

ESCOLA TÉCNICA ESTADUAL PROF. ARMANDO JOSÉ FARINAZZO  
CENTRO PAULA SOUZA

Ana Carolina Lima Alcantara  
Edgard Kendy Kumabe  
João Armando Ribeiro Pinto  
Letícia de Souza Carvalho  
Sabrina Camile Carvalho Gonçalves  
Veronica Camily dos Santos de Campos

A REFERÊNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO EXERCÍCIO DA  
LÍDERANÇA

Fernandópolis  
2022

Ana Carolina Lima Alcantara  
Edgard Kendy Kumabe  
João Armando Ribeiro Pinto  
Letícia de Souza Carvalho  
Sabrina Camile Carvalho Gonçalves  
Veronica Camily dos Santos de Campos

## A REFERÊNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO EXERCÍCIO DA LÍDERANÇA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como exigência parcial para obtenção da Habilitação Profissional Técnica de Nível Médio de Técnico em Recursos Humanos, no Eixo Tecnológico de gestão, à Escola Técnica Estadual Professor Armando José Farinazzo, sob orientação do Professor João Donizeti Pascui Junior.

Fernandópolis

2022

Ana Carolina Lima Alcantara  
Edgard Kendy Kumabe  
João Armando Ribeiro Pinto  
Letícia de Souza Carvalho  
Sabrina Camile Carvalho Gonçalves  
Veronica Camilly dos Santos de Campos

## A REFERÊNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO EXERCÍCIO DA LÍDERANÇA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como exigência parcial para obtenção da Habilitação Profissional Técnica de Nível Médio de Técnico em Recursos Humanos, no Eixo Tecnológico de gestão, à Escola Técnica Estadual Professor Armando José Farinazzo, sob orientação do Professor João Donizeti Pascui Junior.

Examinadores:

---

Examinador 1

---

Examinador 2

---

Examinador 3

Fernandópolis

2022

## DEDICATÓRIA

Dedicamos esse trabalho a família e amigos que nos apoiaram nesse momento tão importante de nossas vidas.

## AGRADECIMENTOS

Agradecemos primeiramente a Deus, e aos nossos familiares, amigos e professores, por nos dar fé, coragem e apoio até a conclusão do curso.

## EPIGRÁFE

“Mesmo quando tudo parece desabar cabe a mim decidir entre rir ou chorar, ir ou ficar, desistir ou lutar;

Porque descobri no caminho incerto da vida, que o mais importante é o decidir”

- Cora coralina

# A REFERÊNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO EXERCÍCIO DA LÍDERANÇA

Ana Carolina Lima Alcantara  
Edgard Kendy Kumabe  
João Armando Ribeiro Pinto  
Letícia de Souza Carvalho  
Sabrina Camile Carvalho Gonçalves  
Veronica Camily dos Santos de Campos

**RESUMO:** O artigo tem como objetivo mostrar a relevância da inteligência emocional na liderança de um modo eficaz. A inteligência emocional busca autodomínio e gerenciamento de suas emoções, para assim se obter uma melhor compreensão e adaptação a necessidades geradas por colaboradores, como gerenciamentos de conflitos, direcionamento de equipe, diminuição de stress e resultados positivos na empresa. O ser humano apresenta necessidades, exigências, habilidades e da mesma forma se faz presente na maneira de liderar, como autogerenciar equipes. Tendo como metodologia, uma análise e estudos, pesquisas bibliográficas, em livros de conteúdos motivacionais atrelados aos estilos de liderança. A liderança, em si, é uma característica adaptável a qualquer indivíduo, podendo assim, ser treinada e desenvolvida, o líder é quem direciona a equipe através de metas acessíveis que irão impactar de forma significativamente boa, tanto de aspecto pessoal do colaborador como da empresa, motivação e principalmente reconhecimento. Sendo assim também tirar o melhor de cada indivíduo afim de se obter os melhores resultados dentro da organização, tendo em vista o conhecimento de como nossas emoções podem nos levar a consequências de aspectos negativos e positivos.

**Palavras-Chaves:** Emoções. Inteligência emocional. Liderança.

**ABSTRACT:** The article aims to show the relevance of emotional intelligence in leadership in an effective way. Emotional intelligence seeks self-control and management of their emotions, to get a better understanding and adaptation to the needs generated by employees, such as conflict management, team management, stress reduction and positive results in the company. The human being presents needs, demands, abilities and in the same way is present in the way to lead, as self-manage teams. Having as methodology, an analysis and studies, bibliographical research in books of motivational content linked to the styles of leadership. The leader is the one who directs the team through accessible goals that will impact in a significantly good way on both the personal aspect of the employee as the company, motivation and especially recognition. The leader is the one who directs the team

through accessible goals that will impact in a significantly good way on both the personal aspect of the employee as well as the company, motivation and especially recognition.

**Keywords:** Emotional Intelligence. Emotions. Leadership.

**RESUMEN:** El artículo pretende mostrar la relevancia de la inteligencia emocional en el liderazgo de forma efectiva. La inteligencia emocional busca el autocontrol y la gestión de sus emociones, para conseguir una mejor comprensión y adaptación a las necesidades generadas por los empleados, como la gestión de conflictos, la gestión de equipos, la reducción del estrés y los resultados positivos en la empresa. El ser humano presenta necesidades, demandas, habilidades y de la misma manera está presente en la forma de liderar, como equipos autogestionados. Teniendo como metodología, un análisis y estudios, investigación bibliográfica en libros de contenido motivacional vinculados a los estilos de liderazgo. El líder es quien dirige al equipo a través de objetivos accesibles que repercutirán de forma significativamente buena tanto en el aspecto personal del empleado como en el de la empresa, la motivación y sobre todo el reconocimiento. El líder es quien dirige al equipo a través de objetivos accesibles que repercutirán de manera significativamente buena tanto en el aspecto personal del empleado como en el de la empresa, la motivación y sobre todo el reconocimiento.

**Palabras clave:** Emociones. Inteligencia emocional. Liderazgo.

## 1. INTRODUÇÃO

Trazer uma mensagem clara e direta pode muitas vezes parecer fácil, sendo assim, o líder tem o papel correspondente a representar esse comando, a influência exercida por ele tem diferenças significativa tanto nos colaboradores como nos seus respectivos resultados. A ferramenta de maior poder e alcance de um gestor é a inteligência emocional, que é atrelada a diferentes estilos de lideranças, a ideia de um líder pode parecer muitas vezes vasta e incompreensível, mais de modo direto ele é quem ouve sua equipe, motiva, e busca direcionar as melhores características de cada colaborador, articulando esses meios, os resultados em grande parte é positivo.



Grande foram os líderes de diversos meios no mundo organizacional ou variado, qual é o segredo para mover pessoas resgatar o melhor que existe dentro de cada um? Tudo que se nota, representa grande parte do que entendemos, tendo essa visão a imagem estética transmitida pelo líder tem uma diferença e poder visual sobre seus subordinados

Razão ou emoção qual delas escolher? será um aspecto visionário do mundo ou uma regra dentro da direção de uma empresa. Ter o sentimento de empatia pelo próximo se torna cada vez mais difícil, podemos observar isso em diversos âmbitos do mundo, dentro da empresa não é diferente, o fortalecimento de laços comunicativos entre colaboradores e líderes é de grande relevância para uma comunicação sem ruídos ou abstinência de informações.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1. LIDERANÇA**

“Os líderes estabelecem direções através do desenvolvimento de uma visão do futuro, depois engajam as pessoas comunicando-lhes essa visão e inspirando-as a superar os obstáculos” (Robbins, 2007, p. 211).

O líder é a pessoa que relaciona os objetivos da empresa e os métodos e meios de atingi-los, eles levam consigo o esforço e o engajamento dos colaboradores fazendo diferença no desempenho organizacional, ele necessita dispor de energia, comprometimento, perseverança e visão otimista para suas ações em que desenvolve pessoas talentosas, com grande potencial técnico, boa formação e com muita inteligência emocional.

A liderança é a capacidade de motivar e inspirar pessoas de forma positiva. Na liderança essa motivação vem muito mais pelas atitudes de um líder, na qual ele tem como papel levar sua equipe a realizar as atividades programadas da melhor maneira possível, para que alcance os resultados traçados.

#### **2.1.1. Tipos de liderança**

### **2.1.1.1. Liderança situacional**

Segundo Blanchard; Zigarmi; Zigarmi (2006), pessoas diferentes precisam de lideranças diferentes, eles precisam de uma liderança situacional, e para desenvolver a liderança situacional é indicado elementos como flexibilidade e empatia. Aprender a visualizar necessidades dos seus colaboradores e como desenvolver um acordo.

### **2.1.1.2. Liderança autoritária**

A liderança autoritária também maximiza o compromisso com as metas e a estratégia da organização. Ao enquadrar as tarefas individuais dentro de uma visão maior, o líder autoritário define padrões que giram em torno dessa visão. (GOLEMAN, 2015, p.33)

Um líder autoritário estabelece o fim, mas geralmente fornece as pessoas bastante liberdade para conceberem seus próprios meios. Líderes autoritários dão as pessoas liberdade para inovarem, experimentarem e correrem riscos calculados. Um líder autoritário traça um rumo novo e vende ao seu pessoal uma renovada visão de longo prazo. (GOLEMAN, 2015, p. 34)

O estilo autoritário, por mais poderoso que possa ser, não funcionará em todas as situações. A abordagem falha, por exemplo, quando um líder está trabalhando com uma equipe de especialistas ou colegas que são mais experientes do que ele. Eles podem ver o líder como pretensioso ou fora de sintonia. Outra limitação: se um gerente que tenta ser autoritário tornar-se dominador, ele pode destruir o espírito igualitário de uma equipe eficaz. No entanto, mesmo com esses riscos, os líderes fariam bem em recorrer ao “clube” autoritário diariamente. Pode não garantir um acerto na primeira tacada, mas certamente ajuda. (GOLEMAN, 2015, p. 34)

Pode-se perceber que um líder autoritário é alguém que dá ordem e manda nos liderados, trabalhar em equipe é uma dificuldade, e se tudo dá errado a culpa não é dele. Esse tipo de liderança pode afetar a equipe e desmotivar muito, afetando a entrega do produto ou o alcance de metas.

### **2.1.1.3. Liderança coaching**

O líder coach se distingue em delegar. Dão aos funcionários tarefas desafiadoras, ainda que signifique que estas não serão realizadas rapidamente. Em outras palavras, esses líderes estão dispostos a suportar o fracasso a curto prazo se isso estimula o aprendizado a longo prazo. (GOLEMAN, 2015, p. 35)

O estilo coaching funciona particularmente bem quando os funcionários já estão conscientes de suas fraquezas e gostariam de melhorar seu desempenho. De forma semelhante, o estilo funciona bem quando os funcionários percebem como cultivar novas habilidades pode ajudá-los a progredir. Em suma, funciona melhor com funcionários que querem ser orientados. (GOLEMAN, 2015, p. 36)

Por outro lado, o estilo coaching faz pouco sentido quando os funcionários, por algum motivo, são resistentes ao aprendizado ou a mudar seus hábitos. E falha se falta ao líder a experiência para ajudar os funcionários. O fato é que muitos gerentes não estão familiarizados ou simplesmente são ineptos com o coaching, particularmente quando se trata de dar permanente feedback de desempenho que motive em vez de criar medo ou apatia [...] algumas empresas perceberam o impacto positivo do estilo e estão tentando fazer dele uma competência básica.

“Em algumas empresas, uma parte significativa dos bônus anuais está vinculada ao desenvolvimento pelo executivo de seus subordinados diretos. Mas muitas organizações ainda não se beneficiaram plenamente desse estilo de liderança. Embora o estilo coaching possa não apregoar “lucros financeiros”, ele os produz”. (GOLEMAN, 2015, p. 36)

Coaching são líderes dispostos a fazer ou ajudar os colaboradores a alcançarem seus objetivos e metas. Não se importando com o tempo ou a falha dos colaboradores nesse período, esse tipo de liderança, afeta a produtividade dentro das empresas, como o baixo rendimento, pois foca na perspectiva da motivação aos colaboradores

#### **2.1.1.4. Liderança Afiliativo**

Esse estilo de liderança gira em torno das pessoas, seus proponentes valorizam os indivíduos e suas emoções, mais do que as tarefas e metas. O Líder afiliativo esforça-se para manter os funcionários contentes e criar harmonia entre eles. Ele gerencia desenvolvendo fortes vínculos emocionais e depois colhendo o benefício de tal abordagem; ou seja, a fidelidade extrema. (GOLEMAN, 2015, p.37)

O Líder afiliativo oferece amplo feedback positivo, proporcionando uma sensação de reconhecimento e recompensa pelo trabalho bem-feito [...] os líderes são mestres em desenvolver uma sensação de pertencimento. Eles tendem. Por exemplo, a convidar seus subordinados diretos para uma refeição ou um drinque fora, um por um, para ver como estão se saindo. (GOLEMAN, 2015, p.37)

Apesar de seus benefícios, o estilo afiliativo não deve ser usado sozinho. Seu foco exclusivo no elogio pode impedir que o mau desempenho seja corrigido. Os funcionários podem perceber que a mediocridade é tolerada. E como os líderes afiliativos raramente oferecem conselhos construtivos sobre como melhorarem, os funcionários precisam descobrir isso sozinhos. Quando as pessoas precisam de diretrizes claras para navegar por mudanças complexas, o estilo afiliativo as deixa à deriva. (GOLEMAN, 2015, p.38)

Uma liderança afiliativa é voltada para o lado afetivo dos colaboradores, suas decisões sempre serão tomadas da maneira que não os prejudique. Essa liderança está sempre em cima do muro, pensa muito em como deixar todos os lados satisfeitos, mais esse excesso de elogios e afeto pode prejudicar o clima dos colaboradores que se sentem medíocres com o afeto exagerado.

### **2.1.1.5. Liderança democrática**

“Ao dedicar tempo para ouvir as ideias e obter adesão das pessoas, um líder democrático desenvolve confiança, respeito e compromisso. Ao deixar que os próprios trabalhadores tenham influência nas decisões que afetam suas metas e como realizam o trabalho, o líder democrático aumenta a flexibilidade e responsabilidade. E ao ouvir preocupações dos funcionários, o líder democrático aprende o que fazer para manter o moral elevado”. (GOLEMAN, 2015, p.40)

Podemos perceber que um líder democrático, permite que os colaboradores comentem suas ideias e sugestões, dando liberdade para novas sugestões e voz a equipe. No ponto de vista da empresa é um dos melhores tipos de liderança, é uma liderança onde os colaboradores são ouvidos, dando ideias de melhoria, isso é um grande benefício para a empresa, onde eles podem avaliar os liderados e ter ideias novas na empresa.

### **2.1.1.6. Liderança marcador de ritmo**

“O Líder fixa padrões de desempenho extremamente altos e os exemplifica pessoalmente. Ele é obcecado em fazer coisas melhor e mais rápido, e pede o mesmo a todos à sua volta. Rapidamente aponta o mau desempenho e exige mais dos funcionários. Se eles não correspondem as expectativas, são substituídos por pessoas que correspondem”. (GOLEMAN, 2015, p.41)

“Na verdade, o estilo marcador de ritmo destrói o clima. Muitos funcionários se sentem esmagados pela exigência de excelência do marcador de ritmo, e seu moral cai. As diretrizes do trabalho podem estar claras na cabeça do líder, mas ele não se enuncia claramente, espera que as pessoas saibam o que fazer a até pensa: “Se eu tenho que explicar, você é a pessoa errada para o serviço.” (GOLEMAN, 2015, p.41)

É um tipo de liderança que exige o melhor de todos, sem pensar nos colaboradores e sim nos resultados promissores, essa exigência faz com que as

pessoas alcancem sempre o melhor. É uma liderança que deixa a empresa sob pressão e isso acaba afetando os colaboradores que estão sob estresse, acaba tendo até turnover (rotatividade de funcionários dentro da empresa), e até muitos atestados de depressão.

#### **2.1.1.7. Liderança coerciva**

“A liderança coerciva também tem um efeito prejudicial sobre o sistema de recompensas. A maioria dos funcionários de alto desempenho é motivada por mais do que o dinheiro, eles buscam a satisfação do trabalho bem-feito. O estilo coercivo desgasta esse orgulho. E, finalmente, o estilo mina uma das ferramentas principais do líder: motivar as pessoas mostrando como seu trabalho se enquadra na missão compartilhada maior”. (GOLEMAN, 2015, p.43)

É um tipo de liderança voltada para a motivação da equipe, nessa liderança nota-se que o líder faz os liderados verem e se motivarem por outras coisas além do dinheiro, como a qualidade de vida. Pode prejudicar o sistema de recompensa da empresa, causando desmotivação para os demais colaboradores.

## **2.2. ATRIBUIÇÕES PARA SER UM BOM LÍDER**

Goleman (2015) diz que entre todas as dimensões da inteligência emocional, a empatia é a mais fácil de ser reconhecida, com o crescimento da globalização a empatia se torna importante para os líderes empresariais.

Segundo Goleman (2015), o autocontrole é um dos principais aspectos para ser um bom líder, pois pessoas com autocontrole são capazes de criar um ambiente de confiança e equidade.

De acordo com Goleman (2015), uma das características que o líder deve ter é a confiança que tem em si mesmo, pois nenhuma outra pessoa inspira mais confiança em seus liderados, do que aquele que deposita confiança em si mesmo.

A habilidade social, é a cordialidade com um propósito: conduzir as pessoas na direção que você deseja, seja a concordância com uma estratégia de marketing nova ou o entusiasmo com um novo produto. (GOLEMAN, 2015, p.22)

Um bom líder escuta com atenção os seus liderados, ele ouve as demandas e tenta ajudá-los da melhor maneira possível, possibilitando assim bons resultados.

### **2.3. ESTILOS BÁSICOS DE LIDERANÇA**

“Estilo de liderança é a maneira como a pessoa se comporta quando procura influenciar o desempenho de outros. Constituiu uma combinação de condutas e direção e apoio”. (BLANCHARD; ZIGARMI; ZIGARMI, 2006, p 49)

De acordo com o parágrafo acima, os determinantes estilos de liderança buscam, em geral, influenciar as pessoas, ocasionando em melhores comportamentos e resultados no trabalho.

Estilos de liderança é a maneira como supervisionamos ou trabalhamos com alguém, ou o procedimento ao longo do tempo quando tentamos influenciar o desempenho de outros.

Segundo Blanchard; Zigarmi; Zigarmi, (2006) Os Quatro Estilos Básicos De Liderança são:

- Direção: O líder relata detalhadamente comandos a suposta tarefa a ser realizada.
- Treinamento: O líder tem o papel de cuidadosamente analisar o desenvolvimento das tarefas ordenada por ele. Assim também da sequência supervisionando a realização dos ofícios e relata decisões, sugestões incentivando o desenvolvimento do colaborador.

- Apoio: O líder reconhece os esforços dos subordinados para a realização de tarefas e possibilita a eles o compartilhamento da tomada de decisões importantes.
- Delegação: O líder permite total controle de decisões, resoluções e responsabilidades aos problemas deferidos.

Um estilo de apoio aos funcionários, pode ser melhor em umas situações e pior em outras.

Para cada pessoa e cada situação um estilo de liderança deve ser usado, nem sempre uma pessoa vai se adaptar ao mesmo estilo de liderança de um outro colaborador.

## **2.4. IMAGEM PROFISSIONAL**

De acordo com Cooper (2016) a imagem profissional consiste na aparência profissional no que diz respeito ao vestuário, boas maneiras e etiqueta, ao comportamento pessoal e a eficácia na comunicação.

Quando você acredita que está vestido de modo apropriado, que está confortável, mostrando com os outros, sua autoconfiança eleva. Assim, positivamente mostra-se seu profissionalismo e as pessoas passam a acreditar que você é capaz de realizar de maneira satisfatória seu trabalho.

A imagem profissional é importante pois reforçar a autoridade e promove respeito.

### **2.4.1. Falar corretamente**

De acordo com Cooper (2016) falar corretamente é uma habilidade básica de comunicação, que deve-se ter para trabalhar com outras pessoas de



maneira eficaz e sempre progredir na sua profissão. A grande parte da comunicação que envolve no mundo dos negócios se dá pela comunicação oral.

Essa comunicação pode variar de um simples cumprimento a um amigo, até uma longa conversa por telefone com um cliente. Falar corretamente envolve vários elementos, entre eles:

- Ter uma dicção apropriada;
- Evitar o uso de gírias;
- Falar com confiança;
- Comunicar-se com clareza, concisão e precisão.

A dicção deve ser clara e precisa. Falar com confiança, clareza, sem gírias, com concisão e precisão é um fator decisivo, que mostra a certeza da fala.

#### **2.4.2. Importância da vestimenta profissional**

Segundo Cooper (2016), a vestimenta profissional é um fator muito importante em um ambiente de trabalho, pois é a roupa que mostra as primeiras impressões da pessoa.

Devemos tomar cuidado com o tipo de roupas que serão usadas, por exemplo roupas escuras, que mostram que o seu dia não foi muito bem.

### **2.5. A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL**

“Inteligência emocional é a capacidade de compreender, usar e gerenciar suas próprias emoções de maneira positiva para aliviar o estresse, comunicar-se com eficácia, ter empatia com os outros, superar desafios e neutralizar conflitos[...] A inteligência emocional ajuda você a construir relacionamentos mais duradouros e fortes, ter sucesso na família, escola e no trabalho e atingir seus variados objetivos”. (GOLEMAN, 2021, p.80)

“A inteligência emocional é a capacidade de criar motivações para si próprio e de persistir num objetivo apesar dos percalços; de controlar impulsos e saber aguardar pela satisfação de seus desejos; de se manter em bom estado de espírito e de impedir que a ansiedade interfira na capacidade de raciocinar; de ser empático e autoconfiante”. (GOLEMAN, 2021, p.80)

Inteligência emocional trata-se da capacidade de saber quando e como usar suas emoções a seu favor, a fim de tornar seus relacionamentos e experiências o mais aproveitador possível. Trata-se de criar motivação, dar persistência e controlar impulsos para gerir melhor sua ansiedade, além de ter mais clareza na hora de raciocinar situações, tendo empatia e autoconfiança.

## **2.6. EMOÇÕES:**

“De fato, tanto as emoções como o poder são profundamente inscritos nas relações sociais. Eles estão ancorados na natureza social do ser humano. Assim, as emoções são difíceis de representar e definir, dado que são, por sua vez, latentes e dinâmicas, resultados do passado e expressão do presente. É a finalidade ou essência da emoção, considerada como expressão de um vínculo social, que é necessário compreender. Por essa óptica, a emoção serve de sinal ou meio de comunicação”. (DAVEL; VERGARA, 2014, p. 200)

“As emoções são meios de comunicação e de coordenação com os outros [...] as emoções permitem aos agentes coordenar suas ações, informar-se sobre preferências, bem como antecipar o comportamento. Elas são a base do processo de relação com o outro. É a base nas emoções que os agentes se constituem como sujeitos”. (DAVEL; VERGARA, 2014, p. 201)

As emoções fazem parte do ser humano como um DNA, que tem difícil compreensão, resultante da junção do passado e do presente, tendo relação ao vínculo social e sendo um meio de comunicação social entre os seres humanos, antecipando assim, os pensamentos e ações das pessoas antes mesmo que aconteça e fazem parte do perfil do indivíduo.

## 2.7. EMPATIA

“A definição de empatia na psicologia, é o processo de identificação em que o indivíduo se coloca no lugar do outro e, com base em suas próprias suposições ou impressões, tenta compreender o comportamento do outro”. (KHOURY, 2010, p.58)

“A empatia é alimentada pelo autoconhecimento, quanto mais consciente estivermos acerca de nossas próprias emoções, mais facilmente poderemos entender o sentimento alheio”. (GOLEMAN, 2007, p. 118).

A Empatia é um fator muito importante, pois é a capacidade de você se imaginar no lugar do outro, caso você passe pela mesma situação, ou seja, experimentar de forma objetiva e racional o que sente, a fim de tentar compreender melhor, os sentimentos e emoções.

## 2.8. MOTIVAÇÃO:

“A motivação é um processo psicológico básico, juntamente com a percepção, atitudes, personalidades e aprendizagem, a motivação sobressai como um importante processo na compreensão do comportamento humano. Ela interage e atua em conjunto com outros processos mediadores e o ambiente.” (CHIAVENATO, 2010, p. 242)

Motivação são motivos que te levam a ação na busca de um objetivo e metas, as pessoas precisam estar motivadas para terem um bem-estar tanto no trabalho, quanto em casa com a família, ter sistemas de recompensa é um meio de motivação para os funcionários terem motivação para trabalharem e alcançarem metas.

## 2.9. ÉTICA

Goleman cita sobre ética — o Código de Hamurabi, os Dez Mandamentos dos Hebreus, os Éditos do Imperador Ashoka — podem ser interpretadas como tentativas de conter, subjugar e domesticar as emoções. Como Freud observou em *O Mal-estar na Civilização*, o aparelho social tem tentado impor normas para conter o excesso emocional que emerge, como ondas, de dentro de cada um de nós. Apesar dessas pressões sociais, as paixões muitas vezes solapam a razão (GOLEMAN, 1996, p. 41).

Ética é um conjunto de regras leis e normas que uma sociedade segue, esse conjunto serve para manter uma sociedade em ordem, mais em si, a ética do brasil não é a mesma do continente africano ou europeu, cada região tem sua ética.

## 2.10. TEORIA DE MASLOW

“A teoria de Maslow se baseia na chamada hierarquia de necessidades. O fundamento da sua teoria é que as necessidades podem ser hierarquizadas, ou seja, distribuídas em uma hierarquia de importância e de influência do comportamento humano”. (CHIAVENATO, 2010, p. 247)

### 2.10.1. Necessidades de Maslow

“Necessidades fisiológicas: são as necessidades de alimentação, bebida, habitação e proteção contra a dor ou sofrimento. São também denominadas necessidades biológicas e exigem satisfação cíclica e reiterada a fim de garantir a sobrevivência do indivíduo”. (CHIAVENATO, 2010, p. 247)

“Necessidades de segurança: são as necessidades de estar livre de perigos (reais ou imaginários) e de proteção contra ameaças externas ou ambientais. Estão também intimamente relacionadas com a sobrevivência do indivíduo”. (CHIAVENATO, 2010, p. 247)

“Necessidades sociais: são as necessidades de amizade, participação, filiação a grupos, amor e afeto. Estão relacionadas com a vida associativa do indivíduo junto a outras pessoas e com o desejo de dar e receber afeto”. (CHIAVENATO, 2010, p. 248)

“Necessidade de estima: São as necessidades relacionadas com a maneira pela qual a pessoa se vê e autoavalia, como a autoestima, auto apreciação e autoconfiança”. (CHIAVENATO, 2010, p.248)

De acordo com Chiavenato (2010), a necessidade de autorrealização, é a mais elevada do ser humano, pois é a necessidade que se concentram no topo da hierarquia e se traduzem na tentativa de cada pessoa realizar o seu próprio potencial, e podem ser expressas como o desejo do indivíduo de tornar-se sempre mais do que é.

A teoria de Maslow diz que os fatores de satisfação do ser humano dividem-se em cinco níveis dispostos em forma de pirâmide, como ilustrado na Figura abaixo.

Figura 1: Pirâmide de Maslow



Fonte: (Do Próprio autor, 2022)

Estando na base as necessidades fisiológicas, comida, água etc., logo em seguida a segurança. No topo da pirâmide são as necessidades maiores, com um

nível elevado, que são as a necessidades sociais estima e de autorrealização. O que representa a individualização do ser, são as necessidades sociais, de estima e de autorrealização. À medida que um nível de necessidade é atendido, o próximo se torna mais cobiçado.

## **2.11. RELACIONAMENTO INTERPESSOAL NAS ORGANIZAÇÕES**

Segundo KANAANE, o clima organizacional é o estado ou respectivamente a energia percebida pelos colaboradores, dentro da organização. Muitas vezes esse clima pode ser deferido por fatores como motivação, comunicação, administração e outros, podendo assim ser denominado agradável, moderado ou caótico. A importância do clima organizacional é de grande relevância nos dias de hoje já que o mesmo fator pode apresentar diferencial altíssimo em uma equipe, podendo trazer resultados de escala positiva ou negativa.

Quando o clima entre funcionários é bom, isso ajuda na motivação e conseqüentemente no seu desempenho, porém com o clima organizacional devastado, causa sensações ruins, e nota-se problemas entre colaboradores, gerando assim danos a empresa.

## **2.12. CONFLITO NAS ORGANIZAÇÕES**

Segundo Burbridge, o conflito pode ser interno e externo, sendo externo quando há conflito entre empresas, com o governo entre outros, já o conflito interno, é presente em departamentos unidades de negócios ou grupos dentro da empresa.

Os conflitos podem ser percebidos como oportunidades de mudança e aprendizado, razão pela qual conhecer as emoções seja na forma de paixão, raiva, medo ou alegria. As emoções não podem ser gerenciadas, o que pode ser gerenciado é a maneira que a pessoa irá se comportar perante as emoções.

Há três maneiras básicas de se lidar com conflitos: usando poder, direitos ou interesses, estando apropriados ou não, dependendo das circunstâncias. Geralmente, um gestor usa uma combinação dos três.

Para se resolver um conflito, os gerentes, ocasionalmente, aplicam a negociação para atingir uma boa solução, para isso necessita-se saber os interesses de ambas as partes, para que possa realizar uma solução. Mas, se isso não resultar em uma solução, poderá tentar-se o uso do poder.

## **2.13. EXEMPLOS DE LÍDERES**

### **2.13.1. Liderança Autocrática**

Margaret Thatcher, primeira mulher a ter o cargo de primeira-ministra na Inglaterra, é um exemplo de Liderança Autoritária.

Figura 2: Margaret Thatcher



Fonte: (Portal Uol Educação, 1989)

Segundo Mazzoni, no ano de 1982, houve a primeira reunião de emergência de sua posse, que aconteceu no Parlamento Britânico pois no dia anterior havia tido um ataque argentino nas ilhas Malvinas. Nessa reunião Margareth fala que nenhuma previsão de ataque foi avisada e que os funcionários deviam se demitir, nessa reunião Thatcher não deu ouvidos a nenhum integrante da reunião, e continuou com os planos de atacar os argentinos nas Malvinas.

### **2.13.2. Liderança democrática**

Nelson Mandela era um líder democrático, ele foi um grande político até a sua morte.

Segundo Ndaba Mandela (2022), Nelson Mandela sempre escutou a opinião de todos os independentes da raça da pessoa, cultura etc. E isso colaborou para que no ano de 1993, Mandela ganhasse o prêmio Nobel da Paz, prêmio que homenageia pessoas que trabalharam para a comunidade.

Figura 3: Nelson Mandela



Fonte: (Portal Brasil escola, 2006)

### **2.13.3. Liderança situacional**



Ronald Reagan foi o 40° presidente dos estados Unidos da América, e foi um grande exemplo de líder situacional. Ele governava o país dependendo do que a situação que estava acontecendo.

Figura 4: Ronald Reagan



Fonte: (Portal THE WHITE HOUSE, 1983)

#### **2.13.4. Liderança Coaching**

Tony Robbins, é um empresário, escritor e palestrante motivacional. Em suas palestras e livros ele faz com que a pessoa reflita e desenvolva o seu potencial ainda mais. Se tornando um líder coaching.

Figura 5: Tony Robbins



Fonte: (Portal Freesider, 2017)

### **3. METODOLOGIA**

Durante o ano desenvolveu-se o trabalho com pesquisas em livros e artigos. Foi aplicada uma pesquisa quantitativa, com pessoas que exercem o papel de liderança no trabalho. Obtivemos 18 respostas e obtivemos resultados interessantes.

### **4. DESENVOLVIMENTO**

#### **4.1. Pesquisa de campo**

##### **4.1.1. As perguntas feitas**

Você acredita que as emoções dos funcionários podem interferir nas decisões de um líder? Exemplo: O funcionário se exalta (com atitudes inapropriadas) e o líder acaba revidando na mesma moeda.

Diante da sua visão sobre o papel de liderança dentro da organização, qual dos termos abaixo, condiz melhor com o significado de um líder?

Qual tipo de liderança você prefere que ocorra dentro de uma organização?

Como um líder deve agir perante situações ocorridas dentro da organização?

Em sua visão, o que é a Inteligência Emocional?

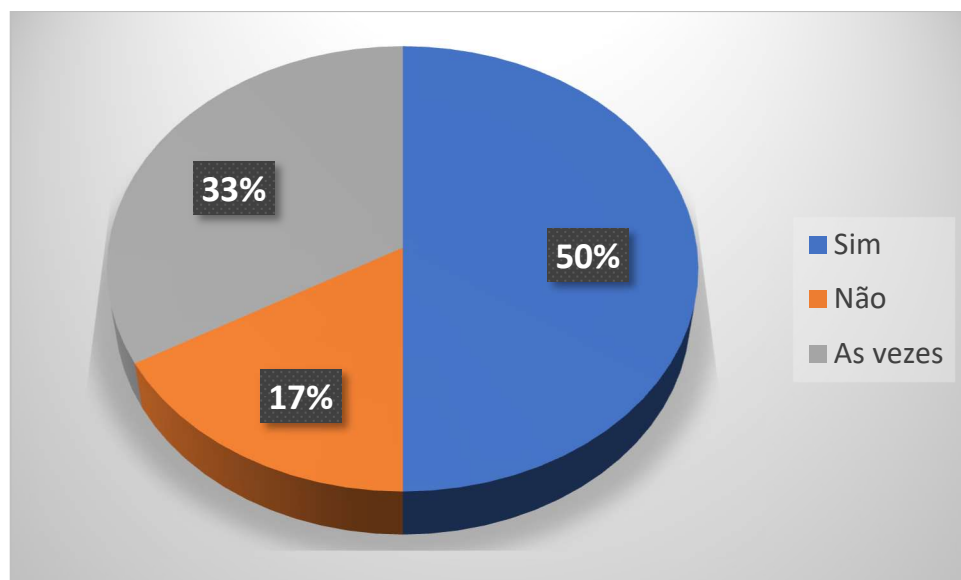
No seu ponto de vista, as emoções podem atrapalhar a função de um líder?

Na sua opinião, quais as atribuições para ser um bom líder? (Assinale até três alternativas).

#### 4.1.2. As respostas que obtivemos

A questão 1 procurou investigar se as emoções do funcionário podem afetar na decisão de um líder. A maioria (50%) acredita que pode sim interferir. Já (33%) define que as vezes pode atuar. Somente (17%) da amostra afirmam que não interfere.

Figura 1:Gráfico da pergunta 1

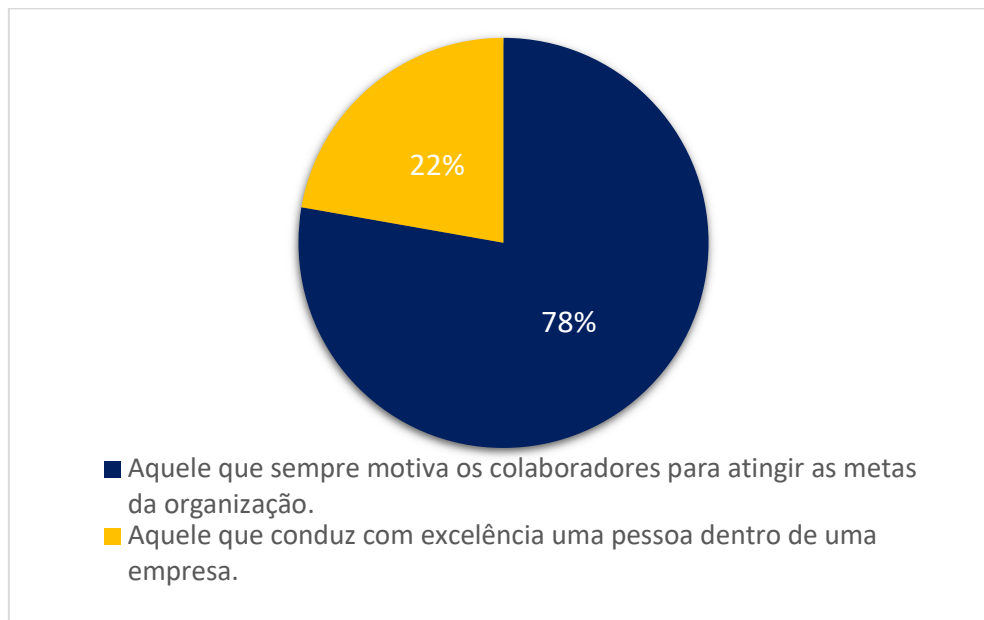


Fonte: (Própria autoria, 2022)

A questão 2 pergunta qual termos representa melhor com o significado de um líder, segundo os resultados (78%) aquele que sempre motiva os colaboradores

para atingir as metas da organização. Somente (22%) responderam que é aquele que conduz com excelência uma pessoa dentro de uma empresa.

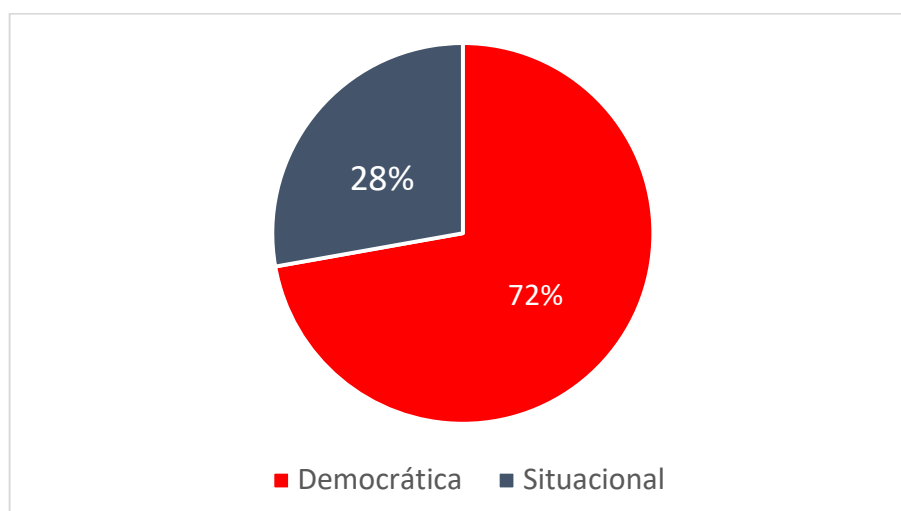
Figura 2: Gráfico da pergunta 2



Fonte: (Própria autoria,2022)

De acordo com as respostas da questão 3 o tipo de liderança preferida que ocorre dentro de uma organização, sendo que (72%) escolhe a democrática e (28%) situacional. Por tanto podemos perceber que a líderes que coloca sua opinião e ouve os colaboradores.

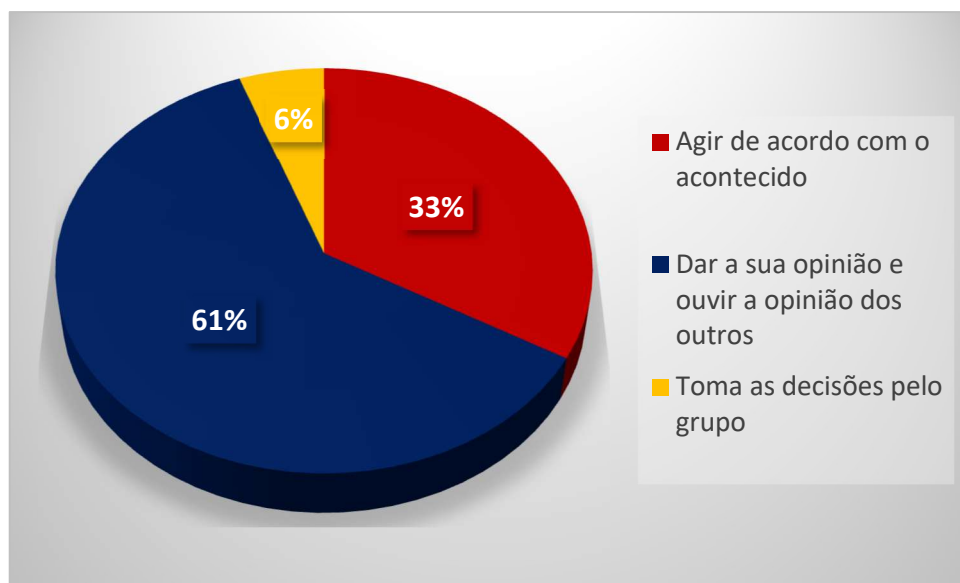
Figura 3: Gráfico da pergunta 3



Fonte: (Própria autoria, 2022)

A pergunta 4 apresenta como um líder deve agir diante das situações ocorridas dentro da organização. De acordo com os dados coletados (61%) conduzir-se dar a sua opinião e ouvir a opinião dos outros, sendo assim um líder democrático. Porém (33%) agiria de acordo com o acontecido, e (6%) tomaria as decisões pelo grupo.

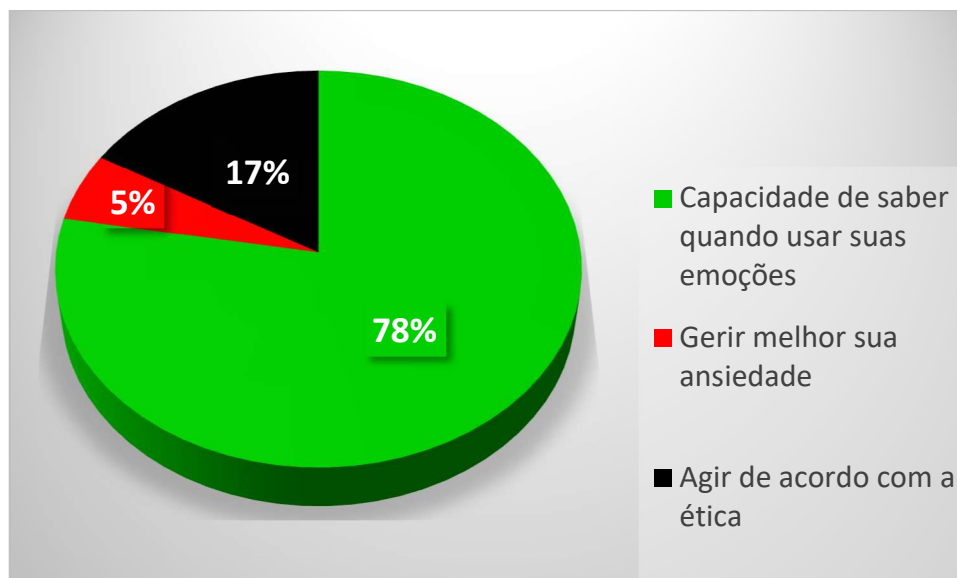
Figura 4: Gráfico da pergunta 4



Fonte: (Própria autoria, 2022)

Na questão 5, apresenta-se dados coletados de o que seria inteligência emocional, observa-se que (78%) é a capacidade de saber quando usar suas emoções, (17%) agir de acordo com a ética, e (5%) gerir melhor sua ansiedade. Portanto conforme vimos as respostas os fatores mais utilizados é a capacidade de saber usar suas emoções.

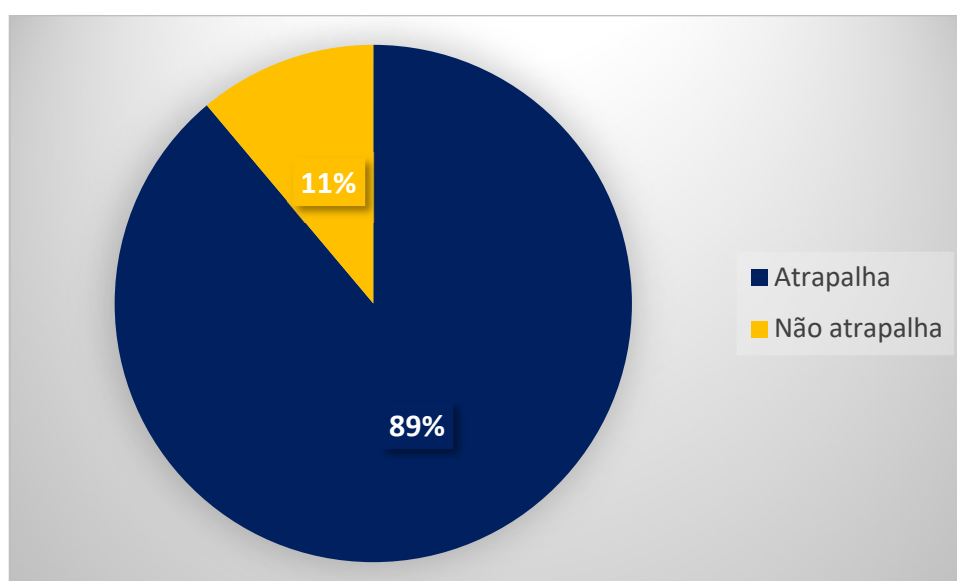
Figura 5: Gráfico da pergunta 5



Fonte: (Própria autoria, 2022)

Na questão 6, de acordo com as pesquisas as emoções podem atrapalhar (89%) a função de um líder, e (11%) não atrapalha.

Figura 6:Gráfico da pergunta 6

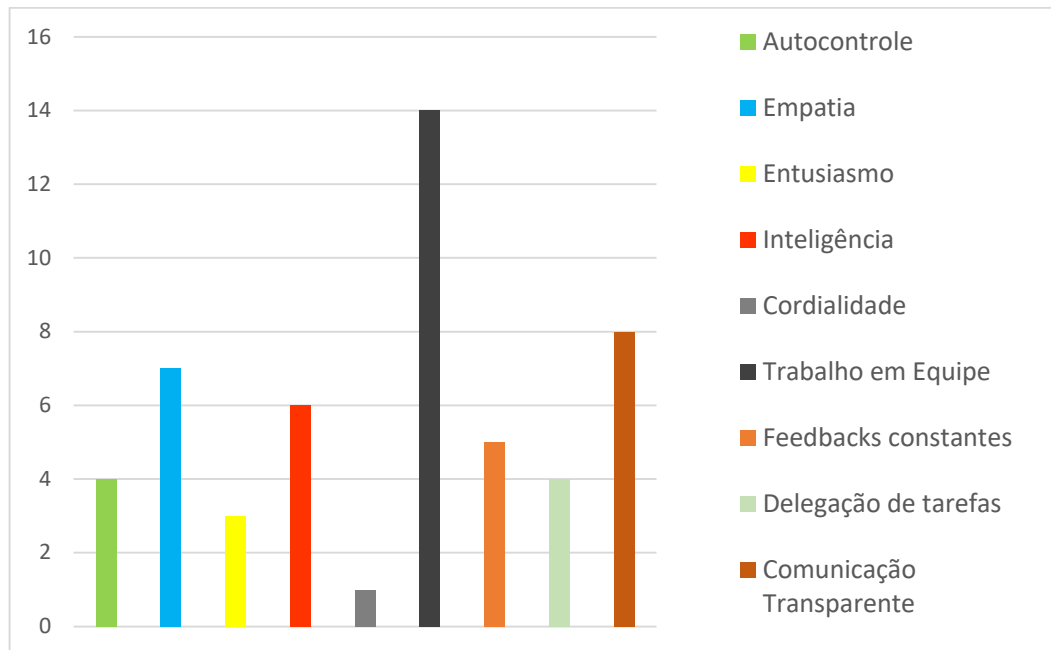


Fonte: (Própria autoria, 2022)

Na pergunta 7 é perguntado, quais são atribuições para ser um bom líder, podendo assinalar 3 alternativas sendo elas, autocontrole, empatia, entusiasmo, inteligência, cordialidade, trabalho em equipe, feedbacks constantes, delegação de tarefas, comunicação transparente.

Com os dados coletados podemos perceber que trabalho em equipe (78%), comunicação transparente (44%), e empatia (39%) são as atribuições que precisa segundo as pesquisas.

Figura 7: Gráfico da pergunta 7



Fonte: (Própria autoria, 2022)

#### 4.1.3. Conclusões da pesquisa

Pode-se notar que a questão 5 e a questão 1, as respostas não concordam, pois quando é perguntado se as emoções atrapalham, os entrevistados respondem não, mas quando é perguntado se a gestão da emoção é importante para o papel de liderança eles respondem que sim.

Observando as respostas, notamos que o tipo de liderança que os entrevistados preferem, é uma liderança participativa, que ajuda a todos, que escuta a todos, ou seja, um líder democrático.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste artigo é saber como um bom líder deve agir e como um líder com inteligência emocional age.

Um bom líder tem a capacidade de se autogerir em problemas, de ter empatia pelos outros, de ter ética na sua profissão, responsabilidade no seu trabalho, habilidades sociais para a melhor gestão do grupo, e essas habilidades são as mesmas da inteligência emocional.

Um líder com inteligência emocional não desconta suas emoções no colaborador, ele sabe geri-las, e usá-las de forma estratégica. Um líder com inteligência emocional vai motivar os funcionários e sabe como corrigir situações da forma certa.

Logo, pode-se concluir que um bom líder é um líder que sabe gerir suas emoções de forma correta, ou seja, um líder com inteligência emocional.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BLANCHARD, Kenneth; ZIGARMI, Patricia; ZIGARMI, Drea. **Liderança e o Gerente Minuto**. Rio de Janeiro: Record; 19ª edição.

BURBRIDGE, Richard M.; BURBRIDGE, Anna. **Gestão de conflitos: desafio do mundo corporativo**. São Paulo: Editora Saraiva, 2012. E-book. ISBN 9788502179455. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502179455/>. Acesso em: 04 nov. 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier; 3ª edição.



COOPER, Ann A. **Imagem Profissional**. Cengage Learning Brasil, 2016. E-book. ISBN 9788522114238. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522114238/>. Acesso em: 04 nov. 2022.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional: A teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. Rio de Janeiro:Objetiva; 1ª edição

GOLEMAN, Daniel. **Liderança: A inteligência emocional na formação do líder de sucesso**. Rio de Janeiro: Objetiva; 1ª edição.

KANAANE, Roberto. **Comportamento Humano nas Organizações**, 3ª edição. Grupo GEN, 2017. E-book. ISBN 9788597012873. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597012873/>. Acesso em: 04 nov. 2022.

KHOURY, Karim. **Vire a página: Aprenda a resolver conflitos**. Brasil: Editora Senac 1ª edição.

VERGARA, Sylvia C.; DAVEL, Eduardo. **Gestão com Pessoas e Subjetividade**, 7ª edição. Grupo GEN, 2014. E-book. ISBN 9788522494194. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522494194/>. Acesso em: 04 nov. 2022.

MANDELA, Ndaba. **A trilha percorrida: Lições de vida do meu avô, Nelson Mandela**. Brasil: Best Seller, 1ª edição.

MAZZONI, M. **Margaret Thatcher: História E Curiosidades**. Brasil: Alpz Brasil, 1ª edição.