
**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA “Ministro Ralph Biasi”
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial**

ELLEN GOMES

FERREIRA

FABIANA APARECIDA

CORRÉGIO

**A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NA ROTATIVIDADE DE
PESSOAL EM EMPRESAS: UM ESTUDO DE CASO
RELACIONADO À EMPRESAS DA REGIÃO.**

**A importância em agregar a inteligência emocional na
preparação de líderes.**

Americana – SP

Novembro/2024

**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA “Ministro Ralph Biasi”
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial**

ELLEN GOMES

FERREIRA

FABIANA APARECIDA

CORRÉGIO

A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NA ROTATIVIDADE DE PESSOAL EM EMPRESAS: UM ESTUDO DE CASO RELACIONADO À PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS DA REGIÃO.

A importância em agregar a inteligência emocional na preparação de líderes.

Projeto de Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à FATEC - Faculdade de Tecnologia de Americana, sob a orientação do Me. Nelson Luís de Souza Corrêa para obtenção do título de Tecnólogo no Curso Superior de Gestão Empresarial.

Área de concentração: Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho

FICHA CATALOGRÁFICA – Biblioteca Fatec Americana Ministro Ralph Biasi- CEETEPS Dados Internacionais de Catalogação-na-fonte

FERREIRA, Ellen Gomes

A influência da liderança na rotatividade de pessoal em empresas: um estudo de caso relacionado á empresas da região. A importância em agregar a inteligência emocional na preparação de líderes.. / Ellen Gomes Ferreira, Fabiana Aparecida Corrêgio – Americana, 2024.

54f.

Monografia (Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial) - - Faculdade de Tecnologia de Americana Ministro Ralph Biasi – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza

Orientador: Prof. Ms. Nelson Luís de Souza Corrêa

1. Administração de recursos humanos 2. Inteligência emocional 3. Liderança. I. FERREIRA, Ellen Gomes, II. CORRÉGIO, Fabiana Aparecida III. CORRÊA, Nelson Luís de Souza IV. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – Faculdade de Tecnologia de Americana Ministro Ralph Biasi

CDU: 658.3

159.95

316.46

Elaborada pelo autor por meio de sistema automático gerador deficha catalográfica da Fatec de Americana Ministro Ralph Biasi.

Ellen Gomes Ferreira

Ellen Gomes Ferreira
Fabiana Aparecida Corrêgio

A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NA ROTATIVIDADE DE PESSOAL EM EMPRESAS: UM ESTUDO DE CASO RELACIONADO À EMPRESAS DA REGIÃO - A importância em agregar a inteligência emocional na preparação de líderes.

Trabalho de graduação apresentado como exigência parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Empresarial pelo Centro Paula Souza – Faculdade de Tecnologia de Americana – Ministro Ralph Biasi.
Área de concentração: Gestão de Pessoas

Americana, 2 de dezembro de 2024

Banca Examinadora:



Prof. Me. Nelson Luis de Souza Correa (Presidente)
Mestre
Fatec Americana Ministro Ralph Biasi



Profa. Ma. Ariella Burali de Campo Kobal (Membro)
Mestra
Fatec Americana Ministro Ralph Biasi



Prof. Esp. Luiz Carlos Caetano
Especialista
Fatec Americana Ministro Ralph Biasi

Sem sonhos, a vida não tem brilho. Sem metas, os sonhos não têm alicerces. Sem prioridades, os sonhos não se tornam reais. Sonhe, trace metas, estabeleça prioridades e corra riscos para executar seus sonhos. Melhor é errar por tentar do que errar por se omitir!

(Augusto Cury)

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradecemos a Deus por nos conceder saúde, sabedoria e forças para alcançar esta importante etapa em nossas vidas. Agradecemos de maneira especial ao nosso orientador, Nelson Luís de Souza Corrêa, pela paciência, dedicação e pela imensa contribuição de seu conhecimento ao longo de todo o processo. Suas orientações foram essenciais para o desenvolvimento deste trabalho.

À nossa família pelo apoio incondicional, pela confiança e por sempre nos oferecerem um ambiente acolhedor e motivador para o estudo. Agradecemos aos nossos amigos, que estiveram presentes nos momentos mais significativos, compartilhando alegrias e superando desafios ao nosso lado.

Agradecemos também à Faculdade de Tecnologia de Americana "Ministro Ralph Biasi", pela excelente formação acadêmica oferecida, e aos professores, cujos ensinamentos e exemplos nos inspiraram a buscar sempre o melhor. Por fim, nossos sinceros agradecimentos a todos os participantes da pesquisa, pela colaboração e disponibilidade.

RESUMO

A rotatividade de pessoal ocorre em empresas de pequeno, médio e grande porte. Essa situação pode ser constatada nas redes sociais, nos noticiários e até mesmo no meio social onde vivemos, esse tipo de problema pode ser um dos fatores agravantes que levaria uma organização até mesmo a falência, pois não se trata somente de perder um funcionário numa transição. O desligamento de um funcionário, pode ocasionar muitos custos que não estão no planejamento da previsão orçamentária da organização.

Este trabalho tem como objetivo levantar informações, analisar e comparar esses dados com o intuito de demonstrar as possibilidades e meios para minimizar o *turnover*, buscando contribuir com a conscientização e clareza da importância de integrar a inteligência emocional na atividade de liderança. Tendo em vista, a necessidade da empresa em manter seus membros e contratar funcionários comprometidos e engajados, verificou-se a necessidade de medir o grau de rotatividade, ressaltando que este é um assunto muito importante pois são as pessoas que exercem as atividades da empresa.

A influência na liderança esta diretamente ligada a esses fatores, pois um líder, um supervisor, um gerente ou qualquer outro cargo de subordinação direta, não deixam de ser funcionários.

O estudo de caso surgiu através da notoriedade da recorrente rotatividade de pessoal em algumas empresas que atuam em áreas diferentes na região de Americana, o *turnover* não é exclusivo, ele tem sido bem presente nas empresas e de qualquer setor e ramo existente, a análise foi realizada empregando o método de pesquisa, na coleta de dados empregou-se as técnicas de entrevistas e questionários, utilizando as ferramentas e programas *Forms* e visita presencial.

Conclui que um bom gestor ele precisa ter uma visão além do imaginável, um erro simples pode pôr em risco uma equipe toda, a base para corrigir esses possíveis erros é criar padrões e uma cultura positiva dentro da organização.

PALAVRAS-CHAVE: *Turnover*; Liderança; Inteligência Emocional

ABSTRACT

Staff turnover occurs in small, medium and large companies. This situation can be seen on social networks, in the news and even in the social environment in which we live. This type of problem can be one of the aggravating factors that could lead an organization to bankruptcy, because it's not just about losing an employee in a transition.

The dismissal of an employee can lead to many costs that are not included in the organization's budget forecast. The aim of this work is to gather information, analyze and compare this data in order to demonstrate the possibilities and means of minimizing turnover, seeking to contribute to raising awareness and clarity about the importance of integrating emotional intelligence into leadership activities. In view of the company's need to and hire committed and engaged employees, there was a need to measure the level of turnover, emphasizing that this is a very important issue because it is the people who carry out the company's activities.

The influence of leadership is directly linked to these factors, because a leader, a supervisor, a manager or any other position of direct subordination is still an employee.

The case study arose from the notoriety of the recurring staff turnover in a service provider company in the Americana region, turnover is not exclusive, it has been very present in companies and of any existing sector and branch, the analysis was carried out using the research method, in the collection of data the techniques of interviews and questionnaires were used, using the tools and programs Forms and face-to-face visit. He concludes that a good manager needs to have a vision beyond the imaginable, a simple mistake can put an entire team at risk, the basis for correcting these possible errors is to create standards and a positive culture within the organization.

KEYWORDS: Emotional Intelligence; Leadership; Turnover.

SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO	11
2.OBJETIVO GERAL	12
3.OBJETIVO ESPECÍFICO	13
4.JUSTIFICATIVA	14
5.METODOLOGIA	166
6.FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	177
6.1 GESTÃO DE PESSOAS.....	17
6.2 <i>TURNOVER</i>	20
6.3 LIDERANÇA.....	233
7.TIPOS DE LIDERANÇA	266
7.1 LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL	266
7.2 LIDERANÇA TRANSACIONAL	277
7.3 LIDERANÇA LAISSEZ-FAIRE	288
7.4 LIDERANÇA HUMANIZADA	300
8.INTELIGÊNCIA EMOCIONAL	333
8.1 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NAS EMPRESAS.....	333
9.INTELIGÊNCIA EMOCIONAL APLICADO NAS LIDERANÇAS	355
9.1 LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL E INTELIGÊNCIA EMOCIONAL:	355
9.2 LIDERANÇA TRANSACIONAL E INTELIGÊNCIA EMOCIONAL:	356
9.3 LIDERANÇA LAISSEZ-FAIRE E INTELIGÊNCIA EMOCIONAL:	377
9.4 LIDERANÇA HUMANIZADA E INTELIGÊNCIA EMOCIONAL:	388
10.RESULTADO DA PESQUISA	400
10.1 CONCLUSÃO DA PESQUISA	49
CONSIDERAÇÕES FINAIS	51
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	52

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE GESTÃO DE PESSOAS.....	18
FIGURA 2 OS NOVOS PAPÉIS NA FUNÇÃO DE GESTÃO DE PESSOAS	19
FIGURA 3 GRÁFICO 1 RESPOSTA DO FORMULÁRIO	40
FIGURA 4 GRÁFICO 2 RESPOSTA DO FORMULÁRIO	41
FIGURA 5 GRÁFICO 3 RESPOSTA DO FORMULÁRIO	42
FIGURA 6 GRÁFICO 4 RESPOSTA DO FORMULÁRIO	43
FIGURA 7 GRÁFICO 5 RESPOSTA DO FORMULÁRIO	44
FIGURA 8 GRÁFICO 6 RESPOSTA DO FORMULÁRIO	44
FIGURA 9 GRÁFICO 7 RESPOSTA DO FORMULÁRIO	45
FIGURA 10 GRÁFICO 8 RESPOSTA DO FORMULÁRIO	46
FIGURA 11 GRÁFICO 9 RESPOSTA DO FORMULÁRIO	47
FIGURA 12 GRÁFICO 10 RESPOSTA DO FORMULÁRIO	47
FIGURA 13 GRÁFICO 11 RESPOSTA DO FORMULÁRIO	48
FIGURA 14 GRÁFICO 12 RESPOSTA DO FORMULÁRIO	49

1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, o fenômeno do *turnover*, ou rotatividade de pessoal, tem se intensificado nas empresas brasileiras, apresentando um aumento significativo que merece atenção. De acordo com estudos realizados pelo Dieese e Robert Ralf, o Brasil lidera as taxas de *turnover*, alcançando uma média de 3,79% ao mês (Andrade, 2022). Esse crescimento pode ser atribuído a fatores tanto voluntários, que refletem a iniciativa dos empregados, quanto involuntários, que são motivados pelas decisões dos empregadores.

Além disso, observa-se uma mudança na mentalidade dos trabalhadores, que passaram a se ver não apenas como assalariados, mas como prestadores de serviços em busca de qualidade de vida, priorizando essa busca em relação à tradicional ascensão profissional. Nesse cenário, a retenção de talentos se tornou um desafio crucial para as organizações contemporâneas. A alta rotatividade acarreta impactos significativos, como o aumento das despesas relacionadas a contratações, integrações e treinamentos, além de comprometer a produtividade, a qualidade do trabalho, a gestão interna e a imagem da empresa, resultando em uma queda da confiança entre os colaboradores (Andrade, 2022).

Diante desse contexto, surge a questão: por que algumas empresas conseguem manter seus colaboradores engajados e motivados, enquanto outras lutam para reter seus talentos? A resposta pode estar intrinsecamente ligada à forma como as equipes são lideradas. A liderança nas organizações desempenha um papel fundamental na dinâmica do *turnover*. Uma abordagem de liderança que prioriza o suporte e a assistência aos funcionários pode contribuir significativamente para a redução da rotatividade (Deverhum, 2024).

Assim, o objetivo deste trabalho é investigar as razões subjacentes à alta rotatividade de funcionários nas empresas e analisar como a liderança pode influenciar a retenção de talentos, visando compreender as práticas que promovem um ambiente de trabalho mais estável e produtivo.

2. OBJETIVO GERAL

O objetivo principal deste estudo é analisar a rotatividade de pessoal nas pequenas e médias empresas da região de Americana – SP, investigando a relação entre os estilos de liderança e a rotatividade nas organizações. A pesquisa busca identificar de que maneira diferentes estilos de liderança, juntamente com práticas de gestão como comunicação eficaz, feedback e delegação de tarefas, podem influenciar a decisão dos colaboradores em permanecer ou deixar seus postos de trabalho. Para isso, foram realizadas entrevistas com trabalhadores e empregadores dos setores de terceirização, comércio e alimentação fora do lar, a fim de compreender suas perspectivas sobre o papel da liderança na retenção de talentos e na criação de um ambiente de trabalho positivo e motivador.

Espera-se que os resultados deste estudo contribuam para uma melhor compreensão da importância do estilo de liderança na redução da rotatividade e no aumento da produtividade, fornecendo subsídios para o desenvolvimento de modelos de liderança mais eficazes e para a implementação de políticas de gestão de pessoas que promovam um ambiente organizacional mais engajador e eficiente.

3. OBJETIVO ESPECÍFICO

O objetivo deste estudo é investigar a relação entre diversos estilos de liderança – especificamente Liderança (Transformacional; Transacional; *Laissez-faire*; Humanizada) – e a rotatividade de funcionários nas organizações. A pesquisa visa compreender de que maneira características inerentes a esses estilos, como empatia, comunicação e delegação de tarefas, influenciam a decisão dos colaboradores de permanecer ou não na empresa. Embora fatores como remuneração, benefícios, oportunidades de crescimento e o clima organizacional também desempenhem um papel relevante nesse processo, este estudo terá como foco principal o papel da liderança como um fator determinante para a retenção de talentos.

A partir dos resultados obtidos, espera-se fornecer subsídios para que as organizações possam aprimorar seus programas de capacitação de líderes, bem como adotar políticas de gestão de pessoas que favoreçam um ambiente de trabalho mais engajador e motivador. Dessa forma, será possível contribuir para a diminuição da rotatividade e o fortalecimento da retenção de talentos.

4. JUSTIFICATIVA

Devido às altas demandas e à correria do cotidiano, muitas organizações não reconhecem a gravidade da rotatividade de pessoal, principalmente porque, em muitos casos, o problema não se manifesta de forma imediata ou visível. Como consequência, ele passa despercebido, e os riscos ocultos, assim como as possíveis soluções, não são devidamente considerados. Segundo Eckert et al. (2011, p. 5), a rotatividade gera custos diretos e indiretos para a empresa, incluindo despesas com a reposição e treinamento de novos colaboradores. No entanto, os custos econômicos, como as perdas de produtividade e o impacto no clima organizacional, frequentemente não são avaliados, o que dificulta a percepção da real dimensão do problema. Nesse momento, é comum descobrir a insatisfação dos funcionários, o tempo e os recursos despendidos no treinamento de novos colaboradores, e os custos que não se limitam apenas aos direitos trabalhistas.

Ferreira e Freire (2001, p. 178) observam que a rotatividade pode ser um reflexo de políticas inadequadas de gestão de pessoas, atuando como a "ponta do iceberg" de distorções organizacionais que comprometem a eficiência e a eficácia dos processos internos.

Discutir este tema possibilitará a identificação desses fatores, permitindo que o conhecimento e as experiências aqui compartilhadas sirvam como métodos viáveis de prevenção dentro das organizações. A rotatividade, segundo Mobley (1992, p. 30), impacta negativamente a produção, o ambiente organizacional e as relações interpessoais. Contudo, o autor também ressalta que níveis extremamente baixos de *turnover* podem sinalizar estagnação, dificultando a entrada de novos talentos e a renovação das equipes.

O treinamento emerge como um pilar fundamental no desenvolvimento de uma equipe de alta performance, compostas por suas principais características: identificação com a empresa, proatividade, cumprimento de metas, trabalho em equipe, foco em resultados, aceitação de feedbacks e bom desenvolvimento profissional. Além de aprimorar as habilidades técnicas, é essencial investir em programas que promovam o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores, capacitando-os a adotar uma visão mais estratégica e alinhada aos objetivos da organização. Chiavenato (2020, p. 9) destaca que a gestão de recursos

humanos abrange muito mais do que o recrutamento e seleção, englobando práticas de treinamento, sistemas de recompensas e avaliação de desempenho, que são fundamentais para fomentar a motivação e o engajamento dos colaboradores. Ao compreender os impactos de suas ações, os riscos envolvidos e os benefícios para a empresa, os colaboradores tendem a se tornar mais engajados e motivados, o que contribui para a redução da rotatividade e o fortalecimento da cultura organizacional.

Além disso, Chiavenato (2010, p. 90) aponta que a rotatividade não é uma causa isolada, mas sim o resultado de várias variáveis, tanto internas quanto externas. No que diz respeito às variáveis externas, as condições do mercado de trabalho e a conjuntura econômica desempenham um papel importante. Por outro lado, as variáveis internas englobam aspectos como a política salarial, as oportunidades de crescimento, o estilo de liderança e as condições de trabalho. Assim, é responsabilidade das organizações analisar esses fatores e implementar estratégias proativas para reduzir os impactos do *turnover*.

Por fim, conforme destaca Vergara (2012, p. 10), as empresas são dependentes das pessoas para definir sua visão e propósito, formulando estratégias e atingindo objetivos. Dessa maneira, investir em uma gestão de pessoas eficaz é fundamental para assegurar o sucesso organizacional, pois as organizações podem assumir diversas formas, mas não têm valor sem as pessoas que as tornam possíveis. Portanto, é essencial entender os efeitos da rotatividade e investir em soluções, como políticas de retenção e programas de desenvolvimento, para fortalecer a competitividade e a sustentabilidade no ambiente corporativo.

5. METODOLOGIA

De acordo com Lakatos e Marconi (2003), a pesquisa científica vai além da mera descrição ou relatório de fatos levantados empiricamente. Sua finalidade é desenvolver um caráter interpretativo, permitindo uma análise profunda dos dados obtidos. Para isso, é essencial que a pesquisa se relacione com um arcabouço teórico, de modo que um modelo teórico específico possa fundamentar a interpretação dos significados dos dados e fatos coletados.

Com base nessa abordagem, nossa pesquisa utiliza dois métodos principais:

- **Pesquisa Bibliográfica**

Que consiste no uso de fontes secundárias, como a imprensa e obras literárias, para a construção do embasamento teórico.

- **Pesquisa de Campo**

Sendo realizada por meio de entrevistas informais, conduzidas tanto com empregadores, ex-funcionários quanto com aqueles ainda em atividade, com o objetivo de explorar as intenções de permanência ou de saída futura dos colaboradores.

Conforme defendido por Lakatos e Marconi (2003), o contato direto na pesquisa de campo permite a coleta de dados de fontes primárias e a identificação de fontes secundárias de informações. Utilizamos a ferramenta *Forms* para enviar os questionários, abrangendo pequenos grupos de colaboradores em cada setor analisado. Com base na comparação das respostas obtidas, buscamos identificar os estilos de liderança mais presentes nas organizações estudadas, bem como os estilos mais desejados tanto por empregados quanto por empregadores.

6. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica constitui um elemento essencial para o desenvolvimento de uma pesquisa de qualidade. Ao estabelecer um diálogo com as pesquisas anteriores, ela fornece o embasamento teórico necessário para a formulação de hipóteses, a escolha de metodologias adequadas e a interpretação dos resultados. A fundamentação teórica garante a coerência, a relevância e a credibilidade da pesquisa, contribuindo para o avanço do conhecimento na área de estudo.

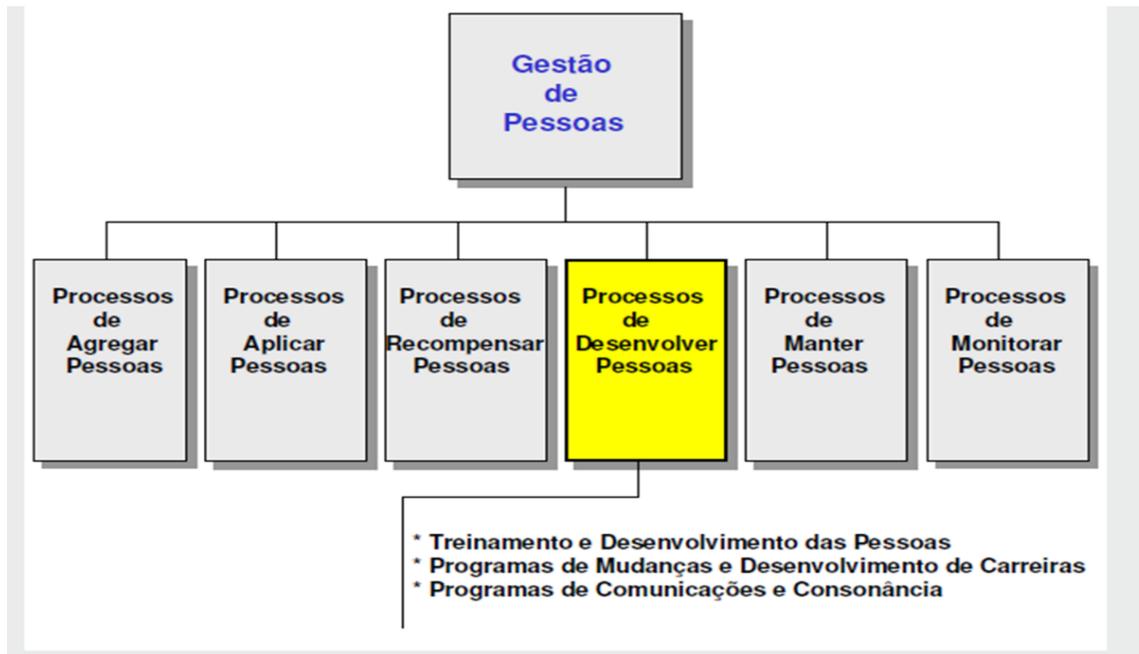
6.1 Gestão de pessoas

A gestão de pessoas pode ser entendida como a maneira pela qual os indivíduos se organizam para orientar e gerenciar o comportamento humano dentro da estrutura organizacional no ambiente de trabalho. Segundo CORADINI e MURINI (2009), essa gestão abrange um conjunto de técnicas e métodos voltados para a organização da empresa.

Além disso, a gestão de pessoas é uma metodologia que auxilia os administradores a gerenciar a relação entre os funcionários e a organização, promovendo a colaboração entre as partes para alcançar as metas e objetivos estabelecidos pelos gestores BRAGAGNOLO, NARLOCH e CORDEIRO (2017).

A Gestão de Pessoas é composta por uma série de processos, incluindo: agregação, aplicação, manutenção, desenvolvimento e monitoração de pessoas, conforme ilustrado na Figura 1.

Figura 1 Processo de desenvolvimento de gestão de Pessoas



Fonte: Chiavenato, 2010.

A figura acima ilustra a sequência de processos onde o resultado esperado é o desenvolvimento organizacional e o crescimento das pessoas na organização.

Observa-se que as pessoas possuem uma capacidade de aprendizado e desenvolvimento, sendo que a educação está intimamente ligada ao crescimento individual (CHIAVENATO, 2014).

A gestão de pessoas depende de diversos aspectos dentro de uma organização, como a estrutura organizacional, a cultura existente, as características do contexto ambiental, o ramo de atuação da empresa, a tecnologia utilizada, os processos internos, o estilo de gestão adotado e uma infinidade de outras variáveis relevantes (CHIAVENATO, 2010).

Ao longo do tempo, a gestão de pessoas passou por uma série de aprimoramentos e a introdução de novas variáveis que os indivíduos trazem consigo, refletindo na organização e agregando novos papéis à função de gestão de pessoas, conforme ilustrado na Figura 2.

Figura 2 Os novos papéis na função de gestão de pessoas



Fonte: Chiavenato (2014).

A gestão de pessoas é representada pelas pessoas e pelas organizações, sendo que, se não houver a interação entre essas não haverá necessidade de existir a gestão de pessoas. Isto ocorre, porque as organizações são compostas de pessoas e precisam delas para atingir suas metas e cumprir sua missão.

Da mesma forma que as pessoas necessitam das organizações para alcançar seus objetivos pessoais, as organizações precisam das pessoas para se desenvolverem no mercado (CHIAVENATO,2005).

6.2 Turnover

O *Turnover* é um termo em inglês usado para descrever a entrada e saída de funcionários durante um período. Autores citados por Bishop (2007) como Silva (2001) e Pomi enfatizam esse conceito.

Rotatividade (*Turnover*) Segundo Marras (2000, pag.66). É o número de empregados desligados da empresa num determinado período comparativamente ao quadro médio de efetivos. A rotatividade é expressa por número índice, que recebe o nome de Índice de Rotatividade. Esse índice pode medir uma parte da organização (toda uma área de venda ou somente parte dessa área: uma seção, um departamento, um setor etc.) ou o índice geral (todas as áreas componentes do organograma da empresa).

O fenômeno da rotatividade descreve o pessoal, referindo-se à movimentação contínua de funcionários dentro e fora da organização. Para Silva (2006), a rotatividade está relacionada à reposição de pessoal, que indica o fluxo de entrada e saída ao longo de um período.

A taxa de rotatividade pode ser positiva ou negativa dependendo do contexto de cada organização. Este termo também foi discutido por Mobley (1992) e Chiavenato (2002), que enfatizam que a rotatividade ocorre quando uma pessoa deixa de pertencer à organização da qual veio foi pago, o que pode ser devido a demissão voluntária ou involuntária.

Para melhor compreender o *turnover* pode-se separá-lo em dois tipos: funcional e disfuncional. O primeiro tipo se relaciona ao desligamento de funcionários que a organização preferiria que ficassem, e o segundo à saída daqueles que não se quer reter. Com essas definições consegue-se separar qual parcela do *turnover* é bom (saída de funcionários cuja permanência não se deseja) da que é ruim (saída de funcionários cuja permanência se deseja). LACHAC, Ricardo. **Um modelo alternativo para o estudo do turnover**. 1995. Tese de Doutorado. Pg 9,10)

Lachac, em sua tese, menciona que a exigência de responsabilidade no trabalho contribui para o aumento do índice de rotatividade, começando pelos cargos de destaque, como um Diretor Executivo (*CEO - Chief Executive Officer*), que muitas

vezes são contratados para realizar mudanças significativas e já têm a expectativa de sair em seguida. Isso significa que as pessoas têm seus serviços contratados para projetos específicos e depois retornam ao mercado em busca de novas oportunidades.

Chiavenato (2006) identifica a rotatividade como um dos maiores desafios que os gestores e profissionais de RH enfrentam atualmente. Minimizar a rotatividade de funcionários tem se mostrado uma tarefa difícil devido à competitividade dos mercados empresariais. A alta rotatividade está associada à redução da produtividade, lucratividade e saúde organizacional, criando um ciclo negativo.

Nesta abordagem, as principais causas da rotatividade de pessoal são a falta de políticas salariais e de benefícios adequadas, oportunidades limitadas de crescimento profissional, más condições físicas e ambientais, tarefas de trabalho inadequadas, gestão inadequada, falta de satisfação e motivação pessoal (FERREIRA e FREIRE, 2001).

As más condições de trabalho podem causar sofrimento emocional e físico aos colaboradores, o que muitas vezes leva à decisão de abandonar o local de trabalho.

É importante realçar que a diminuição do número de colaboradores leva de imediato a uma diminuição dos custos da organização, mas ao mesmo tempo conduz também a uma sobrecarga dos restantes colaboradores. Este fato aumenta a pressão dos trabalhadores e cria condições de trabalho inseguras (ANSELMINI et al., 1997). O autor alerta ainda que a maioria dos gestores é indiferente às demais necessidades básicas dos colaboradores, considerando importantes apenas as questões financeiras e salariais.

É claro que um bom salário pode atrair talentos, mas a questão salarial por si só não consegue mantê-los por muito tempo.

Silva (2006) lembra que embora os profissionais busquem o melhor salário, muitas vezes abrem mão de cargos onde atingiram o nível salarial desejado em busca de outros requisitos desejáveis, como melhores condições de trabalho, reconhecimento e melhores oportunidades de avançar na carreira. Mercado de trabalho, conteúdo profissional mais atrativo e orientação profissional que reconheça e valorize o potencial pessoal e profissional. Com base nos fatos apresentados, o fenômeno do *frame flow* deve ser analisado para evitar o aparecimento de um nível elevado e, ao contrário, de uma taxa zero (AQUINO, 1991).

De acordo com o autor, ambos os eventos são desejáveis principalmente

porque, em caso de alta rotatividade, acarretam custos administrativos excessivos e prejudicam a qualidade dos serviços prestados.

As causas da rotatividade costumam ser divididas em internas e externas. As causas externas são aquelas que independem da atuação da organização, dos gestores ou dos colaboradores (SILVA, 2006).

O autor também fala sobre as razões internas da fluidez do quadro. Porém, são essenciais do ponto de vista do estudo porque o objetivo é compreender como funciona a liderança em relação ao *turnover*.

Mobley (1992) enfatiza que é importante que a liderança diagnostique a natureza e as possíveis causas da rotatividade organizacional e tome as medidas adequadas para que esse percentual não prejudique a empresa.

6.3 Liderança

Quanto mais alto você quer chegar, mais precisa de liderança. Quanto maior o impacto que pretende ter, maior precisa ser sua influência. (Maxwell, John C., 2007)

Ao longo dos anos, tem-se ouvido muito sobre liderança. Diversas pesquisas foram realizadas com o objetivo de conceituar o termo liderança. Entre as várias definições encontradas, destaca-se a de Chiavenato (2000, p.107), que afirma que "liderança é a influência interpessoal exercida em uma situação e conduzida por meio do processo de comunicação humana para alcançar um objetivo específico."

Chiavenato (2000, p.89) também destaca que "liderança é o processo de exercer influência sobre pessoas ou grupos nos esforços para alcançar objetivos em uma determinada situação". Ela também pode ser vista como a arte de mover as pessoas para que fiquem motivadas a lutar por objetivos comuns do grupo.

"O processo de liderança se verifica em infinitas situações: na família, na escola, no esporte, na política, no trabalho, no comércio, na vida pública ou em espaços privados. Ao observar o processo de liderança em qualquer dos espaços sociais, nota-se que toda pessoa é capaz de exercer influência sobre as outras e, portanto, que toda pessoa é, potencialmente, um líder." (LIMONGI-FRANÇA e ARELLANO, 2002).

De acordo com as afirmações de Silva (2006), a liderança desempenha um papel fundamental na atualidade, abrangendo diversos tipos de organizações e níveis hierárquicos. Desde a alta direção até os níveis de menor autonomia, a liderança é essencial, diferentemente da administração, a liderança não se limita às responsabilidades de planejamento, direção e controle organizacional para alcançar objetivos específicos.

Segundo Lacombe e Heilborn (2006), uma liderança organizacional eficaz é capaz de motivar, comandar, inspirar, persuadir, compartilhar dificuldades e atividades com os gestores, delegar, monitorar e exigir resultados, promovendo assim o alcance dos objetivos da empresa e ao mesmo tempo, avaliando e desenvolvendo

constantemente os membros da equipe.

Um administrador considerado excelente é também um líder, embora nem sempre o líder assuma o papel de administrador (CHIAVENATO, 2004). Para o autor, os líderes devem estar presentes em todos os níveis hierárquicos da organização, pois sua atuação e presença são cruciais em cada camada. A liderança é vista como uma autoridade interpessoal exercida em diferentes situações e é conduzida por meio da comunicação para alcançar os objetivos da organização.

Visto que um líder não é selecionado por saber tudo e poder tomar todas as decisões. Ele é escolhido para reunir o conhecimento disponível e estabelecer os pré-requisitos necessários para realizar o trabalho. Ele desenvolve sistemas que permitem delegar responsabilidades para as operações cotidianas. Carlzon (2005, p.43)

De acordo com Venturi e Lenzi (2003), a prática da liderança está relacionada à habilidade de persuadir as pessoas a desempenharem suas funções como membros efetivos de uma equipe. No entanto, para manter essas equipes motivadas e engajadas, mesmo diante de dificuldades e desafios, os líderes precisam ter outras habilidades importantes e variadas.

Fonseca et al. (2015) acrescentam que essa capacidade é desenvolvida por meio de um conjunto de comportamentos e técnicas que são utilizados para influenciar efetivamente os membros de uma equipe. Compreende-se, portanto, que nas definições de liderança se encontra uma relação de influência do líder para com os demais indivíduos do grupo, e de acordo com Fonseca et al (2015) ela é medida pelos resultados que este grupo apresenta.

Segundo Chiavenato (2003, p. 122) a liderança “é essencial em todas as funções da Administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar”. (Bastos, Priscila Lanzini - Como a cultura organizacional influencia na atuação dos líderes - 2007)

A nova realidade empresarial exige novos modelos de gestão, direcionando a liderança das empresas a aproveitar ao máximo o potencial dos colaboradores talentosos, mantendo-os motivados, comprometidos e engajados com os resultados para que a organização possa se destacar no mercado e garantir sua longevidade (SILVA, 2006). O autor ressalta a importância de enfatizar que os relacionamentos e

os estilos de liderança estabelecidos nas organizações são cada vez mais essenciais para a estabilidade dos funcionários nas empresas.

Ulrich et al. (2000) afirmam que a liderança desempenha um papel fundamental ao transmitir os princípios e valores que guiam a organização, contribuindo para o comprometimento e a adaptação dos colaboradores talentosos, mantendo sua motivação e incentivando sua permanência na empresa. Dessa forma, questionar sobre a rotatividade dos colaboradores torna-se relevante, uma vez que as organizações buscam evitar a alta taxa de *turnover* em meio à competição pela competitividade (SILVA, 2006).

O autor também destaca que a perda de colaboradores, especialmente os mais talentosos, é considerada um fator negativo para a eficácia organizacional. Portanto, compreender e controlar a rotatividade requer conhecer as causas que podem levar indivíduos talentosos a deixar a empresa.

7. TIPOS DE LIDERANÇA

A trajetória vigente no contexto sócio organizacional remete à necessidade acentuada de conceber os processos de liderança e conseqüentemente os estilos comportamentais de líderes, na intenção de buscar a harmonização comportamental dos “atores evoluídos”, além de haver a possibilidade de aprimorar, qualificar e desenvolver o potencial de liderança. (KANAAANNE 2017, p 189).

Os estilos de liderança não devem ser vistos como melhores ou piores, mas sim como mais ou menos adequados conforme os objetivos da empresa, a área de atuação e o perfil da equipe. Cada estilo possui vantagens e limitações, e o sucesso de um líder vai além do estilo, abrangendo também habilidades e estratégias para otimizar o desempenho.

É importante que os líderes compreendam e adaptem seu estilo às necessidades específicas do grupo e da organização. A flexibilidade para mesclar características de diferentes estilos pode trazer melhores resultados, ajustando a abordagem conforme o contexto. Esse alinhamento com a visão e os valores da empresa fortalece a coesão da equipe e melhora o relacionamento interpessoal, influenciando diretamente o desempenho e os resultados.

Dessa forma, conhecer alguns tipos de liderança usados nos dias atuais são essenciais para entender como cada abordagem pode impactar o desenvolvimento e as realizações do grupo.

Para esta pesquisa, foram selecionados os estilos de liderança Transformacional, Transacional, *Laissez-faire* e a liderança Humanizada, que representa uma abordagem mais recente.

7.1 Liderança Transformacional

A teoria da Liderança Transformacional destaca a habilidade dos líderes em inspirar e motivar seus seguidores para a conquista de metas e objetivos que vão além de suas expectativas imediatas. De acordo com Bass (1997; 2003), os líderes de

transformação têm o poder de aumentar a motivação dos seus seguidores, elevando suas necessidades e desejos, inspirando-os a se superarem além do que seria previsto. Essa abordagem se baseia em quatro elementos-chave: a criação da visão ideal, o estímulo intelectual, a inspiração motivacional e a consideração personalizada.

Segundo Burns (1978), a liderança transformacional gera alterações benéficas e importantes nos comportamentos dos liderados, incentivando-os a atingir patamares superiores de moralidade e motivação. Os seguidores nutrem confiança, admiração e respeito por seus líderes, dedicando-se a superar as expectativas ao realizar as tarefas. Na liderança transformacional, as mudanças nas organizações são conduzidas pela coletividade de ideias e metas compartilhadas. Como mencionado, os princípios compartilhados de desenvolvimento pessoal e profissional desempenham um papel fundamental na evolução da liderança transformacional. A liderança transformacional é um estilo de condução que favorece a colaboração mútua e constante entre líderes e liderados.

De acordo com Bass e Avolio (2013) e Gumusluoglu e Ilsev (2009), os líderes transformacionais estabelecem metas e oferecem estímulos para impulsionar seus colaboradores a atingir patamares mais elevados de desempenho, além de contribuir para manter as oportunidades de crescimento tanto profissional quanto pessoal de cada membro da equipe.

A liderança transformacional é quando o líder busca o comprometimento dos liderados por meio da partilha de valores e visão.

7.2 Liderança Transacional

Maximiano (2012, p. 302) destaca que o líder transacional apela aos interesses e necessidades primárias dos seguidores, utilizando promessas de recompensas ou ameaças para motivá-los a atingir metas. Essa abordagem estabelece uma relação utilitária entre líder e subordinados, com foco em resultados imediatos e no cumprimento de objetivos organizacionais. O líder transacional usa recompensas

materiais como ferramentas motivacionais, que podem incluir promoções, aumentos salariais e autonomia na gestão do tempo. Essa estratégia cria um ambiente onde o desempenho está diretamente ligado a benefícios tangíveis, sendo eficaz em contextos que exigem motivação extrínseca.

Bass (2008) complementa que um líder transacional retribui colaboradores com prêmios ao alcançarem objetivos, mas também aplica sanções rigorosas quando os resultados não atendem às expectativas. Essa dinâmica pode gerar uma cultura organizacional que prioriza conformidade e desempenho, mas pode sufocar a inovação.

A liderança transacional é especialmente aplicável em ambientes organizacionais estruturados, como fábricas, onde a clareza nas expectativas e a relação entre desempenho e recompensas garantem eficiência. No entanto, essa abordagem tem limitações. A ênfase em resultados imediatos pode inibir a criatividade e a iniciativa dos colaboradores, que podem se sentir desmotivados a contribuir com ideias inovadoras. Além disso, a dependência de recompensas externas pode resultar em falta de engajamento intrínseco, fazendo com que os colaboradores se sintam motivados apenas por incentivos tangíveis, em vez de se identificarem com um propósito maior.

Em suma, a análise da liderança transacional revela suas vantagens e limitações, apontando a necessidade de refletir sobre estilos de liderança que promovam resultados e o crescimento dos colaboradores ao longo do tempo. Essa reflexão é essencial para construir ambientes de trabalho que valorizem eficiência e inovação.

7.3 Liderança *Laissez-Faire*

A expressão *laissez-faire*, em tradução literal, significa “deixe fazer”, derivada dos verbos franceses *laisser* (deixar) e *faire* (fazer). Esse termo implica uma abordagem de liberdade para agir sem interferências, semelhante ao conceito de “deixar acontecer”.

O estilo de Liderança *Laissez-Faire*, também denominado "liderança liberal," caracteriza-se por uma postura de baixo envolvimento e mínima supervisão por parte do líder em relação aos membros da equipe. Neste modelo, os subordinados têm ampla liberdade para gerenciar suas próprias atividades e tomar decisões, enquanto o líder se limita a intervir apenas em situações emergenciais ou quando confrontado com problemas evidentes. Tal abordagem geralmente resulta em pouca ou nenhuma oferta de feedback, seja ele positivo ou negativo, e em uma comunicação restrita a interações essenciais, o que pode comprometer o alinhamento entre o líder e a equipe. Esse tipo de liderança é indicado apenas para equipes altamente qualificadas, experientes e autossuficientes, onde os membros possuem alta motivação intrínseca para desempenhar suas funções de forma independente (WONG; GIESSNER, 2015; ASRAR-UL-HAQ; KUCHINKE, 2016).

Embora o líder *Laissez-Faire* possa se adaptar facilmente a diferentes ambientes organizacionais, sua postura é predominantemente passiva, evitando críticas e orientações frequentes e delegando aos colaboradores a autonomia para definir suas próprias metodologias e abordagens. Em muitos casos, essa prática resulta na ausência de uma supervisão ativa e de uma avaliação contínua do desempenho dos liderados, com o líder apenas comentando ou interferindo no processo quando solicitado.

Essa postura, entretanto, pode prejudicar o desempenho organizacional, especialmente em contextos que demandam liderança próxima e comunicação constante, pois não há monitoramento estruturado nem apoio contínuo ao desenvolvimento da equipe (BASS, 1985; AVOLIO; BASS; JUNG, 1999; BASS; AVOLIO, 2000; NORTHOUSE, 2004; BASS; RIGGIO, 2006; SKOGSTAD et al., 2014; PUNI; AGYEMANG; ASAMOAH, 2016).

Características da *Laissez-Faire*

- **Ausência de liderança**

O líder *laissez-faire* é visto por seus subordinados como uma liderança que retarda as respostas a questões urgentes, evita tomar decisões e se mostra ausente nos momentos em que é necessário. Esse tipo de líder costuma ser considerado indiferente à produtividade e à finalização de tarefas dentro dos prazos previamente estabelecidos.

- **Gestão por exceção passiva**

Outra característica da liderança que adota o estilo *laissez-faire* refere-se à passividade presente em suas ações; seus liderados tendem a perceber que esses líderes não agem no momento certo, só se pronunciando quando o problema se agrava, e esperam que as pessoas da sua equipe cometam erros, para só então corrigi-los.

- **Omissão de recompensa**

Outro traço característico de um líder *laissez-faire* diz respeito à falta de comunicação, que se agrava com a percepção, por parte dos subordinados, de que a liderança não costuma elogiar um bom desempenho. Os subordinados acreditam que o supervisor não costuma dar feedback, quando os funcionários, sob sua supervisão, alcançam um desempenho elevado, ou quando os liderados notam que, mesmo que esses sempre tenham um desempenho que seja considerado como bom pela empresa, ainda assim continuam sem receber elogios provenientes da liderança. Por fim, outro traço característico de um líder *laissez-faire* diz respeito à falta de comunicação, que se agrava com a percepção, por parte dos subordinados, de que a liderança não costuma elogiar um bom desempenho

Entretanto, o líder *laissez-faire* proporciona alta autonomia à equipe, mas sua falta de envolvimento contínuo e de orientação estratégica limita o potencial de produtividade e comprometimento coletivo. Esse estilo pode ser adequado em ambientes onde a equipe já é autônoma e altamente competente, mas se torna ineficaz em contextos que exigem liderança ativa, direção consistente e alinhamento frequente com objetivos organizacionais.

7.4 Liderança Humanizada

Liderança humanizada ou liderança humanista é um estilo de gestão onde o líder que coloca as necessidades, bem-estar e desenvolvimento dos colaboradores como prioridade. Envolve empatia,

escuta ativa e apoio, promovendo um ambiente de trabalho mais inclusivo, colaborativo e motivador. (FURTADO, 2023. p. 2)

A liderança humanizada representa uma evolução significativa nos modelos de gestão, colocando o ser humano no centro das decisões e valorizando as relações interpessoais. Em um ambiente de trabalho cada vez mais complexo e competitivo, essa abordagem se destaca por promover um clima mais colaborativo, engajador e produtivo.

Características da Liderança Humanizada

- **Foco nas pessoas:** O líder humanizado reconhece a importância de cada indivíduo, suas necessidades e aspirações.
- **Empatia:** Capacidade de se colocar no lugar do outro e compreender suas perspectivas.
- **Comunicação aberta:** Diálogo transparente e honesto, incentivando a troca de ideias e feedbacks.
- **Confiança:** Cria um ambiente de confiança mútua, delegando responsabilidades e empoderando os colaboradores.
- **Desenvolvimento:** Investe no crescimento pessoal e profissional de cada membro da equipe.
- **Valorização da diversidade:** Cria um ambiente inclusivo, respeitando as diferenças individuais.
- **Propósito:** Alinha os objetivos individuais com os da organização, criando um senso de propósito compartilhado.

Impactos da Liderança Humanizada na Cultura Organizacional

- **Aumento do engajamento:** Colaboradores se sentem mais motivados e conectados com a empresa.
- **Melhora do clima organizacional:** Cria um ambiente de trabalho mais positivo e colaborativo.
- **Fortalecimento da cultura organizacional:** Construção de uma cultura baseada em valores como respeito, confiança e colaboração.

- **Maior inovação e criatividade:** Colaboradores se sentem mais à vontade para compartilhar ideias e sugestões.
- **Melhoria da comunicação:** Diálogo aberto e transparente entre todos os níveis da organização.
- **Aumento da retenção de talentos:** Colaboradores satisfeitos tendem a permanecer mais tempo na empresa.

Segundo Wunderlich (2017), os líderes com uma abordagem mais humana são indivíduos muito motivados, que apreciam o convívio com as pessoas e se envolvem com entusiasmo nas atividades profissionais que realizam. O líder com empatia compreende que todos podem demonstrar talento em seu próprio contexto de conhecimento e vivência. A inspiração promovida pela liderança empática não apenas traz resultados relevantes e satisfatórios para a organização, mas também busca constantemente aprimorar-se, por meio do desenvolvimento e do aperfeiçoamento.

Macedo (2009) ressalta a relevância do líder como facilitador de conexões interpessoais e colaborativas, evidenciando a importância de apreciar a individualidade de cada pessoa para potencializar a eficiência do grupo.

Por fim Wunderlich (2017) endossa essa perspectiva ao destacar a importância da valorização do capital humano e do cultivo de uma liderança mais humanizada para impulsionar o progresso constante dos colaboradores e da organização em seu conjunto.

8. INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Segundo John D. Mayer inteligência emocional "É a habilidade de controlar os sentimentos e emoções em si mesmo e nos demais, discriminar entre elas e usar essa informação para guiar as ações e os pensamentos". (MAYER, 1990, p. 189).

Para Daniel Goleman a inteligência emocional "É a capacidade de identificar os nossos próprios sentimentos e os dos outros, de nos motivarmos e de gerir bem as emoções dentro de nós e nos nossos relacionamentos" (GOLEMAN, 1995, p. 18).

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 ansiedade interfira na capacidade de raciocinar, de ser empático e autoconfiante. (GOLEMAN, 2007, p. 58)

8.1 Inteligência Emocional nas Empresas

A inteligência emocional contribui para: melhorar o foco em metas e objetivos, dar mais clareza e assertividade na tomada de decisões, criar um clima organizacional leve, amigável e colaborativo, aumentar a produtividade e mais.

De acordo com pesquisas realizadas pelos Dr. Travis Bradberry e Jean Greaves, autores do best-seller *Emotional Intelligence 2.0*, foi constatado que:

- 90% dos profissionais com melhor desempenho apresentam inteligência emocional muito bem desenvolvida;
- 58% da performance profissional está atrelada à inteligência emocional;
- apenas 36% das pessoas conseguem identificar suas próprias emoções.

Ou seja, as habilidades de lidar com as emoções são cruciais para uma boa atuação no trabalho. Quando os colaboradores entendem como funcionam os seus sentimentos, eles acabam promovendo um melhor clima organizacional.

Segundo Daniel Goleman, os pilares essenciais para o fortalecimento da inteligência emocional são: conhecimento das próprias emoções, controle das emoções, auto motivação, empatia e bom relacionamento interpessoal.

9. INTELIGÊNCIA EMOCIONAL APLICADO NAS LIDERANÇAS

O desenvolvimento da liderança está intrinsecamente ligado ao crescimento da inteligência emocional. Líderes emocionalmente inteligentes compreendem que cada indivíduo é único, com suas próprias qualidades, defeitos e necessidades. Dessa forma ele consegue perceber na individualidade de seus cooperadores e quais e onde estão as fontes de entusiasmo e tristeza, receios e frustrações de cada um deles podendo, de forma centrada, usar sua sensibilidade para tratar de forma distinta, levando em consideração o estado de espírito, a motivação e a condição de trabalho existente no momento, agindo de forma adequada e coerente e ainda, direcionando com racionalidade os trabalhos a serem executados (GOLEMAN, 2007).

Para liderar de forma eficaz, é fundamental que o líder saiba definir o tipo de liderança a ser aplicada e o nível de desenvolvimento de sua equipe. Ao identificar os objetivos comuns e criar desafios adequados, ele promoverá o crescimento tanto individual quanto coletivo." (Blanchard, 1986)

9.1 Liderança Transformacional e Inteligência Emocional:

Liderar envolve, em certa medida, lidar com emoções (Antonakis et al. , 2009), uma vez que a inteligência emocional dos líderes impacta diretamente suas abordagens de liderança (Anand e UdayaSuriyan, 2010).

Além disso, Anand e UdayaSuriyan (2010) destacam que as habilidades de liderança são influenciadas por diversos elementos, como inteligência emocional, integridade, autoconfiança, inteligência e domínio do conhecimento disciplinar. Líderes que possuem alta inteligência emocional tendem a ser mais habilidosos em controlar as impressões que transmitem aos outros. Por sua vez, funcionários com alto nível de inteligência emocional têm maior capacidade de identificar fraudes (Humphrey, 2002).

Argumenta-se que, apesar de a literatura atual abordar a inteligência emocional dos empresários e seus comportamentos de liderança transformacional como áreas

de pesquisa separadas, elas compartilham muitos pontos em comum. Isso é realmente verdade, já que ambas dependem das habilidades emocionais dos empreendedores, ligadas à forma como percebem seus próprios sentimentos e à capacidade de motivar seus seguidores através da identificação emocional (Yitshaki, 2012).

No contexto da liderança transformacional, a inteligência emocional se destaca como um alicerce essencial. Líderes que evidenciam grande habilidade em compreender e controlar suas próprias emoções, bem como as dos seus colaboradores, são mais eficientes em inspirar, motivar e envolver suas equipes.

Entretanto, a liderança transformadora abarca uma variedade maior de habilidades, como integridade, autoconfiança, inteligência e conhecimento técnico. Isso indica que desenvolver a inteligência emocional, juntamente com outras habilidades, capacita os líderes a estabelecer conexões mais profundas, promover ambientes de trabalho mais favoráveis e alcançar resultados excepcionais.

9.2 Liderança Transacional e Inteligência Emocional:

O líder transacional tem a responsabilidade de definir as atividades que devem ser realizadas pelos colaboradores, informando como devem ser executadas e as recompensas que serão concedidas ao término de forma bem-sucedida. Uma crítica relevante dessa abordagem é a falta de incentivo dos líderes para ultrapassar suas responsabilidades designadas. Apesar de haver potencial para ultrapassar as metas estabelecidas, o líder pode optar por não o fazer, uma vez que já atingiu o que é necessário para obter sua recompensa (BOTELHO; KROM, 2010).

Mesmo havendo menos embasamento teórico para direcionar suposições sobre a conexão entre liderança transacional e inteligência emocional, foi sugerido que, a fim de facilitar interações eficazes e justas ao recompensar comportamentos contingentes, os líderes precisam possuir habilidades e características ligadas a uma alta inteligência emocional (Barling et al., 2000).

A forma como alguém lida com suas próprias emoções e as emoções daqueles ao seu redor é fundamental para alcançar o sucesso, sendo até mais relevante do que outros aspectos mentais do indivíduo (Goleman, 1997).

Pessoas emocionalmente inteligentes são aquelas que usam a razão para compreender as emoções, tanto as suas quanto as dos outros, e sabem lidar com elas. Também são capazes de recorrer às emoções para interpretar o ambiente e tomar decisões mais racionais (C et al. 2007). Dado que as emoções de alguém estão intimamente conectadas às suas interações no ambiente de trabalho de uma empresa, a capacidade de equilibrar e administrar essas emoções pode ser crucial para determinar o sucesso ou fracasso de um indivíduo (HUBBE; DE BARROS, 2020).

Assim, vale ressaltar que Goleman (2012) destaca a relevância de cada emoção, bem como seu valor e significado intrínsecos, uma vez que a vida perderia seu propósito sem tais sentimentos.

A liderança transacional, embora eficaz em estabelecer metas claras e oferecer recompensas, pode apresentar limitações em relação à motivação intrínseca dos colaboradores. A inteligência emocional, por sua vez, emerge como um complemento crucial para essa abordagem, permitindo que os líderes transacionais construam relacionamentos mais sólidos e inspirem maior engajamento.

Ao compreender e gerenciar suas próprias emoções e as dos outros, líderes transacionais podem criar um ambiente de trabalho mais positivo e motivador, superando as críticas associadas à falta de foco em aspectos mais humanísticos da liderança. A capacidade de equilibrar as demandas da tarefa com as necessidades emocionais dos colaboradores é fundamental para o sucesso a longo prazo, tornando a inteligência emocional um ativo valioso para qualquer líder, independentemente do estilo adotado.

9.3 Liderança *Laissez-Faire* e Inteligência Emocional:

A liderança *laissez-faire* se destaca pela sua abstinência ou pela opção de não exercer a liderança (JUDGE E PICCOLO, 2004). Nesse estilo de liderança, não há metas claras estabelecidas, pois o líder não demonstra nenhuma ação ou direcionamento (MARQUIS E HUSTON, 2009). O líder é passivo, permitindo que o grupo tenha liberdade para tomar decisões e escapando assim de suas responsabilidades e uso de autoridade (DEN HARTOG et al., 1997). O estilo *laissez-faire* é, portanto, a ausência de liderança (BASS E AVOLIO, 1999). Esse estilo porém

não é recomendado, pois é considerado um dos estilos menos eficazes de liderança (BASS, 1985).

A liderança *Laissez-Faire* e a inteligência emocional se mostram como conceitos completamente distintos. Na primeira abordagem, percebe-se uma falta de envolvimento por parte líder, enquanto na segunda, destaca-se a relevância das relações interpessoais e da habilidade em compreender e lidar com as emoções.

9.4 Liderança Humanizada e Inteligência Emocional:

A liderança eficaz e a inteligência emocional (IE) desempenham papéis fundamentais na promoção de um ambiente de trabalho engajador, produtivo e voltado para o bem-estar dos colaboradores. Segundo Cruz (2012), a motivação é essencial para atender às necessidades humanas, enquanto a liderança apoia o desenvolvimento do capital intelectual dos colaboradores, impulsionando o trabalho em equipe e os resultados organizacionais. Dentro desse contexto, a inteligência emocional emerge como uma competência essencial para a liderança.

De acordo com Goleman (2015), a empatia, enquanto elemento central da Inteligência Emocional, é especialmente relevante devido a fatores como a formação de equipes, a velocidade da globalização e a necessidade de retenção de talentos. Líderes emocionalmente inteligentes devem captar os sentimentos expressos pelos colaboradores, promover uma atmosfera positiva, facilitar a resolução de conflitos e oferecer feedback assertivo e construtivo. Assim, contribuem para a valorização dos talentos e para o engajamento dos profissionais nas metas corporativas.

A importância da IE é reiterada por Vani, Sankaran e Kumar (2019), que destacam como líderes enfrentam desafios inéditos em suas trajetórias, exigindo habilidades socioemocionais como a base para o êxito profissional. Antonella Satyro (2024) complementa ao afirmar que uma liderança voltada ao bem-estar dos colaboradores favorece a criação de um ambiente de trabalho mais saudável e engajador, resultando em organizações mais lucrativas e sustentáveis.

Segundo Satyro (2024), a liderança humanizada se destaca como um modelo que coloca o ser humano no centro das decisões e práticas organizacionais. Essa

abordagem baseia-se em competências como empatia, comunicação eficiente, colaboração, pensamento crítico, adaptabilidade e resiliência. Líderes humanizados priorizam o desenvolvimento e o bem-estar de suas equipes, compreendendo que liderar não é sobre poder, mas sobre capacitar e apoiar as pessoas em suas jornadas profissionais.

A liderança servidora, uma característica intrínseca da abordagem humanizada, se fundamenta na premissa de servir ao próximo e ajudá-lo a alcançar seu máximo potencial. Em contraste com modelos autoritários, essa abordagem promove um ambiente de confiança, colaboração e crescimento mútuo. Como ressalta Satyro (2024), "liderar é utilizar as melhores ferramentas disponíveis para desenvolver pessoas, sempre com foco no bem-estar humano." Esse estilo de liderança, focado no indivíduo e nas relações interpessoais, é essencial para organizações que desejam prosperar em um cenário global cada vez mais dinâmico e desafiador.

10. RESULTADO DA PESQUISA

A pesquisa foi estruturada em três seções. A primeira abordou a experiência e o relacionamento dos participantes com a empresa. A segunda tratou da avaliação do clima organizacional e da inteligência emocional no ambiente de trabalho. Por fim, a terceira seção avaliou a importância da inteligência emocional dentro da organização. No total foram 40 respondentes com classificação de faixa etária de 18 a 44 anos, prevalecendo a o número de respondentes com idades de 25 a 44.

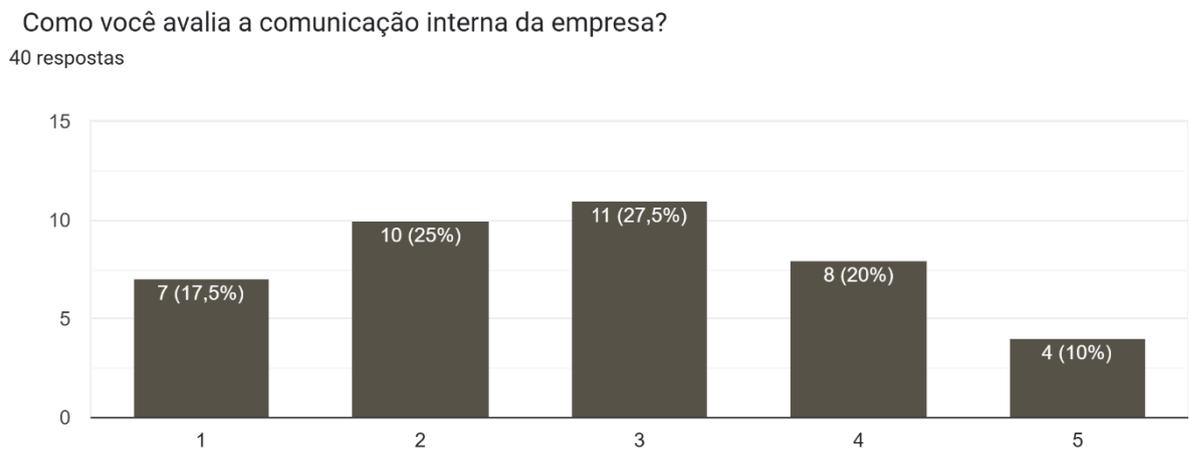
Figura 3 - Gráfico1 resposta do formulário

Defina seu objetivo de trabalho
40 respostas



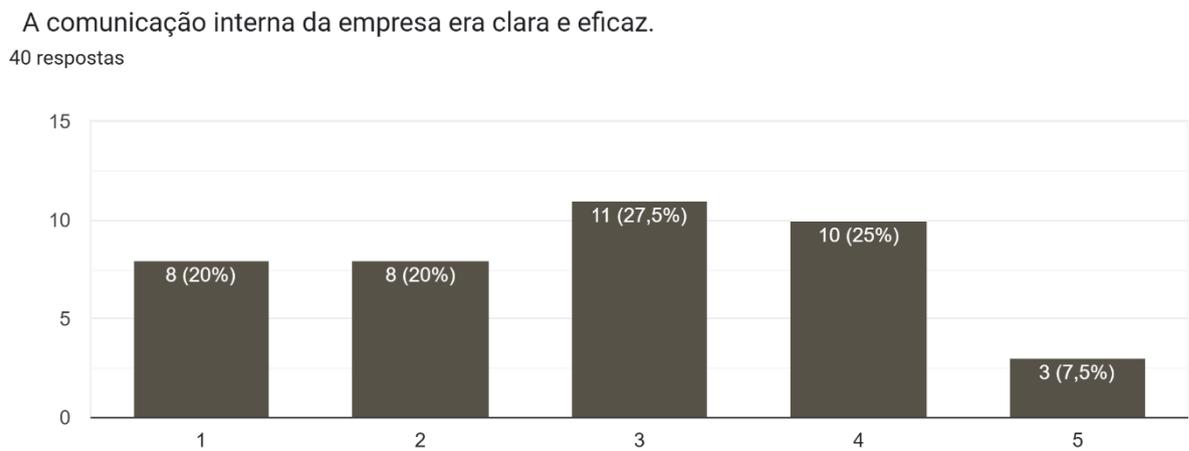
A pesquisa revela que 45% dos respondentes valorizam crescimento e desenvolvimento profissional, indicando a necessidade de investimentos em capacitação e planos de carreira. Outros 15% priorizam salário e benefícios, apontando para possíveis ajustes nas políticas de remuneração. Já 12,5% buscam estabilidade aliada ao desenvolvimento pessoal, e 15% demonstram perfil empreendedor, sugerindo oportunidades para inovação e intra empreendedorismo. Esses dados destacam a importância de estratégias que atendam a diferentes perfis para aumentar engajamento e satisfação.

Figura 4 - Gráfico 2 Resposta do formulário



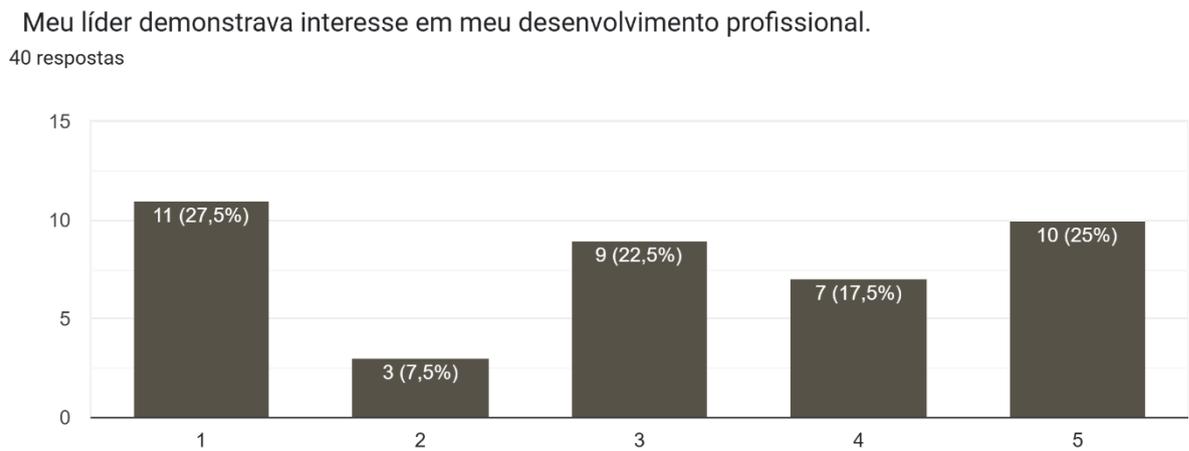
O critério de avaliação utilizado foi uma escala de 1 a 5, sendo 1 para "péssimo" e 5 para "ótimo". A avaliação da comunicação interna revelou que 17,5% dos participantes a consideraram "ótima", 4% "péssima" e 27,5% "mediana". Esses resultados indicam uma percepção predominantemente intermediária da comunicação na empresa. A classificação "mediana" sugere que, embora a comunicação atenda a algumas necessidades, ela não se destaca como altamente eficaz, o que pode refletir falhas nos canais ou na estratégia adotada. Por outro lado, os 17,5% que a consideraram "ótima" demonstram que a empresa tem esforços reconhecidos por parte de uma parcela dos colaboradores. Contudo, o índice de 4% de avaliações "péssimas" aponta para um pequeno grupo insatisfeito, o que reforça a necessidade de ajustes estratégicos para melhorar a consistência e a eficácia da comunicação interna, promovendo maior alinhamento e satisfação geral entre os colaboradores.

Figura 5 - Gráfico 3 Resposta do formulário



O critério de avaliação utilizado foi uma escala de 1 a 5, sendo 1 para "péssimo" e 5 para "ótimo". Conforme os dados analisados, 8% dos respondentes avaliaram, que a empresa têm uma comunicação clara e eficaz, 3% Como péssima e 27,5% como mediana. Os resultados indicam que a percepção da comunicação interna da empresa é predominantemente neutra, já que a maior parte dos respondentes a avalia como "mediana". No entanto, o baixo índice de avaliações positivas (8%) sinaliza um ponto de atenção, sugerindo que a comunicação não é amplamente reconhecida como clara e eficaz. Isso pode impactar negativamente a produtividade e o engajamento dos colaboradores. Já os 3% que classificaram a comunicação como "péssima" reforçam a necessidade de melhorias específicas, como canais mais transparentes e estratégias de alinhamento.

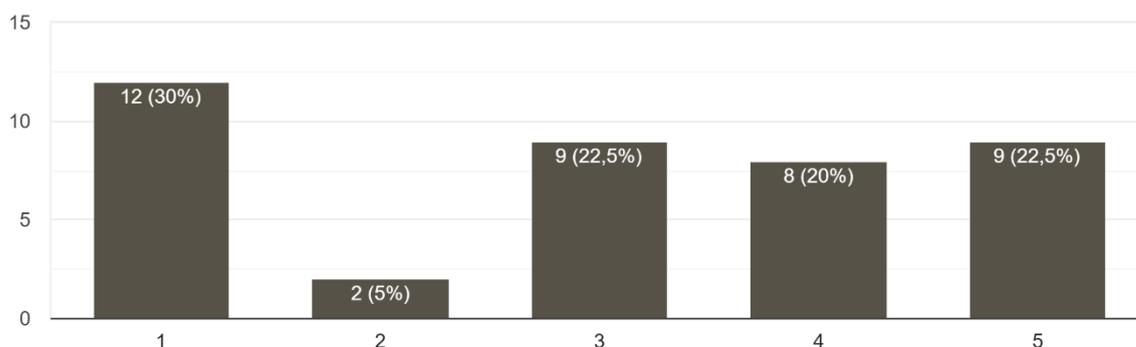
Figura 6 - Gráfico 4 Resposta do formulário



O critério de avaliação adotado baseou-se em uma escala de 1 a 5, na qual o valor 1 representa "péssimo" e o valor 5 "ótimo". Quando questionados sobre o interesse demonstrado pelo líder em seu desenvolvimento, os respondentes apresentaram as seguintes distribuições: 27,5% avaliaram como "ótimo", refletindo uma percepção positiva; 22,5% consideraram "mediana", indicando uma visão neutra; e 25% classificaram como "péssimo", destacando uma parcela significativa de insatisfação. Esses dados revelam uma percepção polarizada, com opiniões divididas entre extrema insatisfação e alta aprovação. A proximidade entre os extremos sugere inconsistências na atuação do líder. Melhorias podem ser feitas por meio de ações que reforcem o comprometimento com o desenvolvimento, como feedbacks regulares e acompanhamento personalizado.

Figura 7 - Gráfico 5 Resposta do formulário

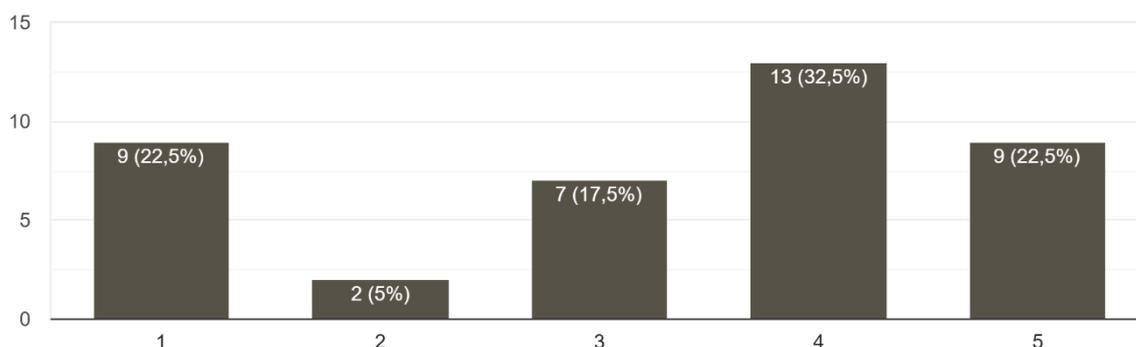
Eu me sentia à vontade para expressar minhas opiniões e ideias.
40 respostas



O critério de avaliação utilizou uma escala de 1 a 5, onde 1 significa "péssimo" e 5 "ótimo". Sobre a afirmação: "Eu me sentia à vontade para expressar minhas opiniões e ideias" 30% avaliaram como "péssimo", 22,5% como "mediana", e 22,5% como "ótimo". Ao serem questionados sobre a liberdade para expressar suas opiniões, 30% dos participantes avaliaram essa experiência como "péssima", indicando um alto grau de insatisfação. Esse resultado sugere que muitos colaboradores não se sentem à vontade para compartilhar suas ideias, o que pode ser um reflexo de problemas na comunicação interna e na cultura organizacional. Para reverter esse cenário, é crucial criar um ambiente de trabalho mais aberto e acolhedor, onde todos se sintam seguros para expressar suas opiniões.

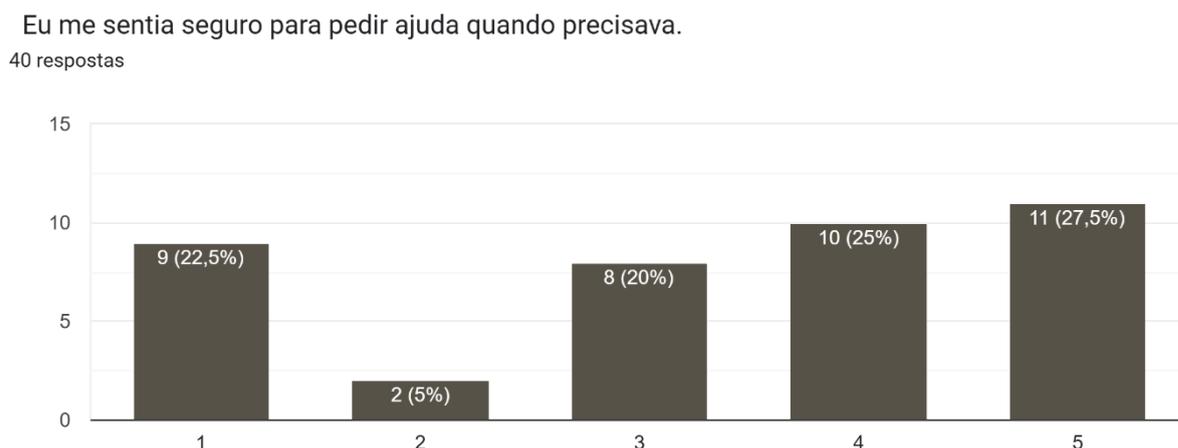
Figura 8 - Gráfico 6 Resposta do formulário

A empresa valorizava a diversidade e a inclusão.
40 respostas



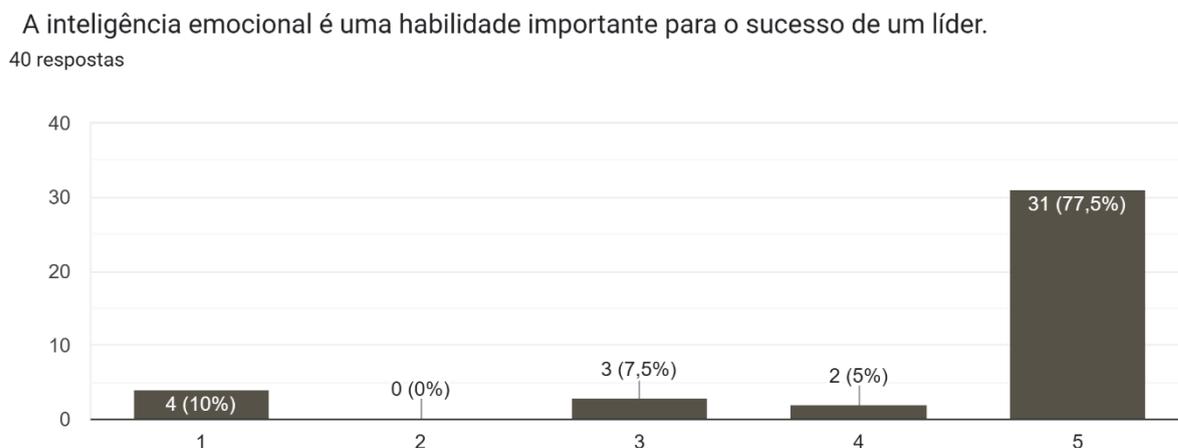
O critério de avaliação utilizado foi uma escala de 1 a 5, sendo 1 para "péssimo" e 5 para "ótimo". Sobre a afirmação: "A empresa valoriza a diversidade e inclusão" 32,5% classificaram como "bom" (4), 22,5% como "péssimo" (1), 22,5% como "ótimo" (5) e 17,5% como "mediano" (3). Os dados da pesquisa indicam que, embora existam avanços nos esforços de diversidade e inclusão, ainda há muito a ser feito. A presença de 22,5% de avaliações "péssimas" demonstra que a empresa precisa intensificar suas ações para garantir que todos os colaboradores se sintam parte de um ambiente de trabalho inclusivo. É fundamental promover uma cultura de equidade e respeito, onde todos se sintam valorizados por suas diferenças.

Figura 9 -Gráfico 7 Resposta do formulário



O critério de avaliação utilizou uma escala de 1 a 5, onde 1 significa "péssimo" e 5 "ótimo". Sobre a afirmação: "Eu me sentia seguro para pedir ajuda quando precisava", 22,5% avaliaram como "péssimo" (1), 2,5% como (2), 20% como "mediano" (3), 25% como "bom" (4) e 27,5% como "ótimo" (5). Esses dados revelam uma percepção equilibrada, mas com certo grau de polarização. Enquanto 52,5% avaliaram positivamente (25% "bom" e 27,5% "ótimo"), indicando que mais da metade se sentia segura para buscar apoio, os 22,5% que classificaram como "péssimo" e os 20% como "mediano" apontam uma parcela significativa que não compartilhava dessa confiança. Isso sugere que, embora exista um ambiente favorável para alguns, ainda há espaço para melhorias no fortalecimento de uma cultura de acolhimento e apoio mútuo.

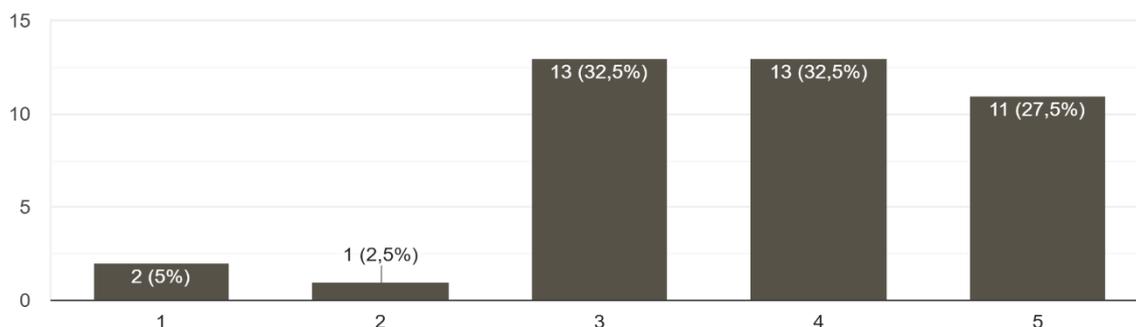
Figura 10 - Gráfico 8 Resposta do formulário



O critério de avaliação utilizado foi uma escala de 1 a 5, sendo 1 para "péssimo" e 5 para "ótimo". Sobre a afirmação: "A inteligência emocional é uma habilidade importante para o sucesso de um líder", 10% avaliaram como "péssimo" (1), 7,5% como "mediano" (3), 5% como "bom" (4) e 77,5% como "ótimo" (5). Esses resultados revelam que a ampla maioria dos respondentes (77,5%) reconhece a inteligência emocional como essencial para a liderança eficaz, evidenciando uma percepção quase unânime sobre sua relevância. Apesar disso, os 10% que classificaram como "péssimo" podem indicar um entendimento limitado ou discordância sobre o impacto dessa habilidade. Esse cenário reforça a importância de promover a inteligência emocional como um diferencial indispensável para líderes de sucesso.

Figura 11 - Gráfico 9 Resposta do formulário

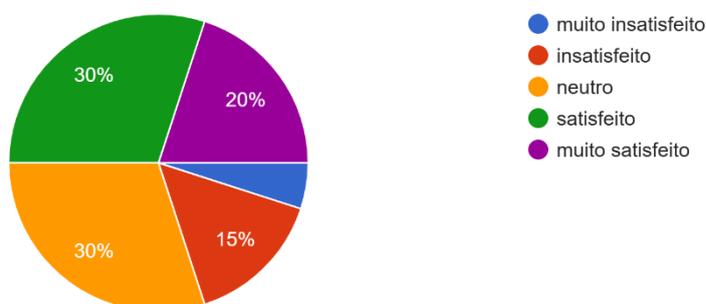
Eu acredito que possuo um alto nível de inteligência emocional.
40 respostas



O critério de avaliação utilizado foi uma escala de 1 a 5, sendo 1 para "péssimo" e 5 para "ótimo". Sobre a afirmação: "Eu acredito que possuo um alto nível de inteligência emocional", 5% avaliaram como "péssimo" (1), 2,5% como (2), 32,5% como "mediano" (3), 32,5% como (4) e 27,5% como "ótimo" (5). Embora a maioria dos respondentes demonstre confiança em sua inteligência emocional, os dados revelam uma oportunidade de desenvolvimento para um terço dos participantes. A presença de um grupo que se autoavalia como "mediano" indica que há espaço para aprimorar habilidades como autoconhecimento, gestão emocional e empatia.

Figura 12 - Gráfico 10 Resposta do formulário

Qual o seu grau de satisfação com o trabalho?
40 respostas



A pesquisa revela que 20% dos respondentes estão muito satisfeitos, 30% satisfeitos, 30% neutros, 15% insatisfeitos e 5% muito insatisfeitos. Isso diz que a maioria dos respondentes (50% combinando "muito satisfeitos" e "satisfeitos") possui

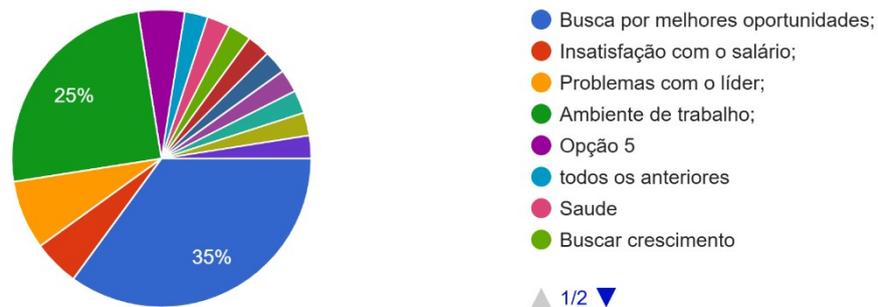
uma percepção positiva em relação ao trabalho, o que é um indicador favorável. No entanto, a presença de 30% de neutralidade sugere que uma parcela significativa não tem uma opinião formada ou sente falta de fatores que impulsionem maior satisfação.

Além disso, os 20% combinando "insatisfeitos" e "muito insatisfeitos" apontam a necessidade de investigar os motivos dessa insatisfação para evitar impactos negativos no clima organizacional e na produtividade.

Figura 13 - Gráfico 11 Resposta do formulário

Qual a sua principal razão para deixar a empresa? (se for o caso)

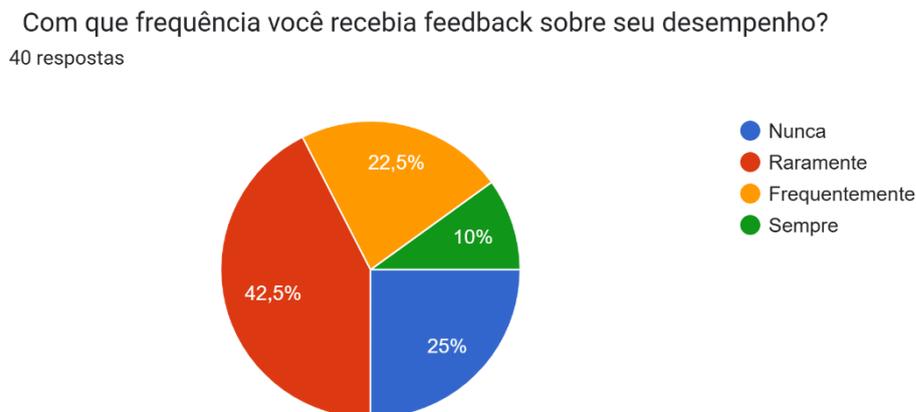
40 respostas



A pesquisa sobre "Qual a sua principal razão para deixar a empresa?" Nos mostra que 35% dos respondentes buscam melhores oportunidades, 25% apontam o ambiente de trabalho como motivo, 10% mencionam problemas com o líder, e os demais citam razões como questões de saúde, busca de crescimento, entre outras.

Os dados revelam que a perda de talentos está diretamente ligada à falta de oportunidades de crescimento e a um ambiente de trabalho menos atrativo. A insatisfação com a liderança também contribui para essa situação. Para reverter esse cenário, a empresa precisa implementar medidas urgentes para melhorar as condições de trabalho e oferecer um plano de carreira mais claro e atrativo para os colaboradores.

Figura 14 - Gráfico 12 Resposta do formulário



A pesquisa sobre "Com que frequência você recebia feedback sobre o seu desempenho?" mostra que 42,5% dos respondentes disseram que raramente, 25% apontam que nunca, 22,5% disseram que frequentemente e 10% sempre. Isso aponta que a maioria dos respondentes, 67,5% (raramente ou nunca), não recebe feedback de forma regular, o que pode indicar uma falha significativa na comunicação e no processo de desenvolvimento dentro da organização. A falta de feedback pode prejudicar o desempenho e o engajamento dos colaboradores, além de impactar negativamente a motivação e o crescimento profissional. Apenas 32,5% dos respondentes afirmam receber feedback com maior regularidade, sugerindo que há uma oportunidade clara para melhorar os processos de avaliação de desempenho e comunicação entre líderes e equipe.

10.1 Conclusão da pesquisa

- 77,5% consideram inteligência emocional essencial para líderes.
- 67,5% raramente ou nunca recebem feedback.
- Principais causas de *turnover*, falta de oportunidades e clima organizacional.

A cultura negativa e degenerativa impacta de modo real na decisão das pessoas de deixarem seus empregos, mesmo sendo suas respectivas áreas e

composto por benefícios que agradam, pessoas relatam que o ambiente sobrecarregado, com injustiça e onde não se sentem vistos e valorizados desanima e faz com que se demitam mesmo diante da necessidade e “crise” atual. Em contrapartida é acolhedor a maneira com que os funcionários se sentem valorizados e apoiados pelos seus líderes, mesmo onde existem muitos pontos negativos muitas pessoas afirmaram que as que mantêm no emprego é a parceria existente com seu líder. Existem apontamentos negativos da parte dos líderes entrevistados, percebivelmente desacompanhados e desinstruídos, atuando muitas vezes por intuito aplicando as *soft skill* existente dentro de si.

A mudança de comportamento das pessoas tem sido constante, temos evidenciados situações inimagináveis, em experiências como recrutadoras pudemos presenciar essas mudanças de comportamento no setor laboral.

A pesquisa aplicada está relacionada as situações cotidianas dos setores analisados, onde pudemos identificar alguns déficits que estão diretamente ligados ao estilo de liderança e gestão, levantando informações informais para que pudéssemos realçar significativamente nossa tese.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse epítome expõe a necessidade de cuidado no processo preparatório de um líder. Por mais que muita empresa tem a equipe de RH preparados para avaliar e contratar pessoas com perfil que atenda a necessidade da vaga, ainda assim tem o desafio para moldar. No entanto, as empresas pesquisadas, devido ao seu porte, não possuem um setor específico de recrutamento, o que dificulta o processo de contratação. A mudança começa internamente, criando processos e métodos adequando e profissionalizando todos os setores, especificamente o de recursos humanos. Consideramos a falta de oportunidades e um clima organizacional desfavorável como as principais causas de *turnover*, enquanto a inteligência emocional é essencial para líderes.

Concluimos que, embora não exista uma fórmula universal, é fundamental que os gestores promovam o desenvolvimento emocional dos líderes, valorizando a percepção das equipes. Afinal, são as pessoas, com suas emoções e constante evolução, que sustentam o sucesso das empresas, e aprender a lidar com elas de forma eficaz é indispensável.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANSEMI, M. L.; Anserami, e. L. S.; Gomes, e. L. R. A rotatividade e condições de trabalho em enfermagem nos hospitais do município de ribeirão preto. Revista brasileira de saúde ocupacional. São paulo, v.23, n. 85-86p. 31- 41.

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

ASRAR-UL-HAQ, M; Kuchinke, k.p. Impact of leadership styles on employees' attitude towards their leader and performance: empirical evidence from pakistani banks. Future business journal, v. 2, n. 1, p. 54-64, 2016.

BARLING, J., Slater, F., & Kelloway, E. (2000). Transformational Leadership And Emotional Intelligence: An Exploratory Study. Leadership And Organization Development Journal, 21 (3), 157-161.

BASS, B.M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. New York: The Free Press.

BASS, B. M.; Avolio, B. J. (1999). Training full range leadership: A resource guide for training with the MLQ. California: Mind Garden

BASS, B. M. The bass handbook of leadership: theory, research, managerial applications. 4. Ed. New york: free press, 2008.

BASS, B. M.; Avolio, B. J. **MLQ:** multifactor questionnaire: third edition manual and sampler set. Redwood city, ca: mind garden, 2000.

Bass, b.; riggio, r. Transformational leadership. New jersey: psychology press, 2006

BASS, B. M.; Avolio, B. J. Transformational leadership and organizational culture. (2013). International Journal Public Administration, 17,112–121.

BASTOS, Priscila Lanzini - como a cultura organizacional influência na atuação dos líderes - artigo científico, lajeado – 2007.

BISPO, Patrícia. A importância da gestão do turnover. Líderes constroem empresas e aumentam a lucratividade. Rio de janeiro: campus, 2000.

BOTELHO, Júlio César; KROM, Valdevino. Os Estilos de Liderança nas Organizações. Encontro Latino-Americano de Pós-graduação, 2010.

BURNS, J. M. Leadership.(1978). Harper and Row: New York.Carreiro, H.; Oliveira, T. Impact of transformational leadership on the diffusion of innovation in firms: Application to mobile cloud computing. (2019). Computer in Industry, 107, 104-133.

CALBUCCI, Felipe, <https://revistapegn.globo.com/dia-a-dia/gestao-de-pessoas/noticia>

Carlzon, J. A hora da verdade. Rio de janeiro: sextante, 2005.

CHIAVENATO, I. Administração nos novos tempos. Rio de janeiro: elsevier campus, 2004^a

CHIAVENATO, I. Introdução à teoria geral da administração. Ed. Compacta. 2^a ed. Rio de janeiro:

campus, 2000. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac20151404>. Acesso em: 15/06/2024.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas. 3Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CUNHA, M., Rego, A., Cunha, R. & Cardoso, C. (2007.) Manual De Comportamento Organizacional E Gestão (6ª Edição). Lisboa: Editora RH.

CRUZ, C. A. B. de. A importância da liderança e motivação dentro das organizações. 2012. Disponível em: [periodicos.set.edu.br > index.php > humanas > article > download](http://periodicos.set.edu.br/index.php/humanas/article/download). Acesso em: 12 fev. 2020

DEN HARTOG, D.; Van Muijen, J.; Koopman, P. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, p. 19-34.

DIAS, Marisa, Tomé (2014)/A Inteligência Emocional e a Liderança/Importância dos Fatores Sociodemográficos e da Liderança Transformacional e Transacional Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.6/5714>. Acesso em 11 Nov 2024.

ECKERT, Alex; MECCA, M. S. ; DENICOL, M. S. G. M. ; GIACOMET, M. O. As motivações e os reflexos do turnover em termos contábeis e econômicos numa entidade sem fins lucrativos no município gaúcho de Caxias do Sul. In: XIII Convenção de Contabilidade do Rio Grande do Sul, 2011.

FARIAS, Cassiana Santos Da Silva. Liderança laissez-faire: possibilidades de aprofundamento das discussões. 2021. 96 f. Dissertação (administração) - unifacs, salvador, 2021. Disponível em: <https://tede.unifacs.br/handle/tede/792> acesso em 26/09/2024

FERREIRA, Mário César e FREIRE, Odaléa Novais; Carga de Trabalho e Rotatividade na Função de Frentista. *RAC*, v. 5, n. 2, Maio/Ago. 2001.

Fonseca, a. M. O; porto, j. B; andrade, j. A b. Liderança: um retrato da produção empresarial. Rio do sul: nova era, 2003.

FURTADO, Marcelo. Liderança humanizada: qual a sua importância e como aplicar no dia a dia. Disponível em: <https://blog.convenia.com.br/lideranca-humanizada/> 2023. Acesso em: 20/08/2024

GOLEMAN, Daniel et al. Os mestres da administração. Rio de janeiro: campus/elsevier, 2007.

GOLEMAN, Daniel, biografia disponível em:https://www.ebiografia.com/daniel_goleman acesso em: 15 de setembro 2017.

GOLEMAN, Daniel. Inteligência **emocional**. Disponível em: <http://oaji.net/articles/2014/655-1403119358.pdf>. Acesso em: 15 de setembro de 2017.

GOLEMAN, D. (1997). Inteligência Emocional. Lisboa: Temas & Debates.

GOLEMAN, Daniel. Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. *Annals of Physics*, v. 54, n. 2, 2007.

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

GUIMARÃES, Bruna, o que são hard skills e como identificar? Veja exemplos! História da inteligência **emocional** - disponível em :< <https://psicointeligenciaemocional.wordpress.com/category/>>. Acesso em: 15 de setembro 2017.

GUMUSLUOGLU, L.; Ilsev, A. Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. (2009). *Journal of Business Research*, 62,461–473

HERSEY, Paul.; Blanchard, a. Psicologia para administradores: as teorias e as técnicas da liderança

situacional. São paulo: epu, 1986

<https://exame.com/carreira/as-5-areas-chave-da-inteligencia-emocional-para-impulsionar-sua-carreira/><https://www.zendesk.com.br/blog/dinamicas-para-inteligencia-emocional/>Inteligência emocional: a habilidade mais buscada! Disponível em: <https://www.oitchau.com.br/blog/inteligencia-emocional/> acesso em:01 nov 2024

HUBBE, Ana Rita; DE BARROS, Monteiro. Inteligência Emocional E Liderança Ética: Efeitos No Comprometimento Organizacional. 2020.

HUMPHREY, R. (2002). The Many Faces Of Emotional Leadership. The Leadership Quarterly, 13 (5), 493-504.

JUDGE, T. A; Piccolo, R. F (2004). Transformational and transactional leadership: a metaanalytic test of their relative validity. Journal of Applied Psychology, 89, 5, 755-768.

JUNG, C. F. Metodologia para pesquisa & desenvolvimento: aplicada a novas tecnologias, produtos e processos. Rio de janeiro: Axcel books, 2004.

KANAANE, R. Comportamento humano nas organizações: o desafio dos líderes no relacionamento intergeracional. 3. Ed. São Paulo: atlas, 2017.

LACHAC, Ricardo. Um modelo alternativo para o estudo do turnover. **1995. Tese de doutorado.**

LACOMBE, F. J. M; heilborn, g. Administração: princípios e tendências. São Paulo: científica brasileira. revista de administração contemporânea, v.19, n.3, p.290-310, jun. 2015. Comprometimento e rotatividade numa indústria petroquímica (dissertação de mestrado).

LAKATOS, Eva Maria. Fundamentos de metodologia científica 1 **MARCONI, Marina De Andrade** - 5. Ed. - são paulo : atlas 2003.

Liderança humanizada: o que é, como construir e suas vantagens /disponível em:[https://www.consignet.com.br/blog/lideranca-humanizada/liderança humanizada um sentido pelas pessoas nesse cenário/](https://www.consignet.com.br/blog/lideranca-humanizada/lideranca-humanizada-um-sentido-pelas- pessoas- nesse-cenario/) acesso em 21/08/2024.

Liderança transformacional e transacional: o estilo de.../ disponível em:https://www.unirg.edu.br/anexos/graduacao/administracao/tcc/artigos2018_1/lideranca_transformacional_e_transacional_o_estilo_de.pdf. Acesso em **10/09/2024**.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; Aurellano, E. B. Liderança, poder e comportamento organizacional. In: fleury, m. T. L. (org.). As pessoas na organização. São paulo: ed. Gente, 2002.

MARQUIS, B.; Huston, C. (2009). Leadership Roles and Management Functions in Nursing: theory and application. Philadelphia: Wolters Kluwer Health/ Lippincott Williams & Wilkins

MAXIMIANO, A. C. A. Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital.7. Ed. São Paulo: atlas, 2012. 504p.

MAXWELL, John C., 1947- as 21 irrefutáveis leis da liderança: siga-as e as pessoas os seguirão/ john c. Maxwell; [tradução Alexandre Martins]. - Rio de janeiro: Thomas Nelson brasil, 2007.

MAYER, d'paolo. Inteligência emocional. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/prc/v16n2/a08v16n2.pdf>>. Acesso em: 15 de setembro 2017.

MACEDO, J. F. de. Sucessão na empresa familiar: teoria e prática. São Paulo: Nobel, 2009.

MOBLEY, William H. Turnover: causas, consequências e controle. Porto Alegre: Ortiz, 1992.

MOURA, Amanda, 2004 - g4 educação: escola de negócios | gestão | mentoria

NORTHOUSE, peter guy. Leadership: theory and practice. 3. Ed. Thousand oaks; london; new delhi: sage publications, 2004.

O que é liderança transformacional e como promover na sua empresa? disponível em: <https://uoledtech.com.br/blog/o-que-e-lideranca-transformacional-e-como-promover-na-sua-empresa> .acesso em 09/09/2024.

PINHEIRO, Ana Paula; SOUZA, Dercia Antunes. Causas e efeitos da rotatividade de pessoal/turnover: Estudo de caso de uma microempresa do setor de educação. **X Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia–SEGeT**, v. 20, p. 239, 2013.

Principais soft skills / habilidades interpessoais no mercado de trabalho disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/habilidades_interpessoais acesso em: 01 novembro 2024

PUNI, A. Agyemang, B. C., ASAMOAH, E. S. Leadership styles, employee turnover intentions and counterproductive work behaviors. International journal of innovative research & development, v. 5, n. 1, 2016.

Redação Mundo RH/ SATYRO, Antonella(2024) Artigo/ Liderança humanizada faz toda a diferença Disponível <https://www.mundorh.com.br/lideranca-humanizada-faz-toda-a-diferenca-no-desempenho-individual-e-no-alcance-dos-objetivos-organizacionais/> Acesso em 12 Nov 2024

SANTOS, Diana Margarida Ramos dos/A Inteligência Emocional e a Liderança Estudos de Caso Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.6/6298>, Acesso em 12 Nov 2024

SILVA, LUAN & ANTÔNIO, FABRICIO. (2020). LIDERANÇA HUMANIZADA E SEUS IMPACTOS POSITIVOS NA PRODUTIVIDADE. Revista Interface Tecnológica.

SKOGSTAD, A. Et al. The relative effects of constructive, laissez-faire, and tyrannical leadership on subordinate job satisfaction. Zeitschrift für psychologie, v. 222 n.4. P. 221– 232, 2014.

SOUZA. Dércia Antunes de; PAIXÃO, Claudiane Reis; SOUZA, Edna Alves B. Benefícios e dificuldades encontradas no processo de seleção de pessoas: uma análise do modelo de seleção por competências, sob a ótica de profissionais da área de gestão de pessoas. Gestão & Regionalidade - Vol. 27 - Nº 80 - mai-ago/2011.

Teste de inteligência emocional nº 29 " você tem **autocontrole?** " - adaptado de brockert, siegfried - teste o seu qe: inteligência emocional - 3º ed. - rio de janeiro: record, 1998. Disponível em: < http://www.rh.com.br/ler_php?cod=3998>. Acesso em: 24 maio 2024

ULRICH, D., ZENGER, J., Smallwood, n. Liderança orientada para resultados: como responsabilidade. Rio de janeiro: qualitymark, 2001.

VANI, M.; SANKARAN, H.; PRAVEEN KUMAR, S. The essence of emotional intelligence in enhancing leadership effectiveness. International Journal of Engineering and Advanced Technology, v. 8, n. 6 Special Issue 2, p. 43-45, 2019

VENTURI, J. L; LENZI, F. C. Desenvolvimento gerencial: da teoria acadêmica para a prática rio de janeiro: elsevier,2001 recursos humanos. 7. Ed. São paulo: atlas, 2002

VERGARA, Sylvia C. Gestão de Pessoas. 11º Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

WONG, S. I.; Giessner, S. R. The thin line between empowering and laissez-faire leadership an expectancy-match perspective. Journal of management, 2015.

WUNDERLICH, M. Liderança Humanizada: o segredo da alta performance. 2017. Disponível em: <https://holos.org.br/lideranca-humanizada/>. Acesso em: 12 nov. 2024.

YITSHAKI, R. (2012). How Do Entrepreneurs' Emotional Intelligence And Transformational Leadership Orientation Impact New Ventures' Growth? Journal Of Small Business And Entrepreneurship, 25 (3),

357–374.

A inteligência **emocional** - disponível em: <http://www.sbie.com.br/blog/daniel-goleman>. Acesso em: 14 de setembro 2017.

A inteligência emocional no âmbito **acadêmico**. Disponível em: <https://file.c:/users/mendes/downloads/pa1980.pd>. Acesso em: 15 de setembro 2017.