



UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO – UFMA  
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS – CCH  
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA

**LUIZ FELIPE ALVES RIBEIRO**

**A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL COMO CARACTERÍSTICA DO LÍDER NA  
RESOLUÇÃO DE CONFLITOS**

São Luís  
2019

**LUIZ FELIPE ALVES RIBEIRO**

**A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL COMO CARACTERÍSTICA DO LÍDER NA  
RESOLUÇÃO DE CONFLITOS**

Monografia apresentada ao curso de Psicologia da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, como requisito para conclusão de curso.

Orientadora: Profa. Dra. Yldry Souza Ramos Queiroz Pessoa.

São Luís

2019

Ficha gerada por meio do SIGAA/Biblioteca com dados fornecidos pelo(a) autor(a).  
Núcleo Integrado de Bibliotecas/UFMA

Ribeiro, Luiz Felipe Alves.

A inteligência emocional como característica do líder na resolução de conflitos / Luiz Felipe Alves Ribeiro. - 2019.

37 f.

Orientador(a): Yldry Souza Ramos Queiroz Pessoa.

Monografia (Graduação) - Curso de Psicologia, Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2019.

1. Conflito. 2. Habilidades Sociais. 3. Inteligência Emocional. 4. Liderança. 5. Trabalho. I. Pessoa, Yldry Souza Ramos Queiroz. II. Título.

**LUIZ FELIPE ALVES RIBEIRO**

**A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL COMO CARACTERÍSTICA DO LÍDER NA  
RESOLUÇÃO DE CONFLITOS**

Monografia apresentada ao curso de Psicologia da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, como requisito para conclusão de curso.

Orientadora: Profa. Dra. Yldry Souza Ramos Queiroz Pessoa.

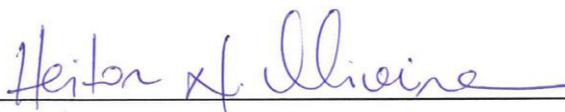
Aprovado em: 12 / 06 / 2019.



Profa. Dra. Yldry Souza Ramos Queiroz Pessoa (Orientadora)

Doutorado em Psicologia – UFRN

Universidade Federal do Maranhão – UFMA



Prof. Me. Heitor Natividade Oliveira

Examinador



Profa. Dra. Francisca Morais da Silveira

Examinador

Dedico esta monografia a minha mãe que tanto me incentivou na carreira acadêmica.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, que me alcançou e capacitou-me a concluir este curso. A Ele, toda honra e glória.

Agradeço também a Maria, mãe do Salvador, por ter intercedido por mim sempre.

Aos meus pais, Luiz Santana e Marina Ribeiro, e ao meu irmão, Lucas Frederico, que muito me ajudaram na caminhada da vida.

Ao meu avô Francisco, por ter sido exemplo na família.

À professora Yldry, pela capacidade de ensinar e pelo compromisso como educadora.

Ao professor Jadir Lessa, pela amizade e incentivo.

Aos amigos Thiago Alhazard e Victor Fonk, pelo companheirismo.

“... Nas garras cruéis das circunstâncias  
Eu não tremo ou me desespero.  
Sob os duros golpes da sorte,  
Minha cabeça sangra,  
mas não se curva.

Além deste lugar de raiva e choro,  
Para somente o horror da sombra,  
E ainda assim, a ameaça do tempo vai  
me encontrar  
e deve-me achar destemido...”

(Invictus, de William Ernest Henley)

## RESUMO

Resolver conflitos que surgem no ambiente organizacional é uma das tarefas que o líder deve se preocupar. Desse modo, além da Inteligência Racional e das habilidades técnicas necessárias, ele também deve ser dotado de Inteligência Emocional, isto é, ter a capacidade de reconhecer suas próprias emoções e também dos seus colaboradores, podendo influenciar essas emoções para produzir resultados. Para isso, devem desempenhar de modo eficiente suas funções de líder, visando à produtividade na organização e tentando minimizar a ação negativa dos conflitos. O presente estudo tem como objetivo analisar, através de publicações científicas, a importância da inteligência emocional como característica necessária ao líder para a resolução de conflitos no ambiente de trabalho e também refletir sobre a inteligência emocional como perspectiva para a resolução de conflitos nesse ambiente, para assim compreender a importância da inteligência emocional, categorizando-a como uma habilidade social necessária para saber lidar com conflitos humanos no alcance de objetivos. Por meio de estudo bibliográfico levantou-se material sobre os temas em questão. Acredita-se que discutir esta temática torna-se necessária porque o lado emocional das pessoas não é levado muitas vezes em considerações nas organizações, o que dificulta as relações e torna o ambiente conflituoso, possibilitando um maior adoecimento dos trabalhadores nesses espaços. Demonstra-se a grande importância da Inteligência Emocional na figura do líder, que terá como tarefa tentar resolver conflitos.

Palavras-chave: Inteligência Emocional. Liderança. Trabalho. Conflito. Habilidades Sociais.

## **ABSTRACT**

Resolving conflicts that arise in the organizational environment is one of the tasks the leader must be concerned about. In addition to the Rational Intelligence and to the necessary technical skills, it must also be endowed with Emotional Intelligence i.e, the ability to recognize owns emotions as so for the employee's emotions, influencing those emotions to produce results. For this, it must efficiently perform its functions of leader, aiming at productivity in the organization and trying to minimize the negative characteristics of conflicts. The present study aims to analyze the importance of emotional intelligence as a necessary characteristic for the leader to resolve conflicts in the organizational environment. It also reflects on emotional intelligence as a perspective for the resolution of conflicts in such environment, in order to understand the importance of emotional intelligence, categorizing it as a social skill necessary to deal with human conflicts in achieving goals. We have used a bibliographical study approach. Discussing this issue is necessary because the emotional side of people is often not taken into consideration in organizations, which makes relations difficult and makes the environment conflicting, increasing workers' susceptibility to illness in such spaces. Demonstrating the great importance of Emotional Intelligence in the figure of the leader, whose task is to try to resolve conflicts.

Keywords: Emotional Intelligence. Leadership. Work. Conflict. Social skills.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
<b>2</b>	<b>INTELIGÊNCIA EMOCIONAL.....</b>	<b>16</b>
<b>3</b>	<b>LIDERANÇA.....</b>	<b>21</b>
<b>4</b>	<b>INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E LIDERANÇA.....</b>	<b>27</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>33</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>34</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Chiavenato (2010) defende que por causa das diferenças estruturais entre pessoas, em seus objetivos e interesses que são muito variados, a relação entre essas pessoas sempre produz alguma espécie de conflito. O referido autor entende esses conflitos como algo inerente à vida e às organizações humanas.

Apesar dos conflitos humanos serem inevitáveis, dominar as emoções pode contribuir para minimizar seus efeitos adversos. Nesse contexto, a ciência da psicologia, bem como a da administração tentam intervir nas organizações para a resolução dos conflitos que surgem ou pelo menos amainar seus impactos negativos.

Assim, é importante que tal discussão seja trazida à tona porque como dizem Gondim e Alberton (2017) citados por Santos (2010), as maiores doenças de *stress*, *burnout* e também do processo de adoecimento no ambiente de trabalho estão diretamente relacionadas a conflitos dentro dessas organizações, dando relevância especial para os conflitos que envolvem diferenças de hierarquia.

Todavia, não necessariamente os conflitos precisam ser vistos como maus agentes, pois como argumenta Ferreira (2010), os conflitos podem ser vistos também por uma ótica positiva, como oportunidade de correção de algo errado que esteja acontecendo dentro da organização, entretanto, destaca a necessidade de que eles sejam administrados para produzir benefícios e não deixados a esmo para se transformarem em algo caótico e prejudicial para todo o ambiente.

Nesse sentido, conflitos podem muito bem ser encarados como possibilidade de melhoria desde que sejam bem administrados e direcionados para algo melhor, que possa produzir resultados diferentes e melhorar o desempenho dos funcionários dentro do seu ambiente de trabalho.

Pode-se dizer então que as diversidades entre os membros podem gerar tanto múltiplas perspectivas sobre algo como também entraves no ambiente, tudo depende de como será administrado e da direção que irá tomar. Desse modo, para que se tire sempre o melhor proveito das situações ou se minimize os bloqueios, é necessária à figura de um líder que possa diretamente agir sobre a equipe, possibilitando a melhoria e tentando resolver conflitos que tornam o ambiente hostil.

No entendimento de Chiavenato (2010), os conflitos constituem o lado oposto da cooperação e da colaboração. “A palavra conflito está ligada ao desacor-

do, discórdia, divergência, dissonância, controvérsia ou antagonismo” (CHIAVENATO, 2010, p. 455). Esse teórico destaca também que para que se dê a existência de um conflito nas organizações, além da diferença de objetivos e interesse, faz-se necessária a existência de uma interferência deliberada de pelo menos uma das partes envolvidas, ou seja, deve haver pelo menos uma das partes que age de forma hostil intencionalmente sobre a outra parte envolvida, prejudicando-a de alguma maneira.

Ainda em conformidade com Chiavenato (2010), os conflitos passam a existir quando pelo menos uma das partes, que pode ser apenas um indivíduo ou um grupo (ou mais de um), tenta alcançar seus objetivos que têm relação com alguma outra das partes que de alguma maneira acaba sendo um empecilho para a realização de tal objetivo, gerando assim o conflito ou querela entre essas partes.

Essa interferência, acima relacionada, pode-se dar de dois modos: ou de forma ativa, que são ações que provoquem obstáculos, bloqueios ou impedimentos, ou de forma passiva, que se dá mediante omissão, ou seja, quando uma parte tenta atrapalhar a outra ou quando se nega a cooperar para que a outra cumpra a sua função.

Para Chiavenato (2010), o conflito acaba sendo então muito mais que uma simples divergência ou querela. “Constitui uma interferência ativa ou passiva, mas deliberada para impor um bloqueio sobre a tentativa de outra parte de alcançar seus objetivos” (CHIAVENATO, 2010, p. 455). Tem a ver com a frustração de um dos lados que tem objetivos diferentes e por isso sentimentos hostis tendem a nascer e se manter entre as partes, enquanto não são resolvidos.

Vale ressaltar que há vários tipos de conflitos divididos em duas grandes divisões: os conflitos internos e os conflitos externos. Os Conflitos Internos ou Interpessoais são aqueles que envolvem querelas de ordem pessoal. Já os Conflitos Externos envolvem diversos níveis: o Interpessoal, o Intergrupar, Intragrupar, Intraorganizacional e Interorganizacional.

Chiavenato (2010) ainda aponta que os conflitos podem ser divididos em três níveis de gravidade. O primeiro nível é chamado de Conflito Percebido e dá-se quando as partes envolvidas percebem que seus objetivos diferem dos outros e que existe possibilidade para a interferência ou bloqueio das outras partes. Esse primeiro nível é chamado também de Conflito Latente, pois as partes envolvidas percebem sua existência potencialmente, mas isso não quer dizer que necessariamente uma dessas partes irá interferir nos objetivos ou execuções das ações dos outros.

O segundo nível chama-se Conflito Experienciado e dá-se quando o conflito provoca sentimentos hostis, como a raiva, o medo e o descrédito entre as partes. É também chamado de Conflito Velado, quando ele é dissimulado, não manifesto publicamente com clareza. Aqui já começa de fato a hostilidade ainda que não chegue necessariamente em graus em que as partes cheguem a agir deliberadamente.

O terceiro nível é denominado Conflito Manifestado e se dá quando é manifesto através de ações de interferência ativa ou passiva por pelo menos uma das partes envolvidas. É chamado também de Conflito Aberto por se manifestar publicamente. Aqui já se tem o conflito em sua forma explícita com as partes, podendo reconhecer sua existência e agindo de alguma forma sobre a outra parte.

Com base nessas informações sobre a natureza e tipo dos conflitos, torna-se necessário compreender que esperar que se resolvam naturalmente é algo que pode prejudicar a organização, por isso faz-se necessário que exista alguém que possa atuar sobre isso quando surgir de forma a diminuir danos e possibilitar melhorias.

Assim, Ferreira (2010) aponta que o gerenciamento eficaz dos processos que acontecem dentro da organização, torna-se imprescindível para que as partes envolvidas conheçam a natureza do conflito e por meio desse conhecimento possam agir de maneira eficiente para transformar a situação em algo favorável que possibilite o crescimento individual e profissional dos indivíduos.

Para que o ambiente seja saudável e amistoso para as pessoas faz-se necessário que os membros tenham boas habilidades sociais e também competência social. Cox e Schopler (1991/1995) citado por Del Prette e Del Prette (2010) colocam no domínio das habilidades sociais quase tudo que ocorre entre duas ou mais pessoas. Assim, no ambiente do trabalho é necessário que essas habilidades sejam desenvolvidas para que o local seja amistoso e possibilite bem-estar dos membros e bom clima empresarial e assim possam-se ter melhores resultados e produção.

Del Prette e Del Prette (2010) apontam a dificuldade em definir e até se falar em habilidades sociais. Segundo os autores não há uma convergência de pensamentos dos vários autores sobre o tema, o que dificulta muito poder teorizar cientificamente sobre esse assunto, por isso se torna difícil levantar literatura sobre esse tema.

Em sua própria definição, Del Prette e Del Prette (2010) colocam habilidades sociais como um comportamento, inferido das relações funcionais entre as respostas de duas ou mais indivíduos numa relação, onde as respostas de um são antecedentes ou conseqüentes para o outro. E colocam também que um comportamento social pode ser classificado como habilidade social apenas quando contribui para a competência social em alguma atividade de interação social. Assim, essas habilidades se dão em uma relação entre as pessoas e estabelecem uma condição de interdependência entre as partes para que possam existir e serem classificadas como habilidade propriamente ditas. Tudo isso contribui ainda para a formação do ambiente e para que os comportamentos uns dos outros sejam alterados, mantidos ou que um repertório seja adquirido e então utilizado.

Del Prette e Del Prette (2017) ainda dizem que habilidades sociais são classes de comportamentos existentes no repertório do indivíduo que contribuem para um bom desempenho social e que possa produzir os resultados desejados pela pessoa.

Desse modo, é possível perceber a necessidade dessas habilidades sociais nesse ambiente de trabalho e como seu desenvolvimento pode possibilitar uma melhoria, inclusive na própria produção da empresa.

O grau de instabilidade social, assim como a própria convivência entre pessoas divergentes favorecem conflitos interpessoais, gerando muitas vezes certa competitividade no ambiente de trabalho. Desse modo, torna-se relevante discutir cada vez mais sobre Inteligência Emocional, inclusive no espaço acadêmico. Trata-se de um tema muito importante, atual e imprescindível para o bom convívio e crescimento das organizações.

Nesse contexto, salienta-se que os líderes das organizações devem lidar bem com as próprias emoções, identificar e manejar as emoções dos seus subordinados, clientes e fornecedores. E mais, para que haja bem-estar no ambiente de trabalho o líder deve tentar resolver conflitos e contribuir para a autoestima da equipe.

Nesse aspecto, cabe à psicologia, bem como às demais ciências capazes, buscar o aprimoramento do saber para assim trazer o melhor bem-estar para as pessoas nos variados ambientes onde o homem se encontra. Na área da psicologia organizacional e do trabalho faz-se necessário que os saberes psicológicos também sejam levados em consideração para a melhoria da convivência e também para a

otimização da produção, uma vez que interferindo-se em como os trabalhadores agem e interagem entre si, a produção sofre mudanças.

Como lidar com as emoções no ambiente de trabalho? Como tornar o ambiente menos hostil e como favorecer a melhor convivência entre as partes? Essas perguntas devem ser feitas pelos psicólogos organizacionais, bem como pelos líderes e gestores dessas organizações que de uma forma ou de outra estão inseridos também nesse ambiente e possuem certa responsabilidade sobre os trabalhadores e também sobre a produção, eficiência e eficácia. Daí a necessidade dessa discussão nesses ambientes para a resolução de conflitos que surgem e que tanto fazem mal para a saúde dos trabalhadores. Cuidando-se dos que produzem na organização está, na verdade, cuidando-se do que é produzido e a qualidade do serviço prestado.

Acredita-se, portanto, que a temática em questão traz em si uma grande relevância social, já que se trata de como melhorar as condições para os trabalhadores em seu ambiente de trabalho, quanto tem amplo valor para a comunidade acadêmica que precisa ser instigada para pesquisar cada vez mais o tema, uma vez que o psicólogo se arroga a função de trabalhar com a saúde mental e o sofrimento das pessoas em diversos lugares. Assim, tal discussão torna-se pertinente para a formação de um futuro psicólogo.

Quanto à abordagem, este estudo foi uma pesquisa desenvolvida por meio de bibliometria a partir de artigos nacionais publicados entre os anos de 2009 a 2018, disponíveis em bancos de busca brasileiros que abordam sobre a temática proposta, bem como livros e trabalhos apresentados em eventos. Quanto à natureza da pesquisa, foi uma pesquisa básica, pois na visão de Gerhardt e Silveira (2009) esse tipo de pesquisa tem como objetivo gerar conhecimentos úteis para o avanço da ciência, sem uma aplicação prática prevista, envolvendo verdades e interesses universais. Quanto aos objetivos, foi uma pesquisa exploratória, pois segundo Gerhardt e Silveira (2009) tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, tornando-o mais explícito.

O presente estudo tem como objetivo analisar, através de publicações científicas, a importância da inteligência emocional como característica necessária ao líder para a resolução de conflitos no ambiente de trabalho e também refletir sobre a inteligência emocional como perspectiva para a resolução de conflitos nesse ambiente, para assim compreender a importância da inteligência emocional,

categorizando-a como uma habilidade social necessária para saber lidar com conflitos humanos no alcance de objetivos.

## 2 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Segundo Silva (2010), o cientista Howard Gardner foi um influente estudioso sobre as variadas noções de inteligências, diferenciando as capacidades intelectuais das emocionais das pessoas, introduzindo, portanto, a noção de inteligências múltiplas. Nesse sentido, considerou muito mais que apenas as capacidades matemáticas e lógicas das pessoas como algo que pudesse ser considerado inteligência, mas também fatores emocionais e sociais para caracterizar o constructo.

Etimologicamente a palavra emoção, segundo o supracitado autor, vem do *latim* “e” mais “*movere*”, o que traduzindo para o português equivaleria a “mover para fora” ou “sair de si”, denotando um sentido de que quando alguém se emociona, torna-se perceptível, em seu exterior, algo que indique o que esta pessoa está sentindo internamente.

Silva (2010), citando Damásio (2003), define emoção como uma alteração psíquica e física que foi desencadeada por algum estímulo que a pessoa recebeu. Essas reações químicas e neurais são complexas segundo esse autor e formam um padrão. O aludido estudioso também aponta que essas reações existem como mecanismos que ajudam a manter a sobrevivência da pessoa nos variados ambientes em que ela se encontra.

Cabe destacar ainda que Silva (2010) diferencia emoções e sentimentos. Para ele, emoções são orientadas para o exterior, enquanto sentimentos são direcionados para o interior. Os sentimentos são gerados por emoções e sentir essas emoções é justamente o fato de ter sentimentos, ou seja, da experiência das emoções surgem os sentimentos como efeitos internos dessas mesmas emoções.

Ressalta-se que o supracitado autor descreve as emoções como uma área central da vida humana. Estas desempenham um papel central no funcionamento psicológico do ser humano. Ademais, a forma como a pessoa teve suas emoções e sentimentos desenvolvidos ao longo dos anos é determinante para seu desenvolvimento como pessoa e indivíduo na sociedade. Pode-se compreender então que o desenvolvimento emocional está diretamente ligado ao desenvolvimento social e também intelectual porque o indivíduo não é feito em uma fábrica de montagem, como uma máquina, onde as peças são apenas encaixadas e no final da linha de montagem está pronto.

Com efeito, o ser humano tem um desenvolvimento integral e uma parte sua, que interfere diretamente em todas as outras partes, se é que se pode dizer que há partes. Assim, entende-se que as emoções interferem no lado racional e o lado racional também interfere nas emoções.

Damásio (2003), citado por Silva (2010), assevera que existem emoções as quais chama de básicas ou primárias, tais como, o medo, a raiva, a surpresa, a felicidade ou tristeza e também emoções mais complexas, chamadas também de secundárias ou sociais, como a simpatia, a vergonha, a culpa, o orgulho, a inveja, a gratidão, a admiração e também o desprezo. Estas, segundo o autor, advêm de um certo aprendizado ao longo da vida.

Convém ressaltar que esse aprendizado que é sentido nas relações sociais das pessoas está diretamente ligado às habilidades sociais e competências sociais, já citadas nesta monografia.

Goleman (2011) aponta a necessidade de Inteligência Emocional para saber lidar com pessoas, chamando atenção à importância das emoções nos fenômenos humanos, e assim caracterizando-a como a capacidade de saber identificar suas próprias emoções e também as dos outros, bem como de alguma maneira controlar essas emoções, tanto em si quanto nos outros e guiá-las para a produção de resultados.

Ferreira (2016) destaca que muitos profissionais se afastam do seu trabalho por conta de estresse e má qualidade de vida. Segundo esse autor, trabalhar a inteligência emocional é importante para que isso seja evitado.

Nesse contexto, Ferreira (2016) aponta Inteligência Emocional como uma ferramenta estratégica, como uma espécie de diferencial competitivo, que pode ser desenvolvida e aprimorada ao longo da vida, aumentando a gama dos conhecimentos sobre sentimentos e emoções.

Em conformidade com Silva (2010), a inteligência emocional e as emoções em si são pontos fundamentais para a tomada de decisão e são determinantes nas relações interpessoais. O referido autor frisa a grande importância da Inteligência Emocional, mostrando que qualquer sistema que a considere como algo dispensado está fadado a grandes problemas. “Uma visão da natureza humana que ignore o poder das emoções é lamentavelmente míope” (GOLEMAN, 2011, p. 32).

É importante acrescentar que Ferreira (2016) diz que a Inteligência Emocional é justamente o que vai determinar como o indivíduo irá lidar com seu autodomínio, autoconhecimento e com seu controle emocional.

Segundo Goleman (2011) a Inteligência Emocional é composta por cinco domínios principais, quais sejam:

a) Capacidade de conhecer as próprias emoções (autoconsciência, “A incapacidade de observar nossos verdadeiros sentimentos nos deixa à mercê deles” (GOLEMAN, 2011, p. 73)), isto é, a capacidade de saber o que a pessoa mesmo está sentindo e tomando consciência desses sentimentos poder buscar o controle sobre eles, conhecendo suas próprias forças e limites, tomando consciência também do seu valor pessoal e de suas próprias capacidades.

b) Lidar com emoções (“lidar com os sentimentos para que sejam apropriados” (GOLEMAN, 2011, p. 73)), ou seja, a capacidade de tentar usar os sentimentos e não ser usado por eles, mas conseguir agir com eles e apesar deles. Com isso, possuir uma boa capacidade de se adequar aos ambientes que se está inserido, conseguindo ultrapassar as dificuldades que se apresentam.

c) Motivar-se (“pôr as emoções a serviço de uma meta” (GOLEMAN, 2011, p. 73)). Ou seja, a capacidade de colocar as emoções a serviço de um objetivo e de se manter em busca desse objetivo, usando essas mesmas emoções para se motivar.

d) Reconhecer emoções nos outros (empatia, “As pessoas empáticas estão mais sintonizadas com os sutis sinais do mundo externo que indicam o que os outros precisam ou o que querem” (GOLEMAN, 2011, p. 74)). Isto é, a capacidade de se colocar no lugar dos outros, procurar entender como o outro está se sentindo e tentar ver as coisas pela ótica deles, possibilitando assim melhor compreensão e aumentando a conexão entre as partes que compõe o grupo. E por meio disso tudo, conseguir influenciar os outros, possibilitando a si mesmo uma melhor gestão de conflitos e melhorando a colaboração entre os membros de uma equipe.

e) A capacidade de lidar com relacionamentos (“São as aptidões que determinam a popularidade, a liderança e a eficiência interpessoal” (GOLEMAN, 2011, p. 74)). Com isso, ter boa consciência organizacional, possuindo características necessárias para a liderança e gestão de pessoas.

Nessa perspectiva, Goleman (2011) tenta fazer refletir sobre os vários tipos de inteligência, já que não existe apenas uma inteligência racional. O pensador

constantemente aponta os problemas de se considerar apenas um lado e chega a tratar como a própria saúde das pessoas pode ser comprometida quando seu lado emocional não é levado em consideração nos ambientes em que essas pessoas geralmente estão, como é o caso das organizações, que muitas vezes enxergam o ser humano apenas como uma máquina, destituído de qualquer sentimento ou emoção.

Para Ferreira (2016), o desenvolvimento da Inteligência Emocional gera autocontrole, hábito da crítica aos próprios pensamentos e dá maior controle e reflexão ao indivíduo sobre suas decisões em momentos de tensão, baseando suas decisões em variáveis que irão favorecer esse indivíduo e não dificultar as coisas para ele.

Gandra (2016) citando Bar-On (2006) diz que os indivíduos que possuem aptidões sociais e emocionais possuem maior probabilidade de obter sucesso na vida.

Convém ressaltar que Silva (2010) citando Goleman (2011) aponta que essas características de Inteligência emocional não são aptidões inatas, mas sim habilidades adquiridas.

Nessa esteira de pensamento, Goleman (2011) é enfático em destacar Inteligência Emocional como a capacidade de reconhecer sentimentos em si mesmo e nas outras pessoas e saber gerenciá-los, produzindo assim os melhores resultados que se desejam dentro da organização. Para esse autor, saber utilizar inteligência emocional é ter habilidade para o trabalho em equipe. Nesse sentido, lidar com os outros sempre vai envolver emoções, pois todo ser humano as possui e é improvável que elas não sejam também evidenciadas no ambiente do trabalho.

Assim, para que a equipe funcione de forma eficiente é necessário que o lado emocional das pessoas esteja trabalhando para a união e que os conflitos que surgem entre elas nesse ambiente organizacional não estejam fazendo com que haja cizânia e hostilidade entre as partes envolvidas.

Desse modo, convém exercitar constantemente a autoanálise, buscar o equilíbrio consigo mesmo e com os outros companheiros e como aponta Goleman (2011, p. 31):

Isso indica que nossos mais profundos sentimentos, as nossas paixões e anseios são diretrizes essenciais e que nossa espécie deve grande parte de sua existência à força que eles emprestam nas questões.

Em conformidade com Ferreira (2016), o profissional deve desenvolver suas habilidades de ter controle sobre seus impulsos, administrando suas emoções e também agindo com coerência, usando-se de sua inteligência para produzir resultados. Isso, segundo o autor, proporciona melhorias contínuas para as relações dentro da empresa e um ambiente melhor dentro da organização.

Convém ressaltar que é preciso que a empresa possibilite o desenvolvimento do lado afetivo, com o intuito de aprimorar as relações dentro da própria organização e com isso, melhorar a forma dos trabalhadores interagirem, produzindo assim, equipes de trabalho mais coesas.

### 3 LIDERANÇA

Borges (2015) aponta que qualquer interação social que possua uma grande quantidade de membros torna-se muito complexa e exige sinergia entre as pessoas e o comportamento dessas partes. Por esse motivo, segundo esse estudioso, a liderança se torna algo extremamente necessário para a coordenação dessas interações.

Cabe destacar que Borges (2015) define liderança como a capacidade de influência que algumas pessoas exercem sobre as demais, para produzir comportamentos nos outros, visando à ação coletiva e com isso, uma produção de resultados eficientes.

Segundo Florentino (2005), o líder tem a capacidade de influenciar as pessoas, bem como de motivá-las. Entretanto, o referido autor destaca que para isso, é imprescindível que esse líder tenha a capacidade de liderar a si mesmo. Além disso, ele precisa ter empatia para poder reconhecer os sentimentos dos outros e assim, fazer uma análise coerente da situação. É necessário também perceber o ambiente, ou seja, como está o clima entre as pessoas que desempenham as várias funções, assim como entre a gerência e o trabalhador, para que possa intervir quando necessário.

Munari et al. (2017) destacam que o líder é aquele que é capaz de fazer com que os outros o sigam e essa é a habilidade que melhor o descreve. Para os autores a capacidade de liderança não se mede pela sua popularidade, mas pelos resultados que ele é capaz de produzir e por isso o líder é fundamental para a organização, ou seja, o líder é uma peça importante para a produção, pois com suas ações e intervenções pode sugerir melhores formas de execução das tarefas, resolver ou mediar conflitos, mas também, caso não tenha uma visão ampliada da organização, pode dificultar a produção e o relacionamento interpessoal da intra/inter-equipe.

Na concepção de Chiavenato (2010), já que os conflitos são inevitáveis, cabe à gerência da organização conhecer sobre suas possíveis soluções e resoluções. Desse modo, é necessário que exista alguém na organização que possa gerenciar bem os conflitos que naturalmente surgem nesse ambiente de trabalho e que tanto dificultam o bem-estar na empresa. Esse papel pode ser direcionado ao líder. “O administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas,

isto é, liderar” (CHIAVENATO, 2003, p. 122). Assim, esse líder conhecendo as pessoas com quem trabalha deve tentar gerir os relacionamentos que podem ser conflituosos e negativos dentro do ambiente da organização.

Corroborando com esse pensamento, Ramos (2010) enfatiza que a necessidade de liderança gerencial é algo que ocorre em todos os aspectos da vida humana e é indispensável para otimizar os desempenhos dentro das empresas onde há diferentes interesses entre os variados trabalhadores com aspirações, sonhos e ideias diferentes.

O líder tem o papel de fazer convergir à ação, e com isso produzir resultados satisfatórios que mantenham a organização funcionando, ou seja, fazer convergir todo o potencial criador e forças dos trabalhadores, sintetizando essas forças e ações para um mesmo ponto de convergência e desse modo produzir melhor (RAMOS, 2010).

De acordo com Ferreira (2010), para o gerenciamento dos conflitos organizacionais é necessário um diagnóstico bem feito dos processos que os compõe, percebidos como prejudiciais às organizações, pois podem criar desequilíbrios para o ambiente, por meio de situações hostis e também o sentimento de desconfiança por parte das pessoas que atuam nesses lugares. Assim, esse diagnóstico deve ser feito de forma holística, ou seja, levando em consideração a organização e os trabalhadores como um todo, de forma integral, para melhor obtenção de resultados.

Para Gomes (2017), uma das exigências fundamentais que se fazem para os líderes nos ambientes empresariais é que estes estejam no comando de processos/procedimentos, acompanhando o desenvolvimento das pessoas e gerindo os resultados produzidos. Esse líder deve poder agir sobre os acontecimentos e fenômenos nesse ambiente de trabalho, tentando transformar algo aparentemente caótico em algo controlado e que possa convergir para o fim almejado.

Segundo Gondim e Alberton (2017), a influência do líder é importantíssima para o alcance dos objetivos da organização, pois mudança nas crenças, nas atitudes e também nos comportamentos das pessoas sob sua responsabilidade, permitem um maior alinhamento entre o desempenho, clima emocional e cumprimento de metas das pessoas. Dessarte, o líder tem a capacidade de influenciar e trazer mudanças estruturais para o ambiente.

Nessa perspectiva, Gomes (2017) diz que bons líderes são aqueles que são capazes de tomar decisões, conduzir os negócios, antecipar o que vai acontecer

e assim tomar medidas. Deveras, o líder deve ser alguém capaz de estar ciente dos acontecimentos dentro da empresa e ter noção sobre como estão às relações entre os membros, corresponsabilizando pela tomada de decisões e condução dos outros trabalhadores que, de uma forma ou de outra, estarão sob a responsabilidade dele.

Por outro lado, Gondim e Alberton (2017) dizem que nem sempre o líder é dotado de competências socioemocionais, ou seja, das habilidades sociais e nem emocionais necessárias para um bom convívio dentro da empresa. Nessa esteira de pensamento, Santos et al. (2018) apontam a importância das competências socioemocionais e de seu desenvolvimento, no sentido de que tais competências podem atuar na prevenção do absenteísmo, infrações disciplinares e até mesmo na produtividade.

Cabe ainda acrescentar que Santos et al. (2018) definem competências socioemocionais como comportamentos que envolvem valores e interesses pessoais, estabilidade emocional, capacidade de interagir com os outros, e capacidade de lidar com próprias emoções e as dos outros. Portanto, vale reforçar que é interessante para a organização que o líder tenha tais competências. Nesse sentido, a empresa deve ter ciência disso e procurar ter em seu quadro de funcionários, pessoas que possuam tais características para ocuparem funções estratégicas ou então deve possibilitar que algum candidato ao cargo possa desenvolver a competência almejada.

Como já foi dito, o líder é aquele que conhecendo a natureza humana pode conduzir as outras pessoas para uma finalidade dentro da empresa, possibilitando que cada membro possa executar melhor suas funções, guiando todos para um mesmo fim.

Ademais, o líder deve proporcionar para a organização o que Covey (2012, p. 66) chama de interdependência. “A interdependência é o paradigma do nós. Nós podemos cooperar. Nós vamos unir nossos talentos e habilidades para juntos criar algo maior”, gerando uma possibilidade de conexão melhor entre os funcionários, aumentando conseqüentemente a cooperação entre os colaboradores e assim o alinhamento entre os objetivos e ações das pessoas com a organização.

Segundo Covey (2012) pessoas que agem de um modo independente podem ter certa eficácia em um nível individual, mas não constituem líderes e nem bons elementos em uma equipe, pois é necessário o paradigma da interdependência para se poder ter êxito no mundo do trabalho, uma vez que as empresas não são

apenas compostas por uma pessoa somente, e sim por uma equipe. E se cada membro da empresa tentar agir e guiar suas ações e forças para um lado sem considerar os outros, podem atrapalhar-se mutuamente ou anular o trabalho dos companheiros.

Cabe destacar que Covey (2012) compara tentar atingir a eficiência máxima por meio da independência com jogar tênis com um taco de golfe, mostrando que a ferramenta não serve para a tarefa. Assim, o líder deve ter noção de que a empresa não funciona sem que todas as partes que a compõe não estiverem funcionando bem. Esse líder deve ser capaz de produzir o sentimento de interdependência nos membros das organizações, o desejo de sentir que se faz parte daquilo e que se é necessário.

Desse modo, segundo Carnegie (2012), uma das principais diferenças existentes entre animais e as pessoas é a vontade de sentir-se importante, a vontade de se sentir necessário e indispensável em algo, sentir que realmente faz parte e que se é imprescindível e valorizado.

Nessa perspectiva de trabalho inter-relacional, Ferreira (2010) expõe que conforme as mudanças aconteceram nos meios organizacionais, fez-se a alteração do panorama grupo para equipe, uma vez que esta segunda tende a trabalhar como um organismo e não cada um por si como é muitas vezes no modo de agir dos grupos. Essa é uma das novas exigências que o mercado faz e por isso altera a forma de produzir das empresas

Assim, para que um grupo seja transformado em equipe é necessário que haja uma ação disciplinada, por todos os membros envolvidos, que se manifestem através de um propósito comum, mesmas metas de desempenho e também através de uma abordagem igualitária do trabalho, mudando assim, o paradigma que muitas empresas estavam acostumadas e inserindo um novo panorama necessário para que haja de fato cooperação e sucesso dentro das organizações.

Caracterizando equipe, pode-se entender como dois ou mais indivíduos agindo de forma interativa e interdependente, que se juntam almejando cumprir o mesmo objetivo, ou seja, pessoas agindo de forma cooperada com o objetivo de chegar a um mesmo fim e produzir melhores resultados para si e para os outros. Nesse entendimento, para que uma organização possa produzir melhores resultados, faz-se necessário mudar a noção de grupo para equipe.

Marques (2011) aponta que para que um trabalho em equipe possa atingir suas metas faz-se necessário que os participantes estejam dispostos a acolher opiniões divergentes e que por meio do diálogo possa se direcionar para um mesmo objetivo. Justamente essa é a dificuldade que se encontra em grandes organizações, que as outras pessoas possam cooperar tendo visões diferentes, objetivos diferentes sobre as variadas coisas que se apresentam.

Ressalta-se a necessidade de um líder ser capaz de proporcionar uma harmonia para o ambiente de trabalho, possibilitando uma maior cooperação entre as partes envolvidas, gerando a sensação de bem-estar nesse ambiente. Cabe lembrar que por meio da cooperação as partes estão ligadas visando um mesmo objetivo.

Nesse contexto, vale destacar que o líder tem também a função de fazer essa passagem de mentalidade de trabalho de grupo para trabalho em equipe, possibilitando essa coesão que fortalece as relações e cria a interdependência. Florentino (2005) traz a importância do líder que é capaz de criar o sentimento de equipe, possibilitando, também, a resolução de conflitos e aumentar a sensação de bem-estar dos funcionários no seu ambiente de trabalho.

Ainda dentro desse contexto, não se pode deixar de reforçar que é preciso que o líder tenha uma visão generalizante do ambiente e uma visão coerente sobre as pessoas, pois é ele que vai lidar diretamente com a gestão dos relacionamentos no ambiente do trabalho, portanto, precisa conseguir analisar as situações de uma forma holística. Em outras palavras, o líder deve ter o que Chiavenato (2003) chama de boas habilidades humanas:

Habilidades humanas estão relacionadas com o trabalho com pessoas e referem-se à facilidade de relacionamento interpessoal e grupal. Envolve a capacidade de comunicar, motivar, coordenar, liderar e resolver conflitos pessoais ou grupais. As habilidades humanas estão relacionadas com a interação com as pessoas. O desenvolvimento da cooperação dentro da equipe, o encorajamento da participação, sem medos ou receios, e o envolvimento das pessoas são aspectos típicos de habilidades humanas. Saber trabalhar com pessoas e por meio das pessoas (CHIAVENATO, 2003, p. 3).

Diante do exposto, ressalta-se a grande necessidade de líderes competentes no ambiente organizacional, uma vez que eles têm a importante função de manter a coesão da equipe, motivando, direcionando e buscando a resolução dos conflitos.

Vale destacar ainda a importância do líder na percepção do ambiente e dos trabalhadores, bem como na busca pelo bem-estar e saúde dos colaboradores dentro do ambiente organizacional.

## 4 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E LIDERANÇA

Borges (2015) enfatiza que outrora a liderança era vista como uma força que tinha um caráter divino, entretanto agora passa ser vista como uma espécie de poder relacional, ou seja, não um poder que está nas pessoas em si, mas das relações que se estabelecem entre essas pessoas.

Antigamente as características para liderança eram vistas como hereditárias, por isso existiam monarquias que passavam de pai para filhos. Logo depois, o iluminismo e as mudanças científicas trouxeram questionamentos. A essa questão da hereditariedade, onde a compreensão de liderança passou a ser visto como característica aprendida por uma certa experiência de comando em grupos e também pela convivência social (BORGES, 2015).

Ferreira (2016) aponta que há uma diferença entre chefes e líderes justamente pelo uso da Inteligência Emocional. Segundo o autor, os chefes se afastam do que de fato é liderar, pois não têm capacidade e discernimento para comandar. Falta-lhes sensibilidade para perceber a si mesmo e também os demais no ambiente em que estão inseridos.

Ainda segundo Ferreira (2016), o líder precisa entender que não se lidera mais pessoas como antes, onde o poder gerava uma disciplina e padrões pré-definidos. E sim com a capacidade de ouvir e compreender os outros, buscando criar um ambiente saudável e agradável para todos, o que conseqüentemente melhorará a produção.

Munari et al. (2017) apontam a necessidade dos líderes das organizações atuarem com inteligência emocional e gerir a convivência das pessoas, sempre preocupados com a ética e a relação profissional, principalmente em organizações com funcionários de diferentes gerações e formações distintas, o que tende a dificultar a comunicação e as relações dos funcionários.

Ferreira (2016) aponta que as diferentes gerações que se encontram nas organizações têm características e anseios completamente diversos como também possuem um nível de informação e até mesmo um nível de ansiedade diferente. Isso gera uma gama de personalidades profundamente distintas para o mesmo ambiente e exige uma forma de liderança diferenciada do que se fazia no passado. Convém destacar que Borges (2015) entente que as pessoas não nascem líderes, mas aprendem as habilidades necessárias para se tornar um.

Na visão de Woyciekoski e Hutz (2009), apenas a inteligência intelectual não é capaz de gerar resultados satisfatórios dentro de uma organização se ela não vier acompanhada de outras características fundamentais para o clima organizacional. Para esses autores, o lado emocional é o que possibilita a integração entre os membros da equipe e possibilitam o planejamento de ações estratégicas para a resolução de conflitos que surgem no ambiente organizacional. Assim, o lado emocional é um dos aspectos que a organização deve levar em consideração dos seus funcionários, porque esse se não cuidado também pode adoecer os trabalhadores e causar problemas nos resultados da empresa.

Ferreira (2016) defende que possuir controle sobre as emoções é um fator essencial para que o líder possa se desenvolver e melhorar o clima organizacional e as relações dentro do local de trabalho, tornando o ambiente mais atrativo, produtivo e saudável para si mesmo e também para os trabalhadores.

Além disso, o controle das emoções é fundamental para que ocorram transformações no ambiente profissional, já que o trabalhador se torna mais consciente de suas responsabilidades sobre o bem-estar do outro e do seu próprio, usando suas habilidades socioemocionais para modificar o seu ambiente, transformando-o em algo melhor para todos.

Gobbi, Ribeiro e Biazon (2016) apontam que as organizações há tempo perceberam que apenas boa formação acadêmica e bom quociente intelectual não são tudo para a garantia de que as pessoas sejam bons funcionários e nem que esses membros podem ser bons líderes, apontando assim para a necessidade da inteligência emocional, não só do líder como também dos membros das empresas. Hoje as organizações esperam que o papel do líder não seja ocupado apenas por alguém que tem domínio de técnicas e conceitos, mas também possua a capacidade de negociar, administrar conflitos, ouvir e criar influências positivas para o comportamento das outras pessoas na empresa.

Nesse sentido, é justamente a Inteligência Emocional que vai possibilitar o sucesso em todas essas atividades que o líder deve se propor a realizar com competência e alta eficiência para que haja boa produção.

Woyciekoski e Hutz (2009) acreditam que o líder dotado de inteligência emocional deve ter foco nos interesses da organização e de sua equipe e ao mesmo tempo deve almejar um ambiente de trabalho saudável, que possibilite qualidade de vida aos trabalhadores.

Segundo Ferreira (2010), com as transformações nas metas corporativas, a constante busca por excelência e por lucros cria um ambiente altamente competitivo que exige uma melhor compreensão sobre o trabalho e seus processos, bem como entendimento sobre conflitos e suas variáveis emocionais, exigindo assim uma postura da liderança na gestão de emoções. O aludido autor ainda defende que o lado afetivo é imprescindível no desenvolvimento do homem e também importantíssimo na formação de uma equipe, que precisa ser composta por pessoas com algum nível de conexão emocional entre si.

Saber administrar emoções e sentimentos não é tarefa fácil, pois demanda habilidade e esforço. Sem dúvida, desenvolver a Inteligência Emocional constitui-se alicerce para o desenvolvimento das habilidades interpessoais exigidas para o sucesso no mercado de trabalho, desenvolvendo as habilidades sociais e a tão aclamada competência social e emocional, necessárias para o sucesso.

No dizer de Woyviekoski e Hutz (2009), a Inteligência Emocional influencia na habilidade das pessoas em lidar e se adaptarem com as situações que acabam envolvendo algum nível de pressão e de demandas ambientais. Assim, pessoas com essa característica desenvolvida têm maior chance de sucesso em lidar com situações estressantes, porque possuem melhor capacidade de avaliar suas emoções e assim tentar regulá-las, bem como maior capacidade de lidar com o outro e suas emoções quando essas outras pessoas estão sob pressão. Dessa forma, a organização deve procurar funcionários que possuem boas habilidades socioemocionais, principalmente para a gestão de pessoas.

Para as autoras referidas, a capacidade de compreender as pessoas constitui um aspecto importante para o gerenciamento efetivo. Assim, é *mister* ter não somente uma capacidade técnica, mas também capacidade emocional. A posse das duas habilidades pode otimizar e muito a forma de gerenciar e coordenar a produção nos diversos ambientes organizacionais. Portanto, o líder deve ser munido de ambas as partes.

Assim, o líder dotado de Inteligência Emocional tem também a função de resolver conflitos e buscar a cooperação entre os membros da empresa ou entre a empresa e seus funcionários. “Conflito e cooperação são elementos integrantes da vida de uma organização” (CHIAVENATO, 2003, p. 305). Segundo Chiavenato (2003, p. 305), “o propósito da administração deve ser o de obter cooperação e sa-

nar conflitos, ou seja, criar condições em que o conflito - parte integrante da vida da organização - possa ser controlado e dirigido para canais úteis e produtivos”.

Santos e Franco (2018) destacam a importância da compreensão da emoção como parte da compreensão sociocognitiva e assim a capacidade de perceber crenças, desejos, intenções, emoções e o que motiva o outro. Desse modo, a pessoa encarregada de chefiar uma equipe dentro de uma organização deve possuir essa capacidade, para assim entender como manter o ambiente coeso, evitando os conflitos que trazem consequências negativas para a organização. Em outras palavras, deve ser capaz de transformar as possíveis hostilidades que podem surgir naturalmente, em algo positivo que traz melhorias para o ambiente.

Segundo Borges (2015), aprender a liderar se trata muito mais de desenvolver e treinar as características necessárias para criar redes de interações de forma positiva, do que de adquirir novas características. Assim, para o autor, qualquer pessoa que se dedicar e tentar se desenvolver, esforçando-se para tal, pode aprimorar suas capacidades sociais e, conseqüentemente, suas capacidades de gestão e de liderança de organizações.

Gomes (2017) diz que cada vez mais o líder deve ser capaz de lidar com as mudanças e administrar as incertezas em um ambiente que é propício para o surgimento de ansiedade e diminuição de autoestima dos membros, uma vez que a competição do mercado tende a acirrar todos esses pontos citados, dificultando a vida dos trabalhadores numa sociedade capitalista, que seleciona somente os melhores e exclui aqueles que não conseguem se adaptar às necessidades e desejos do mercado.

Saber lidar com emoções próprias e com a dos outros trabalhadores da organização, na concepção de Rodrigues e Gondim (2014), afeta diretamente nos resultados e desempenhos da empresa, tanto pelo aspecto das relações entre os trabalhadores como no próprio atendimento dos clientes. Portanto, é de fundamental importância uma liderança possuir Inteligência Emocional, tanto pela figura do líder em si, na autogestão quanto para gerir os demais funcionários.

Segundo Gondim e Alberton (2017), a Inteligência Emocional na pessoa do líder é imprescindível para o bom convívio na organização, pois ele pode perceber as necessidades emocionais da equipe, bem como perceber seus anseios, aquilo que pode lhes motivar, o que está lhes impedindo de produzir melhor, se estão ou não satisfeitos no seu próprio trabalho, sobre como estão sendo liderados e sobre

como está a relação desses trabalhadores com a própria empresa. Por meio da inteligência emocional o líder pode flexibilizar também o seu modo de liderar, percebendo a melhor forma que as pessoas reagem a ele e produzem melhor.

Nessa linha de pensamento, os supracitados autores definem competências socioemocionais quando se trata de liderança como habilidade de articular conhecimentos, conseguir compreender, expressar e gerir uma forma apropriada sobre como os acontecimentos emocionais se manifestam nos ambientes. Destaca-se que a Inteligência Emocional e a regulação emocional são duas das dimensões dessa competência tão almejada para a liderança da organização.

Segundo Borges (2015), não há apenas um modo de liderar, as pessoas devem ter sensibilidade, ou seja, empatia, percepção social e a capacidade de conhecer as pessoas que compõem as equipes em que estão inseridos para saber como lidar com as situações e com as pessoas em diferentes situações. Existem vezes que as pessoas terão que ser autoritárias, outras vão precisar ser mais democráticas e maleáveis.

Pelo exposto, pode-se entender inteligência emocional como uma série de habilidades que vão desde a percepção, identificação, gestão de emoções e sua compreensão. Já a regulação emocional se define como o controle e possibilidade de gerir emoções para alcançar objetivos, produzindo assim maior bem-estar no ambiente.

Segundo Ferreira (2016), através da Inteligência Emocional os líderes conseguem ser imparciais na resolução de conflitos, apaziguando os ânimos e não permitindo a tensão e hostilidade se espalharem, guiando assim os esforços de todos para obtenção de resultados desejados.

Ferreira (2016) citando Cury (2010) diz que a função do líder não é subjugar os outros e nem silenciá-los, mas ajudá-los a se desenvolver. Devem atrair e não afastar as pessoas de si.

Gandra (2016) citando Paulo e Francisco Júnior (2009) afirma que o grau de maturidade das organizações está diretamente ligado à capacidade de distinguir o papel de cada funcionário dentro da empresa, tomando ciência de que as emoções causam impactos na produtividade, avaliando-as, tentando usá-las para melhorar o ambiente e a produção.

Gandra (2016) ressalta que gestores com um bom nível de Inteligência Emocional têm capacidades de adquirir relacionamentos mais profundos com os

demais funcionários, garantindo a coesão da equipe e assim da própria empresa. Possuem ainda capacidade de antecipar situações e boas habilidades de administrar mudanças que acontecem no ambiente.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A liderança é fundamental para a produção, uma vez que ambientes sociais como tantos autores apontam, tendem ao caos se não forem mediados.

A liderança, ou seja, capacidade de influenciar e guiar para um fim tem como importância, nesse contexto organizacional, manter o ambiente coeso e diminuir a hostilidade, garantir eficiência na produção e possibilitar um melhor ambiente para todos.

Para que o líder saiba lidar com pessoas faz-se necessária a temática da Inteligência Emocional que infelizmente ainda é tão pouco discutida.

Assim, uma vez que não se procura um modelo para tentar produzir líderes, mas sim uma forma de desenvolver pessoas e habilidades sociais, garantindo melhor condição para os trabalhadores e também uma melhor produção, a discussão sobre emoções é imprescindível.

Desse modo, tal estudo traz sua importância para o ambiente acadêmico, mas não encerra o assunto, ficando este em aberto para possíveis discussões futuras.

Espera-se que de alguma maneira esse estudo possa motivar graduados de Psicologia a continuarem pesquisando sobre o tema Inteligência Emocional e como as emoções interferem na vida das pessoas dentro de organizações, ademais, como suas saúdes estão diretamente ligadas ao tema em questão e seus desenvolvimentos.

Por fim, destaca-se a importância que tal estudo teve na vida do graduando, pois possibilitou aprendizado sobre conhecimentos chave da Psicologia, possibilitando uma possível ação como profissional na área organizacional, contribuindo para a sociedade de algum modo, ajudando na vida dos trabalhadores e também na vida dos empresários que poderão contratar os serviços de um Psicólogo Organizacional para melhorar o ambiente e possibilitar melhores modos de produzir, bem como as relações, buscando também a saúde mental, emocional e até mesmo física das pessoas, uma vez que algo que interfere em uma das áreas pode modificar e causar problemas em todas as outras.

## REFERÊNCIAS

- BACAL, R. **Organizational Conflict – The good, the bad, and the ugly**. In: The Journal for Quality & Participation. EUA, 2004.
- BAR-ON, R. **The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI)**. *Psicothema*, 18, p.1-25, 2006.
- BORGES, J. E. **Dicionário de psicologia do trabalho e das organizações**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2015.
- CARNEGIE, D. **Como fazer amigos e influenciar pessoas**. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2012.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- \_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- COVEY, S. R. **Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes**. Rio de Janeiro: Bestseller, 2012.
- COX, R. D.; SCHOPLER, E. **Treinamento de habilidades sociais para crianças**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1995.
- CURY, A. **Inteligência Multifocal: Análise da Construção dos Pensamentos e da Formação de Pensadores**. São Paulo: Cultrix, 2006.
- \_\_\_\_\_. **O Código da Inteligência e a Excelência Emocional**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson, 2010.
- DAMÁSIO, A. **Ao Encontro de Espinoza**. Lisboa, Publicações Europa América, 2003.
- DEL PRETTE, Z. A. P.; DEL PRETTE, A. **Habilidades sociais e análise do comportamento**. *Revista Perspectivas*, v.1, n.2, São Paulo, 2010.
- \_\_\_\_\_. (Org.). **Habilidades Sociais e Competência Social para uma vida melhor**. São Carlos, SP: EduFSCar, 2017.
- DRUCKER, P. F. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 2001.
- FERREIRA, F. C. **A importância da inteligência Emocional no contexto organizacional**. XII Congresso Nacional de Excelência em Gestão (ISSN 1984-9354) & III INOVARSE - Inovação & Responsabilidade Social. ISSN 1984-9354. Rio de Janeiro, 2016.

FERREIRA, H. M. G. **Conflito Interpessoal em equipes de trabalho**: O papel do líder como gerente das emoções do grupo. Cadernos UniFOA, edições nº 13, agosto/2010.

FLORENTINO, M. S. **A influência da motivação na dinâmica das organizações**. Rio de Janeiro: Projeto “A vez do mestre” da Universidade Cândido Mendes, 2005.

GANDRA, M.M.G. **A importância da Inteligência Emocional nas competências de Gestão**: um estudo de caso num operador logístico português. Universidade Lo-sófona do Porto: Porto, 2016.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (Org.). **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GOBBI, K. F.; RIBEIRO, R. R.; BIAZON, V. V. A inteligência emocional na liderança e sua relação com o desempenho das equipes. **Revista Científica FATECIE** – Paranavaí-PR, v. 1, n. 1, p. 141-152, Dez. 2016.

GOLEMAN, D. **Inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011.

\_\_\_\_\_. **Inteligência Emocional**: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente - edição de 10º aniversário. Tradução do original: Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ para o português por Marcos Santarrita. 10. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2007.

\_\_\_\_\_. **Liderança**: a inteligência emocional na formação de um líder de sucesso. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.

GOMES, A. M. G. Liderança e personalidade: reflexões sobre o sofrimento psíquico no trabalho. **Revista de Psicologia**, Fortaleza, v. 8, n. 2, p. 83-91, jul./dez. 2017.

GONDIM, S. M. G.; ALBERTON, G. D. **Inteligência emocional e autorregulação no contexto da liderança**: aspectos teóricos- conceituais e implicações práticas. Coimbra, Portugal: Escola Superior de Enfermagem de Coimbra (ESEnC), 2017.

MARQUES, J. C. Trabalho de equipe: a teoria na prática para um gerenciamento eficaz. Psico, Porto Alegre, **PUCRS**, v. 42, n. 3, p. 372-382, jul./set. 2011.

MENDES, A. M. **Cultura Organizacional e Prazer-Sofrimento no Trabalho**: uma Abordagem Psicodinâmica. In Tamayo, A. (Org.) Cultura e Saúde nas Organizações. Porto Alegre: Artmed, 2004, p.59 – 75

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2001.

MUNARI, D. et al. **Sucessão de lideranças em enfermagem**: pensar e agir hoje para garantir o amanhã. Revista Eletrônica De Enfermagem, 19. 2017.

PAULO, E. A.; FRANCISCO JÚNIOR, L. C. **Inteligência emocional**: uma ferramenta de análise para a compreensão e amenização de conflitos. ETC – V encontro de

extensão universitária e I encontro de iniciação científica para o ensino médio. *Presidente prudente*, v. 5, n. 5, 2009.

RAMOS, F. P. Liderança e inteligência emocional no contexto da gestão de pessoas: um estudo de caso através do filme 'Mestre dos mares'. **Revista de Ciências Gerenciais**. v. 14, n. 20, 2010.

ROBBINS, A. **Desperte seu gigante interior**. Rio de Janeiro: BestBolso, 2011.

RODRIGUES, A. P. G.; GONDIM, S. G. Expressão e regulação emocional no contexto de trabalho: um estudo com servidores públicos. *RAM*, **Rev. Adm. Mackenzie** [online], v. 15, n. 2, p. 38-65, 2014.

SANTOS, A. F. **Determinantes psicossociais da capacidade adaptativa**: Um modelo teórico para o estress (Tese de Doutorado). Universidade Federal da Bahia, Salvador, Brasil, 2010.

SANTOS, M. V. et al. Competências Socioemocionais: Análise da Produção Científica Nacional e Internacional. *Gerais*: **Revista Interinstitucional de Psicologia**, v. 11, n. 1, p. 04-10, 2018.

SANTOS, N. N.; FRANCO, G. **Fatores que influenciam o desenvolvimento da compreensão emocional**. *Revista Amazônica, LAPE-SAM/GMPEPPE/UFAM/CNPq/EDUA*. Ano 11, v. 10, n. 1, jan./jun., 2018.

SILVA, M. J. M. R. **A inteligência emocional como fator determinante nas relações interpessoais [Em linha]**: emoções, expressões corporais e tomadas de decisão. Lisboa: [s.n.], 2010. XIV.

TROWER, P. **Adult social skills**: State of the art and future directions. Em W. O'Donohue, & L. Krasner (Eds.), *Handbook of psychological skills training: Clinical techniques and applications*. New York, NY: Allyn and Bacon, 1995.

WOYCIEKOSKI, C.; HUTZ, C. S. Inteligência emocional: teoria, pesquisa, medida, aplicações e controvérsias. **Psicol. Reflex. Crit.** [online]. v. 22, n. 1, p. 1-11, 2009.