

**FACULDADE DAMAS DA INSTRUÇÃO CRISTÃ**  
**CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ROBERTA XAVIER DE SANTANA**

**INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E A LIDERANÇA A PARTIR DO ESTUDO DE CASO COM A  
EMPRESA AMARANTE**

**Recife**  
**2023**

FACULDADE DAMAS DA INSTRUÇÃO CRISTÃ  
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

ROBERTA XAVIER DE SANTANA

**INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E A LIDERANÇA A PARTIR DO ESTUDO DE CASO COM A  
EMPRESA AMARANTE**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Faculdade Damas da Instrução Cristã, como requisito parcial para obtenção ao título de Bacharel em Administração, sob orientação da Professora Ma Andréa Karla Travassos de Lima.

Recife

2023

Catálogo na fonte  
Bibliotecário Ricardo Luiz Lopes CRB-4/2116

S232i Santana, Roberta Xavier de.  
Inteligência emocional e a liderança a partir do estudo de caso com a empresa Amarante / Roberta Xavier de Santana. - Recife, 2023. 40 f.

Orientador: Prof.<sup>a</sup> Ma. Andréa Karla Travassos de Lima.  
Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia - Administração) – Faculdade Damas da Instrução Cristã, 2023.  
Inclui bibliografia.

1. Inteligência emocional. 2. Liderança. 3. Desenvolvimento de líderes. I. Lima, Andréa Karla Travassos de. II. Faculdade Damas da Instrução Cristã. III. Título

658 CDU (22. ed.)

FADIC(2023.2-003)

FACULDADE DAMAS DA INSTRUÇÃO CRISTÃ  
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

ROBERTA XAVIER DE SANTANA

**INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E A LIDERANÇA A PARTIR DO ESTUDO DE CASO COM A  
EMPRESA AMARANTE**

Defesa Pública em Recife, 21 de dezembro de 2023.

BANCA EXAMINADORA

---

Orientadora: Professora Ma. Andréa Karla Travassos de Lima

---

Professor Convidado: Dra. Ana Lúcia Neves de Moura

---

Professor Convidado: Dr. Pedro Paulo Procópio de Oliveira Santos

## **AGRADECIMENTOS**

Gostaria de agradecer primeiramente a Deus, por ter me permitido estar nessa jornada, durante esses anos de graduação, sempre superando desafios e me tornando a pessoa que sou hoje.

Minha família, em especial meus pais e minha tia Janete, que me proporcionaram estudar nesta faculdade incrível, com professores maravilhosos, com alta qualidade de ensino. Meus amigos também foram essenciais, principalmente Victoria, que me deu todo suporte nos momentos que mais precisei, nós nos ajudamos muito.

Em especial a minha orientadora Andréa, por todo auxílio, cuidado, orientação, respaldo e disposição em compartilhar seus conhecimentos, me apoiou do início ao fim nesta trajetória do meu TCC, foram diversos obstáculos, mas através da nossa resiliência conseguimos chegar nesta etapa final do curso de Administração. Aos professores Ana Lúcia e Pedro Paulo também foram essenciais nessa jornada, obrigada por toda assistência, suporte e dedicação que recebi ao longo desta etapa, pelos ensinamentos compartilhados em sala de aula, pelas sugestões oferecidas para aprimorar e enriquecer este trabalho, e por concordar em integrar a banca examinadora, expresso minha sincera gratidão.

Por fim, obrigada a todos!!

## RESUMO

Este trabalho teve como objetivo principal analisar a prática da inteligência emocional em seus líderes, com base no estudo realizado com a empresa Amarante. A problemática da pesquisa: Como a prática do desenvolvimento da inteligência emocional em seus líderes afeta o ambiente organizacional? O referencial teórico, se baseou nas teorias do pai da Inteligência Emocional, Daniel Goleman. Foi feito um estudo de caso com a empresa Amarante, em que se aplicou a pesquisa semiestruturada. Como resultado da entrevista com a colaboradora, ficou evidente que a inteligência emocional exerce uma influência significativa na gestão do líder no ambiente organizacional. Se o líder não aprender a ouvir, lidar e conviver de maneira eficaz com suas diferentes emoções, estas podem impactar negativamente sua produtividade e desempenho como líder. E então, foi possível concluir que: Desenvolver relacionamentos interpessoais, é importantíssimo para o melhor desenvolvimento da equipe e formação de líderes na empresa. A expertise emocional está diretamente ligada ao: controle das emoções, empatia, autoconhecimento emocional, além da dedicação do líder com seus liderados a partir da escuta ativa.

**Palavras-chave:** inteligência emocional; liderança; desenvolvimento de líderes.

## **ABSTRACT**

The main objective of this study was to analyze and understand how emotional intelligence influences the work of management in the organizational environment. The research problem: How does the practice of developing emotional and social intelligence in leaders affect the organizational environment? The theoretical framework was based on the theories of the father of Emotional Intelligence, Daniel Goleman. A case study was carried out with the company Amarante, using a semi-structured survey. It was then possible to conclude that Developing interpersonal relationships is extremely important for the best development of the team and the formation of leaders in the company. Emotional expertise is directly linked to: controlling emotions, empathy, emotional self-knowledge, as well as the leader's dedication to their team members through active listening.

**Keywords:** emotional intelligence; leadership; leadership development.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Modelo de Competências Emocionais de IE .....	18
--	----

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 - Descrição de competências pelo modelo IE de Harvard .....	18
--	----

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

IE	Inteligência Emocional
QI	Quociente de Inteligência
TCC	Trabalho de Conclusão de Curso
WEF	World Economic Fórum

## SUMÁRIO

<b><u>1</u></b>	<b><u>INTRODUÇÃO</u></b>	<b>9</b>
<b><u>1.1</u></b>	<b><u>Justificativa</u></b>	<b>10</b>
<b><u>1.2</u></b>	<b><u>Objetivos</u></b>	<b>11</b>
1.2.1	Objetivo geral	11
1.2.2	Objetivos específicos	11
<b><u>1.3</u></b>	<b><u>Estrutura do trabalho</u></b>	<b>11</b>
<b><u>2</u></b>	<b><u>REFERENCIAL TEÓRICO</u></b>	<b>12</b>
<b><u>2.1</u></b>	<b><u>História da Inteligência Emocional</u></b>	<b>12</b>
<b><u>2.2</u></b>	<b><u>O Conceito da Inteligência Emocional</u></b>	<b>15</b>
2.2.1	Competências Emocionais no Trabalho	16
2.2.3	Inteligência emocional	17
<b><u>2.3</u></b>	<b><u>Desenvolvimento da Inteligência Emocional no Ambiente de Trabalho</u></b>	<b>19</b>
2.3.1	Liderança nas Organizações	20
<b><u>2.4</u></b>	<b><u>Conceito de Liderança</u></b>	<b>20</b>
<b><u>2.5</u></b>	<b><u>Tipos de Liderança</u></b>	<b>24</b>
<b><u>2.6</u></b>	<b><u>A importância da IE para a governança</u></b>	<b>26</b>
<b><u>3</u></b>	<b><u>MÉTODO</u></b>	<b>28</b>
<b><u>4</u></b>	<b><u>RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS</u></b>	<b>30</b>
<b><u>4.1</u></b>	<b><u>Descrição do caso da Empresa objeto do Estudo</u></b>	<b>30</b>
4.1.1	A Amarante	30
4.1.2	Descrição e análise dos dados	30
<b><u>5</u></b>	<b><u>CONSIDERAÇÕES FINAIS</u></b>	<b>34</b>
	<b><u>REFERÊNCIAS</u></b>	<b>36</b>
	<b><u>APÊNDICE A – Roteiro de entrevista</u></b>	<b>40</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações que buscam aprimorar seu desempenho devido à concorrência acirrada e às exigências do mercado. Para alcançar isso, elas precisam valorizar um recurso essencial: as pessoas. Os indivíduos desempenham um papel crucial na procura por excelência e se tornam o diferencial competitivo a fim de atingir metas. Por isso, as organizações buscam líderes comprometidos, com amplo conhecimento cognitivo, capazes de criar e desenvolver equipes frente às várias circunstâncias do cotidiano (Goleman, 2012).

O líder conecta os colaboradores às metas da organização. Para garantir uma boa performance do grupo de trabalho, composto por diversas personalidades, é essencial que o representante desenvolva sua inteligência emocional (Goleman, 2012).

Quando os sentimentos são gerenciados da melhor forma, isso resulta em aumento de produtividade, e um ambiente positivo mantém bons relacionamentos e garante o bem-estar, o que gera mais comprometimento no trabalho, ajudando também na resolução de conflitos. A emoção não é apenas importante, mas totalmente necessária para tomar decisões corretas, promover soluções de problemas, realizar mudanças e, conseqüentemente, alcançar o sucesso (Goleman, 2012).

Com base nessas afirmações, é evidente que a inteligência emocional está se tornando cada vez mais importante na gestão de pessoas. Uma organização que se preocupa com o aspecto humano e emocional no ambiente corporativo tende a facilitar as relações entre líderes e colaboradores. Isso, por sua vez, pode abrir caminho para lidar de forma mais eficaz com as incertezas presentes nas demandas de trabalho atuais. Além disso, os estudos de Daniel Goleman sobre inteligência emocional destacam a energia emocional, compreendida como vontade, lealdade, compromisso e responsabilidade, como um elemento humano afetivo essencial para a eficácia e produtividade (Goleman, 1999).

No entanto, apesar da relevância desse tópico, "há uma falta de estudos empíricos e análises sobre a influência da gestão emocional de um líder no desempenho da equipe" (Araújo; Chaves; Terra, 2020, p. 14), o que destaca a importância deste Trabalho de Conclusão de Curso. Portanto, é importante salientar que esta pesquisa pode proporcionar novas soluções para que as organizações compreendam melhor a importância e os desafios associados ao desenvolvimento da inteligência emocional dos líderes.

A pergunta de pesquisa deste Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) é: Como a prática do desenvolvimento da inteligência emocional em seus líderes afeta o ambiente organizacional? Com base no estudo realizado com a empresa Amarante, bem como sua influência durante o progresso da equipe.

## 1.1 Justificativa

Este trabalho trata de um tema relevante e atual: a aprendizagem do valor da autoconsciência nas lideranças. Estudos mostram que líderes bem-preparados psicologicamente estarão mais aptos para gerir suas equipes trazendo melhores resultados, influenciando no sucesso das organizações e na qualidade de vida dos liderados (WATSON, 2002).

A Inteligência Emocional (IE), tem sido reconhecida como aptidão importante para os profissionais, principalmente em casos que os indivíduos ocupam cargos de liderança (BACZYŃSKA, THORNTON, 2017; CARUSO, SALOVEY, 2007; GEORGE, 2000; HAN *et al.*, 2017). Desde 2016, o Fórum Econômico Mundial evidencia em seu parecer, designado “O futuro do trabalho”, que a IE é uma competência muito importante para os profissionais. Com a atualização deste relatório mundial, em outubro de 2020, apresentou a IE dentre as quinze principais competências a tornarem-se mais exigidas nos trabalhistas até 2025, especialmente para os cargos de chefia (World Econômica Forum - WEF, 2020).

Visto que, cada vez mais é importante a consciência dos sentimentos no ambiente organizacional na participação das lideranças. Várias das ações que desenvolvemos estão estabelecidas pelas emoções, por esse motivo deve-se frequentemente trabalhar, desenvolver e disseminar a IE entre os líderes, para que consigam uma equipe que seja eficaz e as pessoas possam se sentir realizadas dentro das organizações e onde as diferenças não se tornem um motivo de conflito no ambiente de trabalho, desempenhando sua melhor maneira, e visando o sucesso dos colaboradores e da empresa como um todo (Goleman, 2007).

Desta forma, mesmo considerando a relevância deste tópico, existe uma lacuna na pesquisa empírica e nas análises que abordam o impacto do gerenciamento emotivo de um líder no rendimento do grupo (Araújo; Chaves; Terra, 2020, p. 14), isso destaca a relevância deste TCC. Portanto, é bem importante enfatizar que este estudo é capaz de fornecer insights sobre a relevância e os impactos associados ao progresso da IE para os cargos de dirigentes.

## **1.2 Objetivos**

### 1.2.1 Objetivo geral

Analisar a prática da inteligência emocional em seus líderes, com base no estudo realizado com a empresa Amarante.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a) Contextualizar o valor da inteligência emocional no meio corporativo;
- b) Conhecer os benefícios percebidos pelo setor de Gestão de Pessoas desde que as ações de desenvolvimento passaram a ser implementadas;
- c) Descrever práticas de desenvolvimento da IE nos líderes na empresa Amarante.

## **1.3 Estrutura do trabalho**

A estrutura deste trabalho compreende cinco capítulos. No primeiro capítulo, introduz-se a problemática a ser estudada, fundamentando a justificativa para este estudo, delineando o objetivo geral e os objetivos específicos.

O segundo capítulo aborda o referencial teórico, apresentando os conceitos relacionados à liderança nas organizações e à inteligência emocional no contexto organizacional. São identificados os principais aspectos e características dessas duas variáveis, explorando suas diferentes perspectivas, aplicabilidades e o impacto que cada uma pode ter no ambiente organizacional.

No terceiro capítulo, são delineados os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa, detalhando o passo a passo para sua realização.

O quarto capítulo engloba a descrição do caso, a apresentação dos resultados e, por fim, a análise desses resultados.

Por fim, o quinto capítulo oferece as considerações finais, destacando os principais resultados da pesquisa e apontando possíveis direções para estudos futuros sobre as temáticas abordadas neste trabalho.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 História da Inteligência Emocional

O filósofo grego Aristóteles (384-322 a.C), em sua obra filosófica a *Ética a Nicômaco* – sobre virtude, caráter e uma vida justa, evidencia de maneira implícita o desafio à habilidade de equilibrar o juízo e emoção, esse pensamento dualista mente-corpo de Descartes (1596-1650), que igualmente é conhecido pelo dualismo cartesiano, o qual afasta a mente do cérebro e do corpo, prevalecendo nas ciências e nas humanidades no mundo ocidental. Foi observado por Aristóteles a necessidade de desenvolver o autocontrole, não se baseando que a emoção é um problema, mas sim uma demonstração. Goleman retrata, as paixões, quando bem exercidas, têm sabedoria, orientam o pensamento, os valores, a sobrevivência, no entanto, podem facilmente cair em erro e o fazem com demasiada frequência. Sendo, para Descartes, os seres humanos eram compostos de dois tipos diferentes de substâncias ligadas de alguma maneira entre si (Goleman,1995).

Por outro ponto de vista, a substância corporal que é, divisível, volumétrica, contendo dimensões e com seu funcionamento mecânico, e do outro lado, a substância mental, indivisível, sem volume, sem dimensões e intangível. Equivalente a uma máquina - corpo não pensante (*res extensa*) - com uma mente - coisa pensante (*res cogitans*) -, sendo o ato de pensar como uma atividade separada do corpo. A separação cartesiana, observada por Damásio (1996), também poderia estar ligada ao condicionamento de pensar dos neurocientistas, de que, a mente pode ser explicada perfeitamente em termos de fenômenos cerebrais, com isso, ignorando o restante do organismo, o meio ambiente físico e o social. Isto significa, a exclusão do fato de parte do próprio meio ambiente ser também um produto das ações do organismo.

Em 1904, o ministro da educação do governo francês, Alfred Binet (1857-1911), pediu para Theophile Simon, desenvolver uma série de testes para medir a inteligência das crianças nas escolas, os testes ficaram conhecidos como “testes de QI (Quociente de Inteligência) Simon-Binet”. O QI, tinha função de medir a capacidade de domínio do raciocínio que hoje é conhecido como lógica matemática. Porém, durante muito tempo esse foi o padrão de avaliação, para analisar se as crianças correspondiam ao desempenho escolar de acordo com a idade delas (Binet,1911).

Somente no início de 1980, os estímulos e o ambiente conseguiram retomar espaço e foram reconsiderados no desenvolvimento da inteligência. Howard Gardner (1996), provocou

uma grande repercussão na área de educação, com sua Teoria das Inteligências Múltiplas, uma forma de contestar a visão sobre o QI.

A princípio, Howard Gardner totalizou sete formas de intelecto ( Gardner 1983):

- a) lógica matemática, a habilidade de realizar operações numéricas e de fazer deduções;
- b) linguística, a capacidade de aprender novos idiomas;
- c) espacial, o interesse de reconhecer e manipular situações que envolvam percepções visuais;
- d) físico cinestésica, a disposição para usar o corpo;
- e) interpessoal, o potencial de entender as intenções e os desejos dos outros e consequentemente de se relacionar bem em sociedade;
- f) intrapessoal, a aptidão para se conhecer e usar o entendimento de si mesmo para alcançar certos fins; e
- g) a musical, que é a vocação para tocar e compor padrões musicais.

Gardner (1996) previamente reconheceu que sete não era um número definitivo para a diversidade de inteligências. Posteriormente, ele ampliou essa lista ao incluir as inteligências natural - identificar e classificar espécies na natureza - e existencial - ponderar sobre questões fundamentais da vida humana. Além disso, sugeriu a combinação das inteligências interpessoal e intrapessoal. Em determinado momento, ele e seus colegas ampliaram o número para vinte habilidades distintas. Como bem constatado por Goleman (1995), a sua teoria ajudou a proporcionar o aprendizado de forma mais humanizada e natural, de acordo com a identificação do perfil de aptidões naturais das crianças e aproveitando assim seus pontos fortes, além do suporte no que elas tinham dificuldade. O trabalho do poder da emoção durante a orientação do esforço eficaz, controlando os impulsos e satisfação, ajudando a favorecer o conceito e motivar a persistência mesmo com qualquer negativa.

O conceito sobre múltiplas inteligências segue evoluindo. Após dez anos da publicação de sua teoria, Goleman transformou a definição das inteligências inter e intrapessoal no seguinte:

(...) A inteligência interpessoal está baseada numa capacidade (...) de perceber distinções entre os outros; em especial, (...) estados de ânimo, temperamentos, motivações e intenções (...). Essa capacidade aparece numa forma altamente sofisticada em líderes religiosos ou políticos, professores, terapeutas e pais (...) A inteligência intrapessoal refere-se aos aspectos internos de uma pessoa: o acesso ao sentimento da própria vida, à gama das próprias emoções, à capacidade de discriminar

essas emoções e eventualmente rotulá-las e utilizá-las como uma maneira de entender e orientar o próprio comportamento (...) (Gardner, 1995, p. 28).

Com isso, o mesmo pesquisador observou que a inteligência interpessoal inclui a capacidade de identificar e replicar de maneira adequada o temperamento, caráter, ânimo de outras pessoas e a inteligência emocional. É a chave do autoconhecimento, abrangendo o contato com os próprios sentimentos e a habilidade de distingui-los e usá-los para direcionar a conduta (Gardner, 1990).

No ano de 1990, Peter Salovey e John Mayer elaboraram o conceito de inteligência emocional, como sendo “a habilidade para controlar os sentimentos e emoções em si mesmo e nos demais, discriminar entre elas e usar essa informação para guiar as ações e os pensamentos” (Mayer; Dipaolo; Salovey, 1990) e propuseram as primeiras demonstrações, fundamentado em observações e experiências de como a IE poderia ser considerada uma habilidade mental. Fizeram a comparação do coeficiente de inteligência emocional à correspondência da inteligência intelectual, assim, permitindo equilibrar a relevância das emoções com a razão e reafirmar que o ser humano é ao mesmo tempo racional e emocional.

Os autores apresentaram, incluindo as inteligências pessoais, interpessoal e intrapessoal, de Gardner, um sentido estruturado de inteligência emocional e amplificaram para cinco pontos principais: entender as próprias emoções, enfrentar-se com suas emoções, motivar-se, distinguir as emoções nos outros e lidar com conexões. Porém, somente em 1995, com Daniel Goleman, a compreensão se popularizou, por sua linguagem clara e convincente, sendo assim, considerado o pai da IE (Mayer; Dipaolo; Salovey, 1990).

Tomando como base o conceito inicial de Salovey e Mayer (1990), Goleman se baseou em pesquisas científicas voltadas para emoções e a atitude, como os primeiros frutos do campo da neurociência afetiva, que estuda como as emoções são ordenadas pelo cérebro, para compartilhar as concepções e perceber uma visão mais ampla da inteligência emocional. Contudo, não ofereceu nessa publicação, uma definição esclarecedora da inteligência emocional. O construto ganhou fundamentação teórica no ano de 2000, quando foi produzido os primeiros instrumentos de avaliação da inteligência emocional (SALOVEY; MAYER, 1990). Que foi utilizado e validado pelos pesquisadores dos cinco continentes.

Em 2010, dois professores da Universidade Texas A&M, Darwin Nelson e Gary Low, observaram a possibilidade de promover o aprendizado de IE, nas empresas. Com isso, criaram o instituto de pesquisa, o EITRI – *Emotional Intelligence for Training and Research Institute*. Ao chegar no final da década, houve uma nova percepção sobre a inteligência emocional, sendo esta reconhecida como umas das principais competências para o trabalho, e apontada pelo

Fórum Econômico Mundial como uma das competências para permanecer empregado em 2020 (WEF, 2016).

Nesta seção foi possível entender o surgimento da IE, um pouco da sua história e o a origem do conceito da IE, mas é preciso aprofundar sobre seu conceito, na seção seguir esse assunto será abordado.

## **2.2 O Conceito da Inteligência Emocional**

Thorndike apresentou a ideia de “inteligência social”, em 1920, alegando a capacidade de entender e tratar com homens e mulheres, comportando-se com sabedoria nas relações humanas. Ao publicar a teoria das inteligências múltiplas, Gardner (1983) levou em consideração esta forma propagada por Thorndike como uma das sete inteligências, tendo como ponto de vista identificado dois níveis, a intrapessoal e a interpessoal. A interpessoal refere-se à sabedoria de autoavaliação e entender os próprios sentimentos, já a intrapessoal, diz respeito a capacidade de interpretar os “estados de intelecto” e as vontades do outro, atuando com base nesse conhecimento (Pina e Cunha *et al.*, 2007).

A expressão “inteligência emocional” foi utilizada pela primeira vez em um artigo, com o mesmo nome, que foi apresentado como uma subclasse da Inteligência Social. Tais habilidades estariam relacionadas ao “monitoramento dos sentimentos e emoções em si mesmo e nos outros, na discriminação entre ambos e na utilização desta informação para guiar o pensamento e as ações” (Salovey; Mayer, 1990, p. 189).

A aplicação dos processos relacionados à Inteligência Emocional começa quando uma “mensagem” carregada de afeto entra no sistema perceptual, e abrange: a) avaliação e expressão das emoções em si e nos outros; b) regulação da emoção em si e nos outros; e c) utilização da emoção para adaptação. Esses processos ocorrem tanto para o processamento de informações verbais, quanto não-verbais (Salovey; Mayer, 1990). Em 1997, os autores apresentaram uma reavaliação, mais clara e organizada do modelo de 1990, que focava na percepção e controle da emoção, porém, reprimia o pensamento sobre sentimento. De acordo com os autores, a descrição que corrige esses problemas é a seguinte: a Inteligência Emocional engloba a habilidade de perceber, avaliar e expressar emoções de maneira precisa; a habilidade de perceber e/ou gerar sentimentos quando eles facilitam o pensamento; a habilidade de compreender emoções e possuir conhecimento emocional; e a habilidade de controlar emoções para promover o crescimento emocional e intelectual (Mayer; Salovey, 1997). A sequência de informações emocionais é explicada pelo meio de um sistema de quatro níveis, que se

organizam com base na complexidade dos processos psicológicos que apresentam (Mayer; Salovey, 1997):

- a) percepção, avaliação e expressão da emoção;
- b) a emoção como facilitadora do pensamento;
- c) compreensão e análise de emoções; emprego do conhecimento emocional; e
- d) controle reflexivo de emoções para promover o crescimento emocional e intelectual,

descritos a seguir. A percepção, avaliação e expressão da emoção trazem desde a capacidade de identificar emoções em si, em terceiros e nos objetos ou condições físicas, até mesmo a habilidade de demonstrar essas emoções e as necessidades a elas relacionadas, também, obter aptidão de avaliar a espontaneidade de uma expressão emocional, observando sua efetividade, in verdade ou provocar manipulação.

A emoção como facilitadora do ato de pensar refere-se ao uso da emoção como um sistema de alerta que conduz a atenção e os pensamentos para as informações (internas ou externas), de maior relevância. A habilidade de gerar sentimentos em si próprio pode ajudar o indivíduo a decidir, funcionando como um “ensaio”, em que as emoções podem ser criadas, classificadas, manuseadas e examinadas antes de qualquer decisão.

A compreensão e análise de emoções (conhecimento emocional), contém desde a capacidade de rotular emoções, abrangendo a capacidade de identificar diferenças e particularidades entre elas (por exemplo: gostar e amar), até o entendimento de sentimentos mais complexos, como amar e odiar uma pessoa, também como as transições de um sentimento para o outro, como da raiva para vergonha. Por fim, o controle reflexivo das emoções para proporcionar o desenvolvimento emocional e intelectual, se refere à capacidade de tolerar reações emocionais, agradáveis ou não, entendê-las sem exagero ou diminuindo seu valor, controlando ou descarregando no momento certo. Posteriormente, esse modelo de quatro níveis acabou sendo reduzido ao modelo de três níveis, ligados a percepção, compreensão e controle de informações carregadas de afeto em decorrência de estudos fatoriais de validade de construto (Mayer; Salovey, 2000).

Após essa contextualização histórica do conceito de inteligência emocional, a importância de analisar e entender as próprias emoções, na seção a seguir, serão apresentadas as competências emocionais no ambiente de trabalho.

### 2.2.1 Competências Emocionais no Trabalho

Esta seção, tem por propósito mostrar o exemplo de inteligência emocional desenvolvido por Goleman (2001), conhecido como escola de Harvard de IE. Esse modelo de Intellectualidade Emocional considera competências emocionais e sociais no trabalho, sendo emocionais as competências de autopercepção e autorregulação e sociais as competências de empatia e administração de relacionamentos.

### 2.2.3 Inteligência emocional

Nos círculos de profissionais envolvidos com a Gestão de Pessoas, é frequente a afirmação de que as pessoas são recrutadas com base em suas habilidades técnicas e dispensadas devido às suas fragilidades ou desafios comportamentais. Em diferentes elocuições, há anos é dito que um excelente currículo não garante a boa colocação do profissional e, ao contrário, é fundamental sustentar um conjunto de boas competências emocionais e sociais. Quais são essas competências, e por que se tornam um diferencial? A partir disso, Goleman, Boyatzis e Rhee (2002) a IE e social é o principal diferenciador no qual profissionais e líderes devem apoiar suas competências comportamentais.

Na sua última revisão, o exemplo de Inteligência Emocional dos escritores acredita numa perspectiva intrapessoal (emocional) e uma perspectiva interpessoal (social) na atuação das habilidades de IE. Inteligência emocional e social é a capacidade de reconhecer as particularidades dos seus sentimentos e de outros e administrar as emoções efetivamente, em si mesmo e em outros (Goleman; Boyatzis; Rhee, 2002).

A Figura 1 apresenta o modelo de inteligência emocional e social de Goleman, Boyatzis e Rhee (2002). O exemplo a seguir considera as duas dimensões de ação da IE, sendo uma interpessoal (autoconsciência e autogerenciamento), também conhecida como dimensão de competências emocionais e outra interpessoal (consciência social e gestão de relacionamentos), também conhecida como dimensão de competências sociais.

**Figura 1 – Modelo de Competências Emocionais de IE Fonte: Inteligência emocional nas organizações**



Fonte: (Gonzaga; Rodrigues,2018, p.18).

Além do que foi representado na Figura 1, é importante chamar a atenção para o fato de que a tradução pode ser encontrada de formas diferentes, sendo todas sinônimas. No ponto de vista intrapessoal, autoconsciência é por vezes dita como autopercepção. Já o autogerenciamento pode ser mencionado em algumas obras como autorregulação ou autoadministração.

Na perspectiva interpessoal, a consciência social é citada como entendimento social ou empatia e gestão de relacionamentos pode ser revelada como habilidades sociais, administração de relacionamentos ou aptidões sociais. Na Figura 1 é possível observar o modo como é exteriorizada na principal obra traduzida para a língua portuguesa sobre o modelo de competências emocionais (Goleman, Boyatzis; Rhee, 2002). Maiores considerações sobre as diferentes traduções e o qual está contido nos conceitos desse modelo são trazidas no Quadro 1.

**Quadro 1: Descrição de competências pelo modelo IE de Harvard**

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.

Autogerenciamento (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 sublimado a seus comportamentos e atitudes.
Gestão de relacionamentos (Relationship Management)	Capacidade de resolução de conflitos, influência positiva em outras pessoas. Interesse pelo desenvolvimento de outras pessoas e de compartilhar tarefas e atividades em grupo.

Fonte: Adaptado pelo autor a partir de Gonzaga e Rodrigues (2018).

Através do Quadro 1, é possível observar que tanto as competências emocionais, como as sociais fazem parte do modelo de inteligência emocional de Goleman. Isso acontece, pois, parte se do entendimento que todo comportamento intrapessoal, ou seja, interação com outros indivíduos, é sempre iniciado a partir de uma perspectiva intrapessoal e emocional. Ou seja, não são todas as emoções que podem ser um comportamento, mas, todo comportamento em sociedade parte de uma perspectiva emocional (Goleman, 2001).

Esta seção abordou a relevância da inteligência emocional nas organizações, na próxima seção será abordado sobre o aprimoramento da inteligência emocional no contexto profissional.

### **2.3 Desenvolvimento da Inteligência Emocional no Ambiente de Trabalho**

Por vários anos nas organizações a ideia de equilíbrio nos relacionamentos entre times e lideranças era respaldada na ausência de emoções. Sentir algo a respeito do que foi feito ou, a maneira que as tarefas são divididas, foi um tanto anormal e mal-recebido. Com mudanças realizadas na estrutura das organizações e o crescimento das atividades compartilhadas e da autonomia das equipes, é esperado que os colaboradores tenham respostas emocionais, que nem sempre serão positivas ou edificantes (Gonzaga, 2018).

A ideia de um local de trabalho “livre de emoções”, foi substituída pela ideia de que as emoções sempre estarão presentes e terão, sim, impacto no desempenho das pessoas. Dessa forma, é necessário perceber e administrar emoções, em si e nos outros, conduzindo a IE ao

centro da equação. Pessoas com a IE mais desenvolvida são aptos a usar suas competências emocionais para analisar as situações que merecem mais atenção e conseguir maior controle sobre elas, conseguindo utilizar suas competências sociais para obter um bom relacionamento com os colegas de trabalho e lideranças (Gonzaga, 2018).

Há alguns anos, várias empresas globais trouxeram programas de desenvolvimento de lideranças, abordando o tema de expertise emocional, com o intuito de entender o impacto que a IE tem nas autoridades e na organização (Gonzaga, 2018).

Nesta seção foi abordada a relevância da compreensão de sentimentos no ambiente de trabalho. Na seção a seguir será explicada a importância do líder nas organizações e da inteligência emocional, presente neste colaborador.

### 2.3.1 Liderança nas Organizações

Atualmente as temáticas inteligência emocional e liderança vêm se mostrando bastante presentes nas organizações devido à forte influência que têm sobre o ser humano, sendo que as duas são necessárias para o processo de desenvolvimento das empresas. Em virtude às mudanças e transformações existentes no ambiente organizacional, diversas organizações precisaram reestruturar os processos produtivos e simplificar os modelos de gestão. Com o avanço tecnológico, as empresas têm procurado profissionais qualificados para melhorar o desempenho das organizações, sendo a liderança um elemento vital (Arruda; Chrisóstomo; Rios, 2010).

## 2.4 Conceito de Liderança

Encontrar uma definição de liderança considera-se um desafio, pois, diversas publicações têm multiplicado com o propósito de explicar de forma simples a técnica de suggestionar os liderados para que, de forma voluntária busquem atingir as metas. Segundo Chiavenato (2006), a liderança é necessária em todas as variedades de empresas, o administrador necessita ter conhecimento do gênero de cada indivíduo para que assim possa liderar, e influenciar de modo que modifique seu comportamento em relação a outra forma intencional. O líder não precisa apenas de suas características físicas, mas de conhecimento, habilidades e atitudes na situação na qual se encontra.

A liderança é necessária em todos os tipos de organizações humanas, seja empresa, seja em cada um de seus departamentos. Ela é essencial em todas as funções da administração. O

administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir pessoas, isto é, liderar. Liderança é a influência interpessoal exercida em uma situação e dirigida por meios de processo da comunicação de um ou mais objetivos específicos. A liderança como um fenômeno social e exclusivamente nos grupos sociais. Ela é decorrente do relacionamento entre pessoas e uma determinada estrutura social (Chiavenato, 2006).

A liderança existe em todas as ocasiões e situações, sendo na vida pessoal ou organizacional. No livro "O Monge e o Executivo", James Hunter (2004, p. 25) fala que a liderança é “a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem com prazer visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum”, acontecendo como fenômeno social. Considerando o conceito mostrado anteriormente, é possível afirmar que:

Liderança é doação, é servir de maneira muito intensa àqueles a quem influenciemos, é uma atividade que envolve pessoas, é a ação de liderar. É uma habilidade, que pode ser desenvolvida, utilizada para influenciar pessoas para que estas possam desempenhar seus trabalhos com entusiasmo, alegria e satisfação, visando atingir e, até mesmo, ultrapassar objetivos e resultados previamente indicados. Influenciar e persuadir as pessoas de tal modo que elas desejem firmemente seguir, com satisfação e entusiasmo, as orientações transmitidas de maneira que alcancem resultados em curto, médio ou longo prazo (Carvalho, 2012, p. 324).

É visto como líder aquele que atribui maior atenção, auxílio, inspira, orienta e procura ajudar a equipe a traçar o melhor caminho a ser percorrido, procurando junto a sua equipe a melhor forma de resolver desafios. A liderança tem o papel de trazer confiabilidade e segurança para a equipe. O líder é quem determina as decisões a serem tomadas ou, em conjunto com sua equipe, tomam as devidas decisões. E essa liderança é um fator fundamental para a organização conseguir se desenvolver, sendo primordial para alcançar a eficiência e a eficácia (Chiavenato, 2006).

Liderança é o processo pelo qual o indivíduo influencia outros para alcançar os objetivos desejados. Dentro da organização empresarial, o processo de liderança assume a forma de um gerente que influencia os subordinados a realizarem os objetivos definidos pela alta administração (Montana; Charnov, 2010, p. 17).

Liderar é o ato de atrair e influenciar as pessoas de uma equipe a participar cada vez mais, como traz algumas definições.

Liderar é conduzir um grupo de pessoas, influenciando seus comportamentos e ações, para atingir objetivos e metas de interesse comum desse grupo, de acordo com uma visão do futuro baseada num conjunto coerente de ideias e princípios (Lacombe; Heilbon, 2008, p. 348).

Segundo Oliveira 2013, a liderança é fundamental para o ótimo desenvolvimento das empresas, é um método que está presente no indivíduo que, por suas habilidades individuais, é capaz de induzir seu pessoal de forma que todos participam para o crescimento da organização,

conseguindo assim atingir as metas estabelecidas. O guia se destaca dos demais por inúmeras características, por exemplo, habilidades desenvolvidas de raciocínio lógico, comunicação, ou seja, é possível entender sua equipe. O ato de liderar é possível ser dito como a arte de influenciar e conduzir indivíduos, ou seja, transformando as em equipes, em procura dos mesmos objetivos na organização (Oliveira,2013).

Liderança é um processo contínuo de escolha que permite que a empresa caminhe em direção a sua meta, apesar de todas as perturbações internas e externas. O grupo tende a escolher como a pessoa que pode lhe dar maior assistência e orientação (que define ou ajude o grupo a escolher os rumos e as melhores soluções para seus problemas) para que alcance seus objetivos (Chiavenato, 2011 p. 158).

Visto que uma das características marcantes da liderança é a confiabilidade que ela precisa passar aos colegas de trabalho, pois, as pessoas tendem a seguir líderes dos quais possam se sentir seguros, se sentido útil nas tarefas mais simples a serem realizadas. A definição fundamental de líder é alguém que conquista seguidores. Embora alguns desempenhem papéis de pensadores e outros de profetas, ambos são vitais e indispensáveis; sem seguidores, a liderança não se estabelece. Um líder eficaz não necessariamente é amado e admirado, mas sim alguém cujos seguidores executam as ações corretas. Popularidade não equivale a liderança; resultados, sim. Dado que os mestres são notavelmente visíveis, eles servem como exemplo. Liderança não está vinculada a posição, privilégios, títulos ou dinheiro, mas sim à responsabilidade (Drucker, 1996)

Segundo, Figueiredo (2001) o bom líder usa tanto método de lei, quanto o de força. Contudo, se baseia em traços que cada líder possui tornando diferente de seus liderados. Em outro ponto, diz que a liderança é personalizada pelo comportamento do líder, chegando à classificação dos líderes em autocrático, democrático e *laissez-faire*. A na ciência da liderança que traz o líder servo, que busca o bem de sua equipe, aprendendo com o erro do seu grupo, procura desenvolver parceria com os demais níveis da organização, coletando opiniões e experiências para contribuir com informações fundamentais para sua equipe, traçando maneira que todos percebam que faz parte do time e com objetivo em comum que é a busca pelo resultado positivo. Conforme afirmado por Blanchard (2011), liderar uma equipe representa um desafio maior em comparação com liderar indivíduos isoladamente. Da mesma forma, dirigir uma organização inteira é extremamente complexo, pois envolve a gestão de mudanças. Nesse contexto, é essencial empregar todas as habilidades disponíveis para superar os obstáculos com sucesso.

Houve época que os líderes podiam planejar e traçar caminhos com períodos mais longos, entretanto, na realidade as mudanças são constantes e as tomadas de decisões são demandadas em períodos curtíssimos para manter as organizações vivas. Dessa forma, para o líder mostrar habilidade e competência precisa se tornar flexível, ou seja, precisa agir e tomar as decisões de acordo com a situação. Líder é aquele que independentemente de sua função, consegue de forma natural utilizar de seu conhecimento, usando para motivar pessoas, unir forças para atingir da melhor forma possível os objetivos, é aquele que se destaca devido suas qualidades e atitudes (Blanchard,2011).

Um líder é alguém que identifica e satisfaz as necessidades legítimas de seus liderados e, para tanto, necessário é saber o significado e o sentido do verbo servir, pois para liderar é preciso servir, com limites, responsabilidades e estímulos para se tornarem melhores, percebendo as diferenças entre necessidades e vontade e com uma forte dosagem de flexibilidade (Hunter, 2004 p. 51).

O líder necessita de bons resultados, mas, é preciso conhecer, entender cada um da sua equipe, é necessário ouvir para depois falar, mostrando dessa forma que não é o dono da sabedoria e está ali para aprender com a opinião dos outros (Nogueira, 2010).

Abaixo, segue alguns exemplos de como ser um bom líder.

a. Pensar nos membros da equipe como mais conhecedores das suas tarefas do que nós próprios. Nem sempre o que nós pensamos e fazemos é melhor do que o que os outros pensam ou fazem;

b. Engolir o orgulho, não entrar num concurso de perfeição. Por vezes, devemos parar de falar e deixar que a outra pessoa fique com a atenção toda. Esta estratégia tem o poder de “abrir” as pessoas;

c. Dizer: “Tens toda a razão”;

d. Procurar a opinião dos outros (colegas e subordinados) em relação ao seu estilo de liderança. É preciso humildade para colocar esta pergunta. E ainda mais humildade para ouvir a resposta;

e. Dar o exemplo. Encorajar a prática da humildade na empresa: de cada vez que partilha o crédito do sucesso com outros, está a reforçar esta qualidade junto dos seus colaboradores. Pense em aconselhar ou formar potenciais líderes em relação a esta característica essencial para a liderança. (Nogueira, 2010).

O líder procura motivar seus liderados, ficando sempre à frente, preocupado com sua capacitação para desenvolver junto com sua equipe, buscando novos projetos e inovações aos liderados, abdicando de ser o “chefe”, mas sem perder a compostura de suas responsabilidades, decisões assertivas e crescendo juntos para o crescimento da empresa.

A gerência tradicional, do tipo que centraliza a atividade pensante e delegar o operacional, dando ordens e controlando todo o tempo, caiu de moda. Num mundo cada vez mais voltado para os valores individuais, em que se busca muito além da aptidão física dos colaboradores, uma nova forma de dirigir empresas se impõe. (...) Esperava-se, do líder de ontem, que ele aprendesse pela organização, deixando ao restante da equipe a tarefa de apenas realizar. Demanda-se, hoje, uma liderança que procure entender e acelerar o processo de aprendizado organizacional, permitindo e incentivando o pensamento e a ação integradora em todos os níveis. Sai o chefe que assegura o cumprimento de metas quantitativas de produção, entra o condutor de pessoas, capaz de tirar delas o que têm de melhor, em benefício delas próprias, na medida em que realizam seus potenciais, e da organização com que colaboram (Sousa Neto, 2010, p. 1).

Após compreender o papel da liderança, na seguinte seção serão apresentados os principais tipos de liderança, com o objetivo de compreender a importância de cada uma, e como os tipos de liderança podem afetar, influenciar e com isso, trazer diversos impactos para a organização.

## 2.5 Tipos de Liderança

Este trabalho foi baseado nos estudos de Drucker (1999), que apontam três tipos de liderança, os líderes estratégicos, gerenciais e visionários.

Segundo Galbraith e Lawler (1995), a maioria das estruturas organizacionais e práticas gerenciais foram concebidas para operar em um local de estabilidade máxima, caracterizado por uma natureza previsível. Nesse contexto, prevaleceu uma visão conservadora da realidade, cujo foco era manter o *status quo*, enfatizando padrões e normas rigorosas. A principal exigência aos funcionários era o trabalho árduo, obediência ao chefe e conformidade com as regras. Estabelecia-se um acordo de conformidade e diligência em troca de segurança, com o líder incumbido apenas de conceber e decidir sobre a organização, enquanto o trabalhador representava a força de trabalho necessária para executar as tarefas solicitadas, supervisionado de maneira confiável e previsível.

Pinchot (1996a,1996b) argumenta que os chefes do passado, com sua mentalidade de comando e controle, eram inadequados para liderar as organizações do futuro. Esse pensamento antiquado funcionou bem na era industrial, mas estava permeado por ideias estreitas e

limitadoras sobre o homem organizacional da época, resultando em efeitos desumanizantes sobre os trabalhadores. Drucker (1999) afirma que na contemporaneidade, novas práticas exigem a aplicação de criatividade e flexibilidade nos negócios. Surge a necessidade de um novo modelo de liderança nas organizações modernas, cabendo ao líder liberar as energias e potenciais das pessoas, adquirindo talentos, inteligência e conhecimento para enfrentar a complexidade das mudanças.

Caracterizando as lideranças, enfoca-se que: os líderes estratégicos se distinguem dos gerenciais e visionários. Enquanto os estratégicos buscam realizar seus sonhos, representando uma fusão do líder gerencial, que se dedica à ação prática sem sonhos, e do visionário, que se limita ao campo dos sonhos, um líder estratégico tende a gerar mais valor do que a combinação de um líder visionário e um gerencial. Os líderes gerenciais concentram-se na estabilidade financeira a curto prazo da organização, preservando o status quo e evitando investimentos em inovações de longo prazo. Por outro lado, os líderes visionários buscam a sustentabilidade de longo prazo, promovendo mudanças e inovações para criar valor a longo prazo. A integração desses estilos de liderança pode resultar em uma equipe capaz de exercer liderança estratégica e agregar valor à organização. Entretanto, um indivíduo que harmonize as qualidades de visionário e gerencial pode maximizar a criação de valor para a organização (Rowe, 2002).

Com relação ao paradoxo entre o liderar e gerenciar, menciona-se que: um líder estratégico instaura a desordem, comete equívocos e, por vezes, é repreendido tanto por superiores quanto por subordinados, chegando ao ponto de pedir desculpas aos colaboradores por ter causado tumulto sem que estivessem preparados. Contudo, as recompensas justificam essas ações, uma vez que as pessoas que trabalham com esse líder experimentam um aumento significativo em energia e produtividade, realizando mais tarefas em menos tempo. Elas encontram maior satisfação no trabalho, tornam-se mais criativas, inovadoras e propensas a assumir riscos, cientes de que isso contribuirá para a viabilidade de longo prazo (Rowe, 2002).

Sugere-se que a viabilidade é possível desde que haja massa crítica nas organizações que mantêm o controle estratégico, salientando-se que os respectivos líderes dessas organizações devem começar a se enxergar como líderes estratégicos que precisam aceitar e integrar líderes visionários e gerenciais. Eles devem enfrentar as influências restritivas do controle financeiro e advogar pelo exercício de controles estratégicos e financeiros, dando ênfase aos aspectos estratégicos. É essencial que compreendam os conceitos de conhecimento tácito e explícito, bem como de pensamento linear e não linear, buscando integrá-los de maneira a beneficiar a organização. As recompensas decorrentes frequentemente se traduzirão na

criação de valor e em desempenho superior à média, tanto para organizações recém-criadas quanto para aquelas já estabelecidas (Rowe, 2002).

Nesta seção foram apresentados os tipos de lideranças nas organizações, a seguir será apresentado a relevância da IE para os líderes nas governanças.

## **2.6 A importância da IE para a governança**

A cada dia que se passa é mais nítida a relevância da governança na administração dos sentimentos no meio de trabalho. Essa relevância está correlacionada ao caso de que os indivíduos são os recursos mais importantes dentro de um sistema produtivo, pois, refletem, produzem e monitoram seus sistemas considerando o local que vivem. É indispensável que as autoridades que ocupam cargos de liderança tenham habilidades para tratar suas emoções. Conforme Sobral e Peci (2013, p. 329), “[...] liderança é a capacidade de usar o poder para influenciar o comportamento dos seguidores”. A liderança designa o sucesso do comando dos colaboradores com o objetivo de alcançar finalidades singulares, recebendo foco comportamental entre os membros da organização (Maximiano, 2002). O líder é percebido em uma instituição, da mesma maneira que em uma família. É denominado gestor e é necessário conscientizar da sua importância conforme se executa ações que são aceitas por todos os membros (Goleman, 1999).

A ignorância emocional gera diversos contratempos. Um deles, usualmente visto, são líderes sem nenhum preparo emocional, utilizando seus cargos para depreciar os demais, com isso afastam seus liderados ao invés de atraí-los, fazendo do local de trabalho uma verdadeira balbúrdia emocional. O gerente é responsável por enfrentar mudanças dinâmicas em sua rotina, e, seu poder político-social deve ser empregado para promover os outros, não para subjugar ou silenciá-los (Cury, 2010).

A literatura destaca a relevância das emoções no contexto da liderança, atribuindo um papel proeminente à inteligência emocional. No entanto, o desafio reside em demonstrar que essa forma de inteligência vai além das características individuais. Nesse contexto, os estudos concentram-se em três áreas: o surgimento da liderança, o comportamento do líder e sua eficácia (Walter; Cole; Humphrey, 2011).

O surgimento da liderança refere-se à capacidade de uma pessoa ser reconhecida como líder e exercer influência sobre o grupo, mesmo sem ocupar formalmente essa posição. Pesquisas indicam que indivíduos emocionalmente inteligentes têm maior probabilidade e habilidade para se tornarem líderes eficazes. A inteligência emocional desempenha um papel

crucial nesse contexto, influenciada pela empatia e estratégias comportamentais, como a tomada de perspectiva, coordenação de tarefas e apoio ao desenvolvimento (Walter; Cole; Humphrey, 2011).

No que diz respeito ao comportamento de liderança, destaca-se o traço transformacional, que envolve um modelo carismático, uma visão inspiradora, estímulo intelectual e apoio individualizado aos membros da equipe. A inteligência emocional também desempenha um papel significativo nesse comportamento. A eficácia da liderança, por sua vez, é definida como a capacidade do líder orientar e influenciar a equipe em direção a resultados positivos (Walter; Cole; Humphrey, 2011).

Ao considerar esses conceitos, observa-se que a presença da inteligência emocional pode enriquecer a prática da liderança. Líderes emocionalmente inteligentes tendem a desempenhar melhor seus papéis nas organizações, realizando suas atividades de maneira mais produtiva e eficiente. Quando a organização adota uma abordagem sensível aos sentimentos e emoções de seus colaboradores, o desempenho individual de cada membro tende a fluir de maneira mais harmoniosa (Walter; Cole; Humphrey, 2011).

Concluído o Referencial Teórico, o próximo capítulo tratará sobre o método que foi utilizado nesta pesquisa para a coleta e análise dos dados.

### 3 MÉTODO

Conforme a classificação, quanto à natureza, trata-se de uma pesquisa aplicada. Este estudo tem por finalidade principal empregar as informações obtidas para aplicação prática, especialmente na resolução de problemas específicos (Nielsen; Olivo; Mortilhas, 2017). Esta monografia explorou dois temas contemporâneos e relevantes - liderança e inteligência emocional - com a intenção de proporcionar inspirações que sejam capazes de apoiar as empresas que entendem o valor e as adversidades associados ao desenvolvimento da inteligência emocional de seus líderes.

Além disso, considera-se uma abordagem qualitativa, que visa estudar e explorar uma especificidade de maneira mais aprofundada. Em relação aos propósitos, a pesquisa foi definida como exploratória. Esse tipo de pesquisa, a exploratória, busca um entendimento mais aprofundado de um aspecto ou aspecto específico do tema. A pesquisa descritiva tem por objetivo exibir as peculiaridades das especificações ou experiência científica (Nielsen; Olivo; Mortilhas, 2017).

Como métodos empregados, inicialmente, contribuiu-se uma busca através de livros, acompanhada de um estudo de caso. A pesquisa bibliográfica baseada em conteúdo preciso já publicado, tal qual livros, dissertações, artigos, teses e monografias, com o propósito de levantar e organizar o conhecimento existente sobre o objeto da pesquisa (Nielsen; Olivo; Mortilhas, 2017). Este método foi aplicado na construção do referencial teórico deste Trabalho de Conclusão de Curso.

O estudo de caso é uma abordagem técnica cujo objetivo é investigar minuciosamente um acontecimento, ou poucos acontecimentos, com o fim de compreender um acontecimento ou fatos específicos (Nielsen; Olivo; Mortilhas, 2017). A empresa objeto deste estudo foi a Amarante. Esta empresa foi escolhida, pois, a pesquisadora tinha acesso a Analista de Gente, e por ter um breve conhecimento da cultura empresarial despertou a curiosidade para realizar o estudo de caso na organização. E com isso, foi possível realizar a pesquisa, visto que há um time na empresa focado no Treinamento e Desenvolvimento dos líderes através da inteligência emocional, que está ligado a este presente trabalho.

Em relação aos utensílios de recolhimento de informações, o presente estudo optou pela utilização da entrevista semiestruturada. Esse método é organizado com perguntas previamente planejadas, mas permite alterações durante a entrevista, dependendo do curso dos

acontecimentos. Para orientar esse processo, foi desenvolvido um roteiro de entrevista (Apêndice A), derivado da pesquisa bibliográfica feita (Gil, 2022; Nielsen; Olivo; Mortilhas, 2017).

A entrevista foi feita na data de 5 de junho de 2023, no período da manhã, com durabilidade de mais ou menos quarenta minutos, com a analista, através de videoconferência no Google Meet. A analista atualmente ocupa uma posição voltada para a administração de treinamento e desenvolvimento. Foi feita uma entrevista que foi registrada e reproduzida com a intenção de detalhar o entendimento sobre a interconexão, por meio da gestão da liderança empresarial e o intelecto emocional. Diante disso, buscou entender de que maneira essa temática é abordada junto às lideranças do Resort Amarante. A escolha da profissional entrevistada se deu pela sua função na área de gerenciamento de gente, a partir do instante da escolha do *Resort*, por ter sido responsável pela estruturação do setor de gestão de pessoas, com foco em treinamento e desenvolvimento das lideranças, bem como por estar na empresa há alguns anos.

Algumas etapas foram seguidas para a observação e análise das informações, procedimentos comumente aplicados em estudos de casos. Essas etapas incluíram a análise de referências, que envolveu designações às ideias mais relevantes identificadas ao longo da reprodução do diálogo e nos registros de observações realizadas. Com base nisso, as informações foram confrontadas e adquiriram significado baseado no referencial teórico estudado. Ao final, elaborou-se uma redação discursiva com os resultados da pesquisa (Miles; Huberman; Saldaña, 2014).

Como limitações do trabalho, ressalta o tempo restrito disponível para condução da pesquisa, devido às exigências acadêmicas, assim como a ausência de outros pontos de vista no estudo do desenvolvimento da IE nas lideranças. Perante isso, existe possibilidade para expor variadas visões em estudos futuros, incluindo a atividade de novas entrevistas com outros funcionários, o que poderá detalhar o entendimento relacionado ao tema (Dias; Patrus; Magalhães, 2011; Nielsen; Olivo; Mortilhas, 2017).

## **4 RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS**

A principal finalidade deste capítulo é fornecer uma visão geral da instituição que é objeto de estudo nesta pesquisa, um Resort em que o escritório está presente no Recife. Além disso, busca-se apresentar e esclarecer as informações encontradas através da entrevista semiestruturada com a profissional.

### **4.1 Descrição do caso da Empresa objeto do Estudo**

#### **4.1.1 A Amarante**

Com mais de três décadas de experiência no setor, Amarante já se tornou realidade o sonho de muitas pessoas. Os resorts localizados na Costa dos Corais, no litoral de Alagoas, representam a personificação da excelência em turismo de lazer. A inovação contínua dos serviços é uma característica marcante, sendo a tecnologia uma ferramenta indispensável tanto nas vendas quanto no relacionamento direto com os clientes (A amarante, 2023).

Amarante reafirma seu compromisso com a preservação ambiental. Ao acreditar no turismo como um estudo de desenvolvimento sustentável, uma atividade que fortalece as redes de serviços locais, cria oportunidades de emprego e fornece resultados positivos para os investidores (A amarante, 2023). A empresa é gestora dos resorts mais laureados do Brasil, incluindo o Salinas Maragogi, Salinas Maceió e Japaratinga Lounge Resort, todos situados no coração da Costa dos Corais, no litoral de Alagoas (A amarante, 2023).

#### **4.1.2 Descrição e análise dos dados**

A colaboradora que foi entrevistada atua na organização desde 2019. Durante esses anos cresceu na organização, iniciou sua carreira como estagiária e no momento ocupa o cargo de Analista de Gente. Atualmente assumiu a responsabilidade de trabalhar com Treinamento, Desenvolvimento e Gestão de Performance, o que está totalmente ligado ao desenvolvimento dos líderes. Visto que, a liderança impacta diretamente com os colaboradores vão se sentir, a entrevistada informou que:

[...] estudos mostram que a líder impacta diretamente como os funcionários vão se sentir, com isso o líder reflete bem mais a experiência do colaborador, do que o setor de Gente, com isso, nosso objetivo é ser o maior, melhor e mais sustentável grupo de turismo do nordeste até 2025, e sabemos que tudo isso depende das nossas pessoas (Entrevista A).

Quanto à formação e ao treinamento dos líderes, a organização possui um programa de desenvolvimento de lideranças que, desde o início, enfatiza a importância da escuta ativa dos colaboradores, a prática de fornecer feedbacks e a maneira como os líderes podem inspirar as pessoas. Inclusive o Resort ganhou o prêmio de *Great Place To Work* (GPTW), ou seja, um ótimo lugar para se trabalhar, visto que eles se preocupam muito com suas pessoas, além disso os valores da organização, ajudam bastante no acompanhamento da liderança, são esses:

Amamos gente (a gente acredita que as pessoas são mais importantes do que as coisas), somos genuínos (ética e transparência são inegociáveis), vivemos em equilíbrio (acreditamos que bem estar, felicidade e produtividade, podem sim andar lado a lado), respiramos excelência (pois, qualidade é nosso segundo nome, inclusive nos norteamos nossos processos através do NPS), o impossível nos inspira (pois, tivemos muitas oportunidades de melhoria, principalmente durante a pandemia) e construímos coletivamente (tudo que construímos até hoje, foi através dessa inteligência coletiva) (Entrevista A).

Segundo a entrevistada, o setor de Gente trabalha o tema inteligência emocional, através da liderança positiva, funciona da seguinte forma, não há mais a prática da autoavaliação, pois, antes era trabalhado desta forma, o próprio colaborador tinha que se avaliar, e a tendência das pessoas era se descredibilizar. Às vezes o próprio líder tinha uma boa visão sobre determinado colaborador e este funcionário não se via tão bem.

Quando se trata da interação entre o líder e a equipe de colaboradores, mesmo que a hierarquia seja fundamental, a aproximação do líder com as pessoas da equipe é de extrema importância. Com isso, as capacidades e aspectos práticos de cada trabalho são colocados no ponto central das atenções, destacando não apenas as áreas de melhoria ou defeitos, mas também a capacidade individual de cada um para aprimorar suas habilidades.

A condução do líder incorpora essencialmente uma particularidade transformacional, uma vez que ele se torna apto de guiar e induzir seu pessoal para alcançar resultados positivos para a empresa (Walter; Cole; Humphrey, 2011). Então, a nova forma é através de feedbacks, hoje a empresa trabalha com o “*one by one*” que são feitos de forma semanal ou quinzenal, são reuniões de alinhamento entre líderes e liderados, e nessas reuniões há uma pauta que não pode ser negociada, que é a pauta do sentimento. Através dela é possível medir a questão do clima organizacional. E com isso, é aplicado um “questionário” de humor da semana, e se, algum colaborador marcar o sentimento neutro ou negativo, a entrevistada já pode entrar em ação,

falando diretamente com o colaborador ou seu líder, para entender o que está acontecendo. Atualmente, toda semana há uma psicóloga que vai aos resorts conversar com os colaboradores para entender como está o clima organizacional, e também é possível aproveitar a terapia pelo plano de saúde que a empresa oferece. A busca do clima é de extrema importância, pois atua como um exemplo de "termômetro" para avaliar o comportamento das pessoas e entender sua dinâmica. Nesse contexto, são empregadas técnicas de reuniões e encontros para explorar aspectos como as circunstâncias da vida, sonhos, entre outros, e compreender como abordar cada funcionário. Essas práticas fazem uma grande mudança no dia a dia de trabalho.

Conforme o referencial teórico mostrado antecipadamente, de acordo com Daniel Goleman (2014), é de suma importância que o líder entenda como se relacionar com os indivíduos, compreendendo cada um, pois, é preciso estabelecer um vínculo de confiança mais próximo. É crucial entender como as pessoas da equipe estão se sentindo. Nesse processo, a comunicação desempenha um papel vital, especialmente a habilidade de ouvir. Portanto, quando a entrevistada destaca a aproximação com os colaboradores do *resort*, ela está, efetivamente, desempenhando esse papel humanizado.

Ao contrário do que se pudesse pensar, a inteligência emocional vai além da emoção. É fundamental analisar e educar para lidar eficazmente com divergências, tanto os pessoais quanto os interpessoais. De acordo com a entrevistada, a maior dificuldade enfrentada pelas lideranças era a falta de tempo para ouvir as pessoas. Com isso, abordagens pequenas como essas ajudam a compreensão do estado emocional dos funcionários em determinados dias. Para avaliar o estado emocional dos funcionários, é essencial que o líder também tenha momentos de autoconsciência, gerenciando as emoções quando afloram (Lively, 2000).

A colaboradora, informou que o trabalho de IE é bem focado nos líderes, pois, o colaborador precisa estar bem, para produzir bem, se acontecer de um de seus membros da equipe agir de maneira imatura, por questão de inexperiência, ou algo relacionado ele precisa ter o discernimento para conduzir da melhor forma possível aquela situação, e isso é trabalhado diariamente com o setor de gente e os líderes. Então são feitos treinamentos com os líderes, chamado Gente Que Lidera, a entrevista explica:

Gente que lidera, é uma trilha de desenvolvimento. Nessa trilha, tem alguns treinamentos, o primeiro está ligado à área de estratégia e compliance (cultura Amarante, para liderança), e é falado da importância do líder ser estratégico, é falado também do que é ser, um líder, a importância do líder saber delegar, escutar a equipe, construir junto, também é falado da gestão da liderança positiva. O segundo treinamento é com um fornecedor que está com a gente desde 2018/2019, na verdade ele vem com dois treinamentos, o primeiro fala sobre liderança empreendedora, nele é trabalhado as características básicas, do que é esperado de um líder Amarante, o segundo fala sobre a liderança positiva que explica o que é essa liderança, como ela

funciona na prática, é entendido que devemos focar no que fazemos bem, nossos pontos fortes, e gerenciar o que pode atrapalhar meu ponto forte, o próximo treinamento é trabalhado um valor para nossa liderança (Entrevista A).

Segundo Longhi (2016), a inteligência emocional não é adquirida apenas através da leitura. É necessário passar por um caminho que requer conhecimento de si mesmo, habilidade de entendimento, sensibilidade na relação ao lado da individualidade, junto de outras habilidades. Essas competências são desenvolvidas ao longo do tempo, tornando-se verdadeiras aptidões. Algumas empresas optam por treinamentos relacionados ao comportamento emocional, buscando promover uma espécie de reeducação emocional.

Por fim, em associação ao problema de pesquisa que é tratado neste estudo, a análise da prática do desenvolvimento da inteligência emocional e social em seus líderes, a analista respondeu:

Eu fui trabalhando constantemente sobre inteligência emocional, social e liderança, fiz um treinamento chamado Jornada de Desenvolvimento, onde foi abordado sobre a segurança psicológica, que aborda também um dos nossos valores que é “somos genuínos”, porque a transparência ela é a base para confiança, então treinamos bem os líderes, sobre a segurança psicológica explicando que é um local onde há confiança e respeito. Então se houver conflitos, é permitido que as pessoas falem abertamente sobre o assunto, sem que ninguém rebata seus sentimentos. No começo tinha certa resistência dos colaboradores, mas atualmente conseguimos atingir cerca de 70% das respostas. Percebemos sim, a mudança nos colaboradores, principalmente relacionado a liderança, claro que sempre tem um ou outro que é um processo um pouco mais lento, parece que aprende, daqui a pouco faz igual. Mas algo que percebi é que o pessoal é muito aberto a aprender e mudar se necessário, o que ajuda muito a nossa gestão (Entrevista A).

Conforme Daniel Goleman (2014), a capacidade de se expressar e escutar é bem significativa para os líderes, suas diretrizes devem ser transmitidas de maneira clara e objetiva, empregando uma autoridade de forma sutil, mas mantendo uma firmeza em sua posição. Por essa razão, é essencial que o líder tenha sensibilidade nas relações entre pessoas. A abordagem de forma humanizada, mencionada acima destaca a importância dos líderes que gostam de lidar com os indivíduos, contribuindo para um local de trabalho saudável. A entrevistada informou que antes dos treinamentos, o ambiente era bem “caótico”, mas agora está tudo encaminhado para o melhor.

É determinante considerar que a função do líder vai muito além da influência em si. Para se tornar líder eficaz, é necessário estabelecer uma convivência amigável consigo mesmo. Investir no autoconhecimento, ter consciência das próprias emoções, compreender os relacionamentos com as posições de superioridade da infância são passos fundamentais nesse processo.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do trabalho de conclusão de curso foi analisar a prática da inteligência emocional em seus líderes, com base no estudo realizado com a empresa Amarante. Para realizar essa análise, foi conduzido um estudo de caso em uma empresa localizada no Recife.

Aspectos como escuta ativa, feedback, autoconhecimento, comunicação eficaz e trabalho em equipe foram identificados como características cruciais, alinhando-se aos conceitos de autores, destacando-se Daniel Goleman, pai da inteligência emocional. A entrevista foi a todo momento muito simpática e aberta a responder as perguntas, trazendo também dados para enriquecer o presente trabalho. A colaboradora ressaltou a importância do desenvolvimento emocional dos líderes para a relação eficaz com os liderados, indicando que esse aspecto é muito importante para um bom andamento e êxito no ambiente de trabalho.

Após a entrevista com a colaboradora, foi possível entender como a inteligência emocional exerce uma influência significativa na gestão do líder no ambiente corporativo. É importantíssimo que o líder aprenda a delegar, lidar, ouvir e conviver de maneira eficaz com suas diversas emoções, pois, caso contrário, podem impactar sua produtividade e desempenho como líder. Em resumo, ao desenvolver da inteligência emocional, que é uma competência relevante perante todas as dimensões da vida humana, não se limitando apenas ao ambiente de trabalho.

Diante esses dados, pode-se concluir que, além dos aspectos e pontos mencionados anteriormente, o desenvolvimento dos líderes na empresa Amarante ocorre por meio do autoconhecimento, de treinamentos feitos pela própria empresa além do incentivo de terapia, abertura de um diálogo transparente com a liderança, da habilidade em lidar com pessoas, conhecendo individualmente cada colaborador, com auxílio da escuta ativa.

Isso permite que trabalhem em conjunto como uma equipe coesa, proporcionando um clima de bem-estar do ambiente corporativo. Após a entrevista com a colaboradora, ficou evidente que a inteligência emocional exerce uma influência significativa na gestão do líder no ambiente organizacional. Se o líder não aprender a ouvir, lidar e conviver de maneira eficaz com suas diferentes emoções, estas podem impactar negativamente sua produtividade e desempenho como líder. Em resumo, adquirir e desenvolver a inteligência emocional é crucial não apenas no contexto profissional, mas em todas as dimensões da vida.

Com isso, é importante a realização de futuras pesquisas para ampliar e aprofundar ainda mais o estudo e conhecimento relacionados ao papel da liderança e da inteligência emocional. É interessante inserir análises em outras empresas, explorando as perspectivas tanto dos líderes quanto dos liderados. Desse modo, será possível entender como a Inteligência Emocional e a liderança, trabalham lado a lado, são fundamentais e inevitáveis atualmente.

## REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Cristiane Gontijo; CHAVES, Patrícia F. de Souza; TERRA, Ana Luíza Santos. **Compreendendo a liderança a partir da perspectiva da inteligência emocional e gestão das emoções:** Um estudo bibliométrico. *In:* CONGRESSO INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO, ADM, 2020. Ponta Grossa - PR, 2020. Disponível em: [https://admpg.com.br/2020/anais/arquivos/08302020\\_170857\\_5f4c05b56654c.pdf](https://admpg.com.br/2020/anais/arquivos/08302020_170857_5f4c05b56654c.pdf). Acesso em: 25 nov. 2023.
- ARRUDA, A. F.; CHRISÓSTOMO, E.; RIOS, S. S. **A importância da liderança nas Organizações.** Revista Razão Contábil & Finanças, v. 1, n. 1, 2010. Acesso em: 22 nov. 2023.
- BACZYŃSKA, A.; THORNTON, G. C. **Relationships of Analytical, Practical, and Emotional Intelligence with Behavioral Dimensions of Performance of Top Managers.** *International Journal of Selection and Assessment*, v. 25, n. 2, p. 171-182, 2017. Disponível em: Acesso em: 22 nov. 2023.
- BLANCHARD, Ken, **Liderança de alto nível:** como criar e liderar organizações de alto desempenho. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- CARVALHO, A. V. **Administração de recursos humanos.** 2. ed. rev. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- CARUSO, R. D.; SALOVEY, P. **Liderança com Inteligência Emocional:** liderando e administrando com competência e eficácia. Trad. R. M. Santos. [S. l.]:M. Books, 2007.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à Administração.** 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- CURY, Augusto. **O código da inteligência.** [S. l.]:Thomas Nelson Brasil, 2010.
- DAMÁSIO, António. **O erro de Descartes:** emoção, razão e o cérebro humano. Editora Companhia das Letras, 1996.
- DIAS, Sônia Maria Rodrigues Calado; PATRUS, Roberto; MAGALHÃES, Yana Torres. Quem ensina um professor a ser orientador? Proposta de um modelo de orientação de monografias, dissertações e teses. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 12, n. 4, p. 697-727, dez. 2011.
- DRUCKER, P. **Desafios gerenciais para o século XXI.** São Paulo: Pioneira, 1999
- DRUKER, Peter F. **Administrando para o futuro:** os anos 90 e a virada do Século. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1996
- FIGUEIREDO, Jayr. **Liderança:** uma questão de competência. São Paulo: Saraiva, 2001.
- GARDENER H. **Mentes que criam:** uma anatomia da criatividade observada através das vidas de Freud, Einstein, Picasso, Stravinsky, Eliot, Graham e Gandhi. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.

GARDENER, H. **Estruturas da mente**: a Teoria das Múltiplas Inteligências. Porto Alegre: Artes Médicas, 1994. Publicado originalmente em inglês com o título: *The frames of the mind: the Theory of Multiple Intelligences*, em 1983.

GARDENER, Howard. **Inteligências múltiplas**: a teoria na prática. Tradução de Maria Adriana Veríssimo Veronese. Porto Alegre: Artes Médicas, 1995.

GALBRAITH, J. R.; LAWLER, E. **Organizando para competir no futuro**: estratégias para gerenciar o futuro das organizações. São Paulo: Makron Books, 1995.

GEORGE, J. M. **Emotions and leadership**: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, v. 53, n. 8, p. 1027–1055, 2000.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7. ed. Grupo GEN, 2022. Disponível em:

[https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559771653/epubcfi/6/2 \[%3Bvnd.vst.idref%3Dhtml1\]!/4/2/2%4052:3](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559771653/epubcfi/6/2 [%3Bvnd.vst.idref%3Dhtml1]!/4/2/2%4052:3). Acesso em: 19 nov. 2023.

GOLEMAN, Daniel. **Liderança**: a inteligência emocional na formação de líderes de sucesso. Editora: Objetiva, 2014.

GOLEMAN, D. **Trabalhando com a Inteligência Emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

GOLEMAN, D; BOYATZIS, R.; RHEE, K. Agrupando as competências de inteligência emocional: visões do Emotional Competence Inventory. *In*: BAR-ON, Reuven; PARKER, James. **Manual de Inteligência Emocional**: teoria, desenvolvimento, avaliação e aplicação na casa, na escola e no trabalho. Porto Alegre: Artmed Editora, 2002. Cap. 16.

GONZAGA, Alessandra Rodrigues; RODRIGUES, Marcelo do Carmo. **Inteligência emocional nas organizações**. [S. l.]: Editora Unilasalle, 2018.

GOLEMAN, Daniel; BOYATZIS, Richard; MCKEE, Annie. **Os Novos Líderes: A Inteligência Emocional nas Organizações**”. Lisboa: Gradiva, 2002.

GOLEMAN, Daniel. **La inteligencia emocional en la empresa**. Buenos Aires: Baires, 1999.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional**: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligência. Rio de Janeiro: Objetiva, 2007.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional não é tudo**. Revista Época. [S. l.], 2012.

GONZAGA, Alessandra Rodrigues; Do Carmo Rodrigues, Marcelo. **Inteligência emocional nas organizações**. E-books/Editora Unilasalle, 2018.

HAN, S. J., KIM, W. G.; KANG, S. Effect of restaurant manager emotional intelligence and support on front-of-house employees’ job satisfaction. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 29, n. 11, 2017.

HUNTER, James C. **O Monge e o Executivo**: uma história sobre a essência da liderança. Tradução: Maria da Conceição Fornos de Magalhães. 22. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

LACOMBE, F. J. M.; HEIBON, Gilberto. L. J. **Administração: princípios e tendências**. 2. ed. rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2008

LONGHI, Carine Fabíola. Inteligência Emocional X Liderança. *In: Congresso De Pesquisa E Extensão Da FSG*, 4., 2016, Caxias do Sul – RS. 2016. **Anais [...]**. Caxias do Sul: Faculdade da Serra Gaúcha, 2016. Disponível em: <https://ojs.fsg.edu.br/index.php/pesquisaextensao/article/download/2338/1836>. Acesso em: 25 nov. 2023.

LIVELY, K. J. Reciprocal Emotion Management: Working Together to Maintain Stratification in Private Law Firms. **Work and Occupations**, v. 27, n. 1, p. 32–63, 2000.

MAYER, J. D.; SALOVEY, E. **Emotional intelligence. Imagination, Cognition, and Personality**, n. 9, p. 185-211, 1990.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 6 ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2002.

MAYER, J. D.; SALOVEY, E. What is emotional intelligence? *In: SALOVEY, P.; SLUYTER D. J. (Eds.). Emotional development and emotional intelligence: educational*. New York: Harper Collins, 1997. p. 3-34.

MAYER, John D.; DIPAOLO, Maria; SALOVEY, Peter. Perceiving affective content in ambiguous visual stimuli: A component of emotional intelligence. **Journal of personality assessment**, v. 54, n. 3-4, p. 772-781, 1990.

MILES, Matthew B.; HUBERMAN, A. Michael; SALDAÑA, Johnny. **Qualitative. Data Analysis: a methods sourcebook**. 3. ed. Thousand Oak: Sage, 2014.

MONTANA, Patrick J; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 2010.

NIELSEN, F. A. G.; OLIVO, R. O.; MORTILHAS, L. J. **Guia prático para elaboração de monografias, dissertações e teses em administração**. São Paulo: Saraiva, 2017.

NOGUEIRA, Nuno. **O papel da humildade na liderança**. Disponível em: <http://portalgestao.com/gestao/lideranca/2163-o-papel-da-humildade-na-lideranca.html> Acesso em: 21 out. 2023.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho de. **Teoria geral da Administração: uma abordagem prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

PINA E CUNHA, M. *et al.* **Manual de comportamento organizacional e gestão**. 6. ed., RH, Lda, Lisboa, 2007.

PINCHOT, Gifford. **O líder do futuro**. Editores Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith, Richard Beckhard: organização The Peter F. Drucker Foundation: Tradução Cynthia Azevedo. São Paulo: Futura, 1996a.

PINCHOT, G. Criando organizações com muitos líderes. *In: PETER, F. Drucker Foundation. O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era*. Tradução de Cyntia Azevedo. São Paulo: Futura, 1996b. p.51-64.

ROWE, W. G. **Creating wealth in organizations**: the role of strategic leadership. **Academy of Management Executive**, v.15, n. 1 p. 81–94, 2002.

SALOVEY, Peter; MAYER, John D. **Emotional intelligence. Imagination, cognition and personality**, v. 9, n. 3, p. 185-211, 1990.

SOUSA NETO, José Lourenço de. **Liderança na Organização que aprende**. Disponível em: [http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/CF2A9313943B0C250325702B0048983D/\\$File/NT000A9376.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/CF2A9313943B0C250325702B0048983D/$File/NT000A9376.pdf) Acesso em: 23 out. 2023.

WALTER, F.; COLE, M. S.; HUMPHREY, R. H. **Emotional intelligence**: Sine Qua non of leadership or folderol? **Academy of Management Perspectives**, v. 25, n. 1, p. 45–59, 2011.

WORLD ECONOMIC FORUM. **The Future of Jobs Report**. Disponível em: [http://www.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2020.pdf](http://www.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf). Acesso em: 23 out. 2023.

## APÊNDICE A – Roteiro de entrevista

- 1 - Descrever um pouco sobre a empresa, como é estruturado o setor de gestão de pessoas
- 2 - Como a inteligência emocional é trabalhada na empresa
- 3 - Qual a importância de o líder ter inteligência emocional?
- 4 - Como são realizados os treinamentos na empresa, e quais os temas abordados?
- 5 - Quais mudanças percebidas após os treinamentos?
- 6 - Como a liderança é trabalhada na empresa?
- 7 - Benefícios que a gestão de pessoas traz para a empresa