

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E SUAS INFLUÊNCIAS NO COMPORTAMENTO DE LÍDERES: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA BETA

Kelen Barcellos de Matos^a, Lucas Taufer^b.

^aBacharel em Administração com habilitação em Gestão de Pessoas, Faculdade da Serra Gaúcha (FSG).
barcellos.kelen@gmail.com

^bMBA em Gestão Estratégica de Pessoas, Competências e Coaching pela Faculdade da Serra Gaúcha (FSG).
taufer.lucas@gmail.com

Informações de Submissão

Kelen Barcellos de Matos
Endereço: Rua Os Dezoito do Forte,
2366 - Caxias do Sul - RS - CEP: 95020-
472.

Recebido em: 20/10/2014

Aceito em: 31/10/2014

Publicado em: 01/12/2014

Palavras-chave

Comportamento organizacional.
Inteligência emocional. Liderança
primal. Competências.

Keywords

Organizational behavior. Emotional
intelligence. Primal leadership. Skills.

Resumo

Este estudo apresenta os resultados da pesquisa sobre os fatores da inteligência emocional que influenciam o comportamento dos líderes na empresa pesquisada Beta. As principais referências utilizadas neste trabalho foram: Goleman (1999); Gramigna (2002); Hesselbein; Goldsmith; Somerville (2000). Para isso utilizou-se o método de estudo de caso, de abordagem qualitativa e de natureza descritiva, a amostragem foi não probabilística, tendo como técnica de coleta de dados a entrevista em profundidade com observação não participante, e, como técnica de análise dos dados, a análise de conteúdo. Os resultados mostram os atributos que se destacam após a pesquisa, a partir do depoimento dos liderados sobre o comportamento dos líderes e de suas equipes. As relações derivadas desta percepção são evidenciadas nas seguintes competências dos líderes na visão dos liderados: autoconsciência, autogestão, consciência social e administração de relacionamentos. Já, as competências a serem desenvolvidas na equipe, também pela percepção dos liderados, são: capacidade empreendedora, motivação, relacionamento interpessoal e segurança com a liderança.

Abstract

This study presents results arising from the research about what factors of emotional intelligence that makes influence above leadership behavior inside corporation "Beta". The main references used in this work were: Goleman (1999); Gramigna (2002); Hesselbein; Goldsmith; Somerville (2000). To do this, was used case study method, qualitative approach and descriptive nature, the sampling was non-probabilistic, being the data collection technique the in-depth interview with non-participant observation, and, as data analysis technique, the content analysis. Results show the attributes that highlights after the research, from the employees' testimonials about the leadership behavior and your teams. Relations derived from this perception, are focused in these leadership skills by employees' vision: self-awareness; self-regulation; social conscience and relationship management. Yet, the skills that must be developed in the team, also by employees' vision, are these: entrepreneurship capabilities; motivation; inter-personal relationships and security from the leadership.

1 INTRODUÇÃO

O desafio de filtrar sentimentos e emoções nas tomadas de decisões e ao realizar tarefas, tanto corriqueiras como de grande importância, dentro de uma organização, faz com que, para Goleman (1995), os líderes diariamente se confrontem com dúvidas para decidir como manter a relação interpessoal com seus liderados e de como gerir sua equipe sem que haja contradição de comportamento por meio de seu posicionamento frente às suas determinações.

Cabral (2011) coloca que para as negociações ocorrerem de forma saudável entre as partes envolvidas é preciso que o líder conheça suas emoções, porque isto é determinante para as organizações construírem sensibilização e aptidão para o uso das capacidades do seu capital humano, refletindo diretamente na performance do trabalho, nos processos decisórios e de gestão. Ademais, Gardenswartz, Cherbosque e Rowe (2012) explicam que entender o outro é o ponto de partida para uma comunicação eficaz e, se este gerente se auto conhecer, consegue criar um ambiente propício ao bom relacionamento.

Conforme Goleman (1998), a eficácia da IE (inteligência emocional) no trabalho depende do domínio de alguns de seus componentes: autoconsciência; autodisciplina; motivação; empatia; e, habilidade social. Para o autor, estes componentes não necessariamente precisam ser natos, ou seja, eles podem (e devem) ser aprendidos pelos gestores.

A pesquisa foi realizada na empresa Beta, a qual é uma indústria e comércio de confecção de produtos de vestuário. Fundada em 1995, com estrutura societária familiar. A sua departamentalização ocorreu em 2009, quando foram estabelecidos os setores: administrativo, financeiro, recursos humanos, comercial, produção e expedição.

Diante deste contexto e da evidência da importância da IE na prática de gestão e exercício de liderança, a pesquisa efetuada teve como problema: quais os fatores da inteligência emocional que influenciam o comportamento dos líderes da empresa em questão? Complementando, o objetivo geral consistiu em analisar os fatores da inteligência emocional que influenciam o comportamento dos líderes. Já, os objetivos específicos foram: analisar o perfil dos líderes; identificar o perfil dos liderados; e, analisar os fatores da inteligência emocional que influenciam o comportamento dos líderes.

Para concepção da pesquisa, utilizou-se de investigação de abordagem qualitativa de natureza descritiva pelo método do estudo de caso. Além disso, a coleta de dados deu-se por

meio da entrevista de profundidade e da observação não participante, e, a análise dos dados, pela técnica de análise de conteúdo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A Inteligência Emocional (IE) se relaciona com o controle de monitorar e regular os sentimentos próprios e os de outras pessoas, utilizando os mesmos para guiar o pensamento e a ação. (SALOVEY; SLUYTER, 1999). Goleman (1999) ainda diz que a IE é a capacidade que as pessoas têm de reconhecer seus próprios sentimentos e das outras com as quais se relacionam, para assim motivar a si mesmos e gerenciar com maior eficácia suas emoções.

Para que os objetivos organizacionais sejam alcançados, a empresa deve contar com líderes capacitados e aptos para gerir seus setores ao desenvolver de cada tarefa, e, utilizar as emoções a seu favor, é a forma mais eficaz de que seus liderados se engajem em prol de um resultado positivo para a empresa. (GOLEMAN, 1995) e Bar-on e Parker (1997) traduzem a IE como a habilidade de perceber, avaliar e expressar emoções com precisão, capacidade de controlar e até gerar sentimentos para facilitar o pensamento e de entender as emoções para promover o crescimento emocional e intelectual.

Canfield e Miller (1997) apontam que a IE mostra seus resultados quando os relacionamentos interpessoais dentro do âmbito profissional propiciam que todos (líderes e liderados) alcancem seus objetivos de forma positiva e prazerosa. Completam afirmando que todos os profissionais envolvidos nas atividades de uma empresa querem engajar-se em um trabalho produtivo, divertido, significativo e magistral. (CANFIELD; MILLER, 1997).

Ainda para os mesmos autores, eles (funcionários) querem se sobressair, participar, contribuir e ter valor; se sentirem agradecidos pelos superiores pelas atividades que desempenham. Eles afirmam que “as pessoas querem trabalhar em um local onde se sintam amadas, apreciadas e úteis, e não diminuídas, ignoradas e desvalorizadas” (CANFIELD; MILLER, 1997, p.21). O senso de honestidade e orientação para metas, compromissos com resultados, motivação e autocontrole, e, a busca permanente de desenvolvimento, determinam o nível de confiança entre as pessoas, clima de trabalho, grau de comprometimento com os objetivos e metas organizacionais, e, conseqüentemente, resultados maximizados. (GRAMIGNA, 2002).

Para Goleman (1999), há cinco habilidades da IE que podem melhorar as interações nas organizações. Ele acredita que são as cinco competências emocionais e sociais básicas: a) Auto percepção: reconhecer um sentimento enquanto ele acontece para assim poder trabalhar

em cima dele e fazer uma avaliação realista da própria realidade; b) Autorregulamentação: lidar com as próprias emoções, sabendo como agir em cada situação; c) Motivação: conduzir as emoções e preferências a serviço das metas pessoais; d) Empatia: capacidade de identificar os sentimentos dos outros; e, e) Habilidades sociais: utilizar as habilidades de liderança, interação, facilidade de entender o que se passa no meio social e negociação para gerenciar o trabalho em equipe.

Goleman (1999) conclui que a IE se torna de grande valia por afetar diretamente a lucratividade de uma organização, porque, segundo o autor, a produtividade de seu pessoal é ligada ao clima de convivência dentro de seus setores. Além disso, quando um líder e/ou uma equipe conseguem desenvolver estas habilidades relacionadas às emoções, a IE determina o potencial para aprender as habilidades práticas que estão ligadas às cinco competências citadas acima (GOLEMAN, 1999).

De acordo com Hesselbein, Goldsmith e Somerville (2000), os líderes bem sucedidos profissionalmente são aqueles que lideram orientando as pessoas para que elas, por si só, tenham condições para avaliar a realidade de uma situação e planejar as ações para lidar com esta, e, ainda motivam essas pessoas para executar as ações pensadas. Este líder em destaque não se isenta de responsabilidades, ele delega as ações a sua equipe, assim conduzindo mudanças, energizando seus funcionários e assumindo os processos decisórios mais difíceis (HESELBEIN; GOLDSMITH; SOMERVILLE, 2000).

Goleman, Boyatzis e McKee (2002) mostram que o principal motivo para o sucesso desses líderes perante suas equipes, é o atuar em um nível mais fundamental: agem por meio das emoções. Ainda colocam os autores, que independente de sua incumbência, mesmo que façam tudo da forma certa, se falharem na tarefa primordial de canalizar as emoções na direção correta o resultado será comprometido. (GOLEMAN, BOYATZIS; MCKEE, 2002).

Segundo Goleman (2002), a função básica dos líderes consiste em imprimir em seus liderados um sentimento positivo. Ele acredita que, em sua essência, a missão básica da liderança é de cunho emocional, pois a primal (a primeira) exige que o líder utilize da melhor forma sua inteligência a fim de que mobilizem, inflamem paixão e inspirem o melhor em sua equipe. (GOLEMAN, 2002). Goleman, Boyatzis e McKee (2002), citam que autoconsciência, autogestão, consciência social e administração de relacionamentos são competências de liderança e Bitencourt (2010) acredita que o uso de competências pode ser feito de uma forma personificada e consciente, privilegiando-se uma visão estratégica voltada à qualidade de recursos e aos atributos de competências gerados a partir de cada situação e ambiente

organizacional. No entanto, ao mesmo tempo, sem desconsiderar as experiências individuais e pessoais (BITENCOURT, 2010).

Organizações, principalmente familiares, optam por profissionais que conseguem unificar diversas competências (GRAMIGNA, 2002). Talvez, segundo o autor, por possuir uma cultura organizacional de valores intrínsecos, ou, por saber que sua permanência no mercado depende do potencial desses profissionais para atingirem seus objetivos. Este processo tem muita flexibilidade, o que permite exclusões e inclusões de acordo com o mercado em que a empresa está inserida e a cultura organizacional da região (GRAMIGNA, 2002).

Oliveira (2000) afirma que as empresas precisam salientar a sensibilidade e a criatividade para conseguir transformar o ambiente organizacional num ambiente de proteção para seus membros diante da complexidade social e valorizar as pessoas. Para o autor, levar em conta seus sentimentos e emoções tornaram-se atitudes importantes para aproximar a empresa dos seus colaboradores e assim conseguir sua efetiva contribuição para a conquista dos objetivos da organização (OLIVEIRA, 2000).

Csikszentmihalyi (1992) estabelece que deter os conhecimentos técnicos e intelectuais não garante que a pessoa possui a IE. Ter ela é controlar suas emoções e saber aplicá-las para obtenção de êxito em relacionamentos profissionais e pessoais (CSIKSZENTMIHALYI, 1992). Ainda para o autor, tudo necessita “do controle da consciência, que por sua vez conduz ao controle da qualidade da experiência. Qualquer pequeno passo nessa direção tornará a vida mais rica, mais agradável, mais significativa” (CSIKSZENTMIHALYI, 1992, p. 43).

3 METODOLOGIA

A pesquisa realizada desenvolveu uma abordagem qualitativa, que Oliveira (2007) define como um processo de reflexão para analisar a realidade, feito por meio de métodos para o entendimento do objetivo de estudo dentro de seu contexto histórico ou segundo sua estruturação. Sua natureza foi descritiva porque compila informações do ambiente empresarial onde aconteceu. Cervo, Bervian e da Silva (2007), dizem que este tipo traduz como um fenômeno ocorre no ambiente, baseado no registro, análise e correlação dos fatos sem manipula-los, para descobrir com alta precisão a frequência em que o mesmo ocorre.

Yin (2005) coloca que é a melhor forma de estudo para questões de “como” e “por quê”, pois permite uma investigação apurada para se preservar as características significativas e holísticas dos acontecimentos reais. Desta forma o caráter da pesquisa realizada neste artigo

será o estudo de caso, pois as atitudes a serem estudadas não são de controle do pesquisador e trazem a necessidade de compreender a complexidade de um fenômeno social. (YIN, 2005).

A amostra se concentrou em 14 liderados de diferentes setores (empresa conta com quadro de 31 funcionários, sendo 7 líderes e 24 liderados), contemplando assim todos os departamentos da empresa. Segundo Flick (2004), as decisões relacionadas a amostragem residem, implicitamente na abordagem específica para a compreensão do campo e dos casos selecionados. Ele ainda estabelece que a questão da amostragem que emerge em diferentes pontos do processo de pesquisa e que no caso de entrevista relaciona-se na decisão sobre quais pessoas entrevistar e quais serão seus grupos de origem.

Devido à necessidade de especificar a amostra de acordo a enfocar a pesquisa para que seu resultado tenha valia no momento da análise, ela foi não probabilística, pois Marconi e Lakatos (2008) afirmam que este tipo de amostra traz o melhor resultado por possuir uma qualidade elevada referente ao assunto pesquisado, conclui afirmando que quando o pesquisador pode escolher sua amostra ele direciona de melhor forma a pesquisa qualitativa.

As técnicas de coleta utilizadas foram a entrevista em profundidade e observação não participante, pois as duas permitem a melhor forma de compilação das informações na pesquisa qualitativa para posterior análise do assunto. Para os autores a observação é de extrema importância, pois é o que dá sentido as informações analisadas e sem ela a análise não passaria de adivinhações, e é dela que depende o valor dos outros processos (CERVO, BERVIAN, 2002).

A entrevista é uma conversa que visa um objetivo já definido pelo entrevistador, prescreve Cervo, Bervian e Silva (2007). Corroborando a este conceito, Marconi e Lakatos (2008) asseguram que a entrevista é um encontro entre duas pessoas, onde uma delas tem por objetivo conseguir informações da outra, mediante um contato de natureza profissional. Completam mostrando que “é um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social” (MARCONI; LAKATOS, 2008, p.80).

As perguntas foram desenvolvidas por meio de pesquisa sobre as competências da IE de líderes baseados em pressupostos estabelecidos por autores como Goleman. A análise de dados foi feita por meio de análise de conteúdo, que para Severino (2007) é uma metodologia de análise de dados que consta em um documento, sob a forma de discursos pronunciados em diferentes linguagens. O autor ainda coloca que ela nada mais é do que compreender criticamente e mensurar o sentido das comunicações (escritas, imagens orais e gestos). A

pesquisa teve por objetivo analisar quais competências da IE influenciam no comportamento dos líderes da empresa *Beta*.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise do comportamento dos líderes da empresa *Beta* deteve-se na exploração das informações obtidas nas entrevistas realizadas junto aos liderados, especificamente com o entendimento e racionalização das respostas para as questões três, quatro, cinco e oito do roteiro de entrevistas (conforme apêndice ao final do trabalho).

Quando solicitados na questão três para descreverem como os funcionários acreditam que as suas emoções podem afetar na sua relação com o seu líder direto, os entrevistados um, dois e três afirmam que a liderança possui influência direta no seu comportamento, sendo que suas emoções estão à mercê do desenvolvimento emocional do líder. O entrevistado dois ainda ressalta: “eu acho que é bem importante ela (líder) ter um controle emocional, ela não trazer certas coisas da vida dela aqui dentro para nós, ou não deixar isto transparecer, porque querendo ou não pode abalar um pouco”; e, também demonstrado pelo entrevistado um, quando este diz que: “talvez se ele (líder) puxar para o lado negativo venha me afetar sim, mas a minha emoção também vai ter que pesar neste sentido”.

Dessa forma, as respostas indicam que os funcionários entrevistados percebem que as emoções podem refletir no resultado final do seu trabalho, porque quando elas são percebidas, eles as sentem. Os elementos da autoconsciência da IE podem ser observados nestes pareceres com a evidente percepção dos sentimentos dos líderes pelos seus liderados.

Esta competência, também conhecida como auto percepção, é citada por Junqueira, Couto e Pereira (2011), como uma habilidade de, conscientemente, compreender o que se sente e assim direcionar seu comportamento, para, desta forma, atuar confiante e corretamente diante das mais diversas situações. Cardoso (2011) sintetiza esta habilidade de saber perceber o efeito de suas emoções, as conhecendo.

Na questão quatro sobre a percepção que eles têm sobre os sentimentos de seus líderes e a forma como descreveriam, o entrevistado um coloca que os sentimentos de motivação e incentivos percebidos são sempre positivos: “em nenhum momento ela puxa para o lado negativo, é muito positiva, está sempre a par do nosso lado pessoal e profissional, então isso motiva muito a gente, acredito que isso só venha incentivar o crescimento”. O entrevistado oito garante que: “até agora não vi ela brava, sempre a mesma”. Em contrapartida, alguns entrevistados percebem não só os sentimentos positivos, mas também os negativos de seus

líderes, como explana o entrevistado quatorze: “quando ela não está no dia dela, ela chega, fica sentada lá, fica quieta e fica só cuidando, parece que tenta passar aquela energia negativa para ti, quando ela tá feliz, ela conversa com todo mundo”.

Portanto, neste setor, o controle da competência de autoconsciência demonstra-se deficiente. Cobêro, Primi e Muniz (2006) trazem esta necessidade, colocando que é importante que se tenha a perspicácia, não só de entender seu próprio sentimento, mas também, de entender o do outro, percebendo suas expressões, aparências e comportamentos, para assim ter a abrangência e a capacidade de direcionar ao próximo o sentimento que ele necessita no momento, e, conhecendo seu interlocutor identificar se a sua fala é verdadeira ou falsa.

A questão cinco sobre a disciplina exercida pelo líder em suas tarefas e de que forma isso afeta os funcionários apresentou respostas diversas, sendo que a maioria dos respondentes (onze de quatorze entrevistados) concorda que existe disciplina nas tarefas desenvolvidas pelos seus líderes, os entrevistados um e doze respectivamente exemplificam: “sim, ela é disciplinada, e ela também incentiva e cobra disciplina da equipe”; “sim, totalmente, me deixa muito organizada [...] e isso é bom para mim, é importante”.

Os demais (três de quatorze) dizem o oposto. A diferença de opiniões pode mostrar que as relações entre líder versus liderado variam de acordo com as funções ou situações contextualizadas na rotina da organização. Ter autocontrole e consciência no cumprimento de tarefas diárias também é uma competência ligada a IE, pois se refere a facilitar o progresso da rotina na vida de cada profissional (JUNQUEIRA; COUTO; PEREIRA, 2011).

A postura de liderança percebida pelos entrevistados em relação à pergunta oito que pergunta como se percebe a postura de liderança, comunicação, interação e negociação do seu líder em seu meio de trabalho, é de que existe uma divergência de opiniões de acordo com setores da empresa, no setor fabril percebe-se que há um comportamento autocrático como o entrevistado oito diz: “as ordens são sempre acatadas, sem discussão”. Como contraponto, cinco dos nove entrevistados, também deste setor, dizem que existe sim uma liderança mais participativa.

Já nos setores administrativo e comercial há uma diferença de opiniões, nestes a liderança é exercida com maior comunicação e envolvimento das partes, afirma o entrevistado um: “além de líder ela sabe ser amiga, ela sabe ouvir, ela sabe responder, então ela auxilia em um todo”. O fator comunicação pode ser avaliado pelos depoimentos que demonstram como ela ocorre. De acordo com o entrevistado quatro: “eu ainda acho que um pouco deficiente, por ser uma empresa familiar onde quatro pessoas estão diretamente ativas dentro do negócio,

muitas vezes alguns pensam de uma maneira, outros pensam de outra e acabam criando conflitos desnecessários”.

Gardenswartz, Cherbosque e Rowe (2012) elucidam a comunicação como algo mais profundo que o modo de entendimento cultural, ou de idiomas entre as pessoas. Eles acreditam que a comunicação parte do entendimento do comportamento dos seres humanos, da forma como se relacionam, como se portam diante dos acontecimentos e estes sentimentos, quando perceptíveis traduzem exatamente o que a pessoa quer expressar.

Nos quadros 1 e 2, estão dispostos os comparativos entre as diferentes opiniões relatadas pelos liderados sobre os fatores, respectivamente, interação e negociação. Os entrevistados, de forma geral, concordam que a interação entre o líder e as equipes é um fator relevante para o comportamento deste gestor. Dois pontos da interação se destacaram nas respostas e por isso são analisados com maior atenção: relacionamento e justiça.

INTERAÇÃO	Dez dos quatorze entrevistados	Quatro dos quatorze entrevistados
Relacionamento	<p>Percebem bom relacionamento entre as equipes e seus líderes com entendimento, empatia e respeito.</p> <p>Entrevistado quatro: “eu acredito que tem uma boa interação, tanto que diante disso, existem reuniões coletivas que criam interação do grupo com o líder”.</p> <p>Entrevistado onze: “Existe uma boa interação bem grande entre os líderes para comigo e para com o restante da empresa [...] existe uma energia positiva”.</p>	<p>Sentem dificuldade em conversar com seu líder direto.</p> <p>Entrevistado treze: “depende, só às vezes, não é muito de conversar”.</p>
Justiça	<p>Não percebem distinção no relacionamento das pessoas da equipe.</p> <p>Entrevistado sete: “Sim, ela interage com o grupo, a gente consegue conversar, ambas as partes ficam abertas”.</p>	<p>Percebem clara distinção no relacionamento com pessoas da equipe.</p> <p>Entrevistado treze: “Com alguns só, não é com todo mundo, tem distinção entre as pessoas”.</p>

Quadro 1: Fator interação - percepção dos entrevistados (questão oito).

Fonte: Elaborado pelos Autores.

A interação é de grande importância, segundo Goleman (2002), porque define como a convivência pode ser entre as pessoas. Sua intenção é facilitar a troca de emoções, mesmo negativas, sendo que, estas influenciam na postura de quem a recebe, e se forem bem gerenciadas, todos os envolvidos ficam sincronizados, sentindo-se mais próximos, com entusiasmo, interesse e satisfação em seus relacionamentos.

NEGOCIAÇÃO	Sete dos quatorze entrevistados	Sete dos quatorze entrevistados
Postura profissional	Identificam em seus líderes postura de negociação perante a equipe e das pessoas da empresa. Entrevistado 3: “Ela fala bem, ela consegue expor o que ela quer, em reuniões é ela que faz a frente e ela é perfeita nisso”.	Sentem a negociação deficiente entre equipes e líderes. Nenhum dos entrevistados mencionou isso, devido ao fato de não identificarem o fator negociação no comportamento dos seus líderes.
Empatia	Sentem-se ouvidos e identificam entendimento entre as partes. Entrevistados doze: “ambas as partes ficam abertas” Entrevistado cinco: “é uma empresa que possui esta característica, bem aberta neste sentido, ouve os funcionários”.	Não sentem-se ouvidos e entendidos, percebem que a informação chega pronta até eles. Entrevistado onze: “Não tem negociação, é aquilo e deu.”.
Justiça	Não percebem distinção para negociação entre as pessoas de sua equipe. Entrevistado cinco: “Quando tem que tomar decisões ouve todos os envolvidos.”	Percebem clara distinção entre pessoas na sua equipe. Entrevistado treze: “Com alguns só, não negocia com todo mundo, tem distinção de pessoas.”

Quadro 2: Fator negociação - percepção dos entrevistados (questão oito).

Fonte: Elaborado pelos Autores.

Tal como interação, todos os entrevistados evidenciam que negociação é um fator relevante para o resultado de suas tarefas, e para o relacionamento da equipe. Como se pode observar no quadro dois, existe uma divisão acentuada entre as opiniões. A metade (sete de quatorze dos entrevistados) afirma que a negociação é aberta na empresa, sendo que destes, alguns (três dos entrevistados) asseguram que a negociação existe entre algumas pessoas da escolha do líder, o que pode resultar em uma negociação falha. Três itens destacaram-se nas respostas e, devido a este motivo, colocados no quadro. São eles: postura profissional, empatia e justiça.

De acordo com análise do quadro 3, abaixo, sobre o perfil dos líderes a autoconsciência foi percebida de forma ambígua pelos entrevistados, o que demonstra um fator a ser desenvolvido pelos gestores, a fim de que os resultados obtidos dos líderes e equipes sejam maximizados. A autogestão e a consciência social são identificadas com maior frequência, sendo reconhecidas em alguns comportamentos diários dos gestores, mas que, por não ser identificada por alguns entrevistados, sua potencialização se faz necessária aos líderes. Já a administração de relacionamento foi identificada, porém não de forma total, o que

também mostra que os cargos de gerência podem melhorar este ponto para que seu controle emocional seja efetivamente o ideal.

COMPETÊNCIAS TEÓRICAS	Percepção dos entrevistados	Definição por Goleman (2002):
Autoconsciência	Perante estudo da questão referente a forma de afetação emocional dos líderes, a metade (sete) dos liderados sentem-se afetados de forma negativa pelas emoções de seus líderes. Assim sendo a metade da amostragem escolhida, pelas suas respostas, afirma que falta autoconsciência no comportamento de seus líderes.	Poder perceber e controlar os sentimentos mostra-se de suma importância para o discernimento emocional e para auto compreensão, o contrário coloca o indivíduo refém de seus próprios sentimentos.
Autogestão	Na análise da pergunta quatro: “Você percebe os sentimentos de seu líder? Como os descreveria?” Oito respondentes dizem perceber os sentimentos negativos dos seus líderes, o que demonstra falta de gestão pessoal. Já os outros seis dizem que percebem os sentimentos de seus líderes sempre positivamente, o que pode ser resultado de autocontrole.	A estabilidade emocional e a temperança podem ser duas das principais virtudes do exercício da liderança. Exercê-las, além de garantir tranquilidade em equipe, permitem maior clareza nas decisões a serem tomadas.
Consciência Social	Ao analisar a questão “Você se sente entendida e apoiada pelo seu líder? Como?” Oito entrevistados responderam positivamente e seis negativamente.	Nesta competência não é preciso apenas reconhecer as emoções que circundam os indivíduos, mas sim ter empatia para gerar altruísmo e estar sintonizado com sinais sociais, por mais sutis que sejam, e assim identificar as necessidades dos demais.
Administração de relacionamentos	Nas questões referentes, dez dos quatorzes respondentes sentem-se seguros e apoiados pelo seu líder.	Se relacionar é lidar diariamente com as emoções do outro, para isso as aptidões ligadas a popularidade, liderança e a eficiência interpessoal precisam de desenvolvimento constante.

Quadro 3: Perfil dos líderes da Empresa Beta.

Fonte: Elaborado pelos Autores, baseado em Goleman (2002).

4.1 Identificação do perfil dos liderados da Empresa Beta

A análise do perfil dos liderados da organização deteve-se na exploração das entrevistas realizadas com eles mesmos, especificamente com o entendimento e racionalização das respostas obtidas para as questões dois, sete, nove e dez.

Quando perguntados, na questão dois, sobre a importância para a equipe do controle das emoções de seu líder, os entrevistados foram unânimes em dizer que o exercício deste faz a diferença em termos de produtividade, relacionamento e convivência, como o entrevistado nove expressa: “é muito importante a líder estar tranquila, ela estando tranquila, passa para

nós, a gente trabalha melhor”. Esta preocupação em relação ao bem estar emocional do líder caracteriza a equipe como ciente dos reflexos positivos e/ou negativos que possa surgir no comportamento diário dos mesmos.

Neale, Spencer-Arnell e Wilson (2009) sustentam a opinião dos entrevistados dizendo que controlar as emoções é uma competência essencial para qualquer pessoa, no entanto, o líder por ser responsável diretamente pela vida profissional de seus empregados e indiretamente por fatores relacionados ao seu trabalho que interfere nas demais relações deles com família, sociedade, ambiente e outras pessoas, tem em si, uma responsabilidade ainda maior. Para eles ter o pleno domínio dessa capacidade é fundamental para amenizar as emoções negativas decorrentes do não atendimento de expectativas ou frustrações diversas, se torna preciso compreender um equilíbrio e um balanço também para os efeitos das emoções positivas decorrentes do sucesso.

O fator empatia, apresentado pela questão sete que questiona se a pessoa se sente entendida e apoiado pelo seu líder e de que forma percebe isso, obteve resposta positiva na maioria (oito dos quatorze entrevistados), assim algumas situações se destacam, como a comentada pelos entrevistados dos três e doze, respectivamente: “quando eu vou conversar com ela, eu sinto que ela está entendendo, o que eu quero e o que estou sentindo, pelo que estou passando [...] ela te dá atenção, te ouve, ela conversa”.

Os outros entrevistados sentem o entendimento e apoio de seus líderes como irregular, sentindo uma inconsistência da posição dos mesmos, como esclarece o entrevistado sete: “ela apoia mais ou menos, aquela coisa básica”. De acordo com estas duas perspectivas pode-se perceber que existe uma dissonância entre os comportamentos dos gestores das equipes entrevistadas. E segundo Cardoso (2011) a empatia é uma das características essenciais para o comportamento emocional inteligente, porque se colocar no lugar do outro, entendê-lo, para após tomar uma decisão, faz com que esta obtenha maior eficiência e que sua equipe a aceite da melhor forma, pois a forma como o líder passa esta decisão ao grupo, também depois desta reflexão, pode impulsionar o resultado positivo ou o negativo.

Dos quatorze respondentes, onze afirmam que segurança e apoio, como questionados na questão nove, fazem parte da realidade da empresa. Para Valle (2006) a segurança é reflexo de uma estabilidade emocional sólida, porque assim as pessoas enfrentam as adversidades de forma tranquila e positiva, minimizando estresse, demonstrando autoconfiança e segurança e não ansiedade e/ou nervosismo. A questão nove se subdividiu em segurança e apoio do líder para com a equipe, como mostra quadro a seguir:

QUESTÃO NOVE	Dez de quatorze entrevistados	Quatro de quatorze entrevistados
Segurança	<p>Sentem-se seguros ao lado de seu líder.</p> <p>Entrevistado cinco: “eu me sinto segura sim, porque me passam confiança de que o negócio vai para frente, crescer e que as atividades que estou realizando são coerentes com o pensamento da empresa”.</p> <p>Entrevistado seis: “sinto que ela confia no meu trabalho, no que faço quando ela não está presente”.</p>	<p>Sentem-se inseguros ao lado de seu líder.</p> <p>Entrevistado sete: “mais ou menos, quando precisa de uma explicação e ela está nervosa, ela não te ajuda”.</p> <p>Entrevistado dez: “alguns casos, quando a gente vê que tem algum problema e quer buscar solução desde o início para isso não acontecer, aí a líder trava e não vai atrás da solução, simplesmente manda pra gente, neste caso me sinto insegura, porque lá na frente pode cair no meu (minha responsabilidade) e fica mal explicado”.</p>
Apoio	<p>Sentem-se apoiados pelo seu líder.</p> <p>Entrevistado três: “eu sei que eu posso errar, e sei que posso acertar, sei que posso chorar, ter apoio é ter liberdade para fazer o que me sinto bem, não preciso ser quem eu não sou”.</p>	<p>Não se sentem apoiados pelo seu líder.</p> <p>Entrevistado onze: “Não me sinto apoiada porque, às vezes quero conversar e contar algo para ela, ela ouve ao invés de te ajudar, ela passa para outras e todas ficam sabendo teu problema”.</p>

Quadro 4: Percepção sobre segurança e apoio do líder para os liderados (questão nove).

Fonte: Elaborado pelos Autores.

A partir da questão dez que pede como os profissionais descreveriam a capacidade de empreender da equipe da qual faz parte e como é a postura de seu líder em relação a isso, as respostas percebidas foram divididas. Apareceu a descrição da equipe como proativa e como desunida, neste caso sem possuir perfil empreendedor. Na primeira situação, a postura dos líderes, conforme os liderados, é de incentivo ao desenvolvimento de melhorias e novas ideias, no segundo percebe-se um incentivo voltado ao resultado dos processos já existentes.

O entrevistado um afirma que seu líder fomenta o empreendedorismo dentro da organização: “acreditamos que para empreender temos que nos superar, ir em busca de objetivos, ter muito foco e essa é a postura da minha líder, sinto isso dentro dela, ela sempre busca pelo novo e incentiva toda a equipe a inovar.”, alicerçando este perfil, o entrevistado onze garante: “ela é a favor que mudanças aconteçam”.

Observando as questões estudadas pode-se fazer uma análise, conforme apresentada no quadro cinco, das competências elencadas por Gramigna (2002), em comparação com a percepção dos entrevistados diante da realidade apresentada pelas lideranças da empresa pesquisada.

COMPETÊNCIAS	Percepção dos entrevistados	Definição por Gramigna (2002)
Capacidade Empreendedora	Perante o estudo de uma questão a visão da equipe de si mesmo é variada, sete dos quatorze entrevistados não percebem capacidade empreendedora na equipe e os demais, além de perceber colocam que seus líderes são motivadores em relação a esta estratégia.	Com inovação e perspicácia está equipe procura visualizar uma forma de resolver as problemáticas com assertividade.
Motivação	As respostas da questão sete, conforme quadro acima, mostram que oito dos quatorze profissionais sentem-se entendidos e apoiados pelos seus líderes, e que isso os motivam, já os outros seis comentam que seus gestores não os entendem e que desta forma suas perspectivas perdem forças.	Equipe comprometida com os propósitos da organização, vê no líder uma base para se sentir segura e apoiada.
Relacionamento Interpessoal	Em uma percepção comum, a pergunta dois, cita-se que a geração de boa convivência entre os integrantes da equipe e a comunhão dos objetivos estratégicos da empresa são frutos direta ou indiretamente do controle que o líder exerce sob suas emoções, o qual demonstra um comportamento instável, como justificado pelo entrevistado nove: “eu acho nossa chefe assim, com um pouco de altos e baixos, às vezes ela é muito paciente, ela chega e te pede, às vezes não”.	Demonstra segurança no trabalho em equipe e os indivíduos têm traços empáticos, proativos e comportamento maduro.
Segurança com a liderança	No estudo da questão sobre como o apoio e a segurança transmitidos pelo líder refletem na sua postura de liderança perante a equipe e pode ou não gerar o contentamento e a satisfação dela. Os entrevistados dizem que o líder se destaca ao permitir a liberdade de sua equipe e incentiva o comportamento de liderança entre eles, sem impor de qualquer forma. Apenas três dos quatorze respondentes dizem que não sentem esta segurança e desta forma não veem o gestor como líder por escolha deles.	Pensa na equipe como um todo, mantendo o clima propício ao bom relacionamento, age em prol das metas da empresa e estimula o desenvolvimento de todos.

Quadro 5: Nível de atendimento de competências dos liderados na percepção dos entrevistados.
 Fonte: Elaborado pelos Autores, baseado em Gramigna (2002).

Como apresentado no quadro acima, ao avaliar sua capacidade empreendedora, há indicativos de que a equipe não possui conhecimento de como pode aplicar este conceito na sua rotina. Desta forma conclui-se que a disseminação das boas práticas deve ser trabalhada com os gestores para que estas habilidades tenham evidência de desenvolvimento, o que resultará em potencialização desta competência. A equipe, a partir de suas respostas, demonstra que é necessário desenvolver a sua motivação. Uma parte considerável afirmou

não sentir-se incentivada dentro da empresa, o que pode resultar dos fatores apresentados na análise do perfil dos líderes.

Na análise do fator relacionamento, percebe-se dificuldade da equipe em interagir entre si e com seu líder. Os liderados reconhecem a importância do atributo, mas é evidenciada, principalmente, a sua ausência. As relações sociais ficam à margem do comportamento do gestor, na percepção de seus profissionais, sendo assim, uma condicionante influente no realizar das tarefas e na construção de uma cultura organizacional voltada para a alta performance coletiva, podendo comprometer os resultados esperados.

Torna-se perceptível na equipe, a partir da pesquisa realizada, a necessidade de sentir maior segurança na postura de seu líder no trabalho. Tal fato é um reflexo de uma competência de liderança a desenvolver pelos gestores da empresa Beta. Para o MTD Training (2010), o desejo pela segurança aparece como um dos fatores comportamentais mais influentes no exercício laboral dos seres humanos, estando assim, confrontando os medos que também podem ser desenvolvidos nas relações.

Os entrevistados afirmam que há instabilidade no controle emocional, sendo que mesmo existindo comprometimento com a estratégia e o resultado da empresa, a falta de equilíbrio no trato com as pessoas também é um gerador de desmotivação. Controlar as emoções, para Goleman (2002), é a chave para o líder exercer seu trabalho, porque, demonstrando estabilidade ante as frustrações advindas dos fracassos e prudência quando o sucesso é atingido, consolida sua imagem como um porto seguro para a sua equipe e também faz com que os liderados sintam-se não só confortáveis, como também, seguros para interagir no trabalho.

4.2 Identificação dos fatores de inteligência emocional que influenciam o comportamento dos líderes

Em vista à análise das questões para definição do perfil dos líderes e liderados de acordo com as competências da IE, alguns fatores comuns foram identificados. Nesta abordagem, destacam-se aqueles que geram impacto no desempenho dos líderes perante suas equipes, e, utilizando as respostas da entrevista como um todo, faz-se a comparação das competências de Goleman (1999) com a percepção dos liderados e, também, com outros autores da mesma área do conhecimento, conforme exposto no quadro seis a seguir:

Competências por Goleman (1999)	Percepção dos liderados	Abordagens Teóricas
Auto Percepção	A equipe, em suas respostas, enfatiza que percebe a importância de o líder conhecer suas emoções e usá-las a favor de seu processo decisório, porém a deficiência deste controle, principalmente no setor fabril, se torna latente ao estudar as entrevistas desta equipe. Onze dos quatorze entrevistados não reconhecem esta competência como desenvolvida e afirmam sentir sua influência negativa no desempenho das tarefas.	Gardenswartz, Cherbosque e Rowe (2012) falam sobre a introspecção e dizem que esta competência está ligada com a habilidade de olhar para dentro de si, auto avaliar seus sentimentos para saber como e quando eles vão ocorrer, para assim utilizá-los de forma adequada.
Auto-regulamentação	Os entrevistados concordam que existe um comportamento que visa resultado, porém também é demonstrada certa instabilidade emocional que pode prejudicar o desempenho do trabalho da equipe.	Gardenswartz, Cherbosque e Rowe (2012) trazem a concepção de que quando as emoções são percebidas pode-se lê-las como um mapa para seguir, forma de auto governança a qual se traduz em administrar e não se livrar de qualquer tipo de sentimento.
Motivação	Ao analisar algumas respostas, percebe-se discrepância de opiniões, onde oito dos quatorze entrevistados identificam emoções que os motivam em seus líderes e os demais sentem estas emoções como barreiras da busca de seus objetivos, evidenciando assim instabilidade na postura de seus gestores.	Ao ter clareza no estado emocional, o próprio indivíduo poderá canalizar estas emoções para se auto motivar e também inspirar a equipe a chegar até suas metas (VALLE, 2006).
Empatia	Ao responder se sentem o apoio e entendimento de seus líderes, os entrevistados ficam na dúvida, expressando que este não é um sentimento completo. Como diz o entrevistado quatro: “eu me sinto em alguns momentos seguro e em outros não, talvez seja pela tomada de decisão ser centralizada”. Seis dos quatorze entrevistados, ao contrário desta opinião, colocam que existe um entendimento mútuo, e a partir deste, a empatia é utilizada como forma de o líder entender e motivá-los.	O líder deve sentir os anseios do outro e diagnosticar o que está sentindo, para assim criar uma estratégia de liderança com o foco no bem estar das pessoas envolvidas e criar sinergia entre todos. (VALLE, 2006)
Habilidades Sociais	Apesar do consenso em que se evidencia a preocupação dos líderes em disseminar os objetivos e fomentar a busca pelo resultado da equipe, as variações no comportamento, decorrentes de agentes externos não previstos, faz com que a delegação e até mesmo o acompanhamento das tarefas tornem-se instáveis.	Cardoso (2011) esclarece que para ter o respeito das pessoas é preciso que o líder se relacione bem com elas, assim conseguirá que todos se engajem e busquem conjuntamente os objetivos da organização.

Quadro 6: Identificação dos fatores da IE que influenciam o comportamento dos líderes.

Fonte: Elaborado pelos Autores, baseado em Gardenswartz, Cherbosque e Rowe (2012); Valle (2006); Cardoso (2011).

Em relação à competência de auto percepção, a concepção obtida nas entrevistas é de que, apesar de ser uma prática importante, fica obliterada no cotidiano, sendo que, não está aparente para os entrevistados uma constância na própria disciplina. Já para os fatores de auto-regulamentação e motivação, as linhas de raciocínio foram congruas, no que tange à percepção dos respondentes. Os mesmos avaliam que, em ambas as matérias, existe uma

cultura de perseguição do resultado e do trabalho com a meta, porém, que também há um certo distanciamento e indecisão da gestão, no que diz respeito ao seu comportamento perante a equipe.

Reforçando este pensamento, as competências de empatia, bem como, a de habilidades sociais, formulam um direcionamento de atuação sobre o comportamento das lideranças no relacionamento. No entanto, a observação relatada dos entrevistados demonstra que, nas duas disciplinas, a atividade desenvolvida é novamente voltada para os objetivos organizacionais, existindo a instabilidade na delegação e no acompanhamento das tarefas. Estas análises permitem observar que, os fatores de inteligência emocional que influenciam no comportamento dos gestores da empresa coincidem, de fato, com a literatura de Neale, Spencer-Arnell e Wilson (2009), que determina esses atributos como essenciais para a construção de um modelo para aplicação e validação da IE nos processos de gestão das pessoas.

4.3 Análise da influência da inteligência emocional no desempenho dos líderes e liderados da Empresa Beta

Após análise das respostas da entrevista com os liderados da empresa Beta, pode-se traçar um paralelo como conceito de Inteligência Primal. Percebe-se na fala de Covey (2002) que os líderes devem ser alicerçados em princípios de conduta básicos a todos os indivíduos, e a percepção das respostas leva ao entendimento que esta postura existe dentro da empresa e que as equipes não têm dúvida quanto ao caráter de seus gestores.

Hesselbein, Goldsmith e Somerville (2000) mostram alguns desafios para uma liderança eficaz, são eles: a) Dirigir os grupos diferentes visando um bem comum; b) Fortalecer a organização ampliada; c) Certificar-se de que as linhas de comunicação permaneçam abertas; d) Criar sinergia; e) Encorajar a cooperação em vez da competitividade; f) Ajudar todos os integrantes a se concentrar no que importa. Que quando relacionados com os resultados da pesquisa podem ser percebidos da seguinte forma:

O estudo destes seis desafios tem o propósito de perceber se a empresa está alinhada com o pensamento de Hesselbein, Goldsmith e Somerville (2000), e, o resultado é que falta equilíbrio entre os setores da empresa e gestores. Para a análise das competências existentes no trabalho em equipe, Gramigna (2002) estabelece quinze competências da IE para o trabalho em equipe: capacidade empreendedora; segurança com a liderança; motivação; relacionamento interpessoal; capacidade de trabalhar sob pressão; comunicação; criatividade;

cultura de qualidade; dinamismo e iniciativa; flexibilidade; negociação; organização; planejamento; tomada de decisão; visão sistêmica.

Em relação a estas competências a equipe se mostra díspar, porque pelas respostas analisadas, os entrevistados sentem-se nervosos com algumas situações, contudo garantem que isto não as afeta sempre na execução de suas tarefas. Também para o autor a comunicação deve vir de ambas as partes e quando questionadas se sentem entendidos pelo seu gestor, alguns responderam que sim, contudo, os demais afirmam o contrário, o que leva à percepção, de que os funcionários possam não procurar seus gestores quando necessitam de algum posicionamento do mesmo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em alinhamento aos objetivos prescritos e após análise e interpretação dos dados oriundos da pesquisa realizada, se evidencia que os resultados propostos no problema desta pesquisa foram alcançados de forma a se tornar possível o entendimento de quais competências da IE e como elas influenciam no contexto organizacional da empresa Beta.

Elucidou-se, por meio do estudo qualitativo, que as competências da IE estudadas influenciam o comportamento dos líderes da empresa Beta, sendo que, as que principalmente se evidenciam são: autoconsciência, autogestão, consciência social e administração de relacionamentos.

Já, no perfil dos liderados, avaliado também durante o aprofundamento, as que se tornaram mais evidentes foram: capacidade empreendedora, motivação, relacionamento interpessoal e liderança. As competências percebidas na influência do perfil dos líderes se evidenciaram da seguinte forma: A autoconsciência e a autogestão mostraram-se ambíguas, assim comprometendo a eficácia do controle e da forma de expressar os seus sentimentos.

Em seguida a estas, a consciência social permite a mesma percepção das respostas, o que interfere na empatia com a equipe, gerando problemas de relacionamento e comprometimento. Já a última, administração de relacionamentos, destacou-se positivamente entre os entrevistados, a maioria deles afirma que existe uma relação de apoio e sentimento de segurança entre equipe e gestor.

Quanto às competências que se salientaram no estudo do perfil dos liderados, analisadas por eles mesmos, a capacidade de empreender da equipe foi vista como uma competência que precisa ser desenvolvida. O resultado do segundo fator, a motivação, que quando, como aconteceu, a equipe mostra um perfil desmotivado, a inovação, criatividade e

iniciativa para assumir riscos que o perfil empreendedor exige se torna escasso entre o pessoal, o que ecoa estagnando a equipe.

O relacionamento interpessoal da equipe encontra barreiras na comunicação, algumas equipes sentem esta dificuldade mais que as outras, assim se pode analisar que há instabilidade, se pensado na análise das equipes de forma geral na empresa, este resultado evidencia a necessidade de desenvolver a empatia, trabalho em equipe e pró atividade dos profissionais. Quanto a sentir-se seguro com a liderança, existiram respostas comuns que, de uma forma geral, culminou na percepção de que as equipes pesquisadas têm sentimento de segurança quando juntas a seu líder, o que traduz, mesmo com competências a desenvolver, que a equipe tem um norte a seguir.

Acordando com o problema de pesquisa, o resultado a que se chega é que, dentre todas as competências evidenciadas, nem todas estão desenvolvidas pelos líderes da empresa Beta. Esta realidade influencia o comportamento dos gestores e de todos os liderados, que demonstram, além do reconhecimento da necessidade de maior exploração e desenvolvimento destes fatores da inteligência emocional, a evidência que a aplicabilidade e o exercício destas competências na rotina do gerenciamento das pessoas influenciam diretamente no comportamento dos líderes.

6 REFERÊNCIAS

BAR-ON, Reuven; PARKER, James D. A. **Manual da inteligência emocional: teoria e aplicação em casa, na escola e no trabalho**. 1. Ed. Porto Alegre: Artmed Editora, 2002.

BITENCOURT, Cláudia. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

CABRAL, Angelo Miguel Rodrigues. **Inteligência emocional e ética no sucesso organizacional**. UC, 2011 (Mestrado em Gestão) Universidade de Coimbra, 2011. Disponível em <https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/18040/1/Dissertacao_AngeloCabral.pdf>. Acesso em: 27 out. 2013.

CANFIELD, Jack; MILLER, Jaqueline. **Coração no trabalho: a inteligência emocional na atividade profissional**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Ediouro, 1997.

CARDOSO, Cristina Paula Correia. **Inteligência emocional: um estudo de coping em estudantes universitários**. Porto, FFP: 2001. Dissertação (Mestrado em Psicologia clínica e da saúde). Faculdade Fernando Pessoa, 2011. Disponível em <http://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/3258/3/DM_13665.pdf>. Acesso em: 30 out. 2013.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

COBÊRO, Cláudia; PRIMI, Ricardo; MUNIZ, Monalisa. **Inteligência emocional e desempenho no trabalho**: um estudo com MSCEIT, BPR-5 e 16PF1. Paideia. 2006, p. 337-348. Disponível em < <http://www.scielo.br/pdf/paideia/v16n35/v16n35a05.pdf>>. Acesso: 28 out. 2013.

COVEY, Stephen R. **Liderança baseada em princípios**. 5. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly. **A psicologia da felicidade**. 1. Ed. São Paulo: Saraiva, 1992.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2 Ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

GARDENSWARTZ, Lee; CHERBOSQUE Jorge; ROWE Anita. **Inteligência emocional na gestão de resultados**. 3. Ed. São Paulo: Clio Editora, 2012.

GOLEMAN, Daniel. **O Poder da inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2002.

_____. **Trabalhando com a inteligência emocional**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Objetiva Ltda., 1999.

_____. **Inteligência emocional**: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

GOLEMAN, Daniel; BOYATZIS, Richard; MCKEE, Annie. **Os novos líderes: a inteligência emocional nas organizações**. Lisboa: Gradiva, 2002.

GRAMIGNA, Rita Maria. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002.

HESELBEIN, Frances; GOLDSMITH, Marshall; SOMERVILLE, Iain. **Liderança para o século XXI**. São Paulo: Futura, 2000.

JUNQUEIRA, Fernando Campos; COUTO, Elisama de Souza Aguiar; PEREIRA, Mario Kenupp da Silva. **A importância da inteligência emocional na atuação de um líder**. Anais do 8º Simpósio de Gestão em Tecnologia, 2011. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/artigos11/38814405.pdf>>. Acesso em: 30 out. 2013.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MTD TRAINING. **Emotional intelligence**. MTD Training & Ventus Publishing ApS. Bookboon, 2010. ISBN 97788776816001. Disponível em < <http://www.healthyworkplaces.info/wp-content/uploads/2012/10/emotional-intelligence.pdf>>. Acesso: 22 out. 2013.

NEALE, Stephen; SPENCER-ARNELL, Lisa; WILSON, Liz. **Emotional intelligence Coaching**: improving performance for leaders, coaches and the individual. 2. Ed. London: Kogan Page, 2009.

OLIVEIRA, Maria Marly de. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Rio de Janeiro: Vozes, 2007.

OLIVEIRA, Milton de. **Energia emocional**. 2. Ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

SALOVEY, Peter; SLUYTER, David J. **Inteligência emocional da criança**: aplicações na educação e no dia-a-dia. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. Ed. São Paulo: Cortez, 2007.

VALLE, Patrícia Barroso do. **Inteligência emocional no trabalho**: um estudo exploratório. Rio de Janeiro: IBMEC, 2006. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em administração). Faculdades Ibemec, 2006. Disponível em <http://www2.ibmecrj.br/sub/RJ/files/ADM_patriciavalles_nov.pdf>. Acesso em: 20 out. 2013.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.