

FACULDADE VALE DO AÇO – FAVALE  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO BACHARELADO

**ÁKYLA MENESES DE VASCONCELOS**

**A influência da inteligência emocional no  
desenvolvimento dos estilos de liderança: uma análise  
dos estilos segundo o modelo de Daniel Goleman (2015)**

Açailândia  
2020

**ÁKYLA MENESES DE VASCONCELOS**

Artigo apresentado ao Curso de Administração da Faculdade Vale do Aço para obtenção de grau em bacharel em administração.

**A influência da inteligência emocional no desenvolvimento dos estilos de liderança: uma análise dos estilos segundo o modelo de Daniel Goleman (2015)**

Açailândia  
2020

ÁKYLA MENESES DE VASCONCELOS

**A influência da inteligência emocional no desenvolvimento dos estilos de liderança: uma análise dos estilos segundo o modelo de Daniel Goleman (2015)**

Artigo apresentado ao Curso de Administração da Faculdade Vale do Aço para obtenção de grau em bacharel em administração.

Aprovado em: \_\_\_/\_\_\_/ 2020

BANCA EXAMINADORA

---

**Prof. Dr. Júlio Rodrigues (Orientador)**  
Faculdade Vale do Aço – FAVALE

---

**Avaliador 1º**  
Faculdade Vale do Aço – FAVALE

---

**Avaliador 2º**  
Faculdade Vale do Aço – FAVALE

# **A influência da inteligência emocional no desenvolvimento dos estilos de liderança: uma análise dos estilos segundo o modelo de Daniel Goleman (2015)**

Ákyla Meneses de Vasconcelos <sup>(a)</sup>

<sup>(a)</sup> Faculdade Vale do Aço – FAVALE

<sup>(b)</sup> Orientador, Prof. Dr. Júlio Rodrigues

Autor correspondente: Ákyla Meneses de Vasconcelos, E-mail: akyla.18meneses@gmail.com, Curso de Administração, Faculdade Vale do Aço – FAVALE, BR 222, KM-02, N 01, Bairro Jardim de Alah, CEP 65930-000, Açailândia-MA.

## **RESUMO**

O presente artigo retrata sobre a importância da Inteligência Emocional (IE) nas organizações e como a mesma pode ser uma ferramenta eficaz no desenvolvimento dos estilos de liderança, descritos por Daniel Goleman (2015). O gestor que lida de forma inteligente com as emoções, alcança maiores níveis de êxito no relacionamento interpessoal e com sua equipe. O domínio da inteligência emocional auxilia os líderes na identificação de suas emoções e as dos outros, permitindo ainda o desenvolvimento dos estilos de liderança mais eficazes. Esta pesquisa tem por objetivo compreender como a inteligência emocional pode contribuir na formação dos estilos de liderança descritos por Daniel Goleman, (2015). Para tanto, foi proposto um estudo de caso, com a participação de dezessete líderes de uma organização do setor ferroviário, que responderam a um formulário via *google* para identificar a influência da inteligência emocional no desenvolvimento dos estilos de liderança. Fez-se necessário ainda a realização de uma pesquisa qualitativa descritiva. Ao analisar os dados, os resultados confirmaram que líderes emocionalmente inteligentes desenvolvem os estilos de gestão mais eficazes.

**PALAVRAS-CHAVE:** líderes, organizações, inteligência, emocional.

## **ABSTRACT**

This article portrays the importance of Emotional Intelligence (IE) in organizations and how it can be an effective tool in the development of leadership styles, described by Daniel Goleman (2015). The manager who deals intelligently with emotions, achieves higher levels of success in interpersonal relationships and with his team. The domain of emotional intelligence assists leaders in identifying their emotions and those of others, while also allowing them to develop the most effective leadership styles. This research aims to understand how emotional intelligence can contribute to the formation of the leadership styles described by Daniel Goleman, (2015). To this end, a case study was proposed, with the participation of seventeen leaders from a railway sector organization, who responded to a form via google to identify the influence of emotional intelligence on the development of leadership styles. It was also necessary to carry out a descriptive qualitative research. In analyzing the data, the results confirmed that emotionally intelligent leaders develop the most effective management styles.

**KEYWORDS:** leaders, organizations, intelligence, emotional.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	6
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEORICO</b> .....	7
<b>2.1</b>	<b>Gestão contemporânea</b> .....	7
<b>2.2</b>	<b>Compreendendo a liderança</b> .....	8
<b>2.3</b>	<b>Estilos de liderança</b> .....	9
<b>2.3.1</b>	Líder visionário .....	10
<b>2.3.2</b>	Líder <i>coaching</i> .....	10
<b>2.3.3</b>	Líder democrático .....	11
<b>2.3.4</b>	Líder afiliativo .....	12
<b>2.3.5</b>	Líder marcador de ritmo .....	12
<b>2.3.6</b>	Líder coersitivo .....	13
<b>2.4</b>	<b>Compreendendo a inteligência emocional</b> .....	13
<b>2.5</b>	<b>A relação entre inteligência emocional e estilos de liderança</b> .....	16
<b>3</b>	<b>MATERIAIS E MÉTODOS</b> .....	17
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	18
<b>4.1</b>	<b>Perfil dos entrevistados</b> .....	19
<b>4.2</b>	<b>Mapeando o conhecimento acerca da inteligência emocional</b> .....	19
<b>4.3</b>	<b>Identificação dos estilos de liderança</b> .....	21
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	24
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	26

## 1 INTRODUÇÃO

A chegada do século XXI, demarcou a aceleração das mudanças nas relações humanas e na natureza do trabalho. Esse cenário de constantes transformações demanda que, os profissionais estejam em desenvolvimento contínuo, aprimorando suas habilidades e obtendo novos conhecimentos. No mundo corporativo, características como competência técnica, capacidade de raciocínio e negociação, dentre outras, são extremamente importantes (ROSA, et al.; 2015). Porém, se o indivíduo possuir todas essas competências, mas for muito objetivo, pouco comunicativo e tiver dificuldades de se relacionar com as demais pessoas, terá cada vez menos espaço e valorização nas empresas (BENDASSOLLI, 2003).

Em razão dessas transformações, torna-se cada dia mais necessário que os líderes aprendem a identificar, gerenciar e controlar suas emoções no ambiente organizacional, com o intuito de alcançar uma melhor qualidade de vida no trabalho. Entre o conjunto de competências ligadas ao comportamento, destaca-se a Inteligência Emocional (IE), essa ferramenta auxilia os indivíduos a controlar suas emoções. “Acredita-se que, pessoas com melhor gerenciamento de suas próprias emoções são possivelmente as melhores sucedidas no mercado de trabalho e que acabam também alcançando uma melhor qualidade de vida. (SILVA, 2015).” Seguindo nessa abordagem, o psicólogo e escritor Daniel Goleman, foi o responsável por popularizar a Inteligência Emocional em todo o mundo.

Goleman (2015), definiu ainda por meio de um estudo com executivos, os seis principais estilos de liderança por ele nominados: visionário; *coaching*; democrático; afiliativo; marcador de ritmo; coercivo. Os melhores líderes são capazes de desenvolver os estilos mais eficazes, adequando-se às exigências do mercado. Nesse sentido, o domínio da inteligência emocional pode ser determinante no processo de formação dos estilos de liderança, visto que, os líderes que possuem essa característica são capazes de adaptar-se mais facilmente a cada estilo, nas ocasiões mais pertinentes.

Considerando a busca contínua por líderes mais eficazes, essa pesquisa se justifica ao apontar a lacuna existente na literatura, associada as duas teorias de Daniel Goleman, discutindo como líderes emocionalmente inteligentes podem contribuir nas organizações e desenvolver um estilo de gestão pertinente para cada situação. A relevância do tema se dá por explicar como líderes emocionalmente instáveis tem dificuldades ao gerenciar equipes. Este trabalho científico, salienta a importância para a comunidade acadêmica, visto que, a inteligência emocional tornou-se uma ferramenta vital para a formação de novos líderes e para

o sucesso das organizações. Goleman (2012), afirma que, “a inteligência emocional é a maior responsável pelo sucesso ou insucesso dos indivíduos, onde a maioria das situações de trabalho são envolvidas por relacionamentos entre as pessoas.”

O objetivo geral desse estudo consiste em compreender como a inteligência emocional pode contribuir na formação dos estilos de liderança descritos por Daniel Goleman, (2015). Tem-se ainda como objetivos específicos, compreender a importância da Inteligência Emocional na eficácia dos estilos de liderança; averiguar como os gestores lidam com suas emoções, diante do processo de interação com as equipes de trabalho e investigar as contribuições da inteligência emocional para os estilos de liderança.

Desse modo, tem-se como problemática desse estudo a seguinte indagação: como a domínio da inteligência emocional pode influenciar no processo de desenvolvimento dos estilos de liderança, segundo o modelo de Daniel Goleman (2015)? As hipóteses desta investigação obtiveram-se por meio do estudo e análise da informação documentada. Sugere-se que: a inteligência emocional é um fator determinante na eficácia da liderança; os líderes podem desenvolver a inteligência emocional por meio de treino; líderes emocionalmente inteligentes desenvolvem os estilos de gestão mais eficazes.

## **2 REFERENCIAL TEORICO**

### **2.1 Gestão Contemporânea**

Por se tratarem de sistemas sociais dinâmicos, as organizações passaram por diversas transformações desde o período da Industrialização e principalmente na Era da Informação, tornando esse ambiente ainda mais complexo e menos previsível. Nesse processo, os administradores exercem um papel importante na intermediação dos dois polos originários da empresa, o capital e o trabalho. “Visando a constante busca por maior cooperação e, consequentemente, pela redução de conflito entre os membros da organização. Sendo assim, os gestores procuram conciliar maior rentabilidade dos fatores de produção com o bom andamento dos negócios. (MASIERO, 2012).”

“Para alcançar os seus objetivos, as organizações devem ser capazes de utilizar de forma eficaz e eficiente, os recursos que lhe são alocados. Para isso, precisam de gestão.” (MAÇÃES, 2017). A gestão envolve todo o processo de coordenar atividades, planejar, organizar e controlar os recursos, afim de atingir os objetivos estabelecidos. Com as complexas

demandas da contemporaneidade, as organizações precisam estar aptas para solucionar as possíveis exigências do público interno e externo.

“Nesse contexto, saem na frente as organizações administradas por gerentes com perfis de liderança, que estejam atentos às mudanças e oportunidades do mercado, que sejam capazes de motivar equipes e estimulem um bom relacionamento com seus *stakeholders*.” (MOREIRA, 2017).

Nessa perspectiva, a gestão ganha novos contornos e apresenta um *design* mais arrojado e definitivamente contemporâneo, moldando uma nova forma de gerenciar, coordenar e conviver, fazendo-se necessário uma administração estratégica eficiente. Nota-se que, os colaboradores exercem papel fundamental no sistema produtivo e por isso, as empresas devem criar condições de incentivo para os profissionais, reconhecendo a importância das habilidades técnicas e comportamentais.

## 2.2 Compreendendo a Liderança

Os primeiros conceitos sobre liderança surgiram na antiguidade, quando o homem precisou organizar o mundo em que vivia, percebendo a necessidade de um membro para orientar e coordenar as atividades. (BERGAMINI, 2009). “A liderança pode ser definida como a influência interpessoal que o indivíduo exerce sobre os demais componentes de um grupo, transformando ou provocando o comportamento do outro intencionalmente.” (CHIAVENATO, 2005).

O líder aprende com o seguidor e procura buscar melhores estratégias de relacionamentos, usando de sua sensibilidade interpessoal, onde terá que conhecer as características individuais da personalidade de cada seguidor. (BERGAMINI, 2009). “O comportamento das pessoas no âmbito do trabalho está diretamente relacionado às suas características e valores pessoais. No nível interpessoal, fatores como a qualidade da liderança, a comunicação dentro e entre os grupos, bem como os conflitos estão relacionados ao comportamento do indivíduo.” (COLELLA et al.; 2013).

Segundo Lück (2014), “a capacidade de liderança não é inata, podendo ser desenvolvida no contexto das experiências em grupos sociais.” O sucesso de uma organização depende de fatores diretamente ligados a forma como os líderes conduzem os colaboradores. “Compreende-se que, ser líder é ter uma visão da relação do homem ao seu ambiente de trabalho, é saber ensinar e também aprender, fazer uso das suas emoções para conduzir pessoas.” (SILVA, et al.; 2015).

“O resultado que se espera da liderança, vem de acordo com o impacto exercido sobre os liderados.” (BOTELHO e KROM, 2011). Os líderes podem agir mediante as suas emoções e isso influencia diretamente na relação com seus colaboradores, de forma positiva ou negativa. Wechsler (2014), salienta que, “entender e influenciar são significados de liderar, isto é, estar atento aos fatos que os outros não compartilham, ou não tem, o mesmo pensamento pelo menos similar aos adotados pelo líder.” Baseando-se na perspectiva contemporânea, os estilos de liderança foram desenvolvidos de acordo com o perfil de cada gestor, que deve atentar-se para o uso de cada modelo, dependendo da sua necessidade.

### 2.3 Estilos de liderança

De acordo com Bergamini (2009), “o estilo de liderança do líder define o nível de desempenho de sua equipe. A partir deste conceito, os subordinados passam a ser parte integrante do processo de liderança.” Para Wechsler (2014), “Os líderes necessitam entender os seus estilos preferenciais de pensar e criar, porque não só podem focar melhor nos seus pontos fortes como também procurar maneiras para complementar suas deficiências.”

Segundo Goleman (2007), “o líder precisará saber definir o tipo de liderança a ser aplicado, saber avaliar o grau de motivação e de amadurecimento tanto do grupo como dos indivíduos, criando um objetivo comum ao grupo.” Para Goleman (2015), os executivos utilizam seis principais estilos de liderança, mas apenas quatro desses exercem sistematicamente um efeito positivo sobre o clima e os resultados da organização.

**Quadro 1** – Distinção entre os estilos de liderança

<b>Estilo de Liderança</b>	<b>Características</b>	<b>Impacto no clima</b>
<b>Visionário</b>	Enquadra as tarefas individuais dentro de uma visão maior	O mais positivo de todos
<b>Coaching</b>	Que desenvolvem pessoas para o futuro, identificando suas forças e fraquezas	Altamente positivo
<b>Democrático</b>	Considera a participação e a tomada de decisões compartilhadas	Positivo
<b>Afiliativo</b>	O indivíduo e as suas emoções são mais valorizados que as tarefas e metas	Positivo
<b>Marcador de Ritmo</b>	Este líder exige dos seus colaboradores excelência e auto direção, fixando altos padrões de desempenho	Negativo

<b>Coersivo</b>	Que exige o cumprimento imediato das tarefas	Altamente negativo
-----------------	--	--------------------

Fonte: Golemam (2015).

Os líderes tendem a enfrentar e superar de forma racional e eficiente os inúmeros desafios relacionados a gestão e retenção de pessoas. “A flexibilidade entre os estilos constitui uma das capacidades essenciais do exercício da liderança, pois, para promover melhores resultados, deve-se ter uma perspectiva aberta e flexível.” (LÜCK, 2014).

### 2.3.1 Líder Visionário

O líder visionário busca maximizar o compromisso com a estratégia da organização, impulsionando as pessoas rumo a sonhos compartilhados. Este líder é capaz de motivar e geralmente, permite aos seus colaboradores bastante liberdade para a inovação. Além disso, os padrões de sucesso são claros a todos, assim como as recompensas. (GOLEMAM, 2015).

Ao enquadrar as tarefas individuais dentro de uma visão maior, este líder define padrões que giram em torno dessa visão. Um líder visionário estabelece o fim e permite às pessoas bastante liberdade para conceberem seus próprios meios, correndo riscos calculados. (GOLEMAM, 2015).

Este estilo de liderança é considerado o mais eficiente de todos, quando aplicado com frequência. Isso porque esse chefe tende a ser flexível, compartilhando as metas com seus colaboradores de forma inspiradora, causando um senso de importância. O líder visionário não determina previamente os métodos a serem usados, visto que, estes se adaptam as necessidades da organização e em seguida, definem a metodologia. Tendo em vista os seus impactos, este estilo de liderança é mais positivo entre os seis. (GOLEMAM, 2015).

### 2.3.2 Líder *Coaching*

O *coaching* apresenta-se como o segundo estilo de liderança. Este gestor conecta as necessidades das pessoas com as metas da equipe, impulsionando-os a atingir suas aspirações pessoais e de carreira. Gaspar e Portásio (2009), afirmam que, a palavra inglesa *coaching* (treinamento), tem origem no esporte, sendo definida como o exercício refinado da liderança. O líder que possui esse perfil é um grande motivador porque enfoca o desenvolvimento pessoal,

que indiretamente, traz resultados para a organização. Este líder visa a autonomia dos seus colaboradores, onde as responsabilidades são claras a todos, afim de alcançar o desenvolvimento individual. (GOLEMAM, 2015).

Conhecido por desenvolver funcionários e auxiliá-los a identificar suas forças e fraquezas. O líder com este perfil delega funções desafiadoras aos seus subordinados com a intensão de treiná-los, busca ainda fornecer um *feedback* constante, fazendo com que o colaborador tenha conhecimento do seu próprio desempenho. Esse tipo de liderança demanda tempo para treinar os funcionários, por isso, algumas organizações ainda não possuem profissionais com esse perfil. Porém, a logo prazo o desenvolvimento desses funcionários, resulta em uma maior economia, visto que, a equipe estará mais capacitada para realizar as atividades delegadas. Portanto, este é considerado um estilo de liderança altamente positivo para a organização. (GOLEMAM, 2015).

### **2.3.3 Líder Democrático**

O líder que utiliza o estilo democrático, dedica seu tempo a ouvir as pessoas, obtendo a adesão e compreensão de todos. Caracteriza-se por convocar reuniões sempre que precisa tomar uma decisão importante. Os membros da organização assumem responsabilidades conjuntas pelo seu desenvolvimento e realização de objetivos comuns. (GOLEMAM, 2015).

Tendo em vista que este líder dedica seu tempo a ouvir e obter a adesão de todos os colaboradores, o mesmo desenvolve em sua equipe a confiança, respeito e compromisso. Isso faz com que seus funcionários tenham influência nas decisões, estimulando a interação entre os membros. Além disso, este líder tende a ser bem realista no que se refere ao que pode ou não ser alcançado.

Esse estilo de liderança deve ser utilizado de forma pontual, pois, pode afetar a produtividade dos colaboradores por demandar de reuniões constantes e longas. Algumas vezes, estes podem não atingir os resultados esperados, ocasionando no desgaste do clima organizacional da empresa. Ainda assim, levando em conta os resultados, este é considerado um estilo de liderança positivo. (GOLEMAM, 2015).

### 2.3.4 Líder Afiliativo

No estilo afiliativo, os líderes são mestres em desenvolver uma sensação de pertencimento. Existe um esforço para que os liderados estejam contentes e em harmonia, todos possuem a liberdade de realizar seu serviço da forma que entenderem ser mais eficaz. Assim, os colaboradores são priorizados e seus sentimentos ficam acima das tarefas. (GOLEMAN, 2015).

Os líderes com este perfil são capazes de desenvolver fortes vínculos com a sua equipe, permitindo a comunicação e o compartilhamento de ideias. O clima das organizações regidas por este líder, tende a ser mais harmônico, priorizando a cooperação e não a competição. (GOLEMAN, 2015).

Tem-se como resultado funcionários mais felizes e integrados as equipes. Aplica-se ainda constantemente o *feedback* como ferramenta imprescindível, especialmente o positivo, com intuito de motivar. Ainda assim, com todos os pontos positivos, este líder deve se atentar para não perder o controle de seus liderados. Porque mesmo quando o gerente está insatisfeito com o trabalho do subordinado, o mesmo pode ter medo de fornecer-lhe um *feedback* negativo. Devido ao seu impacto no clima, este é visto como um modelo de liderança positivo. (GOLEMAN, 2015).

### 2.3.5 Líder Marcador de Ritmo

O gestor que se enquadra no estilo marcador de ritmo, caracteriza-se como uma pessoa obcecada em fazer as coisas melhor e o mais rápido possível, exigindo dos seus liderados o mesmo comportamento. Para este líder, não existe flexibilidade, nem responsabilidade. O líder define as regras e intervém no controle quando alguém está ficando para trás ou o substitui quando não corresponde às suas expectativas. (GOLEMAM, 2015).

Estes líderes tendem a estabelecer altos níveis de excelência, com metas ambiciosas e prazos estreitos. São extremamente exigentes e acompanham o trabalho de seus colaboradores de perto, garantindo que os erros sejam corrigidos rapidamente. Consideram-se ainda o próprio exemplo de desempenho para sua equipe. Esse estilo de liderança não funciona bem para todos os colaboradores, visto que é adequado apenas para equipes homogêneas, onde todos são igualmente capacitados necessitando de pouca ou nenhuma instrução. (GOLEMAM, 2015).

Em equipes heterogêneas os funcionários podem se sentir pressionados pelas exigências, apresentando baixo nível de confiança ao desempenharem suas tarefas, fazendo com que a produtividade caia, isso porque não existe a orientação e *feedback*. Sendo assim, para que este líder possa produzir bons resultados, todos os envolvidos devem ser altamente competentes, estarem motivados e não precisarem de muitas instruções. Portanto, este é considerado como um estilo de liderança negativo para as organizações. (GOLEMAM, 2015).

### **2.3.6 Líder Coersitivo**

O líder que se enquadra nesse perfil, tende a retirar a autonomia e o senso de responsabilidade dos seus colaboradores. Acaba exigindo atividades sem se importar com a opinião do outro, fazendo uso do seu poder hierárquico para ditar ordens. Esse líder toma decisões de cima para baixo e isso impede a participação de seus colaboradores. Por esse motivo, esse estilo deve ser usado apenas em momentos de crise ou urgência. (GOLEMAM, 2015).

Estes líderes normalmente são arrogantes, rígidos e costumam não assumir os seus erros. Além disso, o líder coersitivo não pede ajuda aos colaboradores mais capacitados quando necessário e cobra que suas ordens sejam cumpridas sem questionamentos. (GOLEMAM, 2015).

Os coersivos são caracterizados pela habitual falta de paciência na correção dos erros de seus colaboradores. Não fornecem orientação ou desenvolvem os seus subordinados, oferecendo *feedback* de forma ríspida, agressiva e não construtiva. Levando em conta os resultados, esse é o estilo menos eficaz na maioria das situações, sendo considerado um modelo altamente negativo. (GOLEMAM, 2015).

## **2.4 Compreendendo a Inteligência Emocional**

As organizações passaram por diversas transformações ao longo do tempo, à medida que novas tendências mundiais se fizeram crescentes. Até a década de 90, acreditava-se que o Quociente Intelectual (QI), determinava o sucesso profissional e pessoal do indivíduo. Porém, com a evolução das organizações, outros fatores tornaram-se cruciais para determinar o sucesso do profissional na empresa, dentre eles o Quociente Emocional (QE), que surge como elemento imprescindível neste processo. (LONGHI, 2016).

No passado, as emoções eram reprimidas no ambiente profissional, pois, os funcionários não eram vistos como pessoas com necessidades complexas. Segundo Goleman (2012), “a palavra emoção, partilha sua raiz com motivação: ambas vêm do latim *motore*, mover. Nossas motivações nos dão nossas metas e o ímpeto de alcançá-las.” Ao reconhecer o colaborador como um indivíduo com sentimentos, emoções e pensamentos, as organizações passaram a considerar o desenvolvimento emocional de seus colaboradores como fator crucial para o sucesso da empresa, visando alcançar metas individuais e organizacionais.

Quando adequadamente administradas, as emoções permitem o aumento de produtividade, um bom relacionamento e bem-estar, gerando mais lealdade e comprometimento com o trabalho, além de auxiliar na resolução de conflitos. 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).

O Quociente de Inteligência (QI) e o Quociente Emocional (QE) são capacidades distintas, mas que se complementam. Ou seja, torna-se necessário desenvolver competências intelectuais e emocionais simultaneamente. Pois, apesar de apresentarem-se como competências distintas, existe uma interdependência entre o nosso intelecto e os nossos sentimentos. (MOREIRA, 2017).

Diante do exposto, a Inteligência Emocional (IE), surge como elemento de ligação fundamental nesse processo. Os estudos sobre a IE tiveram início no século XX, tendo como base a teoria de diversos psicólogos. De acordo com a Sociedade Brasileira de Inteligência Emocional (SBIE), o psicólogo, escritor e PhD Daniel Goleman da universidade de Harvard, é considerado o “pai” da Inteligência Emocional (IE), visto que, o mesmo foi o responsável por popularizar o conceito da IE em todo o mundo, por meio do livro *Inteligência Emocional* (1995), que se tornou um best-seller mundial.

Inteligência emocional é 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 pg. 58)

Os profissionais de hoje precisam conhecer, aprender e dominar as funções da inteligência e da inteligência emocional. “As necessidades físicas e emocionais das pessoas compõem a base para organização. A partir disso, pode-se presumir a importância da Inteligência Emocional não apenas no ambiente profissional, como também nas demais áreas da vida.” (KWASNICKA, 2014. p.43).

A Inteligência Emocional é simplesmente o uso inteligente das emoções – isto é, fazer intencionalmente com que as emoções trabalhem a seu favor, usando-as como uma ajuda para ditar seu comportamento a seu raciocínio de maneira a aperfeiçoar seus resultados (WEISINGER, 2001, p. 14).

Para Goleman (1995), a inteligência emocional se divide em cinco dimensões distintas:

**Quadro 2 – Competências da Inteligência emocional**

<b>Habilidades</b>	<b>Definição</b>
<b>Autoconsciência</b>	As pessoas mais seguras acerca de seus próprios sentimentos são melhores pilotos de suas vidas, tendo uma consciência maior de como se sentem em relação a decisões pessoais.
<b>Automotivação</b>	Capacidade de dirigir as emoções a serviço de um objetivo ou realização pessoal.
<b>Autocontrole</b>	É a capacidade que as pessoas têm de gerir as próprias emoções, seu estado de espírito e bom humor.
<b>Empatia</b>	As pessoas empáticas estão mais sincronizadas com sutis sinais do mundo externo que indicam o que os outros precisam ou o que querem.
<b>Sociabilidade</b>	A arte de se relacionar é, em grande parte, a aptidão de lidar com as emoções dos outros.

Fonte: Goleman (1995)

A inteligência emocional não é uma habilidade genética, são competências que precisam ser desenvolvidas e alcançadas por meio de treino e muito esforço. “A inteligência emocional é identificada na pessoa que tem maior entendimento sobre suas emoções, conseguindo tomar decisões mais seguras e acertadas sobre sua vida, surgindo para ajudar os gestores a desenvolver essa característica.” (SALOVEY; CARUSO, 2007). Portanto, afim de alcançar o sucesso no mundo corporativo, muitos profissionais tem a percepção de que, não basta simplesmente manifestar habilidades técnicas. Torna-se necessário também dominar competências de autodesenvolvimento e autoconhecimento, transformando a emoção como elemento chave no processo de interação entre as equipes de trabalho.

## 2.5 A relação entre Inteligência Emocional e estilos de liderança

Na gestão contemporânea, o líder tem seu espaço ampliado nas organizações, tornando-se um colaborador estratégico. (GOLEMAN, 2007). Nesse ambiente, percebe-se que, ao alcançar o domínio da inteligência emocional, observa-se uma melhora considerável no processo gerencial. (COUTO, et al.; 2011). O desenvolvimento dos líderes faz parte de um dos desafios diários das organizações, visto que, o líder deve se adequar as mais diversas situações e conduzir equipes com maestria.

“Os líderes mais eficazes são semelhantes em um aspecto crucial: todos possuem um alto grau de IE. Sem isso, o indivíduo pode ter estudado nas melhores escolas e faculdades e ter uma mente brilhante, porém, não será um bom líder.” (GOLEMAN, 2014). Ao controlar os seus sentimentos e impulsos, o líder cria um ambiente de confiança e equidade. Nesses ambientes, nota-se que, os conflitos são fortemente reduzidos e a produtividade é alta. (SCHVINN, 2018).

“Percebe-se uma mudança no contexto organizacional e acredita-se que é importante saber reconhecer e gerir as emoções, visto que, isso pode proporcionar maiores níveis de satisfação pessoal e profissional.” (LEITE, 2017). É extremamente importante que, a inteligência emocional esteja presente na gestão, pois, o líder que controla suas emoções e possui características de autoconhecimento e empatia, pode lidar melhor com as diferenças e subjetividades humanas. A liderança pode ser definida em partes como a gestão das emoções. (ANTONAKIS, et al.; 2009). Sendo assim, a inteligência emocional dos líderes pode influenciar em suas práticas de gestão. (ANAND e UDAYASURIYAN, 2010). Os líderes que possuem um alto nível de inteligência emocional, são capazes de desempenhar melhor as suas atividades. (AYOKO e CALLAN, 2010).

De acordo com Goleman (2015), “os líderes que desenvolvem quatro ou mais estilos de liderança, alcançam o melhor clima e desempenho empresarial.” A liderança é específica em relação a cada momento que se precisa exercê-la, porém, para que o profissional execute a função de líder, não precisa mudar sua personalidade, precisa apenas mudar a forma de agir a cada situação. (SILVA, et al.; 2015).

Os estilos de liderança visionário, democrático, afiliativo e *coaching* são os que apresentam melhores resultados nas organizações. Porém, os líderes mais eficazes alternam os estilos de liderança de acordo com as circunstâncias e necessidades. (GOLEMAN, 2015). O líder que se preocupa com a equipe em si e não apenas em alcançar metas, constrói um ambiente

de confiança e cria vínculos com o grupo, tendo a inteligência emocional necessária para manter as equipes motivadas e produtivas. (GOLEMAN, 2007).

A inteligência emocional ajuda o indivíduo a escolher com precisão o melhor estilo de liderança, visto que, àquele que sabe conduzir suas próprias emoções, tem maior facilidade para adaptar-se em meio à momentos de crise. Para tanto, tendo em vista os desafios organizacionais, o líder emocionalmente inteligente possui a capacidade de permear pelos estilos, influenciando os colaboradores e gerando confiança entre os membros. “Os líderes precisam estar emocionalmente preparados para gerir suas equipes de modo a evitar conflitos desnecessários, fazendo com que a confiança e respeito prevaleçam.” (PAULA, 2017).

### **3 MATERIAS E MÉTODOS**

O presente estudo tem como propósito compreender de que forma a inteligência emocional influencia na formação dos estilos de liderança descritos por Goleman, (2015). Dada a natureza do estudo, optou-se por uma abordagem qualitativa que, “trabalha com valores, crenças, representações, hábitos, atitudes e opiniões, adequando-se profundamente a fenômenos, fatos e processos particulares vivenciados.” (MINAYO, 1993). Silva e Menezes (2001, p. 20) ratificam ainda que “a pesquisa qualitativa considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito”.

A pesquisa qualitativa visa a abordar o mundo “lá fora” (e não em contextos especializados de pesquisa, como os laboratórios) e entender, descrever e, às vezes, explicar os fenômenos sociais “de dentro” de diversas maneiras diferentes. (FLICK, 2009).

Considerando o desenvolvimento sobre a temática abordada, essa pesquisa apresenta caráter descritivo. De acordo Cervo e Bervian (2002, p.66) “a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los”. Nesse tipo de pesquisa, “os fatos são observados, estudados, qualificados e interpretados, sem interferência do pesquisador.” (ANDRADE, 2010). Para desenvolvimento da análise, utilizam-se técnicas padronizadas de coleta de dados, como questionários, observação e entrevistas semiestruturadas. (GIL, 2002).

Partindo dessa premissa, a pesquisa caracteriza-se como estudo de caso que, “é a construção de conhecimento original de acordo com certas exigências científicas.”

(GOLDENBERG, 1999). Sendo caracterizado pelo “estudo profundo e constante de um ou mais objetos, possibilitando o conhecimento mais profundo e amplo do mesmo.” (GIL, 1999).

Para a coleta de informações teóricas, realizou-se uma pesquisa bibliográfica que, “é produzida e embasada em trabalhos já publicados possibilitando assim a análise de pesquisas anteriores e avanços em assuntos já abordados.” (GIL, 2002). Utilizando-se de ferramentas como o Google acadêmico, a *scielo*, livros e revistas científicas.

No que se refere ao procedimento da coleta de dados, foi realizado por meio da aplicação de questionário semiestruturado. Essa é uma técnica de investigação, “composta por um conjunto grande ou pequeno de questões apresentadas por escrito, com objetivo de fornecer ao pesquisador determinado conhecimento”. (CARVALHO, 2008). O questionário foi aplicado por meio da plataforma *googleforms*, enviado após a autorização da líder e assinatura do termo de consentimento. As questões do formulário foram delimitadas, tendo como premissa as teorias de Daniel Goleman.

A amostra da pesquisa foi composta por 17 profissionais, representando a categoria de líderes de uma empresa do setor de ferroviário, estabelecida no município de Açailândia-Ma. O formulário foi respondido durante o mês de julho de 2020, contendo dez questões objetivas, desenvolvidas seguindo uma sequência pré-estabelecida. O presente estudo teve como base as teorias de Daniel Goleman que, embasaram a estruturação da pesquisa, relacionando as contribuições da inteligência emocional no desenvolvimento dos estilos de liderança. Verificou-se o perfil dos líderes, o nível de conhecimento dos mesmos em relação a inteligência emocional e quais estilos de liderança mais predominavam na organização.

#### **4 RESULTADOS E DISCURSSÃO**

Neste tópico apresenta-se os resultados e discussão referente a pesquisa. O mesmo encontra-se subdividido em três subtópicos. O primeiro descreve os resultados em relação a três questões pertinentes ao perfil dos entrevistados. No segundo, são expostas em gráficos quatro questões inerentes a inteligência emocional, que visa mapear o grau de conhecimento dos líderes acerca do tema. E no terceiro momento, são apresentadas em gráficos, três questões referentes aos estilos de liderança descritos por Daniel Goleman (2015), com o intuito de obter uma distinção sobre o estilo de liderança desses profissionais.

#### 4.1 Perfil dos entrevistados

A pesquisa contou com a participação voluntária de 17 líderes de uma organização do setor ferroviário. No primeiro momento, observou-se a faixa etária dos colaboradores. Sendo que, 30% dos entrevistados possuem idade entre 25 a 34 anos, 35% estão entre os 35 e 44 anos e 35% tem mais de 45 anos de idade.

Quanto ao gênero destes profissionais, 24% representam o gênero feminino e 76% representam o gênero masculino. Se tratando do grau de escolaridade, 59% dos líderes possuem o ensino superior completo e 41% concluíram a pós-graduação.

#### 4.2 Mapeando o conhecimento acerca da inteligência emocional

O estado emocional de um líder pode contribuir de forma direta nos resultados de sua equipe. Desse modo, torna-se crucial que estes tenham conhecimento em relação a inteligência emocional e saibam controlar suas emoções. Para analisar o grau de conhecimento dos líderes em relação ao tema, fez-se necessário a construção de questões específicas, afim de mensurar a importância da ferramenta na gestão. Segue abaixo o gráfico com as alegações e posteriormente, análise dos resultados:



**Gráfico 1**  
Fonte: Dados da pesquisa

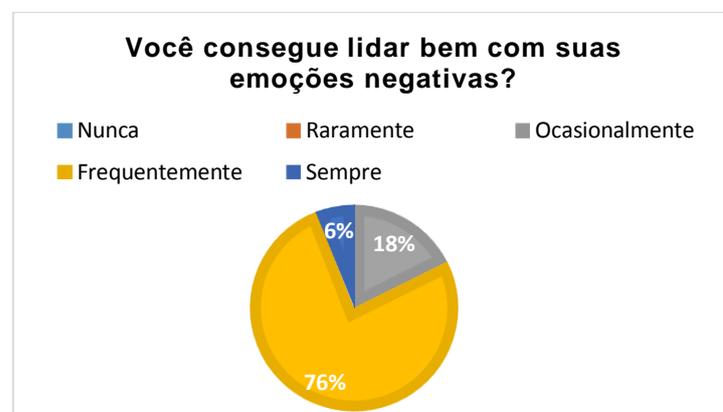
Quando perguntados se conheciam a respeito da inteligência emocional, 50% dos líderes responderam que conhecem totalmente e 35% responderam que conhecem a inteligência emocional. Goleman (2002), diz que, a inteligência emocional pode ser definida como a capacidade de raciocinar sobre emoções. Ela inclui a habilidade de perceber e gerar essas emoções com precisão, promovendo o crescimento emocional e intelectual. Nessa vertente,

15% dos entrevistados declararam ser neutros sobre o assunto. Ao analisar as respostas, torna-se válido salientar que, a maior parte dos líderes tem algum conhecimento em relação ao tema.



**Gráfico 2**  
Fonte: Dados da pesquisa

Quando perguntados qual a importância da inteligência emocional na eficácia da liderança, 59% responderam que é muito importante e 41% responderam que é importante. De acordo com Lauer (2012), por se tratar de uma competência comportamental, todos os campos de atuação requerem a inteligência emocional. Nota-se que, para todos estes colaboradores a inteligência emocional tem sua importância na condução eficaz da liderança.



**Gráfico 3**  
Fonte: Dados da pesquisa

Perguntados se, conseguem lidar bem com suas emoções negativas, 76% dos líderes assinalaram frequentemente, 6% disseram sempre e 18% ocasionalmente. Os profissionais que apresentam o domínio da inteligência emocional lidam melhor com suas emoções negativas. Tendo em vista que a maior parte das respostas foi frequentemente e sempre, nota-se que, esses profissionais possuem um forte traço da inteligência emocional em sua gestão.

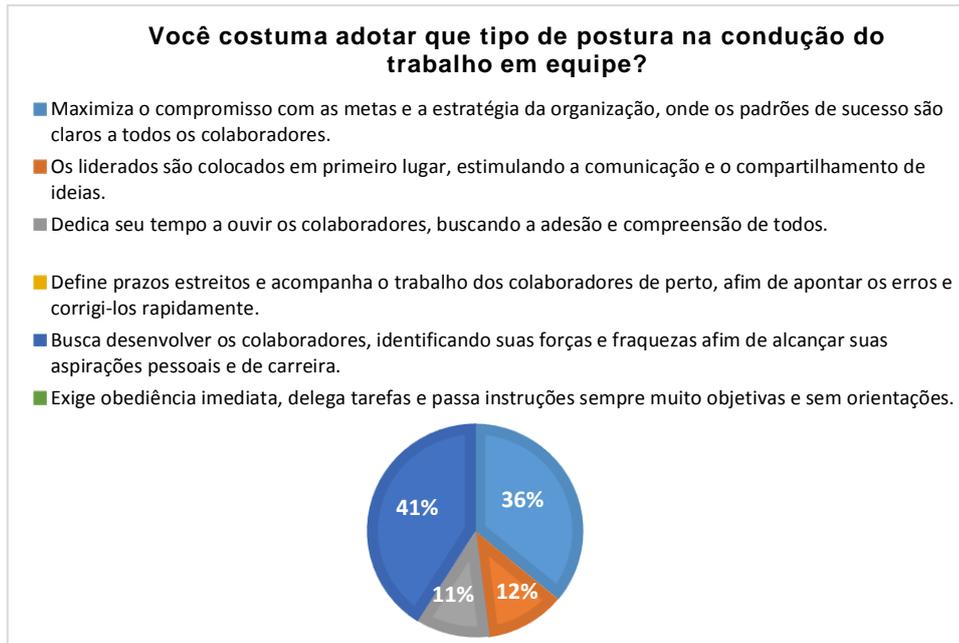


**Gráfico 4**  
**Fonte:** Dados da pesquisa

No gráfico acima, para 76% dos líderes, o maior desafio dos gestores em relação aos seus liderados é percebido por problemas comportamentais. Observa-se, que o líder exerce a habilidade de motivar e influenciar as pessoas, de tal modo que, os fatores comportamentais são valorizados. Além desses, outros 12% afirmaram que o maior desafio são os problemas técnicos e 12% responderam que são os problemas interpessoais.

### **4.3 Identificação dos estilos de liderança**

De acordo com Goleman (2015), os líderes mais eficazes são capazes de alternar entre os estilos de gestão na medida do necessário. Os líderes que dominam quatro ou mais estilos, especialmente os estilos visionário, democrático, afiliativo e *coaching*, conseguem o melhor clima e desempenho. Nesse sentido, as próximas questões foram formuladas afim de investigar quais estilos de liderança mais comuns entre os dezessete líderes desta amostra.



**Gráfico 5**

Fonte: Dados da pesquisa

Perguntados sobre qual tipo de postura costumam adotar na condução do trabalho em equipe, 41% dos líderes afirmaram que, os liderados são colocados em primeiro lugar, estimulando a comunicação e o compartilhamento de ideias. Este tipo de característica é comum no estilo de gestão *coaching*, onde o líder visa desenvolver os colaboradores a longo prazo.

Observa-se que, 36% dos entrevistados responderam que maximizam o compromisso com as metas e a estratégia da organização, onde os padrões de sucesso são claros a todos os colaboradores. Sendo uma habilidade que faz parte do estilo de gestão visionário. Ou seja, o líder visionário motiva e enquadra os colaboradores dentro de uma visão maior.

Para 12% dos líderes, os liderados são colocados em primeiro lugar, estimulando a comunicação e o compartilhamento de ideias. Este faz parte do estilo de gestão afiliativo, pois o líder valoriza o indivíduo e suas emoções. Outros 11% afirmaram que dedicam seu tempo a ouvir os colaboradores, buscando a adesão e compreensão de todos. Atitude comum no estilo de gestão democrático. O líder democrático visa o compartilhamento de ideias e todos participam da tomada de decisão.

Percebe-se que, dois estilos de liderança não foram escolhidos por esses profissionais na condução do trabalho em equipe. Encontrando-se presente na opção do líder que, define prazos estreitos e acompanha o trabalho dos colaboradores de perto, afim de apontar os erros e corrigi-los rapidamente. Sendo essa uma atitude comum no estilo de liderança marcador de ritmo que, por sua vez, segundo Goleman (2015), não é um estilo eficiente se aplicado em equipes heterogêneas. O sexto estilo de liderança, conhecido como coercivo, é

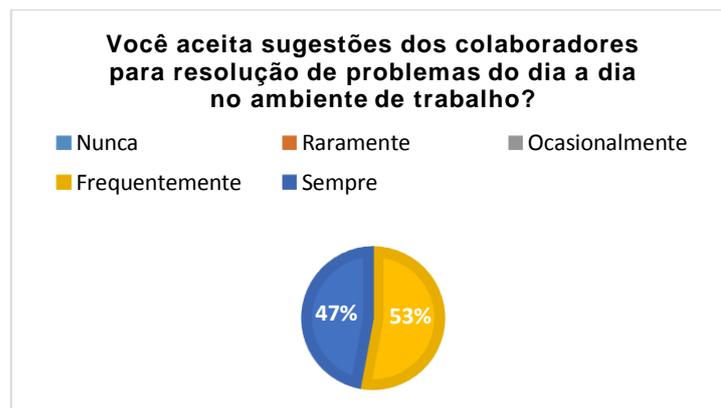
considerado por Goleman (2015), o modelo menos eficaz de liderança, encontrando-se presente na opção do líder que exige obediência imediata, delega tarefas e passa instruções sempre muito objetivas e sem orientações. Dentre as opções, os líderes também não se identificaram nesse perfil.



**Gráfico 6**

**Fonte:** Dados da pesquisa

Perguntados se conseguem se adaptar facilmente a realidades em mudança, 76% dos participantes responderam frequentemente, 18% afirmaram que sempre conseguem se adaptar e 6% disseram ocasionalmente. Levando em consideração que os líderes devem transitar entre os estilos de liderança sempre que necessário, torna-se essencial que os mesmos saibam se adaptar às mudanças no cenário organizacional.



**Gráfico 7**

**Fonte:** Dados da pesquisa

De acordo com Goleman (2015), alguns líderes não costumam aceitar sugestões de seus colaboradores na tomada de decisões, especialmente aqueles que fazem parte do estilo de gestão coercivo. Perguntados se aceitam sugestão dos seus colaboradores para resolução de

problemas do dia a dia no ambiente de trabalho, 53% afirmaram que aceitam frequentemente e 47% disseram que sempre. Ou seja, de acordo com o resultado, estes profissionais aceitam sugestão de seus colaboradores no dia a dia e conseqüentemente, não se enquadram no estilo de gestão coersivo.

## 5 CONCLUSÃO

O presente trabalho teve como premissa as análises do comportamento humano, relacionadas as contribuições da inteligência emocional no desenvolvimento dos estilos de liderança. O conceito de inteligência emocional tem sido discutido cada vez mais, em diversos âmbitos, especialmente na área organizacional, tornando-se um fator relevante para o sucesso profissional. O líder emocionalmente inteligente desenvolve um ambiente harmonioso, consegue ser mais produtivo e possui maior discernimento ao formular suas estratégias. O objetivo geral proposto por este estudo foi alcançado, descrevendo as contribuições da inteligência emocional na formação dos estilos de liderança descritos por Goleman (2015).

De acordo com os dados adquiridos no decorrer deste estudo, pode-se concluir que, as hipóteses da pesquisa foram confirmadas. Regressando as questões da investigação e em resposta a hipótese 1, afirma-se que a inteligência emocional é um fator determinante na eficácia da liderança. Partindo dessa premissa, foi observado conforme os autores citados nesse artigo que, as pessoas com práticas emocionais bem desenvolvidas, tem maior probabilidade de alcançar satisfação e eficiência, podendo ser uma grande vantagem competitiva.

Em resposta a hipótese 2, concluiu-se que, a inteligência emocional pode ser desenvolvida por meio de esforço. Visto que, desenvolver essa competência em sua gestão, requer investimentos pessoais e estruturais contínuos, de curto, médio e longo prazo. Segundo Goleman (2007), “as emoções em equilíbrio abrem portas”, sendo assim, os profissionais que desenvolvem essa capacidade, apresentam maiores níveis de sucesso, estimulando o crescimento profissional e pessoal.

Em resposta a hipótese 3, confirmou-se por meio do estudo de caso, contendo a participação voluntária de dezessete profissionais em cargos de liderança que, os líderes emocionalmente inteligentes desenvolvem os estilos de gestão mais eficazes. Após a aplicação do formulário com questões semiestruturadas, foi possível identificar um alto nível de inteligência emocional entre os líderes da amostra. Em relação aos estilos de liderança, notou-se que, os dezessete profissionais estão distribuídos entre os estilos de liderança visionário, afiliativo, democrático e o *coaching*. De acordo com Goleman (2015), estes são os quatro estilos

de liderança mais eficazes. Conclui-se que, por possuírem um alto grau de conhecimento sobre a inteligência emocional, estes líderes são capazes de desenvolver os estilos de liderança mais benéficos.

As equipes de trabalho fazem parte de um dos ativos mais preciosos da organização, portanto, precisam ser bem administradas. A gestão contemporânea tem como o seu maior desafio, a potencialização do lucro na organização e a administração de pessoas. Torna-se necessário adotar uma postura de gestão flexível, ou seja, o gestor deve adaptar seu estilo de liderar, utilizando estratégias de acordo com as necessidades e oportunidades organizacionais.

Nessa perspectiva, a inteligência emocional surge como fator determinante no processo de desenvolvimento dos estilos de liderança, visto que, líderes emocionalmente inteligentes são capazes de absorver os estilos mais positivos. O líder verdadeiramente eficaz mantém com seus colaboradores um relacionamento mútuo, exercendo um papel ainda mais importante dentro das organizações, favorecendo o aprendizado individual e coletivo. Essa pesquisa tem como finalidade transmitir conhecimento científico para orientar na atividade de produção do saber. Considerando o foco e os objetivos da pesquisa, a pesquisadora sugere a continuidade do estudo, originando-se a partir da mesma outras problematizações a serem abordadas, seguindo as premissas da inteligência emocional associada aos estilos de liderança.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, M. M. **Introdução à Metodologia de trabalho científico**. São Paulo: ATLAS, 2010;
- ANAND, R. & UDAYASURIYAN, G. (2010). **Emotional Intelligence And Its Relationship With Leadership Practices**. International Journal Of Business And Management, 5(2), 65-76.
- ANTONAKIS, J.; Ashkanasy, N. & Dasborough, M. (2009). **Does Leadership Need Emotional Intelligence**. The Leadership Quarterly, 20 (2), 247-261.
- AYOKO, O. & Callan, V. (2010). **Teams' Reactions To Conflict And Teams' Task And Social Outcomes: The Moderating Role Of Transformational And Emotional Leadership**. European Management Journal, 28 (3), 220-235.
- BENDASSOLLI, P. F. **Afeto Sob Controle**. GV-executivo, v. 2, n. 2, maio-jul, 2003.
- BERGAMINI, C.W. **Liderança: administração dos sentidos**. 2. Ed. São Paulo: Atlas s.a, 2009.
- BOTELHO, J. C; KROM, V. **Os estilos de liderança nas organizações**, XIV Encontro Latino Americano de Iniciação Científica, 2011.
- CARVALHO, C. M. S; LOURENÇO, P. R; PERALTA, C. F; SILVA, N. M. C. A Inteligência Emocional: da clarificação do constructor à sua aplicabilidade ao exercício da liderança. **Psychologica**, v. 11, n. 52, p. 623-642, 2010.
- CARVALHO, M. C. M. **Construindo o Saber: Técnicas de metodologia científica**, 19ª ed. Campinas: Papirus Editora, 2008.
- CARTONI, D. M. **Anuário da Produção Acadêmica Docente**. 1 v., 2009.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**, 5. ed. São Paulo: Pearson Prentic Hall, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração dos novos tempos**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CIPOLETA, Clarice Sprovieri. **A inteligência emocional no processo de gestão de pessoas: o papel do líder**. Revista de empreendedorismo, negócios e inovação. São Paulo, 2016.
- COUTO, E. S. A; JUNQUEIRA, F. C; PEREIRA, M. K. S. A importância da Inteligência Emocional na atuação de um Líder. In: VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 8, 2011, Volta Redonda, RJ.
- COLELLA, Andrienne. HITT, Michael. **Comportamento organizacional**. 3 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2013.
- CORTIZO, Maria Luiza da Cruz; Andrade, Rafaella. **A relação entre a inteligência emocional e a vida profissional**. São Paulo, 2017.

Datsch, Fabiane Maria; Cyrne, Carlos Cândido da Silva. **Percepções de líderes e liderados em relação ao estilo de liderança dos gestores de uma instituição de ensino superior**. Revista de Administração Dom Alberto, v. 2, n. 1, jun. 2015

FLICK. U. **Análise de Dados Qualitativos**. São Paulo: ARTMED, 2009.

GIBSON, J.; Ivancevth, J.; DONNELLY, J. & KONOPASKE, R. **Organizações - Comportamento, Estrutura E Processos**. (12ª Edição). São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed, São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisas**. São Paulo: Ed. Atlas, 2002.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**. Rio de Janeiro: Record, p. 106, 1999.

GASPAR, D. J.; PORTÁSIO. R. M. **Liderança e coaching: desenvolvendo pessoas, criando organizações**. Rev. de ciências gerenciais. V.13, n. 18, 2009.

GOLEMAN, Daniel. **Trabalhando com a Inteligência Emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2007. 412 p.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional**. Rio de Janeiro, revista Objetiva, 2012.

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

GOLEMAN, D. **O poder da inteligência emocional: a experiência de liderar com sensibilidade e eficácia**. 5. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

GOLEMAN, Daniel. **Liderança: a inteligência emocional na formação do líder de sucesso**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.

GOLEMAN, Daniel; Boyatzis, Richard; Mckee, Annie. **O poder da inteligência emocional, como liderar com sensibilidade e eficiência**. 1ª ed. Objetiva, 2018.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente** - Rio de Janeiro: Objetiva, 2005.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução a administração**. Atlas, S. A. 2005

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. **Fundamentos da metodologia científica**. 7. Ed. São Paulo: Atlas s.a, 2010.

LAUER; CAIO. **O que é inteligência emocional?** São Paulo, 2012. Disponível em: <http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/dicas-emprego/o-que-e-inteligencia-emocional>. Acesso em: 10 de julho de 2020.

LEITE, Guilherme André Ferreira. **Influência da inteligência emocional e personalidade na satisfação profissional**. Ponta Delgada: Universidade dos Açores, 2017. Disponível em [www:<http://hdl.handle.net/10400.3/4679>](http://hdl.handle.net/10400.3/4679). Acesso em 05 julho de 2020.

- LONGHI, Carine Fabiola. **Inteligencia Emocional X Liderança**. Caxias do Sul – RS, 2016.
- LÜCK, H. **Liderança em gestão escolar**. 9. ed. Petrópolis: Vozes, 2014.
- MAÇÃES, Manoel Alberto Ramos. **Da Gestão Tradicional a Gestão Contemporânea**. Vol. 1. Editora Actual, 2017.
- MACHADO, Michel Pedrosa. **Conceitos de Liderança e Competências Necessárias para ser um Bom Líder**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ed. 03, Vol. 03. Março, 2018.
- MARQUES, Paloma Muniz Moralles; VARGAS, Dra. Katiuscia Schiemer. **Inteligência emocional e estilo de liderança: um estudo com jovens empreendedores de Santana do Livramento – rs**. Rio Grande do Sul, 2019.
- MASIERO, Gilmar. **Administração de Empresas: teoria e função com exercícios e casos**. Editora Saraiva. 3ª ed. São Paulo, 2012.
- MAXIMINIANO, A. C. A. **Introdução a Administração**, 8 ed, São Paulo: Atlas, 2011.
- MINAYO, M. C. S; SANCHES, O. **Quantitativo-Qualitativo: Oposição ou Complementaridade?** Cad. Saúde Públ., Rio de Janeiro, 9 (3): 239-262, jul/set, 1993.
- MOREIRA, Vera Lucia. **A importância da inteligência emocional nas organizações**. Gestão e Desenvolvimento em Revista, V. 1, N. 1. 2017.
- NOGUEIRA, Maria de Lurdes de Oliveira. **Relação entre estilo de liderança e comprometimento organizacional afetivo**. São Paulo, 2014.
- PAULA, Paulo Henrique Leite. **A influência da inteligência emocional na liderança**. São Paulo, 2017.
- REIS, Felipa Lopes; LOPES, CARLA. **A inteligência emocional como fator determinante da Liderança**. R-LEGO, N.º 9, 31-44. 2019
- ROSA, Aline Bastos Gomes; CORDEIRO, Luciana Peixoto. **Inteligência Emocional como competência no ambiente de trabalho**. Revista de Iniciação Científica da Ulbra, N° 13/2015.
- SALOVEY, P; CARUSO, D. **Liderança com inteligência emocional: liderando e administrando com competência e eficácia**. São Paulo: M. Books, 2007.
- SCHVINN, Jaciara lemos cordeiro. **Inteligência emocional e estilos de liderança no serviço Público segundo o modelo de Daniel Goleman**. Porto alegre, 2018.
- SILVA, Erick dos Santos; SARMENTO, Maria Amélia Marques; SOUSA, Maria Aparecida Trajano; MACÊDO, Maria Erilúcia Cruz. **Inteligência emocional e liderança: fatores preponderantes nas relações interpessoais das organizações**. Revista Interfaces, Vol. 3(8), 2015.

SILVA, Jaqueline Moura; MOURA, Adriana Melo; BARBOSA, Guilherme José Aragão; MOTA, Jorge Luiz de Souza; CUNHA, Rafaela Sampaio; QUEIROZ, Rucenita Leite; SANTOS, Thais Figueiredo; COUTINHO, Diogenes José Gusmão. **Inteligência emocional**. Curitiba, v. 6, n. 1, p. 4152-4162, jan. 2020.

SILVA, José Saraiva; VILARINDO, Maria de Nazaré Lisboa da Silva; SOUZA, Flávia Moreno Alves. **Domínio da inteligência emocional no processo de liderança**. Cosmopolita, 2017.

SILVA, E. L; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 2 ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SIQUEIRA, Jéssica Souza; ROLINDO, Joicy Mara; Enetério, Núbia G. da P.; Santillo, Priscila S. **O impacto da Inteligência Emocional na Formação de Líderes Organizacionais**. Goiás, 2015.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE INTELIGÊNCIA EMOCIONAL. **Daniel Goleman e a Inteligência Emocional**. Disponível em: <<http://www.sbie.com.br/>>. Acesso em: 05/07/2020.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE INTELIGÊNCIA EMOCIONAL. **Inteligência emocional: entenda sua origem e sua importância para o mercado de trabalho**. Disponível em: <<https://www.sbie.com.br/blog/inteligencia-emocional-entenda-sua-origem-e-sua-importancia-para-o-mercado-de-trabalho/>>. Acesso em: 10/07/2020.

SOUSA, J. P. S; SANTOS, E. E. **Uma análise dos estilos de liderança organizacional**, João Pessoa: Biblionline, 2010.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 6. Ed. São Paulo: Atlas s.a, 2007.

WECHSLER, S. M. **Liderança e estilos de pensar e criar**, 2014.

WEISINGER, Hendrie. **Inteligência Emocional no trabalho: como aplicar os conceitos revolucionários da I.E. nas suas relações profissionais, reduzindo o estresse, aumentando sua satisfação, eficiência e competitividade**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

YAEGASHI, eduardo takashi; SILVA, juliano domingues; FACINA, victor hugo póvoa; BUENO, willian callefi; FERNANDES, gabriel pacini; OLIVEIRA, gustavo mologne. **Correlação entre inteligência emocional, coesão no grupo e desempenho no trabalho**. Recat, v.7, n.2. 2019.