

FACULDADE DAMAS DA INSTRUÇÃO CRISTÃ
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

BEATRIZ CAMPOS GOUVEIA DE PAULA MENEZES

**INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E O PAPEL DO LÍDER: UM ESTUDO DE CASO
EM UM SHOPPING DO RECIFE**

Recife
2022

FACULDADE DAMAS DA INSTRUÇÃO CRISTÃ
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

Beatriz Campos Gouveia de Paula Menezes

**INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E O PAPEL DO LÍDER: UM ESTUDO DE CASO
EM UM SHOPPING DO RECIFE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade Damas da Instrução Cristã, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração, sob orientação da Professora Dr^a. Cristiany Moraes de Queiroz.

Recife

2022

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

M543i Menezes, Beatriz Campos Gouveia de Paula.
Inteligência emocional e o papel do líder: um estudo de caso em um shopping do Recife / Beatriz Campos Gouveia de Paula Menezes. - Recife, 2022.
43 f. : il.

Orientador: Prof.^a Dr.^a Cristiany Morais de Queiroz.
Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia - Administração) – Faculdade Damas da Instrução Cristã, 2022.
Inclui bibliografia.

1. Liderança. 2. Inteligência emocional. 3. Desenvolvimento de liderança. I. Queiroz, Cristiany Morais de. II. Faculdade Damas da Instrução Cristã. III. Título

658 CDU (22. ed.) FADIC(2022.2-001)

FACULDADE DAMAS DA INSTRUÇÃO CRISTÃ
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

BEATRIZ CAMPOS GOUVEIA DE PAULA MENEZES

**INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E O PAPEL DO LÍDER: UM ESTUDO DE CASO
EM UM SHOPPING DO RECIFE**

Defesa Pública em Recife, __de ____de 20__.

BANCA EXAMINADORA

Orientador: Professora Dr^a. Cristiany Moraes de Queiroz

Professor Convidado: Dr^a. Ana Lúcia Neves de Moura

Professor Convidado: Ma. Andréa Karla Travassos de Lima

AGRADECIMENTOS

Primeiramente gostaria de agradecer a Deus por tudo, pelas oportunidades que surgiram em minha vida, pela superação de cada desafio e obstáculos durante minha caminhada acadêmica e por todas as minhas realizações e coisas boas que venho conquistando.

À minha família, minha mãe, meu padrasto, meu irmão, minha avó e a todos que estiveram ao meu lado me apoiando, me dando forças e me incentivando a continuar e a seguir essa jornada de conclusão de curso, a chegar até aqui e a continuar seguindo meu caminho rumo a outras oportunidades e conquistas.

Aos meus amigos e colegas, especialmente aos que me ajudaram, motivaram e estiveram comigo durante esse processo de formação acadêmica, e a Tereza, Tintim e Expedito por tudo.

Agradeço, especialmente, à minha orientadora Cris, por toda a ajuda, atenção, orientação, suporte, e disponibilidade em compartilhar seus conhecimentos, por suas palavras e observações de forma especial, durante o processo deste trabalho, além da sua compreensão e apoio que me fizeram continuar a finalizar este trabalho. Às professoras Ana Lúcia e Andrea Travassos, pela ajuda, apoio e atenção que me foram dados durante este ciclo, pelos conhecimentos passados em sala de aula, pelas observações que foram dadas para aprimorar e enriquecer ainda mais este trabalho, e por aceitarem o convite para participar da banca examinadora.

Aos professores e funcionários da Faculdade Damas, por todo o apoio, encorajamento e por também acreditarem em mim.

E a todos que estiveram ao meu lado durante essa caminhada, que me fizeram acreditar mais em mim e em minha capacidade, que me apoiaram e me incentivaram a estar onde estou hoje, a continuar lutando pelos meus sonhos e a ir em busca de novas conquistas, estando aberta a novas oportunidades.

A todos, muito obrigada!!!

RESUMO

O objetivo deste trabalho foi analisar como a gestão do líder é influenciada pelo trabalho da inteligência emocional no ambiente organizacional. Eis a problemática de pesquisa: Como a gestão do líder é afetada pela inteligência emocional no ambiente corporativo? A metodologia utilizada se deu a partir do levantamento bibliográfico em artigos acadêmicos e livros. O referencial teórico se baseou, fundamentalmente, na teoria de Daniel Goleman, que foi devidamente confirmada a partir da vivência na pesquisa de campo. Foi realizado um estudo de caso em um shopping da zona sul do Recife em que foi aplicada uma entrevista semiestruturada. Chegou-se à seguinte conclusão: a saúde mental é imprescindível para um melhor desenvolvimento e formação do líder em seu papel de gerir pessoas. A inteligência emocional está relacionada a questões fundamentais, tais como: atitude empática, resiliência e o tempo que o líder dedica à escuta dos seus funcionários.

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

ABSTRACT

The objective of this work was to analyze how the leader's management is influenced by the work of emotional intelligence in the organizational environment. Here is the research problem: How is the leader's management affected by emotional intelligence in the corporate environment? The methodology used was based on a bibliographical survey of academic articles and books. The theoretical framework was fundamentally based on Daniel Goleman's theory, which was duly confirmed from the experience in the field research. A case study was carried out in a shopping center in the south of Recife, in which a semi-structured interview was applied. The following conclusion was reached: mental health is essential for better development and training of leaders in their role of managing people. Emotional intelligence is related to fundamental issues, such as: empathetic attitude, resilience and the time that the leader dedicates to listening to his employees.

Keywords: leadership; emotional intelligence; leadership development.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Estilos de liderança.....	18
--------------------------------------	----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 Justificativa	9
1.2 Objetivos.....	10
1.2.1 Objetivo geral.....	10
1.2.2 Objetivos específicos.....	10
1.3 Estrutura do trabalho	11
2 REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1 Um panorama histórico acerca da liderança no contexto organizacional	12
2.1.1 Revendo o atual papel da liderança.....	14
2.1.2 Estilos de liderança.....	17
2.2 Um breve estudo sobre a inteligência emocional no ambiente de trabalho	20
2.2.1 Diferenciando o quociente intelectual (QI) e o quociente emocional (QE)	24
2.2.2 A importância da inteligência emocional no papel do líder	25
3 MÉTODO	28
4 RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS	30
4.1 Descrição do caso da Empresa objeto do Estudo.....	30
4.1.1 Shopping no Recife	30
4.1.2 Descrição e análise dos dados	31
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	36
REFERÊNCIAS	38
APÊNDICE A – Guia da Entrevista	42

1 INTRODUÇÃO

As empresas vêm buscando, cada vez mais, melhorar e desenvolver seu posicionamento, desempenho e papel no mercado, em razão, sobretudo, da grande concorrência e exigências impostas pelo contexto contemporâneo. E, é a partir das últimas décadas que pode-se observar um grande número de pesquisas divulgadas, no contexto acadêmico, em que mostra-se um interesse na liderança, em seu desenvolvimento nas organizações e em seu crescimento (BIANCHI; QUISHIBA; FORONI, 2017).

Para que esse crescimento e desenvolvimento ocorram, as empresas precisam, principalmente, da presença de pessoas e de suas competências, e assim, poder formar sua equipe de colaboradores. Estes têm se tornado um diferencial competitivo para as empresas, independente do ramo em que essas atuam. Portanto, a liderança responsabiliza-se por colocar em ação ferramentas e conhecimentos que incentivam os colaboradores e as equipes à obtenção dos resultados organizacionais. E, por consequência, é importante conhecer e adotar saberes que são determinantes no desenvolvimento dessas lideranças e na conquista do sucesso de sua gestão (CURSINO, 2017).

Dessa forma, as organizações procuram por líderes que sejam capazes de desempenhar, da melhor forma, seu papel de liderar equipes. Essa busca é sobretudo, por líderes que estejam preparados intelectual e emocionalmente para exercer sua função, além da capacidade cognitiva. Valendo-se destacar que a liderança possui como papel motivar, influenciar e promover esforços tanto individuais como coletivos para atingir os objetivos comuns à organização ou a outros cenários em questão (BIANCHI; QUISHIBA; FORONI, 2017). Desse modo, a ideia é ter líderes que promovam um ambiente adequado ao alcance dos resultados organizacionais, por meio da influência, gestão eficiente das atividades e da orientação da equipe de colaboradores (FERRÃO, 2016).

Para isso, é importante que os mesmos saibam e possam desenvolver e incentivar os funcionários e os colaboradores a executarem suas tarefas, mesmo diante das mais diversas situações ou dos problemas rotineiros, do dia a dia. Vale ressaltar que, entre as características requeridas para a liderança, destacam-se o autoconhecimento e a inteligência emocional. Assim, se a liderança nas organizações tem sido um dos principais temas de pesquisa nos estudos organizacionais, a inteligência emocional dos profissionais também vem ganhando cada vez mais espaço no ambiente de trabalho, bem como vem sendo explorada e estudada pelo campo da Administração nos últimos anos, de maneira ascendente. Portanto, no contexto

organizacional, a gestão das emoções vem sendo ressaltada como “uma característica central de líderes eficazes” (ALVINIUS; BOSTRÖM; LARSSON, 2015, p. 698).

Em vista disso, o desempenho organizacional não está ligado apenas aos trabalhos e as funções bem estabelecidas, mas também à capacidade de gerenciamento das emoções de um líder. No entanto, apesar da considerável atenção ao tema na contemporaneidade, não está claro como a capacidade de gestão das emoções por parte do líder pode chegar a influenciar o desempenho dos funcionários (CHOUDHARY *et al.*, 2017).

Essa abordagem assume uma perspectiva importante na convicção de que é possível gerir as emoções de forma a melhorar os resultados das relações de liderança e a aprimorar seu papel no desenvolvimento de sua função - pessoas que possuem uma inteligência emocional bem desenvolvida e trabalhada, têm mais facilidade de integração e de relacionamento com outras pessoas (MAYER; SALOVEY, 1990).

É, portanto, a partir desse cenário que se desenvolveu a pergunta de pesquisa que orientou este trabalho: Como a gestão do líder é influenciada pela inteligência emocional no ambiente organizacional?

Com o intuito de responder a essa problemática de pesquisa, será analisada a experiência de um shopping no Recife, no desenvolvimento dos seus líderes. Para se preservar o anonimato da empresa, não será revelado o nome do shopping nem o nome do profissional entrevistado.

1.1 Justificativa

Esta pesquisa trata de dois temas atuais e relevantes no contexto dos estudos organizacionais: liderança e inteligência emocional.

As publicações de estudos sobre liderança nas organizações têm crescido na última década (PATICK, 2019). Não se pode esquecer que as funções de um líder estão diretamente relacionadas à obtenção de resultados, são elas: comunicação, cooperação, proteção, assistência, disciplina e gerenciamento de conflitos interpessoais, basicamente. Além disso, a liderança também está relacionada ao enfrentamento da mudança, onde o líder define as direções por meio do desenvolvimento de uma visão do futuro para posteriormente engajar as pessoas, comunicando-lhes essa visão e inspirando-as a superar os obstáculos (CHIAVENATO, 2021). E a obtenção de resultados e o enfrentamento da mudança estão entre os principais desafios das organizações no contexto contemporâneo.

Para tanto, contudo, é imprescindível que, não só o líder esteja tecnicamente bem preparado, como também é necessário que as suas emoções estejam minimamente bem

equilibradas para que ele possa conduzir e liderar seus funcionários, alcançando, conseqüentemente, as metas desejadas. Pois, a emoção não é apenas importante, mas absolutamente necessária para a tomada de boas decisões, otimização na solução de problemas, mudanças e assim, o alcance do sucesso (GOLEMAN, 2012).

Com base em tais proposições, constata-se que a inteligência emocional também é um fator que vem ganhando grande relevância na gestão de pessoas. Uma organização que se preocupa com o aspecto humano e emocional no ambiente corporativo, tende a facilitar o processo relacional entre o líder e os seus colaboradores. Isso, conseqüentemente, possibilitará um maior acesso à dinâmica de incertezas na atual demanda de trabalho. Além disso, os estudos de Daniel Goleman sobre a inteligência emocional indicam a energia emocional - entendida como vontade, lealdade, compromisso e responsabilidade - como o conteúdo humano afetivo e essencial para a eficácia e a produtividade humana (GOLEMAN, 1999).

Contudo, apesar da relevância desse tema, “há uma carência de estudos empíricos e análises da influência da gestão de emoções de um líder no desempenho da equipe” (ARAÚJO; CHAVES; TERRA, 2020, p. 14) o que aumenta a importância deste Trabalho de Conclusão de Curso. Portanto, vale ressaltar que esta pesquisa pode gerar *insights* para que as organizações compreendam melhor a importância e os desafios de desenvolver a inteligência emocional dos líderes.

1.2 Objetivos

Nesta seção serão apresentados os objetivos geral e específicos deste Trabalho de Conclusão de Curso.

1.2.1 Objetivo geral

Analisar como a gestão do líder é influenciada pela inteligência emocional no ambiente organizacional.

1.2.2 Objetivos específicos

Com a finalidade de responder a problemática de pesquisa, e, portanto, alcançar o objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos, passos que serão abordados no desenvolvimento deste trabalho:

- a) Descrever a história e a estrutura organizacional do shopping;
- b) Entender como é feito o trabalho de desenvolvimento dos líderes no shopping;
- c) Analisar quais os impactos que a inteligência emocional pode causar no desenvolvimento do papel do líder.

1.3 Estrutura do trabalho

A estrutura deste trabalho é constituída por cinco capítulos. O primeiro capítulo traz a introdução, na qual é apresentada a problemática a ser estudada, o fundamento que justifica este estudo, o objetivo geral e os objetivos específicos.

No segundo capítulo é abordado o referencial teórico. Neste, são apresentados os conceitos que envolvem a liderança nas organizações e a inteligência emocional no âmbito das organizações; identificando os principais aspectos e características dessas duas variáveis e suas diferentes visões, além de suas aplicabilidades e do impacto que cada uma pode trazer ao contexto organizacional.

O terceiro capítulo apresenta o passo a passo para a realização dos procedimentos metodológicos adotados na pesquisa.

O quarto capítulo, é composto pela descrição do caso, apresentação dos resultados e, por fim, a análise dos resultados.

Finalmente, o último capítulo exhibe as considerações finais, onde são destacados os principais resultados da pesquisa, identificando-se, também, a possibilidade de estudos futuros sobre as temáticas deste trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta as principais literaturas sobre a liderança nas organizações e a importância da inteligência emocional.

2.1 Um panorama histórico acerca da liderança no contexto organizacional

A origem da palavra liderança, em termos científicos, está relacionada à ação de ordenar, chefiar, restringir e fazer-se por atingir as metas, independentemente do prejuízo, custo ou ganhos. De fato, os verbos mencionados anteriormente ainda representam o sentido da palavra, mas, a sua abrangência não mais atende pelo cargo, por parte da hierarquia, sem levar em conta e se importar com seu lado humano operacional e intelectual, e sim pela junção e utilização de tomar um melhor caminho junto às pessoas, aos seres humanos para, assim, chegar aos resultados esperados e pertencentes a organização. Portanto, para o autor o que importa é a valorização que a liderança pode acrescentar ao produto (BENNIS, 2010).

A liderança também está ligada a figuras de autoridade, desde a Mesopotâmia (antes de Cristo) e as grandes navegações entre as planícies já mostrava o líder em sua função no trabalho coletivo, através das determinações e imposições das embarcações, como também nos dias de hoje, em que se coloca como prioridade a emergência das relações de grupo, existindo sempre a necessidade para que as metas sejam atendidas (BENNIS, 2010; CURSINO, 2017; GOLEMAN, 2015).

Desde a Pré-história, já existiam indícios de que o homem se organizava em grupos que eram conduzidos, primeiramente, pelos mais fortes, habilidosos e experientes, como por exemplo, no antigo Egito, quando os faraós reinavam como autoridades máximas. Já no Novo Testamento, Jesus Cristo era considerado um grande líder; visto que Ele tinha uma missão muito bem definida que era inspirar as pessoas, compartilhar seus conhecimentos e dádivas para que os seus discípulos pudessem expandir a Palavra de Deus (HOLMER, 2018).

Portanto, a liderança está presente e já faz parte da história da humanidade há muito tempo - todos os exemplos que foram mencionados funcionam a partir da presença de uma pessoa que exercia o poder de conduzir e influenciar um determinado grupo. Contudo, o conceito de liderança no sentido científico, só surgiu em 1911, quando Frederick Winslow Taylor, conhecido como Pai da Administração Científica, publicou os “Princípios da Administração Científica”. E, segundo ele, seria importante e fundamental para que os

profissionais, os processos e as ferramentas produtivas pudessem alcançar um elevado e melhor desempenho produtivo (HOLMER, 2018).

Com o tempo, a era industrial se instalou. As máquinas a vapor e o desenvolvimento da tecnologia trouxeram consigo algumas mudanças. Essas transformações contribuíram para demarcar a divisão do trabalho social, além do incentivo do conhecimento, dos movimentos socioculturais, econômicos e políticos em diversos contextos. Dessa forma, observa-se nesse cenário a evolução e a ascensão da liderança, ocupando no desenvolvimento humano o seu papel. Sendo iminente a procura pela orientação, conhecimento e habilidade para poder continuar de forma crescente e apadrinhar na construção da história e na evolução e crescimento das organizações (CURSINO, 2017; GOLEMAN, 2015).

Sendo assim, a partir de uma breve evolução histórica, mencionada anteriormente, percebe-se claramente uma evolução sobre o que é liderança e suas aplicações, que também foram revistas e ampliadas no decorrer do tempo, com o desenvolvimento dos estudos organizacionais e suas teorias.

O termo “liderança” deriva da língua inglesa - *leadership*, que significa autoridade de um indivíduo para comandar ou coordenar outros. Remonta da antiguidade, visto que nossos ancestrais, ainda rudimentares e considerados pouco sociais, iam caçar em grupos pequenos, precisando sempre do apoio e influência do mais forte dentre eles (BENNIS, 2010). Da era das teorias clássicas, tem-se o conceito de Liderança Unilateral em que o líder toma suas decisões, sem pedir a opinião dos seus liderados, ou seja, há a questão da hierarquia e a determinação dos seus níveis, e entre o chefe e os subordinados não havia nenhuma interferência, as ordens teriam que ser apenas cumpridas (CURSINO, 2017). Em outras palavras, o famoso ditado: “Manda quem pode e obedece quem tem juízo”.

Posteriormente, se inicia a era da Compreensão da Personalidade e seus traços, cujo principal foco estava direcionado para o estudo do campo inter-relacional entre os envolvidos na liderança. Tem-se o conceito de Liderança Autocrática. Nesta, o líder centraliza em si todo poder decisório de uma equipe ou organização, apenas buscando quem melhor poderia fazer a função desejada e cumprir a necessidade exigida, criando assim, uma liderança autoritária (CURSINO, 2017). Da era liberal (*laissez-faire*), por sua vez, tem-se a Liderança Liberal. Esta se diferencia da gestão autoritária por ser uma liderança em que há a liberdade de participação e decisão por parte dos colaboradores perante suas atividades e funções. O líder não se envolve muito nos debates da equipe, ele, simplesmente, deixa as coisas acontecerem (CURSINO, 2017).

Já na contemporaneidade, fala-se de uma Liderança Democrática, que é conhecida por ter um estilo mais popular nas organizações. Surgiu das necessidades não atendidas e alcançadas pelos estilos de liderança em que as teorias dos traços de personalidade subsidiaram no trabalho do líder. A diferença entre os tipos de liderança anteriores e a atual, é que esta se institui de um contexto mais amplo, que vai depender das contingências ou do contexto da situação em questão. Sabe-se que cada tipo de liderança impacta e pode trazer diferentes resultados para a organização, além de que os traços de personalidade são importantes e contribuem durante o processo, contudo, por si só, esses podem não garantir os resultados organizacionais. Dessa forma, considera-se que o ambiente e os diferentes contextos complementam a liderança de vários modos (CURSINO, 2017).

Além disso, na liderança democrática, o líder passa a debater junto à equipe, que, dessa forma, é compreendida como fator indivisível do resultado. Juntos buscam por realizar as atividades demandadas pela organização em busca dos resultados e do alcance das metas. Também é um tipo de liderança que possui como característica a escuta: ouvir a opinião de cada membro da equipe, além de promover a participação dos mesmos. E com o objetivo de alcançar a eficácia dos liderados, há um maior aproveitamento das competências de cada subordinado, não agindo de forma unilateral (CURSINO, 2017).

A partir dessa breve contextualização histórica, cuja finalidade foi abordar o crescente estudo da liderança, com relação aos respectivos contextos socioculturais há também outras teorias envolvendo o assunto e que passam a ocupar mais espaço na atualidade. Estas teorias serão mencionadas a seguir, trazendo a importância da compreensão e da aplicabilidade do papel da liderança no ambiente organizacional (PÉRSICO; BAGATINI, 2013; SOARES, 2015; ZANELLI, 2008).

2.1.1 Revendo o atual papel da liderança

Como visto anteriormente, o conceito de liderança tem evoluído nos últimos anos, visto que hoje em dia tem adquirido não somente novas visões, mas novas formas de adoção e aplicabilidade nas organizações.

Assim, pode-se dizer que a liderança é um dos assuntos mais estudados na Administração, sendo importante e fundamental tanto para a organização como para a vida das pessoas. A liderança está ligada ao poder da atitude, influência, motivação e orientação, onde o líder passa a ter uma visão mais privilegiada e busca transmiti-la e influenciar outras pessoas a

terem e a seguir essa visão. Levando os liderados a executar o que precisa ser feito e a fazê-los perceber que o líder estará presente e que dará o suporte e a atenção necessária (MORAES, 2001; SILVA, 2011).

Logo, o conceito de liderança pode ser definido como:

A capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas. A origem dessa influência pode ser formal, como a que é conferida por um alto cargo na organização. (...) A liderança não sancionada - aquela capacidade de influenciar os outros que emergem fora de estrutura formal da organização - geralmente é tão importante quanto a influência formal (ROBBINS, 2005, p. 258).

Uma das principais funções de um líder é obter resultados e atingir as metas. Mas, para se chegar a essa conquista, é preciso que ele saiba liderar, ou seja, influenciar, motivar e orientar sua equipe em direção à realização dos objetivos e metas em questão, independentemente do caminho a ser tomado. Dessa forma, o papel de uma liderança dentro da organização é o de conseguir realizar, além das atividades necessárias, mudanças através das ações de cada colaborador. Com isso, é fundamental ter equipes bem preparadas, motivadas, em um ambiente harmônico e saudável, para ir em busca de uma boa produtividade e de um trabalho mais eficiente e eficaz por parte dos colaboradores, para se chegar ao sucesso almejado pela organização (FERRÃO, 2016).

Portanto, pode-se observar como a presença de um líder e de como ele atua influencia diretamente nos seus liderados, no processo produtivo da organização e, conseqüentemente, nos resultados e metas da empresa. Para Bergamini (2002 *apud* YAMAFUKO; SILVA, 2015, p. 90) “a liderança é claramente um processo de influência, de trocas contínuas entre o líder e seus liderados”.

A liderança não é algo que se desenvolve ou uma habilidade que se aprende rapidamente, é um processo que evolui com o tempo e com experiências vividas durante o aprendizado. Quanto maior for a dedicação e o comprometimento para adquirir e desenvolver essa capacidade, maior será a possibilidade de tornar-se um bom líder. O aprendizado deve ser constante, e os caminhos e os desafios durante esse processo são fundamentais para o crescimento e formação do líder, com o intuito de construir e consolidar o perfil e o potencial desejado, ajudando a formar líderes eficazes (MAXWELL, 2011).

Percebe-se, gradativamente, que as organizações têm buscado desenvolver e melhorar seu posicionamento, sua missão e o seu propósito perante a grande concorrência e as exigências

impostas pelo mercado atual. Com base em tais proposições, as empresas precisam da presença de pessoas, de uma equipe de funcionários e colaboradores, que formam e são a sua matéria-prima mais preciosa, sendo fundamentais para que a empresa vá em busca de alcançar os seus objetivos. Portanto, é papel da organização analisar e estabelecer um processo de gestão que se adeque e se adapte a situação e sua forma de gerir, além de que a área de recursos humanos deve estar coligada de forma estratégica, e os gestores, sendo responsáveis pela gestão de pessoas, devem estar presentes e atuantes nessa prática (BIANCHI; QUISHIBA; FORONI, 2017).

As habilidades presentes na liderança relacionam-se como um conjunto de características, qualidades comportamentais, sejam elas intelectuais, emocionais, pessoais, psicológicas e sociais que passam a capacitar e a influenciar, de alguma forma, a execução de determinadas funções, seja na vida pessoal ou profissional do indivíduo. Embora as pessoas possuam algumas habilidades em comum entre elas, cada uma possui suas próprias competências e habilidades. A junção dessas competências, podem ajudar e facilitar no alcance dos objetivos organizacionais (CURSINO, 2017; FERRÃO, 2016; GOLEMAN, 2015).

Dessa forma, as organizações passam a investir com mais cautela na formação, não só técnica, mas, principalmente no aspecto emocional dos seus líderes. Pois, eles são os verdadeiros bens da empresa, com suas competências, seus valores, seus princípios e, o que é mais importante, espera-se que se comprometam com o seu papel, além de saber incentivar, motivar e desenvolver, da melhor forma, a sua equipe diante das diversas adversidades no trabalho (MAXWELL, 2015).

E, com uma boa gestão, a liderança pode demonstrar habilidades ao se vincular entre empresa e profissional sem que uma sobreponha a outra, e que, dessa forma, possa haver um equilíbrio entre as partes para que todos possam compreender e compartilhar motivações. Assim, se tem o apoio para que cada indivíduo, junto ao líder, possa concretizar o que se espera de cada um, e superar as dificuldades do dia a dia. Buscando agir com mais assertividade, indo ao encontro de bons resultados (MAXWELL, 2015).

Portanto, nota-se que a liderança é um fator necessário e fundamental para todos os tipos de organizações, independentemente do seu ramo de atuação no mercado. Ela se mostra essencial e vital para todos os cargos administrativos - é preciso ter conhecimento da natureza humana e saber orientar as pessoas, ou seja, saber abordá-las no papel de líder, nas interações pessoais e, assim, conduzi-las para um bom trabalho. Para o alcance do sucesso, em todos os aspectos e processos organizacionais, faz-se necessário ter equipes bem organizadas, preparadas, capacitadas e motivadas, bem como um ambiente harmônico. Pois, só desta

maneira, as tarefas serão executadas com maior eficiência e bons resultados (CHIAVENATO, 2004).

A liderança acaba por envolver dois aspectos importantes, em que o primeiro é a habilidade de motivar as pessoas a fazer o que precisa ser feito; e o segundo é a capacidade de inspirar, ou seja, é a tendência dos seguidores, de acompanhar aqueles que percebem como ferramentas para satisfazer os seus próprios objetivos e suas necessidades pessoais (CHIAVENATO, 2005).

O líder deve ter uma forte habilidade em lidar com pessoas, em conviver com elas, além de fazer as tarefas com e por meio delas. O líder também precisa saber falar e, principalmente, ouvir. Portanto, a comunicação é um aspecto importante e indispensável, e que precisa funcionar, praticamente, como algo natural. Além disso, suas ideias devem ser transmitidas de forma objetiva e clara, o líder deve ser empático com a equipe de colaboradores e com os funcionários, e além da facilidade no relacionamento com as pessoas, ele deve usar a sua autoridade de maneira discreta, sendo firme e absoluto (GOLEMAN, 2014).

O bom líder delega responsabilidades, mas, também, mantém o controle das coisas, assegurando a ação e dominando o caminho em direção às metas, impulsionando as pessoas para frente e não freando ou impossibilitando o seu comportamento. Deve resistir à frustração e conduzir consigo a sua equipe. O líder se automotiva pela autorrealização e consegue passar a motivar as outras pessoas a partir dos desafios, recompensas e os reconhecimentos (GOLEMAN, 2014). O papel e a presença da liderança em uma organização são algo extremamente importante e fundamental para o seu melhor andamento e crescimento no mercado, além de influenciar, direcionar e motivar sua equipe de liderados a irem em busca do seu propósito (BIANCHI; QUISHIBA; FORONI, 2017).

Destacando o papel da liderança, na próxima seção serão abordados os principais estilos de liderança, com a finalidade de compreender cada um, sua importância e como cada um influencia, afeta e pode trazer diferentes aspectos e resultados para a organização.

2.1.2 Estilos de liderança

A liderança trabalha e lida com as diferentes mudanças trazidas pelo mercado e sua concorrência. O líder é um membro importante e vital para a organização, pois atua e transmite motivação, inspiração e persuasão para sua equipe e todos à sua volta, além de ter o condão de influenciar os colaboradores por meio da prática das ações de forma produtiva, trabalhando com

motivação, valorização humana e incentivo (DUBRIN, 2003; SILVA; REIS, 2016; TADEUCCI, 2009).

O líder busca pelo trabalho em equipe enaltecendo a descentralização das funções e aproveitando as *expertises* do grupo para impulsionar o trabalho. Este também costuma, além de ter uma boa comunicação, ser bom ouvinte, democrático, participativo, fazendo sugestões e pontuações que acrescentam, ocasionalmente, conhecimentos e habilidades que agreguem e auxiliem os liderados a chegarem, por si sós, a um melhor resultado, fazendo-os pensar “fora da caixa”, comprometendo-se e se responsabilizando com um ambiente salutar - fortalecendo, assim, seu aprendizado e formação no ambiente de trabalho. Além de tudo, o líder tende a ser tolerante, criativo, inovador, valorizando tecnologias, possuindo qualidade no servir, motivando atitudes proativas e multifuncionais (CURSINO, 2017; TADEUCCI, 2009; ZANELLI, 2008).

A partir disso, deve-se considerar em alinhar à estratégia, à missão, as competências individuais e ao desenvolvimento da autonomia, tendo em vista o conhecimento da necessidade de uma avaliação constante dos processos determinados como procedimentos fundamentais para estruturar a organização, isso quando se coloca em pauta os diferentes estilos de liderança (ZANELLI, 2008).

Mas, deve-se, primeiramente, reconhecer as bases da empresa, quem a fundou, o que a fundamentou e como que a mesma vinha dirigindo e gerindo os negócios junto com os colaboradores. A sobreposição dos estilos de liderança reflete a adequação referente ao cenário em que se encontra a organização no presente momento e ao desafio a ser enfrentado, assim como, a capacidade e a situação do grupo de colaboradores em determinado período, além da realidade externa que pode influenciar diretamente o desempenho da organização (PÉRSICO; BAGATINI, 2013).

A estrutura organizacional também exerce influência nos papéis dos líderes, pois define a distribuição de funções e atividades, assim como a criação e adoção de equipes - em que a liderança se torna distribuída espontaneamente. Além dela, a forma de trabalho na área pesquisada leva à identificação de vários estilos de liderança (HADFIELD, 2005; OLIVEIRA; POSSAMAI; VALENTINA, 2015), como pode ser observado no Quadro 1 a seguir.

Quadro 1 - Estilos de liderança

ESTILO DE LIDERANÇA	COMO ELE REPERCUTE	IMPACTO NO CLIMA DA ORGANIZAÇÃO	QUANDO É APROPRIADO
	Impele as pessoas rumo		Quando a mudança

VISIONÁRIO (AUTORITÁRIO)	aos sonhos compartilhados	O mais positivo de todos	requer uma visão nova, ou quando um rumo claro é necessário
<i>COACHING</i>	Conecta o que a pessoa quer com as metas da equipe	Altamente positivo	Para ajudar uma pessoa a contribuir mais eficazmente com a equipe
AFILIATIVO	Valoriza as ideias das pessoas e obtém o compromisso pela participação	Positivo	Para amparar arestas em uma equipe, motivar durante períodos de sucesso ou fortalecer as relações
DEMOCRÁTICO	Valoriza as contribuições das pessoas e obtém o compromisso pela participação	Positivo	Para obter adesão, consenso ou contribuições valiosas dos membros da equipe
MARCADOR DE RITMO	Fixa metas desafiadoras e empolgantes	Com frequência, altamente negativo, por ser mal executado	Para obter resultados de alta qualidade de uma equipe motivada e competente
AUTORITÁRIO (COERCITIVO)	Alivia o medo ao dar instruções claras em uma emergência	Com frequência, altamente negativo, por ser mal executado	Na crise, para iniciar a recuperação de uma empresa

Fonte: Goleman (2015, p.48).

Com base no Quadro 1 acima, percebe-se que Daniel Goleman (2015) estudou seis estilos de liderança, cada qual com suas características, levando em consideração os seguintes critérios: sua repercussão, o impacto na organização e quando é apropriada a sua adoção.

O primeiro é denominado Visionário (Autoritário), apesar da expressão “autoritário” suscitar algo pejorativo; na verdade, ele apresenta uma visão de futuro, uma visão nova, possibilitando à equipe de trabalho uma visão futurista, uma espécie de prognóstico, o que os faz lutar pelos seus próprios sonhos e conquistas.

O *Coaching* parece se conectar mais com a questão da subjetividade dos funcionários, seu temperamento, sua forma de trabalhar e sua visão de mundo, convergindo a partir de um treinamento em relação às metas e aos interesses da organização. Neste sentido, também ocupa uma posição positiva. Pois, há um apoio e um alinhamento em ambas as partes (colaborador e organização).

Dando sequência, o próximo estilo é o Afiliativo. Neste caso, as ideias dos funcionários são escutadas e valorizadas, possibilitando uma visão positiva; na medida em que parece haver um sentido mais humano, onde os funcionários são mais reconhecidos, podendo expressar suas opiniões. O que, conseqüentemente, fortalece as relações no ambiente de trabalho.

Dando continuidade aos tipos de liderança, vê-se agora o Democrático. Como o próprio nome indica, “*demos*” significa povo e “*kratos*” vem de poder ou forma de governo. Ou seja, neste tipo de sistema político, fica resguardado aos cidadãos o direito à participação política. Sendo assim, no âmbito organizacional os funcionários são convocados a colaborar com as ideias e as tomadas de decisões no ambiente de trabalho; denotando assim, uma posição positiva com significativa adesão do grupo.

O penúltimo tipo de liderança é o Marcador de Ritmo. Este tem por função fixar metas que, apesar de num determinado momento ser empolgante por ser desafiador, pode-se mostrar como uma “faca de dois gumes”, porque além de trazer riscos, estes mesmos riscos também poderão ser motivos de uma grande frustração no futuro. A equipe precisa estar bastante motivada e num nível de competência tal que não se deixe abalar por questões de ordem emocional, como a ansiedade e a baixa autoestima.

Quanto ao último tipo de liderança, encontra-se o Autoritário (Coercitivo). Neste caso, os funcionários são coagidos, é uma autoridade que vai se impor de fora para dentro, geralmente trazendo ameaças e medo para a equipe. Este medo está relacionado a uma ameaça clara que, mesmo sendo fundamental em períodos de crise, repercute de maneira altamente negativa na equipe de trabalho. Afinal de contas, trabalhar sob pressão constante nem sempre vai trazer resultados positivos.

Descrever os diferentes estilos de liderança nos apresenta a observação de que existem diferenças relevantes e importantes entre eles, que estão de acordo com a cultura e com os fundamentos da organização, seus valores, missões, propósitos, entre outros. Mas, também é muito comum que a organização já tenha passado a adotar alguns dos estilos de liderança citados no quadro acima, com a finalidade de melhorar e progredir sua forma de liderança, e que, independentemente do estilo adotado, o resultado pode ter sido ou não o esperado; pois, vai depender do que a organização está buscando e a forma como procura gerir suas atividades. Cada estilo traz consigo sua forma de aplicabilidade, sua repercussão e o seu impacto no clima organizacional, além dos resultados que poderão trazer para a organização (GOLEMAN, 2015).

Todos esses estilos de liderança organizacional que foram abordados nesta seção terão que estar alinhados às questões psicológicas e emocionais dos funcionários. Levando em consideração essas duas variáveis, é que na seção a seguir será tratada a inteligência emocional no ambiente de trabalho.

2.2 Um breve estudo sobre a inteligência emocional no ambiente de trabalho

A inteligência emocional é considerada uma capacidade comportamental e que está se tornando, cada vez mais, um campo de estudo notável e fundamental no ambiente organizacional, além de ser importante e essencial a sua aplicabilidade.

Com isso, o conceito de inteligência emocional pode ser estabelecido como:

A capacidade de criar motivações para si próprio e de persistir num objetivo apesar de percalços, de controlar impulsos e aguardar pela satisfação dos seus desejos, de se manter em bom estado de espírito e impedir que a ansiedade interfira na capacidade de raciocinar, de ser empático e autoconfiante (GOLEMAN, 2007, p. 58).

A inteligência emocional também vem sendo muito estudada pela área da Administração nos últimos anos - sendo um comportamento que tem sido pesquisado e procurado com forte relação aos estudos da liderança. Essa abordagem assume uma visão importante na convicção de que, em situações mais controladas, é possível gerir e lidar com as emoções de modo a melhorar a produtividade e as relações com os liderados (MAYER; SALOVEY, 1990).

Apointa-se que a inteligência emocional tem sido vista como um atributo necessário da Quarta Revolução Industrial, visto que permite e desenvolve uma maior capacidade de inovação por parte dos líderes, o que os possibilita de tornarem-se operadores de mudanças e transformações no ambiente corporativo (SCHWAB, 2016).

Portanto, a inteligência emocional é a capacidade que o indivíduo tem de persistir nos seus objetivos próprios, sabendo controlar seus impulsos emocionais, como a ansiedade por exemplo. Em outras palavras, é importante que as pessoas saibam reconhecer as suas próprias emoções, as suas limitações, que nada mais é do que um “mergulho” para dentro de si mesmas. O que, conseqüentemente, possibilitará um relacionamento mais favorável para com os outros. São consideradas quatro fases importantes no processo de desenvolvimento psicológico (JOSEPH; NEWMAN, 2010; MAYER; SALOVEY, 1997):

- a) perceber as emoções com exatidão;
- b) utilizar as emoções para facilitar o pensamento;
- c) compreender as emoções; e,
- d) gerenciá-las com o intuito de alcançar os objetivos. Esta última fase é considerada como a mais complexa na busca pela inteligência emocional.

No ambiente organizacional, a gestão das emoções vem ganhando gradativamente mais destaque e visibilidade. O trabalho é considerado como uma experiência emocional, que envolve vários sentimentos, sejam eles conflitantes ou não, como alegria ou raiva, orgulho ou frustração, prazer ou sofrimento, ou até uma combinação de todos eles. E a liderança acaba influenciando diretamente essa experiência para os seus subordinados (KAPLAN *et al.*, 2014). Diante disso, o desempenho e a produtividade por parte da organização não estão somente ligados a cargos ou funções determinadas, mas também à capacidade de gerenciamento das emoções, tanto voltadas para o líder como para todo o corpo colaborativo (CHOUDHARY *et al.*, 2017). Sendo assim, percebe-se que não é só a técnica que está em jogo, mas, o mais importante é a sua base, que é o suporte emocional.

O indivíduo que aprende a controlar e lidar com suas emoções torna-se mais resiliente, empático, maleável e sensível. Ou seja, mais humano. Segundo o psiquiatra Augusto Cury (2008), tais habilidades permitem às pessoas vislumbrar uma humanidade, um melhor trato para com os outros.

Para uma organização, líderes que possuem tais características e que são emocionalmente inteligentes, têm muito mais a oferecer, seus impactos serão positivos, entregando o retorno esperado, além da resolução de diferentes conflitos, do cumprimento das metas, e da crescente produtividade e eficiência na hora da tomada de decisões, todos esses fatores, ligados à questão da inteligência emocional, podem trazer infinitos benefícios para a instituição. Mas, não é tão fácil ter e desenvolver a inteligência emocional, pois esta não é um conceito que se aprende e se adquire ao ler um livro. O indivíduo passa por todo um processo, além de diversas práticas, experiências, erros e acertos até chegar a obter essas habilidades, e com o tempo vai adquirindo ainda mais esses conhecimentos e desenvolvendo suas competências (LONGHI, 2016).

Diferentemente do que se pode imaginar, a inteligência emocional não significa ignorar ou evitar as emoções e nem ser emotivo, mas sim observá-las, analisá-las, educá-las e saber lidar com elas, e não puni-las. Podendo controlar, de certa forma, suas manifestações e conflitos tanto internos como externos. Inteligência emocional é a habilidade de gerenciar seu próprio ser e seus relacionamentos com as pessoas e com as diferentes situações do dia a dia. Podendo, assim, ser usada para ajudar a imprescindível relação consigo mesmo e a favor das demais relações de forma a desenvolver melhor a equipe (LIVELY, 2000).

Portanto, o pilar da inteligência emocional é a autoconsciência, ou seja, é reconhecer um sentimento na medida em que o mesmo ocorre. Dessa forma, a gestão das emoções engloba o autogerenciamento das emoções, compreendendo não somente a administração das emoções,

mas, também, as das outras pessoas, além do gerenciamento interpessoal das emoções, em que envolve uma relação entre duas ou mais pessoas (LIVELY, 2000).

A gestão intrapessoal das emoções está diretamente ligada à capacidade que o indivíduo tem de lidar com os próprios sentimentos e de não permitir que os mesmos o dominem, ou seja, é uma situação que envolve a relação da pessoa consigo mesma (HARTLEY, 2004). E o gerenciamento das emoções intrapessoais é mais voltado para a questão da gestão das emoções negativas do que positivas e que as pessoas dotadas com essa capacidade têm mais probabilidade de ter um bem-estar psicológico (BURRUS *et al.*, 2012).

A gestão interpessoal das emoções, por sua vez, está relacionada à capacidade de empatia por parte do indivíduo, identificando e percebendo as emoções de outras pessoas, por meio de habilidades como leitura facial e expressão corporal, por exemplo, utilizando métodos para influenciá-las de forma positiva (JORDAN; LAWRENCE, 2009).

Dessa forma, há quatro categorias estratégicas para o gerenciamento das emoções interpessoais (WILLIAMS, 2007, p. 605):

- a) alteração da situação, ou seja, eliminar ou alterar elementos que provoquem desconforto emocional;
- b) alteração do foco de atenção;
- c) alteração do significado cognitivo da situação, por meio da construção de uma nova narrativa que ressignifique o impacto emocional; e,
- d) modulação da resposta emocional, por meio de ações como parar para respirar fundo a fim de interromper “a experiência atual de emoção”, e até mesmo por meio de automedicação.

Nos últimos anos, houve uma considerável atenção voltada ao estudo da inteligência emocional - tanto com relação à vida pessoal quanto à profissional -, mais especificamente da capacidade do indivíduo em gerenciar suas emoções e suas implicações para uma vida mais saudável. Além de poder afetar, positiva ou negativamente, a relação do indivíduo na organização, a inteligência emocional e a gestão das emoções também podem impactar a capacidade de liderança de um líder (SAIBANI *et al.*, 2012).

É fundamental que saibamos da existência dos dois tipos de inteligência, além do intelectual que lida diretamente com as questões de ordem cognitiva, como também o emocional, que é a base para uma vida mais saudável e feliz. Portanto, para uma melhor

compreensão sobre a inteligência emocional, é importante diferenciar o quociente intelectual do quociente emocional. Assunto que será abordado na seção seguinte.

2.2.1 Diferenciando o quociente intelectual (QI) e o quociente emocional (QE)

Tem-se percebido de forma progressiva no mercado de trabalho profissionais que possuem excelentes currículos, com suas habilidades e títulos acadêmicos, mas com significativa carência de capacidade para trabalhar em equipe. Até os anos 90, acreditava-se que o que determinava o sucesso profissional e pessoal do indivíduo era o quociente intelectual, e, com isso, as empresas passavam a se basear somente no índice de QI das pessoas para o processo de admissão, sem se preocupar com o lado emocional das mesmas (LONGHI, 2016). Esse tipo de realidade parece ser mais notável, principalmente, em instituições acadêmicas e, mais especificamente, em docentes do ensino superior.

Mas, com o tempo e com a evolução por parte de diversos aspectos que formam não só o lado pessoal, mas o lado profissional de cada indivíduo, descobriu-se que existem outros fatores que determinam o sucesso daquele profissional na empresa. Dentre esses fatores, destaca-se o quociente emocional, que vem paulatinamente ganhando visibilidade nos estudos e em sua aplicabilidade e, tornando-se imprescindível durante este processo.

O quociente intelectual e o quociente emocional são capacidades distintas, mas que se complementam. Costuma-se dizer, ainda, que algumas empresas chegam a contratar pessoas pelo QI, mas que, no final das contas, essas mesmas pessoas acabam sendo demitidas pela carência do QE. Ou seja, a inteligência emocional está diretamente ligada aos fatores comportamentais e da personalidade das pessoas, enquanto que a cognição, passa a interpretar e compreender o mundo. Dessa forma, deve-se procurar aprender a trabalhar com a junção das competências intelectuais e emocionais, utilizando da emoção para facilitar a razão e a razão para gerir a emoção. Apesar de serem realidades diferentes e separadas, há uma interdependência entre o intelecto e os sentimentos, o que evidencia a importância de saber dominar essas dimensões, para, assim, aprender a lidar com as diferentes situações de forma eficaz.

No entanto, as pessoas buscam durante sua trajetória acadêmica, desde as escolas do ensino médio e fundamental até o ensino superior, desenvolver somente o QI, deixando de lado o QE. Quando, na verdade, é a partir deste último que se pode conseguir desenvolver melhor uma carreira voltada para o sucesso profissional. Consequentemente, acabam por não conseguir

construir capacidades essenciais para o bom convívio social, onde aprendem a lidar e controlar suas emoções e suas ações.

Com isso, pessoas que possuem a inteligência emocional bem desenvolvida têm maior facilidade e capacidade de integração e relacionamento com outras pessoas e no ambiente de trabalho, parecem demonstrar, além de uma alta produtividade no desempenho de suas funções, adaptando-se, assim, de forma harmoniosa à dinâmica organizacional. Além de serem comunicativas e com um alto índice de criatividade, as pessoas emocionalmente inteligentes têm um forte senso de responsabilidade e têm mais facilidade para se adaptar às mudanças (LONGHI, 2016).

Em outros termos, pessoas que desenvolvem esta virtude conseguem ser mais equânimes, transparecendo maior harmonia para o grupo na condução da liderança. Caracterizada a inteligência emocional, a seção seguinte destaca a sua importância para os líderes.

2.2.2 A importância da inteligência emocional no papel do líder

Como já mencionado, o estudo da inteligência emocional vem crescendo de forma significativa, tendo mais espaço e visibilidade nos últimos anos, pois é um aspecto que tem grande importância e que é fundamental para a vida das pessoas, tanto no âmbito pessoal como no profissional. Portanto, é uma temática que vem se mostrando essencial na vida de todos, além de se mostrar como um aspecto vital no papel da liderança e, ainda assim, é um assunto que está aberto para a realização de mais estudos, por ter uma abrangência muito grande e diversas visões para o aprendizado (ANTONAKIS *et al.*, 2009).

O papel das emoções na liderança é considerado proeminente na literatura, e, por isso, a inteligência emocional pode ser de grande valor. Porém, o desafio é “provar” que este tipo de inteligência é uma formação que vai além das características individuais. Nesse sentido, há três áreas de concentração de estudos: a emergência ou o surgimento da liderança, o comportamento da liderança e a sua eficácia (WALTER; COLE; HUMPHREY, 2011).

O surgimento da liderança reflete o quanto uma pessoa pode ser reconhecida como líder e como exerce influência com o grupo, mesmo sem ocupar essa função formalmente. Há estudos que apoiam que as pessoas emocionalmente inteligentes têm maior chance e são mais aptas a se tornarem bons líderes. O papel da inteligência emocional para o surgimento da liderança é conduzido por meio da empatia e de estratégias ligadas ao comportamento, como a

tomada de perspectiva, a coordenação de tarefas e o apoio de desenvolvimento (WALTER; COLE; HUMPHREY, 2011).

O comportamento de liderança ressalta o seu traço transformacional, que acaba por envolver um modelo carismático, uma visão cativante, um estímulo intelectual e um apoio a cada membro da equipe, e nesse caso, há a influência da inteligência emocional nesse comportamento. A eficácia da liderança, por sua vez, é conceituada como a capacidade que o líder tem de orientar e influenciar sua equipe em busca de bons resultados (WALTER; COLE; HUMPHREY, 2011).

A partir desses breves conceitos mencionados anteriormente, pode-se observar que a presença da inteligência emocional pode contribuir para o campo de atuação da liderança, pois líderes emocionalmente inteligentes tendem a realizar e a desempenhar melhor o seu papel na organização e a executarem suas atividades de forma mais produtiva e eficiente. Então, além dos profissionais, quando a organização passa a ter esse olhar, esse cuidado e cautela para com os sentimentos e as emoções de cada colaborador e funcionário, o trabalho de cada um vai fluir bem mais (WALTER; COLE; HUMPHREY, 2011).

Melhor dizendo, ao tratar a inteligência emocional de cada pessoa que faz parte de uma instituição, esta atitude vai fazer com que a cultura da empresa, seu propósito, sua missão e seus valores se tornem cada vez mais bem desenvolvidos e reconhecidos pelo corpo colaborativo e pelo mercado.

Tratando-se da importância da gestão emocional para o desenvolvimento do líder, do seu papel e da sua capacidade de gestão no trabalho, tem-se que o modelo de gerenciamento racional weberiano (essencialmente, o conceito de burocracia) já não é suficiente para garantir uma liderança de sucesso (HARTLEY, 2004). Portanto, líderes que são capazes de complementar o gerenciamento racional com o gerenciamento emocional possuem uma maior habilidade e competência para criar um ambiente tanto “emocionalmente satisfatório quanto produtivo” (HARTLEY, 2004, p. 588).

Outra estratégia voltada à gestão das emoções nesse contexto de liderança consiste na capacidade da resolução de problemas. Pois, as emoções e o humor impactam e influenciam, substancialmente, o potencial e a tomada de decisão para a resolução dos problemas que um profissional está enfrentando em diversas situações, contextos e níveis. Dessa forma, quando as emoções são positivamente gerenciadas e equilibradas, pode-se abrir caminhos para mais produtividade, criatividade e um maior leque de ideias e relações saudáveis, por meio de uma melhor integração do material cognitivo e da organização da memória (MAYER; SALOVEY, 1990).

Por outro lado, líderes que possuem um baixo nível de inteligência emocional tendem a desenvolver um modo de gerenciamento de emoções mais defensivo e restritivo, por exemplo. Sentindo menos empatia para com o outro e tendo menor capacidade de reconhecer as emoções dos outros, tendendo-se a se tornarem líderes coercitivos, e sendo reconhecidos como pessoas mais desagradáveis e em que situações de conflitos ou estresse, por exemplo, tendem a ser mais constantes (MAYER; SALOVEY, 1990).

A importância da inteligência emocional no papel do líder, além do que já foi citado durante o texto, se dá justamente pelo fato de que líderes que possuem a habilidade de autogerenciamento emocional têm um condão maior para controlar reações imediatas, adiar ou ponderar julgamentos, possibilitando um melhor desenvolvimento de um ambiente de trabalho mais saudável e convidativo, de confiança, de troca, e mais propício para um melhor desempenho do grupo (JORDAN; LAWRENCE, 2009). Dessa forma, existem diferentes estratégias de gestão emocional que podem ser utilizadas pelos líderes num contexto organizacional, envolvendo: incentivo de emoções positivas e redução de emoções negativas no ambiente corporativo (CHOUDHARY *et al.*, 2017; JORDAN; LAWRENCE, 2009).

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

3 MÉTODO

Os procedimentos metodológicos apresentados neste capítulo foram definidos com o objetivo de responder à pergunta de pesquisa que orientou este Trabalho de Conclusão de Curso: Como a gestão do líder é influenciada pela inteligência emocional no ambiente organizacional?

Quanto à natureza, foi realizada uma pesquisa aplicada. A pesquisa aplicada tem como principal objetivo utilizar os conhecimentos analisados na pesquisa básica para a aplicação, e a prática, a partir da resolução de problemas específicos (NIELSEN; OLIVO; MORTILHAS, 2017). Este estudo abordou dois temas atuais e importantes - a liderança e a inteligência emocional -, buscando trazer *insights* que possam contribuir para que as organizações compreendam a importância e os desafios de desenvolver a inteligência emocional dos seus líderes.

Aplicou-se, ainda, uma abordagem qualitativa, que tem como finalidades estudar e abordar um fenômeno de modo mais aprofundado (NIELSEN; OLIVO; MORTILHAS, 2017).

Quanto aos fins, tratou-se de uma pesquisa exploratória e descritiva. A pesquisa exploratória busca conhecer melhor algum fenômeno ou um aspecto do assunto abordado. Por sua vez, a pesquisa descritiva tem por finalidade apresentar as características do fenômeno ou experiência estudada (NIELSEN; OLIVO; MORTILHAS, 2017).

Vale salientar que a fenomenologia é uma corrente filosófica que se refere a uma forma de perceber o mundo, que tem como princípio fundamental a busca do fenômeno em si, como ele se revela. No caso desta pesquisa, o fenômeno estudado é a relação das duas variáveis: a liderança e a inteligência emocional.

Quanto aos meios, inicialmente foi realizada uma pesquisa bibliográfica, seguida de um estudo de caso. A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em um material científico já publicado, como livros, dissertações, artigos, teses e monografias, por exemplo. Tem como objetivo levantar e organizar o conhecimento disponível sobre o objeto da pesquisa (NIELSEN; OLIVO; MORTILHAS, 2017). A pesquisa bibliográfica, portanto, foi aplicada para a construção do referencial teórico deste Trabalho de Conclusão de Curso.

O estudo de caso é um procedimento técnico cujo propósito é estudar de forma aprofundada um caso, ou poucos casos, para compreender determinado fenômeno ou realidade (NIELSEN; OLIVO; MORTILHAS, 2017). Neste TCC, a pergunta de pesquisa foi tratada a partir da experiência de um shopping no Recife. Como mencionado no capítulo introdutório, optou-se por resguardar o anonimato do shopping e do profissional entrevistado.

Com relação aos instrumentos de coleta de dados, este trabalho adotou a entrevista semiestruturada. Esta é organizada com perguntas pensadas previamente, porém com possibilidade de alterações no decorrer da entrevista, a depender do andamento da mesma. Para tanto, foi elaborado um guia de entrevista (APÊNDICE A), a partir da pesquisa bibliográfica realizada (GIL, 2018; NIELSEN; OLIVO; MORTILHAS, 2017).

A entrevista foi realizada no dia 22 de novembro de 2022, no período da tarde, com duração de aproximadamente uma hora, com a psicóloga no seu próprio ambiente de trabalho, cuja função atual está relacionada ao gerenciamento da Experiência do Cliente. A entrevista foi gravada e transcrita com o intuito de aprofundar o conhecimento a respeito da relação entre a gestão da liderança organizacional e a inteligência emocional, além de compreender como essa questão é trabalhada com as lideranças do shopping.

A escolha da profissional entrevistada se deu pelo seu papel na área de gestão de pessoas, desde o momento de concepção do shopping, por ter sido responsável por pensar a estruturação do setor de gestão de pessoas, bem como por ter sido gestora dessa área por muitos anos.

Foram seguidas algumas etapas para a análise e interpretação dos dados, normalmente aplicadas nos estudos de casos, como: a codificação dos dados, que consistiu em atribuir uma designação dos conceitos mais relevantes que foram encontrados durante a transcrição da entrevista e nos registros de observações que foram feitos; e, a partir dessa codificação, é que os dados foram comparados e ganharam significado, como base no referencial teórico estudado; por fim, a elaboração de um texto discursivo com as conclusões da análise (MILES; HUBERMAN; SALDAÑA, 2014).

Por fim, como limitação do estudo, destaca-se o pouco tempo para realização da pesquisa, em função dos prazos acadêmicos, o que também impossibilitou abordar outras perspectivas. Diante disso, haverá sempre espaço para apresentar diferentes perspectivas em pesquisas futuras, bem como realizar entrevistas com outros colaboradores, o que poderá aprofundar o conhecimento sobre o tema (DIAS; PATRUS; MAGALHÃES, 2011; NIELSEN; OLIVO; MORTILHAS, 2017).

4 RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo tem por finalidade realizar uma apresentação geral acerca da instituição objeto de estudo desta pesquisa que é um determinado shopping na cidade do Recife e, também, descrever e interpretar os dados colhidos a partir da entrevista semiestruturada com a profissional.

4.1 Descrição do caso da Empresa objeto do Estudo

4.1.1 Shopping no Recife

Os dados aqui apresentados foram coletados no site do shopping¹. O referido shopping foi fundado há pouco mais de dez anos, e fica localizado na zona sul do Recife, com uma extensão de 295.070 m² de área construída, tornando-se referência regional e nacional por ter um projeto inovador, arrojado e com um *design* sustentável; oferecendo ao público a oportunidade de desfrutar e aproveitar desse ambiente, com um equipamento completo de alta qualidade e de uma prazerosa e diferenciada experiência de consumo voltada para satisfazer as necessidades dos clientes. Seu ambiente é apresentado com o intuito de ser convidativo, seguro e acessível, atendendo a todos os estilos e das mais diversas formas.

Considerado um dos maiores shoppings do Norte/Nordeste em área bruta, esse shopping do Recife possui um *mix* de lojas e de serviços bastante diversificado e atrativo, posicionando-se como um shopping regional. Essas características tornam esse shopping uma ferramenta excelente para a sua divulgação, além das marcas, produtos e serviços oferecidos, atingindo um público grande e diversificado. Possui um perfil que permite a segmentação das ações voltadas à publicidade e *merchandising*, captando públicos específicos por meio de um conjunto de diversos formatos e de ações por meios físicos e digitais.

Além de possuir um sistema de gestão voltado para o compromisso e por melhores práticas ambientais operacionais, ele busca agir de forma ecologicamente correta e sustentável - tudo foi bem planejado para que, desde sua construção até seu funcionamento, houvesse o mínimo de danos e impactos locais, racionalizando o uso dos recursos naturais, gerenciando e controlando os desvios para um menor impacto na natureza.

¹ Não identificado aqui para garantir o anonimato do caso estudado.

Possui uma boa comunicação entre as equipes de trabalho. O quadro de funcionários é formado por mais de 500 colaboradores que atuam em diversas áreas; todos fazem parte de um *staff* que busca um objetivo único, que é atender os mais diversos tipos de necessidades dos seus usuários.

Quanto à melhoria e o desenvolvimento das habilidades dos funcionários, seja na área técnica ou relacional, há um Programa de Constelação do Sistema Organizacional. Este tipo de programa tem por base o conhecimento das Constelações Familiares, de Bert Hellinger. Trata-se de um trabalho de consultoria sistêmica, que tem auxiliado de forma positiva organizações em todo o mundo, por trazer informações e *insights* para a tomada de decisões, possibilitando que o sistema empresarial possa se desenvolver melhor, sempre de olho nos resultados.

Com relação ao sistema de liderança, há uma conexão total com o Programa de Vera Tindó da Cyclo, em que todos são chamados a participar do Desenvolvimento de Liderança para Gestão: a equipe dos supervisores, os líderes de limpeza e os encarregados.

4.1.2 Descrição e análise dos dados

A profissional entrevistada trabalha na empresa há mais ou menos 10 anos. Sua função passou por várias fases. Ela iniciou na empresa com o papel de pensar na área de gestão de pessoas com todos os seus subsistemas. E, atualmente, assumiu outro cargo na área de “Experiência do Cliente”, com um olhar mais voltado para o cliente e em como lidar com as pessoas na organização para que as mesmas se sintam bem acolhidas, atendidas e bem tratadas. Neste caso, a liderança tem um papel fundamental nesse processo.

Atualmente, a psicóloga trabalha na área de relacionamento com o cliente e sua hospitalidade, que tem como principal foco criar uma experiência positiva no cliente, sendo esta uma consequência do bem-estar do funcionário. Além de trazer metodologias, ferramentas e treinamentos para promover a excelência do atendimento ao cliente. Desde a sua entrada nesta instituição, o seu fundamento estava voltado para a cultura da hospitalidade, que significa: cultura do bem tratar, do bem servir, do acolhimento para com os funcionários, que ao longo do tempo foi traduzido para a excelência do atendimento ao cliente.

Em relação à formação e ao treinamento com os líderes, a instituição tem um programa de desenvolvimento de lideranças, que desde o início está voltado para a escuta do colaborador, a transmissão de *feedbacks* e como o líder pode inspirar as pessoas. Segundo a profissional, não é apenas o Departamento de Recursos Humanos que se responsabiliza por cuidar das pessoas,

o maior papel mesmo faz parte da liderança. Pois, no dia a dia de trabalho são esses profissionais que estarão junto aos colaboradores. São eles que através de um olhar, um sorriso, farão toda a diferença e influenciarão no resultado do trabalho daquele colaborador.

Além disso, também trazem uma base de desenvolvimento de algumas competências, como as socioemocionais, ou seja, por meio da aplicação de oficinas de empatia, oficinas de escuta ativa, oficinas de habilidades de como dar *feedbacks*, habilidades de percepção do outro, como também de habilidades técnicas, como as de *soft skills*, por exemplo, que são as socioemocionais. Estas têm extrema importância, podendo representar 80% do sucesso profissional, ficando apenas, os 20% restantes para o lado técnico.

Com relação ao tipo de trabalho que os líderes realizam com sua equipe, busca-se, de fato, entender bastante o contexto de vida de cada membro da equipe.

Nas próprias palavras da entrevistada:

[...] Por exemplo, cada pessoa tem a sua história, tem seus filhos, tem condições econômicas mais difíceis ou não. Dessa forma, procura-se primeiramente entender quem é esse colaborador. Então, são formados encontros com o objetivo de não apenas falar do trabalho ou das metas - às vezes até nem se fala sobre isso -, mas sim, de falar sobre você, sobre a pessoa, e isso estabelece uma relação de conexão, uma relação de confiança, de entender quem é essa pessoa que está aqui e como ela está se sentindo (Psicóloga).

De acordo com o referencial teórico que foi apresentado anteriormente, segundo Daniel Goleman (2014), é muito importante que o líder saiba conviver com as pessoas, conhecendo a história de cada uma, para compreender a trajetória de vida com a finalidade de desenvolver uma relação de confiança, mais próxima, e principalmente, entender quem são as pessoas com quem convivem diariamente. A comunicação também é um aspecto importante para esse processo, ou seja, saber ouvir. Sendo assim, quando a entrevistada enfatiza essa proximidade com os funcionários do shopping, ela está, de fato, cumprindo esse papel de humanização.

Também são adotados programas de pesquisa de clima, voltados ao colaborador para entender melhor como eles pensam e como se sentem durante os vários aspectos da organização. Nesse caso, por exemplo, manda-se um pequeno questionário de duas perguntas: “Como você está se sentindo hoje?”, “Como você está sentindo a comunicação de hoje?”. Para que, dessa forma, o líder possa “sentir o pulso” (expressão usada pela própria profissional) daquele momento, podendo-se perceber se está indo tudo bem ou não com cada pessoa, para que assim, o líder possa atuar de forma mais rápida e assertiva.

A pesquisa de clima é extremamente importante, ressalta a psicóloga, pois funciona como uma espécie de “termômetro”, para saber como está e como anda o desempenho do grupo. Então, são utilizadas algumas técnicas de reunião e técnicas de encontro para saber sobre o contexto ou experiência de vida, sobre o sonho, dentre outros aspectos, e como pode-se abordar esse funcionário. Tudo isso parece fazer toda a diferença na rotina de trabalho.

Diferentemente do que se pode imaginar, a inteligência emocional vai além da emotividade, ou seja, é necessário saber analisá-la e educá-la para lidar com ela e controlar os conflitos, tanto os pessoais como os interpessoais. Segundo a psicóloga, a dificuldade maior das lideranças é o tempo, tempo de poder ouvir as pessoas. Portanto, pequenas abordagens como essas facilitam saber como os funcionários estão naquele dia. Para saber como os funcionários estão num determinado dia, é imprescindível que o líder também tenha um momento de autoconsciência, que diz respeito ao gerenciamento das emoções no momento em que ocorre (LIVELY, 2000).

Também há um trabalho de ressignificação de algumas funções. Por exemplo, as pessoas que trabalham na limpeza dos banheiros, elas são tidas como camareiras, trazendo todo um olhar, uma especialidade da hotelaria, porque elas não estão ali, simplesmente, para limpar o banheiro, mas sim, para cuidar da saúde, do bem-estar e da segurança de todos. Ou seja, a partir desse olhar ressignificado, as funções de cada funcionário são muito valorizadas. Então, cabe ao líder perceber essas sutilezas que acontecem com a singularidade de cada indivíduo, não é algo fácil, nem simples, ainda mais com todo o contexto de ter que trabalhar, ter que entregar, mas segundo a entrevistada: “Se o líder investir tempo nisso, todo o resto vai fluir”.

Como bem se percebe, a partir das palavras citadas acima, a questão chave do tempo é a qualidade e não a quantidade.

Mais uma vez, nas palavras da entrevistada:

É preciso estabelecer uma rotina, pautas de 15 minutos para perguntar aos liderados “como está o tempo hoje?”, de fazer um elogio ou de trazer um tema para debater com o restante da equipe, temas como: falar sobre gentileza, sobre amor, sobre respeito, sobre tristeza ou sobre o trabalho (Psicóloga).

Em relação a aplicação da “gestão da felicidade” no ambiente corporativo com os líderes e a equipe de colaboradores, a empresa começou primeiramente com a implementação do programa da hospitalidade, em que foram feitos programas de liderança mais específicos para a hospitalidade, a partir de breves questionamentos, tais como: “Como posso ser um gestor hospitaleiro, que acolhe as pessoas, que cuida, que olha e tudo mais?”. Só depois de algum

tempo é que surgiu o tema da felicidade, que teve como propósito compartilhar a felicidade, trazendo algumas ferramentas que pudessem ajudar nesse processo e no dia a dia.

De acordo com Longhi (2016), a inteligência emocional não é um conhecimento que se adquire a partir dos livros. É preciso haver todo um processo até chegar nessa habilidade que envolve, autoconhecimento, capacidade para se colocar no lugar do outro, sensibilidade com o lado humano, entre outros. Tais habilidades vão sendo adquiridas com o tempo até que elas passem a se tornar verdadeiras competências. Algumas empresas se utilizam de treinamentos ligados ao comportamento emocional, uma espécie de reeducação emocional.

Como bem refere a entrevistada: “A felicidade é uma habilidade que se aprende”, partindo dessa ideia, a empresa procurou trazer algumas oficinas para trabalhar as seguintes habilidades:

A resiliência, o uso da gratidão, o uso da atenção plena, para ajudar as pessoas e fazê-las perceber que podem ter uma vida com mais significado, com mais relevância, e que é uma escolha que elas podem fazer. Além de medirem o nível de felicidade na organização, por meio de alguns indicadores, visto que também se mede o nível de governança para saber como estão as políticas adotadas pela instituição e os processos aplicados a cada pessoa, por exemplo (Psicóloga).

Em outras palavras, essas habilidades são trabalhadas com o intuito de fazer com que os funcionários reflitam sobre as suas relações de trabalho. Em relação ao trabalho que era realizado antes da psicóloga que foi entrevistada, pelo fato de ela estar na instituição desde a sua fundação, o trabalho foi se dando de forma construtiva com o seu olhar de sensibilidade e de cuidado com o outro. Como ela própria revela:

Eu entrei nela e a gente construiu ela do zero, a gente construiu o shopping do zero, eu vim para construir o shopping, implantei toda a gestão da hospitalidade e tudo mais, então assim, ela já começou assim (Psicóloga).

É importante salientar que o shopping recebeu uma premiação nacional, de melhor *case* de gestão de pessoas. A psicóloga esclarece que esse prêmio é reconhecido pelos próprios clientes, quando eles falam: “Nossa, aqui tem algo diferente!”. Tudo isso reflete o clima de felicidade e bem-estar entre as pessoas.

No que se refere ao relacionamento do líder com a equipe de funcionários, apesar da hierarquia ser necessária, a proximidade do líder com os funcionários é o que há de mais importante. Sendo assim, as habilidades e os pontos positivos de cada funcionário estão no

centro das atenções, não só o que precisam melhorar ou os seus defeitos, mas a capacidade que cada um tem para ser melhor naquilo que faz.

A conduta do líder apresenta na sua essência um traço transformacional, na medida em que ele passa a ser capaz de orientar e influenciar a sua equipe com a finalidade de trazer bons resultados para a organização (WALTER; COLE; HUMPHREY, 2011).

Em relação ao problema de pesquisa que é tratado neste estudo, sobre a influência da inteligência emocional no papel do líder, assim respondeu a entrevistada:

Muitas pessoas têm líder, mas não tem líder, então o líder que é um líder mais construtivo, um líder que olha mais para as pessoas, que entende que é um gestor de pessoas, sempre se diferencia. Eu vejo porque têm vários líderes juntos e a gente sabe que tem aqueles que escutam mais, que tem aqueles que às vezes nem tanto, mas que têm outras habilidades. A gente começa a perceber o quanto que tudo influencia para o bem ou para o mal. Então, a primeira coisa que o líder tem que entender é que ele é um gestor de pessoas, ele está lidando com pessoas, ele não é um gestor de matemática ou da área de logística ou da área de recursos humanos ou da área operacional ou do marketing, não. Ele é um gestor de pessoas. Se ele entender isso, o resto vai fluir normalmente (Psicóloga).

Ainda segundo Daniel Goleman (2014), saber falar e ouvir são atitudes indispensáveis na prática do líder, suas orientações devem ser colocadas de forma objetiva e clara, a autoridade deve ser usada de maneira sutil, sem perder a firmeza da sua posição. É exatamente por isso que ele deve ter um tato maior na relação com as pessoas.

Como bem refere as palavras acima, se o líder tem um posicionamento humano para com as pessoas, se ele gosta de lidar com pessoas, o trabalho será desenvolvido num clima saudável. Outro dado importante trazido pela profissional é que muitas pessoas pedem demissão do trabalho pela dificuldade no relacionamento com o líder e não na realização do trabalho em si.

O mais importante no trabalho do líder é que esta função vem muito antes da liderança em si. Pois, para ser um bom líder a pessoa tem que ter uma relação saudável com ela mesma, é necessário que ele invista no seu autoconhecimento, tenha consciência das suas fantasias, dos seus sentimentos, das suas relações com as figuras de autoridade da sua infância.

Como foi referido no início deste trabalho, o “mergulho” voltado para dentro de si é uma condição *sine qua non* para a saúde nas relações interpessoais. Esse “mergulho” pode se dar de várias formas: psicoterapia, meditação, exercício físico, espiritualidade e etc.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou analisar como a gestão do líder é influenciada pela inteligência emocional no ambiente organizacional. Para isso, foi feito um estudo de caso em um shopping do Recife, em que se realizou uma entrevista semiestruturada com uma profissional que atualmente trabalha na área de “Experiência do Cliente”, mas estruturou e conduziu a área de gestão da empresa por muitos anos.

Apesar da grande relevância por parte das duas variáveis abordadas neste trabalho, a liderança e a inteligência emocional são temáticas que vêm ganhando cada vez mais espaço, visibilidade e importância nos estudos da administração de empresas.

A entrevista realizada com a profissional do shopping permitiu um maior aprofundamento acerca da importância da gestão de liderança, sendo influenciada pelo aspecto emocional. Questões como atitude empática, resiliência, capacidade para ouvir o outro, saber falar, carisma, são características fundamentais que convergiram com os autores que foram estudados neste referencial teórico, principalmente, o mais conhecido entre eles, que é Daniel Goleman.

Na entrevista realizada pôde-se perceber um *rapport* muito positivo, pois a profissional respondeu às questões com muita simpatia e leveza, trazendo detalhes relevantes para responder à problemática de pesquisa em questão. Ela deixou claro quão importante é o desenvolvimento emocional do líder na relação com os seus subordinados; pode-se dizer até que esta é a “espinha dorsal” para o bom funcionamento e o sucesso no ambiente de trabalho.

Mencionando ainda que o shopping pesquisado trabalha com a questão de “experiência do cliente”, além da cultura da hospitalidade/cultura do bem tratar voltada a toda equipe de funcionários, possuindo uma melhor escuta para com o colaborador. Além disso, a psicóloga entrevistada ressaltou outras dinâmicas que são vivenciadas na empresa como uma pesquisa de clima, uma espécie de termômetro, para poder “sentir o pulso” dos funcionários. Há também a questão da ressignificação de algumas funções, pelas quais vale salientar a importância de cada função e de cada atividade exercida pelos funcionários, independentemente, do setor em que atuam, pois cada um tem um papel fundamental na construção, no desenvolvimento e no crescimento da organização.

Outro aspecto pontuado pela profissional foi sobre o tema da felicidade, que foi relatado como uma habilidade aprendida e que também é fundamental na vida das pessoas, seja no âmbito pessoal ou profissional. Tratando-se da liderança, uma das maiores dificuldades é o tempo, ou seja, sua falta e não, necessariamente, o excesso. Portanto, os líderes precisam, além

de desenvolver melhor seu autoconhecimento, saber gerenciar e dividir melhor o tempo. Mas, além disso, também é importante e imprescindível que o líder tenha um posicionamento humano com as pessoas, pois ele lida e convive com elas todos os dias e na maior parte do tempo. Um dos aspectos mais importantes é que o líder precisará, primeiramente, ter e desenvolver uma relação saudável com ele mesmo, isto é, cuidar das suas próprias emoções.

Dessa forma, pôde-se concluir que, além de todos os aspectos e pontos que foram mencionados acima, o trabalho de desenvolvimento dos líderes por parte do shopping se dá pelo seu autoconhecimento, pela política da hospitalidade e do bem tratar e por saber lidar com as pessoas, conhecendo cada colaborador e sua história, e assim poderem trabalhar juntos, como uma verdadeira equipe.

Contatou-se ainda, após a realização da entrevista com a psicóloga, que a inteligência emocional influencia significativamente a gestão do líder no ambiente organizacional de forma que, se o líder não aprender a reconhecer, a lidar e a conviver, da melhor forma, com suas diferentes emoções, as mesmas poderão repercutir de forma negativa em sua produtividade assim como no desempenho da liderança. Em outras palavras, aprender a ter e a desenvolver a inteligência emocional é algo bastante relevante na vida de qualquer ser humano, não somente no trabalho, mas em todas as suas dimensões.

Futuras pesquisas poderão ser realizadas, para ampliar e aprofundar ainda mais o estudo e o conhecimento voltado ao papel da liderança e da inteligência emocional, incluindo outras empresas, analisando a perspectiva do líder, dos liderados e assim poder analisar como essas duas temáticas são fundamentais e inevitáveis nos dias de hoje.

REFERÊNCIAS

- ALVINIUS, A.; BOSTRÖM, M. E.; LARSSON, G. Leaders as emotional managers: Emotion management in response organizations during a hostage taking in a Swedish prison. **Leadership and Organization Development Journal**, v. 36, n. 6, p. 697–711, 2015.
- ANTONAKIS, J.; ASHKANASY M.; DASBOROUGH, M. T. Does leadership need emotional intelligence? **Leadership Quarterly**, v. 20, n. 2, p. 247-261, 2009.
- ANTUNES, Raul Cesar Silva. Um Estudo sobre O poder e suas influências nas organizações. *In: ENCONTRO ANUAL DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA, 28.; ENCONTRO ANUAL DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA JÚNIOR, 5.*, Ponta Grossa, 2019. Disponível em: https://siseve.apps.uepg.br/storage/EAIC2019/14_Raul_Cesar_Silva_Antunes-156943799088469.pdf. Acesso em: 10 out. 2022.
- ARAÚJO, Cristiane Gontijo; CHAVES, Patrícia F. de Souza; TERRA, Ana Luíza Santos. Compreendendo a liderança a partir da perspectiva da inteligência emocional e gestão das emoções: Um estudo bibliométrico. *In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO, ADM*, 2020. Ponta Grossa - PR, 2020. Disponível em: https://admpg.com.br/2020/anais/arquivos/08302020_170857_5f4c05b56654c.pdf. Acesso em: 25 nov. 2022.
- BENNIS, Warren. **A Essência do líder: o grande clássico da liderança**. São Paulo: Elsevier, 2010.
- BIANCHI, Eliane Maria Pires Giavina; QUIISHIBA, Alessandra; FORONI, Paula Gabriela. Atuação do Líder na Gestão Estratégica de Pessoas: reflexões, lacunas e oportunidades. Rio de Janeiro, **RAC**. v. 21, n. 1, p. 41-61, 2017.
- BURRUS et al. Emotional Intelligence Relates to Well-Being: Evidence from the Situational Judgment Test of Emotional Management. **Applied Psychology: Health and Well-Being**, 4, p. 151-166, 2012.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos**. 8. ed., São Paulo: Ed. ATLAS S/A, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier:Campus, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 4. ed. Grupo GEN, 2021. Disponível em: [https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597027778/epubcfi/6/10\[%3Bvnd.vst.idref%3Dcopyright\]!/4](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597027778/epubcfi/6/10[%3Bvnd.vst.idref%3Dcopyright]!/4). Acesso em: 10 out. 2022.
- CHOUDHARY et al. Employee job performance: The interplay of leaders' emotion management ability and employee perception of job characteristics. **Journal of Management Development**, v. 36, n. 8, p. 1087–1098, 2017.

COELHO, Gabrielli M. M.; PEREIRA, Fabio Luciano P.; PEREIRA, Geovanna da Costa; PEREIRA, Raquel Vitoria S.; VIEIRA, Bruna Carolyne P. **Inteligência Emocional na Liderança Administrativa**. Praia Grande, dez. 2021.

CURSINO, Nicolai. **Eneagrama para líderes: autoconhecimento e maturidade para o desenvolvimento de sua liderança**. 2. ed. Rio de Janeiro: QualityMark, 2017.

CURY, Augusto. **O código da inteligência**. [S. l.]: Thomas Nelson Brasil, 2008.

DIAS, Sônia Maria Rodrigues Calado; PATRUS, Roberto; MAGALHÃES, Yana Torres. Quem ensina um professor a ser orientador? Proposta de um modelo de orientação de monografias, dissertações e teses. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 12, n. 4, p. 697-727, dez. 2011.

DRUMMOND, Virgínia S. **Confiança e liderança nas organizações**. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522109722/pageid/4>. Cengage Learning Brasil, 2012. Acesso em: 10 out. 2022.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

FERRÃO, Giuliana Silva. O papel do líder contemporâneo na avaliação de desempenho de seus liderados. 2016. Instituto de Psicologia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2016. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/147083/000998373.pdf?sequence=1>. Acesso em: 25 nov. 2022.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7. ed. Grupo GEN, 2022. Disponível em: [https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559771653/epubcfi/6/2\[%3Bvnd.vst.idref%3Dhtml1\]!4/2/2%4052:3](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559771653/epubcfi/6/2[%3Bvnd.vst.idref%3Dhtml1]!4/2/2%4052:3). Acesso em: 20 nov. 2022.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2018.

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

GOLEMAN, Daniel. **Liderança: a inteligência emocional na formação de um líder de sucesso**. Tradução Ivo Korytowski. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.

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

GOLEMAN, Daniel; BOYATZIS, Richard; MCKEE, Annie. **O poder da inteligência emocional: como liderar com sensibilidade e eficiência**. Rio de Janeiro: Editora Schwarcz, 2018. Disponível em: <http://cdlstatic.s3.amazonaws.com/trechos/9788547000639.pdf>. Acesso em: 15 out. 2022.

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

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

GOMES, Bruno Henrique. **O papel do líder nas organizações**. Inhumas - GO, 2019.

Disponível em:

<http://65.108.49.104/bitstream/123456789/110/1/tcc%20brunocompactado.pdf>. Acesso em: 20 out. 2022.

HADFIELD, M. Middle Leaders and Nature of Distributed Leadership in Networks.

American Educational Research Association (AERA) Conference, Montreal, 2005.

HARTLEY, D. Management, leadership and the emotional order of the school. **Journal of Education Policy**, v. 19, n. 5, p. 583–594, 2004.

HOLMER, Camille. **Gestão de Processos & Pessoas**. Curitiba, 2018. Disponível em:

<https://priorizigestao.com.br/blog/oqueelideranca/#:~:text=Entretanto%2C%20o%20conceito%20de%20lideran%C3%A7a,ferramentas%20produtivas%20alcan%C3%A7assem%20alto%20desempenho>. Acesso em: 4 dez. 2022.

JORDAN, J.; LAWRENCE, S. A. Emotional intelligence in teams: development and initial validation of the short version of Workgroup emotional intelligence Profile. **Journal of Management & Organization**, v. 15, n. 4, p. 452-69, 2009.

JOSEPH, D. L.; NEWMAN, D. A. Emotional Intelligence: An Integrative Meta-Analysis and Cascading Model. **Journal of Applied Psychology**, v. 95, n. 1, p. 54–78, 2010.

KAPLAN, et al. The role of organizational leaders in employee emotion management: A theoretical model. **Leadership Quarterly**, v. 25, n. 3, p. 563–580, 2014.

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

LONGHI, Carine Fabíola. Inteligência Emocional X Liderança. *In: CONGRESSO DE PESQUISA E EXTENSÃO DA FSG*, 4., 2016, Caxias do Sul – RS. 2016. Anais [...].

Caxias do Sul: Faculdade da Serra Gaúcha, 2016. Disponível em:

<https://ojs.fsg.edu.br/index.php/pesquisaextensao/article/download/2338/1836>. Acesso em: 20 nov. 2022.

LUO, Y.; JIANG, H. Effective Public Relations Leadership in Organizational Change: A Study of Multinationals in Mainland China. **Journal of Public Relations Research**, v. 26, n. 2, p. 134-160, 2014.

MAXWELL, John C. **O livro de ouro de liderança**. 2. ed. [S. l.]: Thomas Nelson Brasil. 2011.

MAXWELL, John C. **Líder 360°: como desenvolver seu poder de influência a partir de qualquer ponto da estrutura corporativa**. Tradução Valéria Lamin Delgado Fernandes. 2. ed. Rio de Janeiro: Vida melhor, 2015.

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

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

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

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

NUNO, Gabriel. **A Importância da Inteligência Emocional na Liderança no Grupo de Intervenção de Ordem Pública**. Lisboa, 2017. Disponível em: https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/19268/1/580_Gabriel%20Maia_A%20Importância%20da%20Inteligência%20Emocional%20na%20Liderança%20no%20Grupo%20de%20Intervenção%20de%20Ordem%20Pública.pdf. Acesso em: 28 out. 2022.

OLIVEIRA, Marco Aurélio de; POSSAMAI, Osmar; VALENTINA, Luis Veriano Oliveira Dalla. Perfil e tendências da liderança em uma empresa brasileira líder mundial de mercado. **Production**, v. 25, n.2, p. 379-390, abr./jun. 2015.

OLIVEIRA, Renata Delazeri; ALMEIDA, Eberson Cordeiro de; TOLFO, Fabio Teodoro; CAREGNATTO, Margareth Inês Motter. Importância da liderança como fator motivacional nas organizações. In: **MOSTRA DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA, PÓS-GRADUAÇÃO, PESQUISA E EXTENSÃO, 18., 2018**.

OLIVEIRA, Marco Aurelio de; POSSAMAI, Osmar; VALENTINA, Luis Veriano Oliveira Dalla. Perfil e tendências da liderança em uma empresa. **Production**, v. 25, n. 2, p. 379- 390, abr./jun. 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/prod/a/WPBvTLTBKPCDFGztRwyGNNt/?lang=pt>. Acesso em: 28 out. 2022.

PATICK, Alice. Liderança: um estudo bibliométrico na base de dados Scopus nos últimos cinco anos. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso. (Bacharelado em Psicologia) - **Departamento de Psicologia, Universidade de Taubaté**, Taubaté – SP, 2019.

PÉRSICO, Neide; BAGATINI, Sonia Beatriz. **Comportamento humano nas organizações**. Curitiba: InterSaberes, 2013.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SAIBANI et al. Comparison of emotional intelligence scores among engineering students at different stages of an academic program. **Asian Social Science**, v. 8, n. 16, p. 88-98, 2012.

SCHWAB, K. The fourth industrial revolution. Coligny/Geneva: **World Economic Forum**, 2016.

SILVA, Euza Pereira; REIS, Mauro Celio Araújo. Os estilos de liderança e sua influência no desenvolvimento das organizações. **Negócios em Projeção**, v. 7, n. 2, 2016. Disponível em:

<http://revista.faculdadeprojecao.edu.br/index.php/Projecao1/article/view/636/631>. Acesso em: 10 nov. 2022.

SILVA, Edson Souza. **A liderança nas organizações e sua influência na produtividade**. Jul. de 2011. Disponível em: http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/I101725.pdf. Acesso em: 5 dez. 2022.

TADEUCCI, Marilsa de Sá Rodrigues. **Motivação e liderança**. Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2009.

VASCONCELOS, Ákila Meneses de. **A influência da inteligência emocional no desenvolvimento dos estilos de liderança**: uma análise dos estilos segundo o modelo de Daniel Goleman (2015). 2020. Trabalho de Conclusão de Curso. (Bacharelado em Administração) – Faculdade Vale do Aço, Açailândia, 2020. Disponível em: <http://repositorio.favale.edu.br:8080/jspui/bitstream/123456789/25/3/TCC%20-%20AKYLA%20MENESES%20DE%20VASCONCELOS.pdf>. Acesso em: 10 out. 2022.

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

WILLIAMS, M. Building Genuine Trust through Interpersonal Emotion Management: A Threat Regulation Model of Trust and Collaboration across Boundaries. **The Academy of Management Review**, v. 32, n. 2, p. 595-621, 2007.

YAMAFUKO, Everton Luiz; SILVA, Jerson Joaquim. Liderança nas organizações. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO, 19 a 22 de outubro, 2015, Presidente Prudente, **Anais [...]**. Presidente Prudente, 2015. p. 86-93.

ZANELLI, José Carlos. **Interação humana e gestão**: a construção psicossocial das organizações de trabalho. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.

APÊNDICE A - GUIA DA ENTREVISTA

- 1) Qual o trabalho da profissional entrevistada?
- 2) Como ou qual o trabalho que fazem com os líderes e em sua formação, para um melhor desempenho na organização?
- 3) Qual o tipo de trabalho que fazem com a equipe de funcionários, como trabalham com eles (na visão do líder)?
- 4) Desde quando e como é feito o trabalho, a aplicação da “gestão da felicidade” no ambiente corporativo (com os líderes e a equipe de colaboradores)?
- 5) Como era e como funcionava o trabalho com os funcionários, antes do trabalho da psicóloga?
- 6) Como é a relação do líder com a equipe de funcionários?
- 7) Como a gestão do líder é influenciada pela inteligência emocional no ambiente organizacional?