

**A IMPORTÂNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO DESENVOLVIMENTO  
DE LÍDERES E EQUIPES**

**THE IMPORTANCE OF EMOTIONAL INTELLIGENCE IN THE DEVELOPMENT  
OF LEADERS AND TEAMS**

Danuza Buchele<sup>1</sup>  
Elenice Schneider Robe<sup>2</sup>  
Jeremyas Machado Silva<sup>3</sup>

**RESUMO:** O presente trabalho tem como tema a importância da Inteligência Emocional no desenvolvimento de líderes e equipes. A problemática salientou a inclusão da Inteligência Emocional no exercício de liderança como aporte ao desenvolvimento de equipes e geração de bons resultados em uma organização. O objetivo geral deste estudo foi compreender o papel da Inteligência Emocional no exercício da liderança organizacional e capacidades em desenvolver estratégias que orientam a disposição e a produtividade de equipes. Justifica-se a escolha do tema pela necessidade de reconhecimento e equilíbrio de sentimentos por gestores e colaboradores em uma determinada organização, alargando, de tal modo, a possibilidade de execução harmoniosa e bem-sucedida do trabalho em equipe. No referencial teórico abordam-se autores que versam sobre a Inteligência Emocional, aspectos de liderança e trabalho em equipe. Quanto à metodologia, desenvolveu-se uma pesquisa do tipo qualitativa e quantitativa e, ainda, de natureza teórica e prática considerando-se as discussões sobre o tema e explicações da realidade das empresas buscando-se produzir alternativas concretas e inovadoras como realizar o feedback periodicamente e uma pesquisa de clima, para identificar os pontos a serem melhorados, aumentando assim, a satisfação e motivação dos colaboradores. Portanto, gerando conhecimento e contribuindo na formação de lideranças.

**Palavras-chave:** Inteligência Emocional – Líderes – Equipes.

**ABSTRACT:** The present work theme's the importance of Emotional Intelligence in the development of leaders and teams. The problem highlighted the inclusion of Emotional Intelligence in the exercise of leadership as a contribution to the development of teams and the generation of good results in an organization. The general objective of this study was to understand the role of Emotional Intelligence in the exercise of organizational leadership and the ability to develop strategies that guide team disposition and productivity. The theme's choice is justified by the need for recognition and balance of feelings by managers and employees in a given organization, thus extending the possibility of harmonious and successful teamwork. In the theoretical referential approach are authors that deal with Emotional Intelligence, aspects of leadership and teamwork. As for the methodology, a qualitative and quantitative research was developed, as well as a theoretical and practical nature, considering the discussions about the theme and explanations of the reality of the companies, seeking to produce concrete and innovative alternatives such as periodically providing feedback and a climate survey, to identify the points to be

<sup>1</sup> Acadêmica do Curso de Administração – 8º Semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. [danuza.buchele01@gmail.com](mailto:danuza.buchele01@gmail.com)

<sup>2</sup> Acadêmica do Curso de Administração – 8º Semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. [elenice.sch@gmail.com.br](mailto:elenice.sch@gmail.com.br)

<sup>3</sup> Doutorando em História e Mestre em História das Sociedades Ibéricas e Americanas com orientação em Arqueologia. Orientador. Professor no curso de Administração. Faculdades Integradas Machado de Assis. [jeremyass@gmail.com](mailto:jeremyass@gmail.com)

improved, thus increasing employee satisfaction and motivation. Therefore, generating knowledge and contributing in the formation of leaderships.

Keywords: Emotional Intelligence – Leaders – Teams.

## INTRODUÇÃO

Diante de um mercado complexo e competitivo, gestores e colaboradores precisam ao mesmo tempo, desenvolver estabilidade profissional e emocional. Sendo assim, o presente artigo aborda a importância da Inteligência Emocional no desenvolvimento de líderes e equipes em uma empresa do ramo varejista da cidade de Santa Rosa/RS. Elencou-se como problema da pesquisa a necessidade da inserção da Inteligência Emocional no exercício de liderança como aporte ao desenvolvimento de equipes e geração de bons resultados em uma organização. Acredita-se ser importante vincularem-se os conhecimentos práticos aos teóricos, pois mais importante que liderar é estar disposto sempre a aprender, uma vez que a formação permanente é uma realidade para quem aspira ao crescimento profissional.

O objetivo geral deste estudo foi compreender o papel da Inteligência Emocional no exercício da liderança organizacional e capacidades em desenvolver estratégias que orientam a disposição e a produtividade de equipes. Do mesmo modo, os objetivos específicos foram: conhecer a organização com a finalidade de compreender o papel que o líder exerce na organização, e seu atual modo de liderar, com a finalidade de verificar o quanto está envolvido emocionalmente com o trabalho e propor ações de melhoria, visando maior aperfeiçoamento do líder e desenvolvimento da equipe.

Quanto à metodologia, desenvolveu-se uma pesquisa do tipo qualitativa e quantitativa e, ainda, de natureza teórica e prática considerando-se as discussões sobre o tema e explicações da realidade da empresa buscando-se produzir alternativas concretas e inovadoras. Portanto, gerando conhecimento e contribuindo na formação de lideranças.

No trabalho, discutem-se os aportes teóricos da Inteligência Emocional, o papel do líder e os modelos de liderança mais pertinentes na atualidade e, por fim, realizam-se apontamentos conclusivos acerca do estudo. No referencial destacam-se os seguintes autores: Chiavenato, Goleman, Lacombe, Heilborn, Maximiano, Montana, Charnov, Moscovici,

Robbins, Judge e Sobral. De tal modo, o estudo resultou em conhecimento referente a importância da Inteligência Emocional no desenvolvimento de líderes e equipes.

## **REFERENCIAL TEÓRICO**

No decorrer deste campo aborda-se sobre: Aportes teóricos da Inteligência Emocional; Princípios de Liderança: Teoria e Prática; O Líder e Estilos de Liderança; Tipos e Desenvolvimento de Equipes; Liderança e Inteligência Emocional.

## **APORTES TEÓRICOS DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL**

Vários teóricos têm discutido a importância das emoções na construção social ou particular dos indivíduos. De tal modo, neste capítulo serão apresentadas algumas considerações avaliadas como necessárias neste campo. Para o filósofo francês Jean-Paul Sartre (Paris, 1905-1980), em sua obra intitulada “Esboço para uma teoria das emoções” a realidade humana se coloca sob a forma de emoção e não, somente, como uma soma de fatos (SARTRE, 2010). Portanto, neste sentido, realidade e emoção coexistem. Ainda que, o existencialismo sartreano atribua à existência uma condição precursora para o desenvolvimento da essência dos indivíduos, a habilidade de equilibrar a emoção, esta particularidade essencial do “ser”, resultará em maior produtividade individual. Além disso, a produtividade consciente e qualitativa do indivíduo pode contribuir para uma vida mais equilibrada e bem-sucedida (SARTRE, 2010).

Para o psicólogo estadunidense Daniel Goleman, a Inteligência Emocional possui como base a autoconsciência que se origina a partir do reconhecimento do sentimento. Quando ocorre, este sentimento assume um papel fundamental para o gestor de uma organização no momento de tomar decisões. O controle das emoções de forma inteligente, desempenhando um equilíbrio entre a razão e a emoção, auxilia o desenvolvimento da estabilidade emocional do sujeito e, do mesmo modo, eleva o nível de seu conhecimento emocional. Emocionalmente estável ele tomará decisões mais cabíveis e traçará melhores estratégias para a obtenção dos seus objetivos (GOLEMAN, 1995). Sendo assim, torna-se um sujeito mais equilibrado em suas decisões.

O termo Inteligência Emocional teve origem na década de 1990 com Mayer e Saler. Em 1995 Daniel Goleman criou o conceito sobre a sua perspectiva e o expandiu. Até 1990 acreditava-se que QI (Quociente Intelectual) determinava o sucesso profissional e até pessoal dos indivíduos. Com a evolução da Ciência, da Psicologia, da Psiquiatria e atualmente da Neurociência se percebeu que existiam diferentes fatores que determinavam o sucesso dos indivíduos. Assim, compreender o QE (Quociente Emocional) se tornou muito necessário no processo de desenvolvimento profissional (GOLEMAN, 2007), pois mostra possibilidades de maior sucesso para o alcance dos objetivos.

Conforme Goleman:

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 dos seus desejos; de se manter em bom estado de espírito e de impedir que a ansiedade interfira na capacidade de raciocinar; de ser empático e autoconfiante. (GOLEMAN, 2007, p. 58).

Deve-se buscar a capacidade de controlar os sentimentos e pensamentos, podendo-se assim, reconhecer e entender as emoções internas e externas. Cada pensamento cria no indivíduo uma determinada emoção. Com o reconhecimento do sentimento é possível orientar-se e manter o autocontrole. Com isso, tomam-se as melhores decisões e identificam-se problemas e conflitos do meio social (GOLEMAN, 2007).

De acordo com Chiavenato: Inteligência Emocional não significa simplesmente ter autocontrole sobre as emoções ou se dar bem com as pessoas para direcioná-las no rumo certo para a realização dos objetivos da empresa. Pessoas que dominam suas emoções são capazes de ir em frente com as mudanças sem entrar em pânico. [...]. (CHIAVENATO, 2005, p. 196).

Alguns sentimentos podem desestabilizar emocionalmente os indivíduos, como, a raiva e a ansiedade, porém, transformar pensamentos e ações podem solucionar estes problemas (GOLEMAN, 1995). Dominar o campo emocional não é fácil, habilidades como a concentração e o diálogo necessitam ser ampliadas em presença das frustrações e dos conflitos cotidianos, de tal modo, criam-se meios para desenvolver-se a Inteligência Emocional.

O desenvolvimento e aperfeiçoamento da Inteligência Emocional se dão desde a infância. Segundo Goleman, o cérebro emocional aplica as experiências adquiridas em momentos de ira e dor. Assim, quando uma resposta é treinada, torna-se automática, e percebe-se maior controle para expressar-se nas crises emocionais (GOLEMAN, 1995). Por esses motivos, as estratégias precisam ser testadas e ensaiadas, para tornarem-se intencionais. Portanto, apenas com treinamento diário, os indivíduos apresentam respostas imediatas aos seus sentimentos.

Atualmente, o bom desempenho das lideranças nas organizações relaciona-se com o profundo conhecimento do mercado, boa comunicação e Inteligência Emocional. Sobretudo, em situações de crise. Assim, o líder necessita disposição e organização para lidar com o trabalho e, ao mesmo tempo, investir em qualificação (GOLEMAN, 2007). Desse modo, entende-se que o líder necessita de constante treinamento e aperfeiçoamento de suas habilidades emocionais.

Um indivíduo dotado de Inteligência Emocional, para Chiavenato, é aquele que além de entender as suas próprias emoções entende as das outras pessoas, conseguindo direcioná-las ao rumo certo no alcance dos objetivos da organização. As pessoas que dominam suas emoções são mais suscetíveis às mudanças sem perder o foco (CHIAVENATO, 2005). Portanto, percebe-se que a motivação é a primeira medida necessária para o desenvolvimento da Inteligência Emocional.

## **PRINCÍPIOS DE LIDERANÇA: TEORIA E PRÁTICA**

Segundo Bergamini, liderança é a capacidade de influenciar as pessoas ou grupos de forma autêntica. Líder é uma pessoa que tem o poder de influenciar e comandar as ações de sua equipe dia após dia, em várias situações, um processo complexo pois, ele envolve a motivação de seus liderados, a tarefa que lhes é imposta, o desenvolvimento dessa tarefa, e todo o processo de relacionamento de líder e de seus liderados. O líder tem a capacidade de persuadir as pessoas a segui-lo, o líder desenvolve uma percepção no liderado de relacionamento interpessoal, positivo e significativo, estimulando a ação (BERGAMINI, 2009).

Atualmente, as organizações precisam de lideranças competentes e adequadas ao cenário global, pós-moderno. Além disso, necessitam bons administradores para que o nível de eficácia seja atingido. O mercado precisa de líderes emocionalmente inteligentes, críticos e capazes de estabelecer condições plausíveis de trabalho para suas equipes, de tal modo, será possível uma geração conjunta de oportunidades e lucratividade. Além disso, é necessário o comprometimento dos gestores, com habilidades e competências para estudar e elaborar planos detalhados de gerenciamento e estratégias nas operações do cotidiano empresarial e, desse modo, aperfeiçoar o desenvolvimento das operações (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Para ser um líder eficaz, é necessário ter algumas características como ser autoconfiante, ser capaz de influenciar no desenvolvimento das equipes, na busca do resultado desejado. É preciso ter clareza, visão de futuro e ser dotado de uma boa comunicação. Liderar é trabalhar para o crescimento das pessoas, ensinando o que sabe na busca contínua de novos desafios, oportunidades e mudanças, com foco voltado para o coletivo. (BERGAMINI, 2012).

Lacombe e Heilborn complementam que:

A importância de uma boa liderança não pode ser subestimada. Uma empresa descapitalizada pode tomar dinheiro emprestado, uma em má localização pode ser mudada, assim como o produto final ou processo produtivo. Mas uma empresa que tenha falta de liderança tem pouca oportunidade de sobreviver. Cumpre salientar que o líder é muito mais necessário nas situações instáveis. O líder é necessário para mudar. Líderes são agentes de mudança. (LACOMBE; HEILBORN, 2008, p. 349).

Constata-se assim a importância que um líder tem em relação ao bom desenvolvimento de seus liderados, passando confiança, focando no resultado, e influenciando a equipe a atingir seus objetivos. Tratando-se da liderança foram estudados os seguintes autores: Chiavenato (2007); Lacombe e Heilborn (2008); Maximiano (1990); Montana e Charnov (2003); Robbins, Judge e Sobral (2010). A liderança é vista como uma combinação de traços e comportamentos que quando trabalhados de forma correta promove melhor desempenho.

Segundo Chiavenato, a teoria dos traços de personalidade observa que o líder possui alguns traços de personalidade que o diferencia dos demais indivíduos. Estes traços podem ser: Físicos (como energia e aparência pessoal); traços intelectuais (adaptabilidade, entusiasmo e autoconfiança); traços sociais (cooperação e habilidade administrativa) e, ainda, traços

relacionados com a realização de tarefas (persistência e iniciativa) (CHIAVENATO, 2001). Portanto o líder é capaz de identificar perfis de liderança eficazes e ineficazes e estudar a melhor forma de instigar os liderados a fazer o que ambiciona.

Uma pessoa poder apresentar traços de liderança, entretanto, não significa que será um bom líder ou capaz de induzir as pessoas para o alcance de seus objetivos e estudar a melhor forma de como instigar os liderados a fazer o que o objetiva.

Destarte, para Montana e Charnov:

[...] Traços como inteligência superior, estatura imponente, autoconfiança, eficácia na comunicação, capacidade para motivar os outros (ser inspirador) e necessidade de realização, determinação e criatividade, têm sido identificados por vários pesquisadores científicos como traços característicos dos bem-sucedidos nos negócios (MONTANA; CHARNOV, 2003.p 249).

A teoria dos traços de liderança expõe que alguns indivíduos nascem com características que os tornam qualificados para liderar. Para Robbins, Judge e Sobral, a teoria dos traços de liderança enfatiza as qualidades e os traços pessoais, assim, o líder consulta seus subordinados antes de tomar decisões. Este permanece entre as pessoas e está sempre disposto a ouvi-las (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). Desse modo, a teoria dos traços ressalta que o líder possui algumas habilidades como: comunicação, autoconfiança e criatividade.

Na teoria Contingencial tudo é relativo. De tal modo, existe uma relação praticável entre condições do ambiente e técnicas administrativas e leva-se em conta o estilo do líder e a situação em que se encontra com os liderados. É necessário que o líder possua personalidade e conhecimento sobre sua área de atuação (OLIVEIRA; MARINHO; SUGO, 2005). Portanto, o líder deve estar preparado, mentalmente e profissionalmente para exercer a função de forma eficiente.

Neste contexto, os autores Montana e Charnov assinalam que:

As abordagens situacionais ou contingenciais são complexas e consideram os estilos, aptidões e habilidades de liderança em relação à necessidades da situação. As variáveis situacionais- as características pessoais do gerente, a natureza do trabalho, a natureza da organização e as características do funcionário- influenciam a eficácia de um estilo de liderança (MONTANA; CHARNOV, 2003, p. 258).

Há uma relação entre líder e liderado, as formas de como as tarefas estão estruturadas, ainda a influência que o líder exerce através do poder de sua posição. Se tratando das Teorias Contingenciais, destaca-se o Modelo de Fiedler. Conforme o autor, a relação entre líder e liderado deve ter um alto grau de credibilidade e confiabilidade (FIEDLER apud ROBBINS, 2009).

A liderança não depende só do líder. Ela está atrelada principalmente, na interação e no relacionamento da equipe. Além disso, os objetivos almejados pelo líder precisam ser plausíveis e claros para a equipe. Deste modo, a liderança compreende a boa relação e interação do líder com seus liderados. Em uma organização, o papel da liderança pode se tornar decisivo para atingir ou não as metas e objetivos estabelecidos, direcionando a empresa para o sucesso ou para fracasso.

## **O LÍDER E ESTILOS DE LIDERANÇA**

De acordo com Robbins, Judge, Sobral, Liderança é a arte de direcionar pessoas e comportamentos de forma natural. Líder é uma pessoa que une e motiva o grupo, contribuindo para o alcance dos objetivos e metas estabelecidas. Ser carismático, atencioso, disciplinado e influenciador são habilidades essenciais de um bom líder. Liderar é a ação, a disposição de assumir riscos, trabalhar em equipe, gestão de relações, atitudes, e principalmente fazer a diferença no meio em que está inserido. Investir no treinamento de líderes pode se tornar uma ferramenta de extrema importância, para enfrentar os desafios e obstáculos que a sociedade possa vir a oferecer (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Segundo Robbins, Judge e Sobral,

[...] a administração diz respeito ao gerenciamento da complexidade. A boa administração traz ordem e consistência por meio da elaboração de planos formais, do projeto de estruturas organizacionais rígidas e da monitoração dos resultados. A liderança, por sua vez, diz respeito ao gerenciamento da mudança. Os líderes estabelecem direções por meio de desenvolvimento de uma visão do futuro; depois, engajam as pessoas, comunicando-lhes essa visão e inspirando-as a superar os obstáculos (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL apud KOTTER, 2010, p. 358).

O líder é dotado de comportamentos e habilidades necessárias na influência de equipes, buscando atingir metas e objetivos. Conforme Bergamini, “Liderança é o processo de



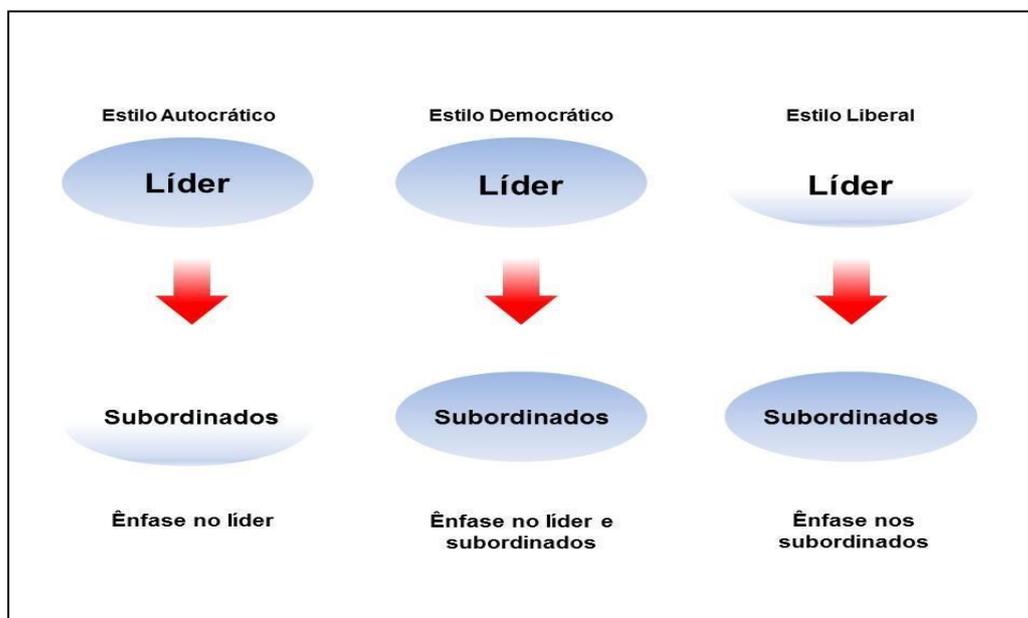
encorajar os outros a trabalhar entusiasticamente na direção de objetivos” (BERGAMINI, 2012, p. 54). De acordo com Chiavenato, existem três estilos deferentes de liderança, a autocrática, liberal e democrática.

a) Liderança autocrática: o líder possui autoridade para a tomada de decisões, e sua forma de liderar pode causar frustrações e agressividade aos seus liderados;

b) Liderança Liberal: Os liderados têm mais liberdade, eles têm o poder de decidir e realizar tarefas, a participação do líder é pequena, porém essa liberdade pode ocasionar o individualismo e uma baixa produção;

c) Liderança Democrática: O líder tem grande participação nas atividades, é companheiro e responsável, sua influência é muito importante na execução das tarefas, fortalecendo a comunicação. Neste estilo de liderança se torna visível a qualidade do trabalho, pois os liderados sentem-se motivados e satisfeitos com o resultado (CHIAVENATO, 2006).

ILUSTRAÇÃO 1: As diferentes ênfases decorrentes dos três estilos de liderança.



Fonte: Chiavenato (2001, p.163).

Conforme a ilustração 1 os três estilos de liderança e sua influência em relação ao desempenho e comportamento dos subordinados. Os líderes são responsáveis por avaliar o atual

cenário de trabalho e mostrar a direção a ser seguida pela sua equipe, motivando-os para superar dificuldades e alcançar objetivos (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Chiavenato complementa que:

Na prática, o líder utiliza os três processos de liderança, de acordo com a situação, com as pessoas e com a tarefa a ser executada. O líder tanto manda cumprir ordens, como consulta os subordinados antes de tomar uma decisão, como também sugere a algum subordinado realizar determinadas tarefas: ele utiliza a liderança autocrática, a democrática e a liberal. O desafio da liderança é saber quando aplicar qual processo, com quem e dentro de que circunstâncias e atividades a serem desenvolvidas (CHIAVENATO, 2001, p. 163).

Embora os estilos sejam distintos, o líder deve ser extremamente responsável para conduzir seus liderados aos objetivos da organização, focando na qualidade do trabalho e na satisfação de sua equipe.

## **TIPOS E DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES**

Segundo Stepanski e Costa, “as equipes têm a capacidade de se desdobrarem, mudar de foco, se dissolver rapidamente e de criar resultados que seus membros realmente desejam. Essas características promovem a aprendizagem organizacional (STEPANSKI; COSTA, 2012 p. 75).

De acordo com Maggin, “uma equipe é um grupo de pessoas trabalhando juntas para atingir uma meta em que todos acreditam, a qual seria difícil, ou até mesmo impossível de ser atingida por pessoas trabalhando sozinhas” (MAGGIN, 1996, p. 15).

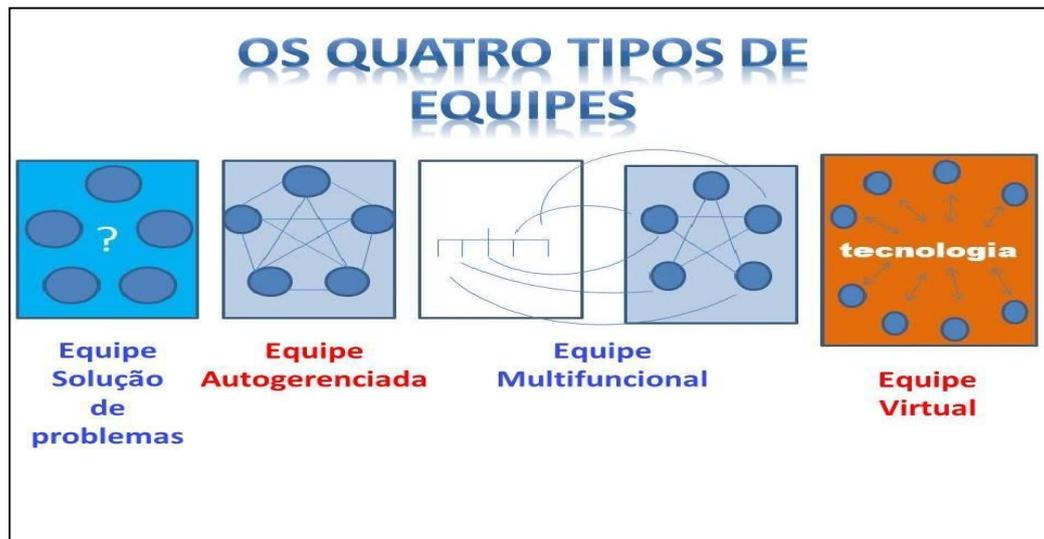
Segundo Lacombe, Heilborn a equipe é um grupo que tem objetivos em comum e colocam os objetivos do grupo acima de seus próprios interesses, não ficam presos à burocracia e formalidades, cooperando com todos no que for necessário e agindo de forma responsável para atingir os objetivos da organização. A equipe deve ter o sentimento de missão compartilhada de responsabilidade para todos. Uma equipe eficiente age de forma coesa, motivada e que tem integração entre todos (LACOMBE; HEILBORN, 2008).

Em relação a importância do desenvolvimento de equipes, a seguinte ilustração expõe algumas das características comuns aos quatro tipos de equipes contemporâneas estudadas por



Robbins. Conforme o autor, equipe: solução de problemas; autogerenciada; multifuncional e virtual.

ILUSTRAÇÃO 2: Tipos de Equipes.



Fonte: Robbins (2002, p. 251).

Conforme o Robbins, as equipes apresentadas possuem as seguintes características:

a) Equipe de Solução de Problemas:

Essa equipe é composta por cinco a doze funcionários, o pagamento do trabalho é por hora. A equipe tem a liberdade de impor sugestões para a melhoria do trabalho desenvolvido;

b) Equipe Autogerenciada:

A equipe é formada entre dez e quinze pessoas, os membros assumem responsabilidades, além disso, o planejamento, horários e divisões das tarefas, controle do trabalho e tomada de decisões para solucionar problemas;

c) Equipe Multifuncional:

A formação da equipe é dada por funcionários do mesmo nível, de diferentes setores, que unidos buscam o mesmo objetivo. Essa equipe permite a comunicação de diferentes áreas, ou até de diferentes empresas, na implantação de novos projetos e ideias;

d) Equipes Virtuais:

Essa equipe utiliza a tecnologia para meios de comunicação sem a necessidade da presença dos indivíduos para o cumprimento de seus objetivos. A comunicação pode ser realizada entre membros de outros continentes através da rede on-line (Robbins, 2002).

Lacombe, dá ênfase a dois tipos de equipes, as equipes multidisciplinares e autogerenciáveis. De acordo com o autor:

Essas equipes podem ser temporárias ou permanentes. A avaliação do desempenho e dos resultados proporcionados por elas é bastante controversa. Elas substituem o controle exercido pela chefia por um controle, frequentemente implícito exercido pelos próprios membros da equipe [...] os membros se ajudam, usam técnicas modernas de solução de problemas, comunicam-se abertamente e proporcionam inovações nos processos e produtos, desde que todo o sistema de administração dos recursos humanos seja coerente com o uso de equipes com certo grau de economia. Uma característica das empresas que adotam esse sistema é a confiança que depositam nas pessoas (LACOMBE; HEILBORN, 2008, p. 352).

Após desenvolver o conceito e tipos de equipes, percebe-se que para atingir os objetivos da organização, é fundamental a participação de todos. Quanto a formação de equipes, a liderança é fundamental para atingir estes objetivos, tanto os da equipe quanto os individuais. Equipes são formadas e treinadas para diferentes situações, cada indivíduo é dotado de diferentes personalidades e talentos, buscam um só objetivo, o sucesso. O maior desafio para estruturar uma equipe é, selecionar as pessoas certas para as tarefas certas, para ter sucesso nos resultados (CHIAVENATO, 2001).

O desenvolvimento de equipes é avaliado individualmente, com as características diversas de cada integrante, a equipe se torna mais forte e com mais chance de sucesso, pois essas características contribuem de forma positiva para as tarefas a serem desenvolvidas. O papel mais importante na formação da equipe e a forma como é estruturada.

Conforme Maximiano:

Definir o perfil das aptidões necessárias para integrá-la. Procurar recrutar as pessoas que tenham essas aptidões, dentro ou fora da organização. No caso em que a equipe seja temporária, e seus integrantes, subordinados a outros gerentes, estejam dedicados a ela em tempo parcial, será necessário negociar sua participação com esses gerentes e obter o compromisso de seu envolvimento. Dar uma organização à equipe, dividindo as atribuições entre seus integrantes e assegurando que cada um conheça não apenas

suas próprias atribuições, como também as dos colegas (MAXIMIANO, 1990, p. 317).

Percebe-se que é de extrema importância o desenvolvimento de equipes, pois essa equipe auxilia no desenvolvimento da organização. E é de responsabilidade do líder selecionar os perfis mais adequados para que essa formação ocorra de forma planejada e que alcance as metas estabelecidas. Formar equipes não é apenas selecionar pessoas, mas sim treina-las para um desempenho eficaz.

### **LIDERANÇA E INTELIGÊNCIA EMOCIONAL**

Para Fela Moscovici, o mercado de trabalho onde ocorrem as transações e relacionamentos, sofre mudanças contínuas. O ambiente de trabalho é marcado pela velocidade da mudança, onde desenvolvimento tecnológico, concorrência acirrada, alteração de hábitos dos consumidores e as novas exigências da sociedade moderna interferem no comportamento das empresas (MOSCOVICI, 2007).

A Inteligência Emocional está relacionada com a forma de como lidar com si mesmo, de como conduzir as emoções, como trabalhar com os sentimentos e paixões, identificar o que lhe entusiasma e o que lhe desanima, e assim estudar o que lhe faz ser eficaz e o que lhe impede de avançar. Segundo Fela Moscovici:

O grande desafio é não se precipitar quando muito tem pressa, não desanimar quando muitos não acreditam, e não parar de pensar e agir quando muitos se conformam e se tornam passivos. Este desafio é de cada um de todos nós, adultos responsáveis, participantes de grupos humanos. Que estamos fazendo pelo futuro? (MOSCOVICI, 2007, p. 178).

A Inteligência Emocional é uma forte ferramenta para a liderança, pois detendo controle dos próprios sentimentos, não permite que os acontecimentos o desviem do foco de seu trabalho.

A Inteligência Emocional, segundo Weisinger, é considerada uma das condições essenciais para a liderança, principalmente para os líderes dos níveis mais altos. Sem ela, de nada adianta treinamentos infundáveis, uma mente perspicaz e ideias inovadoras, pois não conseguirá se tornar um grande líder (WEISINGER, 1997).

De acordo ainda com Weisinger, algumas habilidades de extrema importância que o líder necessita desenvolver para desempenhar seu papel junto à organização: capacidade de autoconhecimento e autoconsciência, habilidade de conhecer as suas próprias emoções. Ter o controle sobre estas, para não se tornar refém delas. Habilidade de se auto motivar, controlar as suas expectativas. Ter empatia, saber reconhecer as emoções dos outros e saber se colocar no lugar dos mesmos. Habilidade interpessoais, gerir grupos de pessoas e conseguir desenvolver influência positiva sobre elas. Independente de quantas pessoas o líder comanda, as ações dele para com estas é a mesma, sendo com uma ou cem pessoas (WEISINGER, 1997). A Inteligência Emocional afeta a maneira como o indivíduo se comporta, toma decisões e interage socialmente. Sendo assim ter o controle de seus sentimentos pode ser o segredo por traz de muitas pessoas de sucesso.

Segundo Goleman, o ato de liderança aplicado pelo gestor não é considerado como sendo uma tarefa fácil, exige diversos princípios ou habilidades do mesmo, entre elas percebem-se, paciência, disciplina, humildade, respeito e compromisso, para que consiga liderar, fazendo assim a gestão da organização e equipe com as mais variadas personalidades, desta forma sendo uma gestão mais eficiente e eficaz dos indivíduos que a compõem. Este processo resultará no alcance dos objetivos propostos e conseqüentemente transformará em resultados positivos para a organização (GOLEMAN, 1995).

Ainda conforme Goleman, se a empresa, por conseguinte não vier a conseguir realizar este processo de gestão sendo este de obter resultados satisfatórios para a mesma entre eles a lucratividade e aumento de competitividade no mercado de trabalho, a responsabilidade perante a falta de sucesso da organização cabe a gestor desta, pois ele fica responsabilizado pela inexperiência, falta de treinamento e despreparo de seus colaboradores. A Inteligência Emocional em relação as organizações, estas são células sociais formadas essencialmente por pessoas, com as mais variadas características e percepções, e que sofrem constantes mudanças por influência do meio externo (GOLEMAN, 1995). Diante disso é notável a importância de possuir o controle de suas emoções para melhor harmonia em grupo e assim melhor desenvolvimento gerando resultados satisfatórios para a organização.

Se bem equilibradas, as emoções podem contribuir para o melhor desenvolvimento das atividades. Existe uma necessidade, para Goleman, em desenvolver a habilidade de obter controle sobre os próprios impulsos para liderar uma equipe dentro da organização fazendo a gestão da mesma e alcançando assim o sucesso. O controle do impulso, segundo Goleman, é a aptidão psicológica de maior necessidade para o líder. É a raiz de todo autocontrole emocional, uma vez que todas as emoções, por sua própria natureza, levam a outro impulso para agir, emoção pode ser lembrada ou vista como uma ação de mover.

Já para Weisinger,

Inteligência Emocional é simplesmente o uso inteligente das emoções – isto é, fazer intencionalmente com que as emoções trabalhem a seu favor, usando-as como uma ajuda para ditar seu comportamento a seu raciocínio de maneira a aperfeiçoar seus resultados (WEISINGER, 1997, p. 14).

Para Goleman, a partir do momento em que as experiências são repetidas, o cérebro as reflete como caminhos fortalecidos, hábitos neurais que são usados nos momentos de provação, frustração e dor. Quando estão emocionalmente perturbadas, as pessoas não conseguem lembrar, acompanhar, nem aprender e também não conseguem tomar as decisões com clareza (GOLEMAN, 2007). As pessoas que possuem uma Inteligência Emocional bem equilibrada e trabalhada são geralmente consideradas autoconfiantes, persistentes, motivadas com capacidade de controlarem a si mesmas.

Dentre todas as aptidões e habilidades desenvolvidas pelo líder, percebem-se quatro aptidões distintas, de acordo com Goleman, que são componentes da Inteligência Interpessoal: Organizar grupos, essa aptidão é essencial para o líder, que envolve iniciar e coordenar os esforços de uma rede de pessoas. Negociar soluções, o talento do mediador, evitando conflitos ou resolvendo os que ocorrem em um momento inesperado. Ligação pessoal, facilita entrar em um encontro ou reconhecer e reagir adequadamente aos sentimentos e preocupações das pessoas – a arte de relacionar-se, ter empatia.

Análise sócia, poder detectar e ter intuições dos sentimentos, motivos e preocupações das pessoas. Esse conhecimento de como os outros se sentem leva a uma fácil intimidade ou senso de relação. Essas aptidões quando usadas juntas tornam-se a base interpessoal do líder,

são os elementos necessários para o seu sucesso social (GOLEMAN, 2007). Para ser uma pessoa emocionalmente inteligente é preciso ter todas as habilidades e não somente algumas delas.

Para Chiavenato, é muito importante frisar que a Inteligência Emocional pode ser aprendida, existem evidências que ela cresce com a idade e pode ser desenvolvida desde que haja motivação pessoal para tanto (CHIAVENATO, 2005).

Essas aptidões interpessoais, para Goleman, se mantêm de outras inteligências emocionais. Como por exemplo, as pessoas que causam uma excelente impressão social, são hábeis no controle de sua emoção, sintonizadas com a maneira de como os outros reagem, assim capazes de sintonizar sua atuação social, como se porta diante de outros indivíduos. Os hábitos podem ser reformulados e nossas aptidões aperfeiçoadas, através de treinamento. São proveitos das aptidões emocionais básicas para o trabalho, estar em sintonia com os sentimentos daqueles com quem se trata, saber lidar com discordâncias para que não aumentem mais e saiam do controle, ter a habilidade de entrar em estados de fluxo quando fazendo nosso trabalho (GOLEMAN, 1995). Um indivíduo emocionalmente inteligente consegue reconhecer e trabalhar com suas emoções com mais facilidade, obtendo maior controle sobre elas.

Liderança, para Goleman, não é uma forma de dominar o outro, mas pode se entender como a arte de convencer as pessoas a trabalhar para um objetivo comum, é uma habilidade. Uma necessidade fundamental do líder onde para que o mesmo possa alcançar o sucesso, ele necessita dosar a razão e a emoção, criando condições que faça se sentir seguro, motivado e também satisfeito com ele mesmo, e com as pessoas a sua volta, e ainda com a sua posição profissional (GOLEMAN, 1995). A Inteligência Emocional aponta um líder, e ela está diretamente relacionada a boa execução de suas tarefas, vinculando, assim, o sucesso.

## **METODOLOGIA**

Na metodologia descrevem-se todas as técnicas e métodos utilizados no desenvolvimento da pesquisa, assim como, os instrumentos necessários para o alcance dos objetivos descritos no texto.

## **CATEGORIZAÇÃO DA PESQUISA**

Do ponto de vista metodológico o trabalho apresenta em sua natureza uma pesquisa aplicada, pois tem como objetivo compreender e solucionar problemas aparentes em uma organização, bem como, preocupa-se em identificar a Inteligência Emocional como uma técnica que influencia o processo de liderança e enquanto teoria quando discute os fatores impulsionadores de lideranças e desenvolvimento de equipes.

A pesquisa consistiu em tratamento qualitativo de dados sendo que se realizou uma análise de dados descritivos. Neste aspecto, identificou-se relações, causas, efeitos e outros fatores necessários para o desenvolvimento do estudo. Conforme apêndice A e B, realizou-se um tratamento quantitativo do caso avaliado considerando os resultados obtidos através do questionário aplicado ao gestor e colaboradores. Assim, buscou-se analisar e descrever as informações obtidas solucionando os problemas relacionados à influência da Inteligência Emocional na gestão de equipes.

Além disso, a pesquisa caracteriza-se como bibliográfica, sendo que, buscou-se embasamento em obras já publicadas sobre Inteligência Emocional, liderança e suas influências na gestão de equipes, buscando-se, de tal modo, melhorias no âmbito do processo de gestão e Administração.

## **GERAÇÃO DE DADOS**

Para a geração de dados, foi aplicado um questionário ao gestor da empresa, e a quatro colaboradores, sendo dois da área de vendas, e dois da área de crédito. A aplicação ocorreu em 01 de maio de 2018 e foi finalizada em 05 de junho de 2018 com perguntas objetivas e de modo individual para fins de diagnóstico.

Foi entregue o questionário ao Gestor da Organização, buscando-se relacionar a sua atuação com a equipe por meio de autoavaliação. Além disso, foi entregue o questionário para os colaboradores, com o intuito de conhecer o perfil dos mesmos e a opinião de cada um em relação a atuação de seu Gestor dentro da organização.

## **ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS**

Após o encerramento de geração dos dados, foi desenvolvido o plano de análise e de interpretação dos dados, que teve por objetivo avaliar as informações coletadas com a finalidade de indicar melhorias para a organização estudada.

Deste modo, a pesquisa utilizou-se do método de abordagem dedutivo, para o estudo e interpretação dos dados, objetivando descobrir possíveis soluções para os problemas. As respostas adquiridas por meio da entrevista com o Gestor e colaboradores, foram estudadas e comparadas com as teorias apresentadas de diversos autores. Os dados do questionário aplicado ao gestor e os colaboradores foram analisados, tabulados, e comparados com as teorias apresentadas no transcurso do trabalho.

## **ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Em seguida são apresentados os resultados dos dados coletados, obtidos por meio da entrevista com o gestor e os colaboradores da organização, do mesmo modo, do questionário aplicado aos colaboradores. Por conseguinte, serão feitas considerações referente a admissíveis melhorias para a organização.

## **APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO**

A empresa atua há 66 anos no ramo varejista, teve sua origem na cidade de Três Passos, localizada na região do extremo noroeste do Rio Grande de Sul. Foi no ano de 1952 que foi fundada a Organização, uma loja de ferragens e materiais de construção.

Em 1970, entrou na linha de móveis e eletrodomésticos, sempre em busca de novos negócios. Em 1985, deixou de comercializar materiais de construção e expandiu a linha de móveis e eletrodomésticos. E em 1986 a empresa iniciou seus serviços em Santa Rosa - RS, onde atua fortemente há 36 anos, sempre focando em qualidade de seus produtos e de seu atendimento, proporcionando a satisfação de seus clientes.

Já em 1997, o nome da Organização teve alteração, em mesmo momento que a Organização obteve uma grande expansão no número de pontos de venda. Neste momento

houve grandes mudanças internas, a principal mudança foi a introdução dos sistemas de informática nos negócios.

Em 1998, as mais de 20 lojas existentes já utilizavam os sistemas informatizados em tempo real (online) oferecendo agilidade e eficiência em todos os processos da Organização.

No ano de 2001 com a necessidade de buscar novos mercados de atuação, a Organização realizou a transferência da sede para a cidade de Santa Cruz do Sul – RS, no centro do estado, distante 150Km da capital de Porto Alegre. Com esta mudança, o Centro Administrativo e de Distribuição obteve mais agilidade e redução de custos de distribuição e também facilidades na expansão da rede para outros municípios e regiões. Atualmente a sede possui 70 mil metros quadrados construídos em uma área de 18 hectares.

Hoje a Organização está entre as empresas mais fortes no segmento varejista do Rio Grande do Sul, possuindo 101 lojas e mais de 2 mil colaboradores. A Organização conta com o fornecimento dos recursos próprios necessários para agilidade e menor custo. Possui frota própria de caminhões para atender seus pontos de venda e entregar as mercadorias diretamente na residência de seus clientes, e também conta com uma financeira interna, que presta assistência para todas as lojas da rede.

A Organização atua no mercado sempre pensando em agradar seus clientes, com produtos de qualidade, e um bom atendimento. Assim contribuindo com a satisfação de seus clientes pelo atendimento e atenção que a Organização tem com todos que compram na mesma.

## **PESQUISA COM O GESTOR**

O Gestor atua na Organização a 23 anos com uma equipe de 22 colaboradores, na qual busca sempre manter sua equipe em harmonia e motivada a fazer o melhor para obterem os melhores resultados. Para manter sua equipe sempre produtiva, o Gestor realiza reuniões frequentes, passando a eles as metas e produções de cada um, realiza a reunião em forma de diálogo, expondo exemplos que ele presenciou, dando a oportunidade de cada um dar a sua opinião e propor melhorias nos processos da Organização.

Para avaliar a importância da Inteligência Emocional no processo de desenvolvimento de equipes foi aplicado um questionário ao gestor. Este ocupa na organização um cargo de liderança há 23 anos, e atualmente coordena 22 colaboradores.

Questionou-se o gestor sobre o que acredita ser necessário para ser um bom líder. Segundo ele, para ser um bom líder é preciso automotivação, controle emocional e adequação as mudanças. Sempre em busca de novos conhecimentos. Após o relato percebe-se que o líder necessita estar em constante processo de aprendizagem.

Segundo Bergamini:

A importância e, principalmente, o valor de um líder se fazem sentir praticamente em todas as direções dentro das organizações e não somente pelo grupo de colaboradores. [...] além disso, um bom líder preocupa-se com o futuro da empresa e contrata gente capaz de supri-lo, caso necessário (BERGAMINI, 2009, p. 20).

De acordo com Chiavenato uma boa liderança está relacionada com a capacidade de influência que ele exerce sobre as pessoas, orientando-as ao seu objetivo (CHIAVENATO, 2007).

Referente aos conflitos dentro da equipe percebeu-se que o gestor busca a resolução dos mesmos através do diálogo, identificando o grau de relevância de cada fato em relação à equipe. O gestor considera ter uma boa relação com seus colaboradores e acredita ser sempre compreendido na explicação de como devem ser executadas as tarefas.

Em relação a importância da Inteligência Emocional no processo de liderança de equipe o Gestor entende que o lado emocional deve trabalhar a favor do indivíduo e sua Equipe. Para ele, a Inteligência Emocional interfere no processo de liderança de equipe, pois quando o lado emocional entra em conflito com o lado profissional perde-se o controle sobre a equipe.

Para Goleman, em relação as emoções, o autodomínio requer autoconsciência atrelado a autorregulação, esses que são componentes essenciais da Inteligência Emocional fazendo com que seu lado emocional trabalhe a seu favor (GOLEMAN, 2012).

O gestor acredita ser importante proporcionar conhecimento referente à Inteligência Emocional para seus colaboradores. Pois assim, acredita em melhores resultados e ambientes de trabalho favorável. Chiavenato afirma que a Inteligência Emocional é muito mais do que ter autocontrole sobre as emoções, e seu bom relacionamento com as pessoas para incentiva-las a

seguir o caminho para o alcance dos objetivos da empresa, quem tem domínio de suas emoções, tem a capacidade de seguir em frente sem entrar em pânico (CHIAVENATO, 2005).

Para alcançar maiores resultados e orientar sua equipe, o gestor se utiliza de reuniões semanais, expondo relatórios dos resultados obtidos e motivando a equipe a buscar suas metas e objetivos. Após estudar o questionário do gestor percebeu-se o quão importante é a influência que líder exerce na equipe, fazendo com que os liderados sintam-se motivados e preparados para enfrentar os desafios e alcançar maiores resultados.

### **PESQUISA COM OS COLABORADORES**

Quando questionados em relação ao gestor da organização os colaboradores asseguraram ter boa relação com o mesmo. Segundo os colaboradores, o gestor se mostra interessado em ter um ambiente harmonioso e sustenta uma adequada relação profissional. Ainda, sobre o relacionamento com os colegas, todos destacaram haver um bom ambiente de trabalho dentro da equipe e boa comunicação com o gestor.

Quanto aos quesitos motivadores no exercício da função, apontaram por unanimidade a questão salarial como fator primordial e também o ambiente de trabalho, ao lado do fator crescimento pessoal e profissional. Quando questionados sobre a prática do gestor ouvir e aceitar sugestões, dois dos colaboradores informaram que o gestor está sempre disposto e acolhe sugestões, outros dois somente quando julga conveniente para a empresa. Além disso, destaca-se que o gestor elogia as sugestões dos colaboradores na coletividade. Todos responderam que o gestor tem uma boa capacidade para resolver problemas no seu ambiente de trabalho e que procura motivar sempre sua equipe, lembrando-os de que a verdadeira motivação parte de cada um.

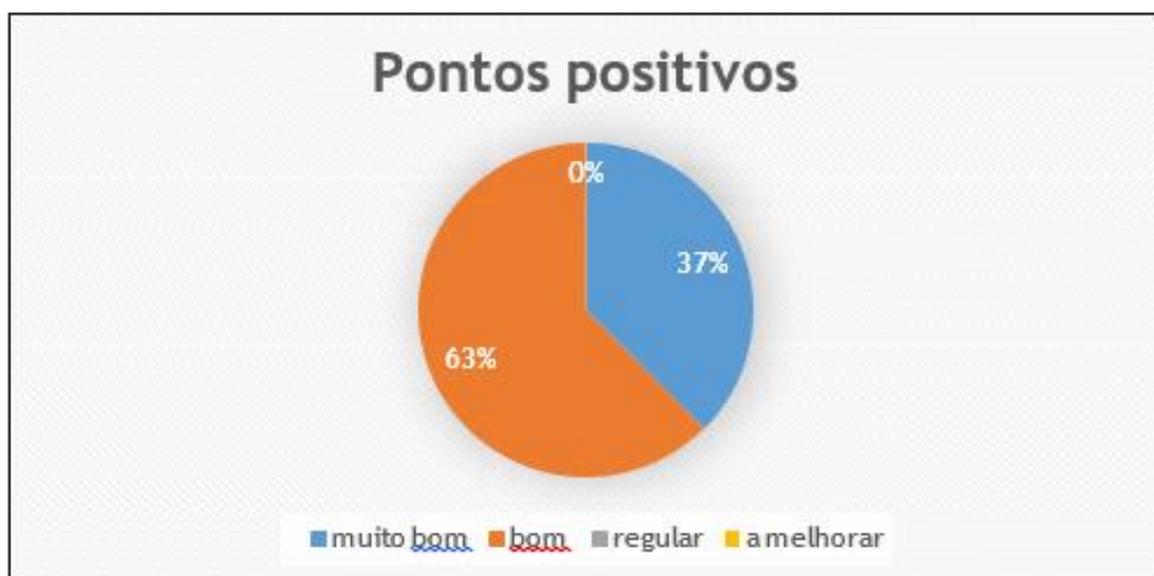
Para Marinho e Oliveira, a motivação não vem somente da organização, mas principalmente do líder, buscando tornar a empresa mais humanizada, focada e competitiva (MARINHO; OLIVEIRA, 2005). Questionou-se uma nota para o gestor, onde os colaboradores citaram uma média igual a oito. Percebe-se desta forma, que o gestor desta empresa vem desenvolvendo um bom trabalho com sua equipe.



Para os colaboradores, a Inteligência Emocional tem papel fundamental tanto na vida pessoal quanto profissional, ajudando a administrar conflitos diários, mostrando a importância de colocar-se no lugar do outro. Quando questionados se o líder tem controle sobre a Inteligência Emocional, responderam positivamente. Para Goleman, a Inteligência Emocional é um processo de motivação constante, tanto para a equipe, quanto para o líder, é preciso manter bom estado de espírito, e controlar a ansiedade e impulsos para constante capacidade de raciocinar, mantendo assim foco no objetivo (GOLEMAN, 2007).

Para demonstrar a satisfação dos colaboradores em relação ao trabalho do líder junto a equipe, avaliou-se questões que apontaram suas qualidades, estas quais, evidenciam o relacionamento e a comunicação com o líder, a capacidade em solucionar problemas, ainda, a importância da Inteligência Emocional para alcançar os objetivos da equipe juntamente com os da organização.

ILUSTRAÇÃO 3: PONTOS POSITIVOS.



Fonte: Produção das Pesquisadoras

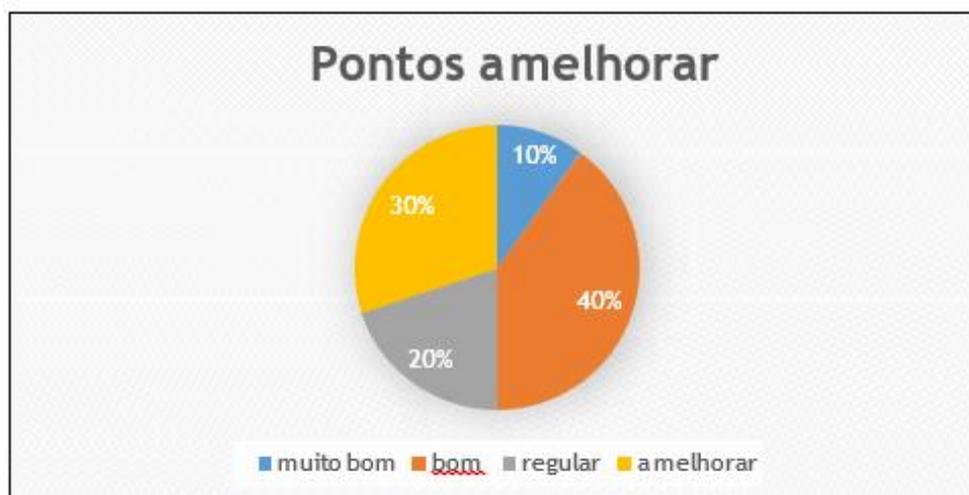
Conforme a ilustração 3, é possível verificar as opiniões positivas dos colaboradores em relação ao líder e sua equipe com base na Inteligência Emocional, onde 63% das respostas avaliadas apontaram o resultado bom, e 37% classificadas como muito bom.

Na sequência foram apontados os pontos onde houve divergências de opiniões entre os colaboradores, no qual se abordaram aspectos referentes à aceitação de sugestões por parte do



gestor, tanto como elogios concedidos a cada ponto positivo apresentado, e o quanto ele motiva sua equipe.

ILUSTRAÇÃO 4: PONTOS A MELHORAR.



Fonte: Produção das Pesquisadoras

Na ilustração 4 é possível verificar as divergências de opiniões quanto a atuação do líder dentro da equipe, onde 40% apontaram como sendo bom, 30% os pontos a melhorar, 20% classificados como regular, e 10% foi avaliado como muito bom.

Portanto, através dos gráficos, é possível observar que o líder apresenta características positivas, como também, questões a serem trabalhadas internamente com sua equipe.

## SUGESTÕES DE MELHORIA

No questionário aplicado, juntamente com o referencial teórico identificou-se possíveis melhorias voltadas para a gestão da equipe, com maior ênfase na aplicação da Inteligência Emocional para a mesma.

Perante o questionário com os colaboradores percebe-se que o líder não dispõe de um tempo para atender a todos individualmente, e mostrar-se disposto a ouvir e estudar sugestões de melhorias. Sugere-se então, que o líder realize feedback com mais frequência, podendo ser realizado individualmente, fazendo com que cada colaborador se sinta mais seguro em expor

suas sugestões, utilizando-se da Inteligência Emocional para entender a posição do colaborador, obtendo mais trocas de ideias estando assim no controle da situação.

A motivação é um fator de suma importância, pois uma equipe motivada, produz maiores resultados, os colaboradores trouxeram como um ponto a ser trabalhado, sendo assim sugere-se que o líder trabalhe com bonificações, não somente materiais, como valores, ou mercadorias, mas também simbólicas, como elogios e reconhecimento de seu trabalho perante o grupo quando, sempre que possível, trabalhar mais os elogios, pois se trata de um fator muito relevante no que diz respeito a motivação e satisfação dos colaboradores.

Após o estudo, constatou-se que o perfil do líder é o democrático, pois ele participa das ações com sua equipe, em busca de ajuda-los a atingir suas metas.

No conceito de Piletti:

Líder democrático – Tudo o que for feito será objeto de discussão e de decisão da turma. Todos são livres para trabalhar com os colegas que quiserem, cabendo a todos a responsabilidade pela condução das atividades. O líder deve discutir com todos os elementos os critérios de avaliação e participar das atividades do grupo (PILETTI, 2004, p. 251).

Por fim, sugere-se que a organização, realize uma pesquisa de clima, para a coleta de dados, apontando assim, sugestões ou críticas relacionadas ao líder, ambiente de trabalho e equipe, em busca da identificação dos pontos a serem trabalhados, com o objetivo de tornar o ambiente de trabalho mais agradável e produtivo.

## CONCLUSÃO

As organizações têm diferentes necessidades, pois são diferentes umas das outras, e o contexto organizacional exige de cada líder um estilo diferente de liderança para alcançar seus objetivos. Cada líder tem de se moldar para atender as necessidades da organização, é ele quem une e motiva a equipe.

Seja qual for seu estilo, o líder deve ser responsável e capaz de conduzir seus liderados, focando na qualidade das tarefas exercidas e na satisfação da equipe. O trabalho em equipe proporciona troca de conhecimento entre os indivíduos. Define-se equipe como um conjunto

de pessoas lideradas por um membro, que juntos desempenham tarefas e solucionam problemas. Tem como característica principal o desempenho individual de cada membro, cada componente deve desempenhar sua tarefa, do contrário, poderá comprometer a equipe.

Este trabalho teve como objetivo geral compreender o papel da Inteligência Emocional no exercício da liderança organizacional e capacidades em desenvolver estratégias que orientam a disposição e a produtividade de equipes.

Em resposta ao problema abordado, o líder possui influência positiva sobre sua equipe no que se refere a sua liderança e capacidade de solucionar problemas, pois suas atitudes e a busca constante por conhecimento mantém a equipe com foco voltado ao sucesso, tanto pessoal quanto profissional.

O primeiro objetivo específico foi conhecer a organização e entender o papel do líder, também como ele atua dentro da equipe, de que forma a Inteligência Emocional interfere nesse processo de liderança. As informações estão descritas nos itens 3.1 e 3.2 onde se apresenta a organização e o questionário aplicado ao líder.

O segundo objetivo específico foi obtido através do questionário aplicado aos colaboradores e ao líder, com a intenção de identificar o estilo de liderança exercido pelo líder e a influência da Inteligência Emocional.

No último objetivo específico foram propostas ações de melhoria de acordo com a análise do questionário aplicado aos colaboradores, onde se identificou alguns fatores a serem trabalhados, como, por exemplo, reconhecimento aos liderados e aceite de opiniões. Além disso, reuniões periódicas para feedbacks aumentando assim, a satisfação e motivação dos colaboradores.

Sugere-se para estudos futuros na organização, que seja realizada uma pesquisa de clima para a coleta de dados, mostrando assim, sugestões e críticas relacionadas ao líder, ambiente de trabalho e equipe. Podendo assim, solucionar as divergências apresentadas.

O estudo foi de total relevância para as acadêmicas, pois proporcionou maior conhecimento referente a liderança exercida dentro da equipe com base na Inteligência Emocional. Desta forma, foi possível comparar os conceitos dos autores citados no referencial teórico do trabalho com a prática realizada na organização estudada.

## REFERÊNCIAS

- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **O Líder Eficaz**. 1 ed. - 4.reimpr. - São Paulo: Atlas, 2009.
- \_\_\_\_\_. **O Líder Eficaz**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. 6. ed. Rio de Janeiro; Elsevier, 2001.
- \_\_\_\_\_. **Gerenciando com as pessoas**. Rio de Janeiro, Elsevier, 2005.
- \_\_\_\_\_. **Administração de Recursos Humanos**. 6. ed. São Paulo; Atlas, 2006.
- \_\_\_\_\_. **Administração: teoria, processo e prático**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional**. 9. Ed. Rio de Janeiro, 1995.
- \_\_\_\_\_. **Os mestres da administração**. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2007.
- \_\_\_\_\_. **O cérebro e a Inteligência Emocional: novas perspectivas**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.
- LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: Princípios e Tendências**. 2. ed. – São Paulo: Saraiva, 2008.
- MAGGIN, Michael D. **Eficiência no Trabalho em Equipe**. São Paulo: Nobel, 1996.
- MARINHO, M ROBSON; OLIVEIRA, Figueiredo. JAYR; SUGO, Alberto. **Liderança uma Questão de Competência**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- MAXIMIANO, Antônio César Amaru, 1947. **Introdução à Administração**. 3. ed. – São Paulo: Atlas, 1990.
- MONTANA, Patrick J; CHARNOV, Bruce. H. **Administração**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2003.
- MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal**. Rio de Janeiro, José Olympio, 2007.
- PILETTI, Claudino. **Didática Geral**. 23. ed. São Paulo: Ática, 2004.
- ROBBINS, Stephen, Paul. **Comportamento Organizacional**. 9. ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

\_\_\_\_\_. **Comportamento Organizacional**. 8. ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

ROBBINS, Stephen Paul; JUDGE; Timothy A; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional**. 14. ed. São Paulo, 2010.