ESCOLA TÉCNICA ESTADUAL DE PRAIA GRANDE – ETEC PG
TÉCNICO EM ADMINISTRAÇÃO INTEGRADO AO ENSINO MÉDIO

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA LIDERANÇA ADMINISTRATIVA

BRUNA CAROLYNE PORTELLA VIEIRA
FABIO LUCIANO PAUKOSKI PEREIRA
GABRIELLI MEIRELES MAGALHÃES COELHO
GEOVANNA DA COSTA PEREIRA
RAQUEL VITORIA SENA PEREIRA

PRAIA GRANDE
DEZEMBRO/2021

BRUNA CAROLYNE PORTELLA VIEIRA

FABIO LUCIANO PAUKOSKI PEREIRA

GABRIELLI MEIRELES MAGALHÃES COELHO

GEOVANNA DA COSTA PEREIRA

RAQUEL VITORIA SENA PEREIRA

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA LIDERANÇA ADMINISTRATIVA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola Técnica Estadual de Praia Grande – ETEC PG, sobre Orientadores: Leonardo Sitibaldi de Moraes e Lucian Santos de Oliveira Leandro.

PRAIA GRANDE

DEZEMBRO/2021

DEDICATÓRIA

Dedicamos este trabalho aos nossos familiares e a Deus, que estiveram conosco durante todos os momentos durante da execução dessa pesquisa.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos aos nossos professores, por todo o auxílio prestado durante nossa formação, e as orientações acerca do desenvolvimento do trabalho.

À equipe do Salão Mahbyy, que colaboraram no momento do estudo de campo, e se mostraram atenciosas e prestativas para a realização dele.

Aos nossos familiares e colegas, pelo apoio prestado, durante o difícil período de formação e realização da pesquisa.

EPÍGRAFE

Educar a mente sem educar o coração, não é educação em absoluto.

Aristóteles

RESUMO

A inteligência emocional é a capacidade do ser humano de lidar com seus sentimentos, e com os que estão ao seu redor, assim como a liderança é a capacidade de influenciar pessoas, para alcançar um objetivo em comum. Em um ambiente corporativo ter esses conceitos em constante aprimoramento é fundamental para um bom desempenho, principalmente quando se tem a importante responsabilidade de exercer influência sobre outras pessoas, de forma que todas as atividades sejam realizadas e os resultados obtidos sejam positivos. Quando há má gestão das emoções o cenário pode ser o completo oposto, e acabará prejudicando a todos. O objetivo do trabalho é analisar como a inteligência emocional pode influenciar os líderes nas organizações, a partir da pesquisa de métodos eficientes e práticos que podem ser ou são usados na liderança administrativa. A metodologia usada no presente trabalho foi através de revisão bibliográfica e uma pesquisa feita com a sócia e as colaboradoras de um salão de beleza voluntário. Em conclusão, foi possível observar através dos resultados que líderes que são inteligentes emocionalmente são um grande diferencial nas empresas, mesmo em pequenas empresas, com gestores que possuem menor formação profissional, é possível que se tornem líderes mais flexíveis, que não estabelecem uma relação hierarquicamente abusiva, confiam em seus colaboradores e demonstram confiança, influenciando-os a se desenvolver profissionalmente.

Palavras-chave: Inteligência emocional, liderança, gestão, empresas.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Relacionamento com a líder 33
Gráfico 2 – Possui relação hierárquica com a líder? 34
Gráfico 3 - Reação em momentos de crise 35
Gráfico 4 - Estilo de liderança 36
Gráfico 5 - Características de um líder 37

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - As diferentes ênfases decorrentes dos três estilos de liderança.....17
Figura 2 - Continuum de padrões de liderança.....18
Figura 3 - As forças que condicionam os padrões de liderança 19

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

IE	**Inteligência Emocional**

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 12
1.1. JUSTIFICATIVA 12
1.2. OBJETIVOS 13
1.2.1. Objetivo geral 13
1.2.2. Objetivo específico 13
1.3. PROBLEMATIZAÇÃO 13
1.3.1. Hipótese 14
2. LIDERANÇA 15
2.1. TIPOS DE LIDERANÇA 16
2.1.1. Teorias situacionais da liderança 17
2.2. CONFIANÇA NO LÍDER 19
2.3. PODER E LIDERANÇA 21
2.3.1. Táticas de poder 21
2.4. MOTIVAÇÃO 22
3. INTELIGÊNCIA EMOCIONAL 23
3.1. OS 4 PILARES 23
3.1.1. Autoconsciência 24
3.1.2. Autogestão 24
3.1.3. Consciência Social 24
3.1.4. Gestão de Relacionamentos 25
4. O PAPEL DO LÍDER NA GESTÃO DE PESSOAS 26
4.1. LÍDER FACILITADOR 27
4.2. EMPOWERMENT 28
5. PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS 29
5.1. LIDERANÇA EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS 29

6. ESTUDO DE CASO DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA LIDERANÇA EM PEQUENAS EMPRESAS 32
6.1. RESULTADOS SOBRE O PERFIL DA LIDERANÇA 32
6.2. RESULTADOS DAS FUNCIONÁRIAS 33
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS 38
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 39
APÊNDICE 42
ANEXO 43

1. INTRODUÇÃO

As empresas buscam cada vez mais melhorar seu desempenho, devido à concorrência acirrada e exigências do mercado. Para isso necessitam da valorização do capital humano das organizações, que os ajudam na busca pela excelência tornando-se um diferencial competitivo para o alcance das metas. E para a motivação dos colaboradores, as empresas necessitam de uma coisa, a liderança (LONGHI, 2016).

A liderança é algo necessário em todos os tipos de organizações humanas, seja em empresas ou em cada um dos departamentos. Ela se mostra essencial em todas as funções da administração: um administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar. Somente a Teoria das Relações Humanas evidenciou o poder de influência da liderança no comportamento das pessoas, tendo mérito em demonstrar a existência de líderes que ajudavam os operários a atuarem como uma equipe coesa e integrada (CHIAVENATO, 2004).

A inteligência emocional desde sua popularização, com o livro “Inteligência Emocional” de Daniel Goleman, se mostrou uma estratégia de liderança que permitia o domínio das emoções, ou seja, usando do conhecimento de si mesmo para lidar melhor com seus próprios sentimentos, e o de terceiros. No âmbito empresarial, a competência da inteligência emocional possibilita o gestor lidar com qualquer situação e tirar proveitos para si ou para sua equipe de trabalho. O líder que possui o controle de suas emoções, consegue transmitir aos seus liderados simplicidade e calma em todos os contratempos que surgirem (OLIVEIRA, 2012).

1.1. JUSTIFICATIVA

Um líder sem controle emocional pode afetar negativamente a empresa e seus colaboradores, levando a funcionários insatisfeitos, sendo sinais de problemas na empresa, portanto, erros da liderança. Uma pesquisa de 2015 feita por Michael Page com mil executivos no Brasil, diz que o motivo da maior insatisfação no trabalho é a má gestão da empresa, esse problema foi relatado por 21% dos entrevistados.

Tornando relevante a pesquisa, pois pessoas mais inteligentes emocionalmente são capazes de usar suas competências emocionais para identificar

as situações que merecem sua atenção e obter maior controle sobre elas, assim como usar suas competências sociais para obter o melhor do relacionamento com terceiros.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo geral

Pesquisar e analisar métodos eficientes e práticos de atingir a inteligência emocional na liderança.

1.2.2. Objetivo específico

- Identificar o nível de controle emocional de colaboradores e gestores por meio de pesquisas bibliográfica e pesquisa de campo;
- Treinar os líderes na parte da inteligência emocional caso eles não tenham o suficiente para gerir a empresa, para poder tornar a sua liderança mais benéfica e acessível a todos;
- Criar materiais informativos para a distribuição na feira de TCC.

1.3. PROBLEMATIZAÇÃO

Na ausência da inteligência emocional, o gestor pode não saber a forma adequada de se comunicar com seus colaboradores, ocasionando no distanciamento de uma figura acessível, colocando seus ideais acima de terceiros, rumando na direção de uma liderança autocrática. O que pode causar uma sobrecarga de tarefas, que se for ligada a uma falta de autonomia e de confiança pode trazer conflitos e gerar funcionários frustrados, que não se sentem motivados a colaborar.

Segundo Anna Maris Pereira de Moraes a motivação está relacionada à um motivo que impulsiona a pessoa a agir de determinada maneira. Partindo dessa afirmação busca-se compreender o modo que a inteligência emocional do líder influência na produtividade dos seus colaboradores e no crescimento de sua própria empresa.

1.3.1. Hipótese

Para um líder, a falta de preparo profissional, emocional e o desconhecimento acerca da forma de como lidar com seus colaboradores, pode causar problemas futuros, gerando estresse, desentendimentos, conflitos desnecessários.

Para Goleman, Boyatzis e McKee, um líder não pode “criar confiança”, e sim “meios para o surgimento da confiança”, o gestor deve ser aberto, mesmo ficando em uma posição vulnerável. Segundo os autores, somente uma liderança motivadora é capaz de fornecer autonomia, autoestima e relacionamentos saudáveis. Uma possível resolução para esse problema, seria de o líder organizar algum evento fora da carga horária para que ele e seus colaboradores se conheçam melhor criando um vínculo de confiança ao dialogar constantemente com eles, ser educado, mas direto, irá criar a confiança entre eles e o respeito que um líder merece, os deixara mais tranquilos em relação a ir conversar com ele, sem que acabem cometendo erros sem ao menos lhe contatar.

2. LIDERANÇA

A liderança é fundamental para uma organização e até na vida, ela está ligada ao poder da atitude, onde o líder tem uma visão privilegiada e consegue influenciar outras pessoas a seguirem essa visão, levando os indivíduos liderados a fazer aquilo que precisa ser feito ou as fazendo perceber que quem está as liderando, dará a elas o que elas precisam (MORAES, 2001, p.118 *apud* SILVA, 2011).

O conceito de liderança pode ser definido como:

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

Para Herica Ribeiro (2012):

> O líder influência e foca no reconhecimento da equipe e não em uma só pessoa, esse trabalho coletivo que move a liderança, essa habilidade da liderança deve ter influência em várias pessoas, pois se fosse uma só, não conseguiria atender a todas as necessidades, a liderança deve conquistar as pessoas para que todas andem juntas, com um mesmo objetivo (RIBEIRO, 2012).

Ela funciona principalmente em meios sociais, onde é preciso o relacionamento com pessoas e grupos, a pessoa que lidera, exerce autoridade e poder, de forma que outras pessoas sejam influenciadas e realizem mudanças.

O líder é escolhido pela qualidade de sua liderança, se ele causa um impacto positivo na hora de tomar de decisões, se ele oferece assistência aos que estão sendo liderados, além de transpassar confiança, assim os liderados não se sentirão incertos do que fazem, de modo com que todos os objetivos e metas sejam alcançados. Além de tudo as características individuais de um líder, influenciam muito em sua liderança.

2.1. TIPOS DE LIDERANÇA

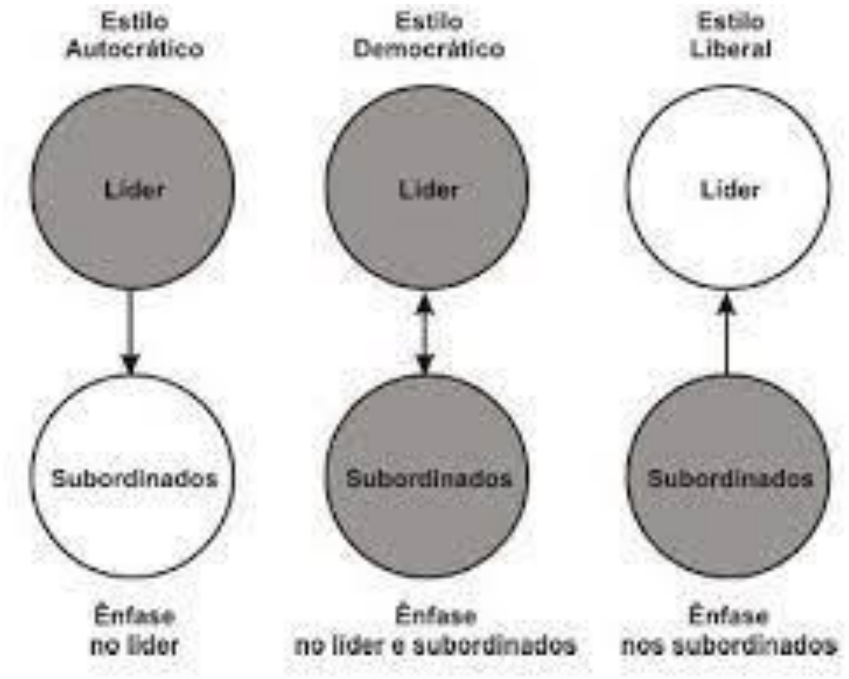
As teorias sobre os estilos de liderança, visam o estudo ao comportamento do líder em relação aos seus liderados. Chiavenato (2004) faz referência aos estudos de White e Lippit, que realizaram uma experiência, para descobrir o impacto de diferentes tipos de liderança, em um grupo de meninos realizando algumas tarefas, e ao final propondo três diferentes tipos de liderança: autocrática, liberal e democrática.

- Autocrática: o líder é foco, tomando todas as decisões e impondo ordens ao grupo;
- Liberal: o líder deixa aberto para o grupo tomar as decisões, não exercendo tanto controle.
- Democrática: o líder orienta e conduz, incentivando a participação democrática.

Como resultado do experimento se teve três comportamentos distintos: sob a liderança autocrática, o comportamento do grupo foi de tensão e irritação se mostrando produtivo somente na presença do líder; na liberal se tinha o individualismo agressivo e pouco respeito ao líder, assim como a oscilações no desenvolvimento das tarefas; e por fim na democrática se criou uma relação agradável entre todos, assim como se tinha um ritmo seguro nas tarefas, com um visível senso de responsabilidade.

O autor finaliza abordando que, na prática o líder tanto manda quanto consulta seus subordinados e sugere modos de realizar os afazeres, sendo um desafio para o gestor saber quando aplicar cada um dos estilos.

Figura 1 - As diferentes ênfases decorrentes dos três estilos de liderança



Fonte: Chiavenato, 2004

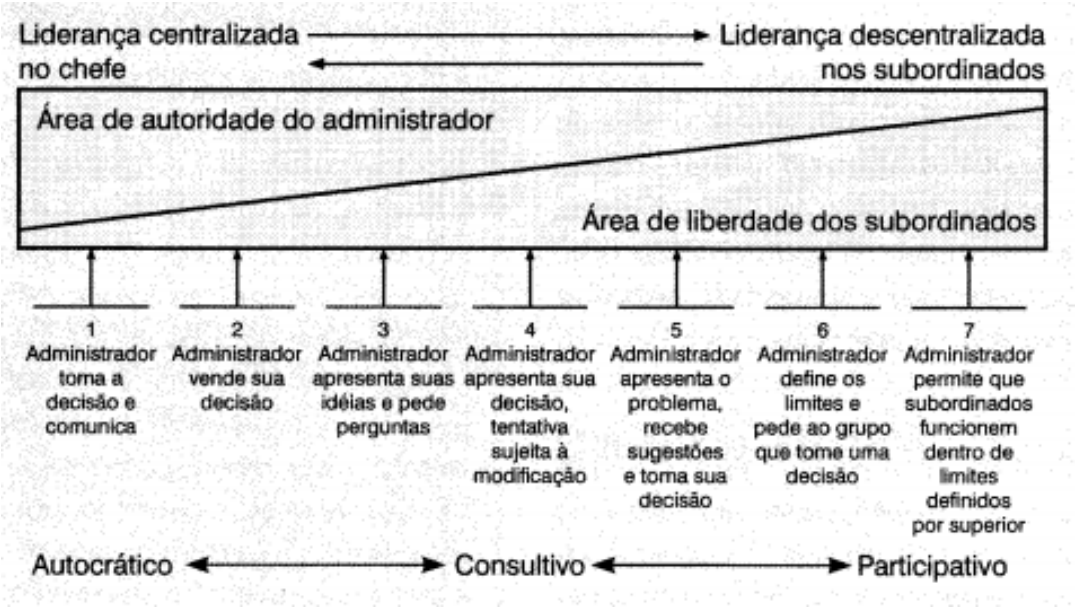
2.1.1. Teorias situacionais da liderança

Enquanto os estilos de lideranças anteriores, consideram apenas alguns aspectos variáveis de uma situação, as teorias situacionais abordam a liderança em um contexto mais amplo, partindo de que não somente um único estilo de liderança válido para toda e qualquer situação. Ou seja, em cada ocasião é necessário um tipo de liderança para alcançar eficácia dos subordinados (CHIAVENATO, 2004).

O autor aponta que esse estilo pode ser mais atrativo para o gestor, por se ter mais alternativas e possibilidades de mudar o modelo de liderança para o encaixar em uma situação ou vice-versa, devendo então o líder se ajustar a um grupo de pessoas sob situações diversificadas.

Tannenbaum e Schmidt apresentam uma abordagem situacional da liderança, com diversos padrões de comportamento que o gestor escolhe para a relação com os colaboradores. Cada comportamento está ligado com o grau de autoridade utilizado pelo líder e o grau de liberdade disponível para os funcionários, dentro de um continuum de padrões de liderança (CHIAVENATO, 2004).

Figura 2 - Continuum de padrões de liderança.



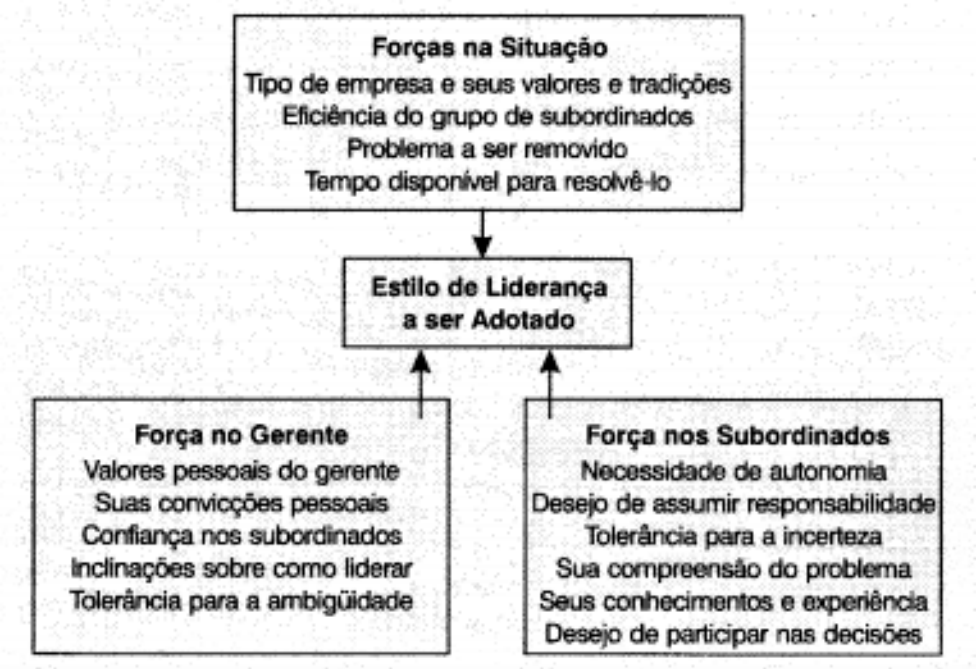
Fonte: Chiavenato, 2004.

No lado esquerdo da figura 2, é representado o administrador que tem um alto nível de controle sobre os colaboradores, já no lado direito é oposto, onde se tem uma grande liberdade para funcionários. Sendo que, nenhum dos dois lados é absoluto, pois nem a autoridade nem a liberdade são ilimitadas.

Para essa abordagem se tem as seguintes propostas:

a. Tarefas rotineiras e repetitivas, a liderança se mostra limitada e controlada pelo chefe, que tem uma liderança parecida com o lado esquerdo da figura.
b. Um líder pode ter diferentes estilos de liderança para cada colaborador.
c. Assim como um mesmo colaborador pode receber um tipo diferente de liderança, de acordo com a situação. Como quando essa pessoa tem um ótimo desempenho no cargo, o líder pode ser mais flexível e lhe dar poder de decisão, mas se esse mesmo funcionário demonstrar vários erros, o gestor pode assumir uma postura mais autocrática.

Figura 3 - As forças que condicionam os padrões de liderança.



Fonte: Chiavenato, 2004.

2.2. CONFIANÇA NO LÍDER

A confiança pode ser vista como algo “ilusório”, mas na verdade ela é tangível, é possível colocar a confiança em prática, como algo que pode ser criado e funcionar. Confiar é dizer que a pessoa não esconde nada e age de modo sincero, fazendo você confiar nas atitudes e no desempenho desse individuo, sendo esse sentimento fundamental em todas as relações, sobretudo na liderança (RIBEIRO, 2012).

Para Stephen Robbins (2005):

> A confiança parece ser um atributo essencial associado à liderança. Quando esta confiança é perdida, o desempenho do grupo pode sofrer efeitos adversos graves (...) Parte da tarefa do líder é trabalhar com as pessoas para identificar e solucionar problemas, mas o seu acesso ao conhecimento e ao pensamento criativo necessários para a resolução dos problemas vai depender do quanto as pessoas confiam nele. A confiança e a credibilidade modulam o acesso do líder ao conhecimento e à cooperação (ROBBINS, 2005, p. 277).

Segundo o autor, quando os colaboradores confiam em seu líder, ficam mais favoráveis a se mostrarem vulneráveis em razão das atitudes dele, acreditando que não serão prejudicados. Ninguém vai querer seguir ou buscar orientação de um gestor desonesto ou aproveitador, mostrando então que a honestidade é a principal característica admirada em um líder.

Robbins (2005) apresenta três tipos de confiança:

- Confiança baseada na intimidação: as relações mais frágeis, as pessoas nesse tipo fazem o que o líder diz por medo de consequências. Esse tipo só funciona quando a punição é possível, sendo ela realmente aplicada.
- Confiança baseada no conhecimento: tem base na previsibilidade do comportamento, ou seja, quando temos informações adequadas sobre alguém ao ponto de conseguirmos prever suas atitudes. Esse tipo se apoia mais no conhecimento do que na intimidação. Logo na empresa, o gestor e seus colaboradores, por estarem muito tempo juntos, sabem o que esperar um do outro.
- Confiança baseada na identificação: esse tipo existe quando ambas as partes entendem as intenções uma da outra e concordam com suas vontades e desejos, podendo até agir em nome do outro.

2.3. PODER E LIDERANÇA

Com a constante mudança dos meios de produção ao longo do tempo, na qual se tinha uma mão de obra pouco qualificada, o poder dentro de uma organização também sofreu alterações. Anteriormente, o poder era coercitivo, liderados seguem o líder por medo, e gradualmente foi se tornando democrata. Se for bem executado, o poder pode ser uma ferramenta para o aumento da eficácia e eficiência (SROUR, 2002 *apud* OLIVEIRA, 2012).

Para Stephen Robbins poder é:

> A capacidade que A tem de influenciar o comportamento de B, de maneira que B aja de acordo com a vontade de A (...) provavelmente, o aspecto mais importante do poder é o de ser uma função de dependência. Quanto maior a dependência de B em relação a A, maior o poder de A nesse relacionamento (ROBBINS, 2005, p. 302).

Liderança e poder estão inter-relacionados, por conta de o líder utilizar de seu poder como meio de atingir os objetivos do grupo, sendo um caminho para facilitar as metas. A diferença entre esses termos surge em relação a compatibilidade de objetivos. O poder não requer essa compatibilidade, somente a relação de dependência, já na liderança é necessária uma certa combinação entre os objetivos do líder e os dos liderados (ROBBINS, 2005).

2.3.1. Táticas de poder

Robbins (2005) identificou nove táticas de poder distintas:

- Legitimidade: se baseia na autoridade da posição;
- Persuasão racional: apresentar argumentos lógicos;
- Apelo inspirativo: desenvolver comprometimento emocional por meio de apelos;
- Consulta: aumentar a motivação e apoio da pessoa, a envolvendo em decisões;
- Troca: recompensar a pessoa com benefícios;
- Apelos pessoais: pedir apoio com base em amizade;
- Insinuação: ter comportamento amigável antes de pedir algo;
- Pressão: avisar repetidamente e fazer ameaças;
- Coalizão: ter ajuda de outros para persuadir o alvo.

O autor ressalta que algumas formas são mais eficazes que outras, sendo a persuasão racional, o apelo inspirativo e a consulta os que tem a maior tendência de eficácia. Por outro lado, a pressão tem uma reação inversa, sendo a menos eficaz. Entretanto, também é possível aumentar as chances de sucesso com o uso de táticas diferentes combinadas, devendo apenas serem compatíveis entre si.

2.4. MOTIVAÇÃO

Motivação vem do latim *movere* significando mover. Sendo um processo essencial na vida de qualquer pessoa, podendo ser definida como uma força pela qual, profissionais desenvolvem bem suas atividades para que sejam promovidos e valorizados (CRISÓSTOMO, 2010 *apud* VOIGTLAENDER et. al, 2018).

As empresas buscam colaboradores motivados, mas nem sempre criam condições motivacionais suficientes para melhorar a qualidade de vida das pessoas e trazer interesse e satisfação ao trabalho. Ou seja, as empresas querem profissionais motivados, mas não sabem como motivá-los (CHIAVENATO, 1992 *apud* WENDLING, 2007).

Para Goleman, Boyatzis e McKee:

> Grandes líderes mexem com as nossas emoções. Inflamam nossa paixão e inspiram o que há de melhor em nós. Quando tentamos explicar os motivos de eles serem tão eficientes, falamos de estratégia, visão ou ideias poderosas. Mas a realidade é bem mais básica: grandes líderes lidam com as emoções (GOLEMAN; BOYATZIS; MCKEE, 2018).

Os autores trazem a ideia de “imãs emocionais”, que seria uma habilidade de atrair a confiança e atenção dos colaboradores, fazendo com que eles “gravitem” ao seu redor. Quanto maior for a habilidade do líder em demonstrar essas emoções, mais impactantes elas se tornam, ou seja, quanto maior o entusiasmo do gestor mais as pessoas vão se sentir contagiadas.

Essa sensibilidade do gestor pode se mostrar um possível fator motivacional, já que líderes contagiantes tornam o ambiente mais agradável e consequentemente com uma maior produtividade, de acordo com o estudo dos estilos de liderança. Do mesmo modo que, líderes irritados e distantes repelem os colaboradores, que podem se sentir amedrontados e insatisfeitos com seu cargo, resultando na baixa de produtividade e qualidade, como no ambiente de trabalho desagradável. Portanto, essa capacidade de se mostrar um imã emocional, vem a se tornar um dos pilares iniciais para a implementação da inteligência emocional na liderança administrativa.

3. INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

A inteligência emocional é a capacidade de uma pessoa de lidar com as emoções, seja com as suas próprias ou com as de outros indivíduos ou grupos, de forma a usar conceitos como empatia, autocontrole e automotivação. Pessoa que são inteligentes emocionalmente tendem a ter facilidade em se comunicar com qualquer tipo de pessoas, além de se adaptar em diversas situações, sendo capaz de resolver problemas até sob pressão.

Cury (2008) diz que:

> O indivíduo que aprende a controlar suas emoções torna-se mais resiliente, solidário, maleável, sensível, compassivo, paciente, generoso e magnânimo. Quanto mais estável emocionalmente, mais o profissional torna-se um ser humano e deixa de ser um "Deus" rígido e suficiente (CURY, 2008).

Para uma organização, líderes com tais características e que são inteligentes emocionalmente, tem muito o que oferecer, seus impactos serão extremamente positivos na empresa, no cumprimento de metas, resolução de conflitos, aumento na produtividade, nas horas de realizar grandes decisões, entre outros benefícios que o uso da inteligência emocional na liderança traz para uma organização (LONGHI, 2016). Porém, não é fácil de se obter inteligência emocional, pois não são conceitos que se aprende ao ler um livro, o indivíduo só irá adquirir essas habilidades na prática, ao exercer o papel de liderança e aprender com seus erros.

3.1. OS 4 PILARES

As dimensões da inteligência emocional foram desenvolvidas e simplificadas por Goleman, Boyatzis e McKee (2018), sendo antes cinco dimensões, e ao ser desenvolvidas se tornaram quatro, autoconsciência, autogestão, consciência social e gestão de relacionamentos, esses pilares são acompanhados por 18 competências.

De acordo com os autores, não houve líderes que apresentavam ter todos as competências da inteligência emocional, porém, aqueles que se destacam e são eficazes apresentam uma competência de cada pilar da inteligência emocional. Esses líderes excepcionais não são iguais, possuem estilos de liderança distintos, pois há inúmeras maneiras de ser um líder magnifico. (GOLEMAN; BOYATZIS; MCKEE, 2018).

Os pilares da IE, provam a competência pessoal e social de um líder, revelando sua magnitude, os quais apresentam tais talentos, as competências de cada pilar são:

3.1.1. Autoconsciência

- Autoconsciência emocional: onde se interpreta as emoções e tem o conhecimento dos efeitos delas;
- Autoavaliação correta: onde se percebe os próprios pontos fortes e limites;
- Autoconfiança: onde o líder sabe o valor e capacidade que possui em si (GOLEMAN; BOYATZIS; MCKEE, 2018).

3.1.2. Autogestão

- Autocontrole emocional: quando se deve ter o controle sobre suas emoções e impulsos;
- Transparência: onde o líder demonstra confiança e expressa sua integridade e honestidade;
- Adaptabilidade: a capacidade do líder de se adaptar ao ambiente e de superar os obstáculos trazidos por situações, demonstrando sua flexibilidade;
- Realização: estar sempre procurando melhorar seu desempenho e habilidades;
- Iniciativa: onde se é aproveitado todas as oportunidades que são oferecidas, sempre com disposição para agir;
- Otimismo: a capacidade de ver o lado bom das situações (GOLEMAN; BOYATZIS; MCKEE, 2018).

3.1.3. Consciência Social

- Empatia: quando se põe no lugar das pessoas, tendo consciência das emoções, perspectivas e preocupações delas, de forma a compreendê-las e respeitá-la;

- Consciência organizacional: quando se tem o conhecimento das correntes, diagramas de influência e políticas da organização a qual pertence;
- Serviço: onde se mostra disponível para todos os relacionados, como clientes, compradores e, principalmente, para os seguidores daquela liderança (GOLEMAN; BOYATZIS; MCKEE, 2018).

3.1.4. Gestão de Relacionamentos

- Liderança inspiradora: ser um guia para os que estão sob a liderança, de forma a inspirar a motivação que precisam;
- Influência: realizar ações que irão persuadir a todos de forma positiva;
- Desenvolvimento dos outros: demonstrar apoio aos colaboradores, de forma a fortalecer suas habilidades;
- Estímulo a mudanças: colocar os colaborados em constante mudança, para quebrar a rotina e os estimulando a se adaptar a novos ares, os liderando com novas direções;
- Administração de conflitos: capacidade de resolução de conflitos variados;
- Criação de vínculos: manter os relacionamentos no ambiente de trabalho, os cultivando constantemente;
- Trabalho em equipe e colaboração: incentivar a formação de equipes. Para trabalhar a colaboração, além de fortalecer laços (GOLEMAN; BOYATZIS; MCKEE, 2018).

Todas os 4 pilares da Inteligência Emocional possuem uma relação entre si, não podendo um pilar funcionar sem o outro. Essa relação é muito importante tanto na teoria quanto na prática, sendo também, o ponto principal da liderança (GOLEMAN; BOYATZIS; MCKEE, 2018).

4. O PAPEL DO LÍDER NA GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas é muito importante para uma empresa, pois é ela que lida com o capital humano, sendo ele o principal recurso de uma organização. Qualquer indivíduo que assume o papel de gerir pessoas, uma equipe, por exemplo, precisa estar sempre evoluindo em conjunto a eles, adquirindo sua confiança e lealdade, lidando com suas diferenças e potenciais, contribuindo para que se tornem assertivos e produtivos (CECON, 2016 *apud* SILVA, 2019).

Um líder moderno, deve saber lidar com pessoas, de forma que não se sintam em uma relação hierárquica, sempre as motivando a divulgar suas ideias e serem participativas, atitudes desse tipo causam tanto a satisfação pessoal da equipe quanto a melhoria das condições de trabalho (CAMARGO, 2015 *apud* SILVA, 2019).

Para Daniel Goleman:

> O líder precisa ter em mente que ele é o referencial de sua equipe e que, para alterar algum estado instituído nela, deve ser o primeiro a provocar mudanças em seu comportamento. A partir dele, e com a ajuda dele, a equipe que tem um propósito definido, uma estratégia de trabalho que reúna os interesses e valorize as individualidades, naturalmente procurará se ajustar ao todo. Aristóteles já dizia sobre a rara capacidade de “zangar-se com a pessoa certa, na medida certa, na hora certa, pelo motivo certo e da maneira certa”. Desenvolver a Inteligência Emocional proporciona aos indivíduos esta capacidade. “O novo modelo do que significa ser “inteligente” coloca as emoções no centro das aptidões para viver bem.” (GOLEMAN, 2007, p. 25).

O papel de um líder é ser o ponto de referência, um líder consegue entender e se adaptar com todas as diferenças das pessoas envolvidas na equipe, ele inspira e motiva as pessoas em sua volta, sempre está dialogando com a equipe, investigando, iniciando discussões, perguntando e defendendo pontos de vista. O papel do líder pode ser notado fora da empresa em si, pode ser notado pelos fornecedores, concorrentes e clientes.

Um líder que sabe gerir pessoas, é um diferencial competitivo para uma empresa que enfrenta uma série de desafios, como custos, competividade, falta de profissionais qualificados, entre outros (SILVA, 2019). Para que esses desafios possam ser enfrentados da melhor forma possível, o líder é excepcional para promover o trabalho em equipe, estimular os liderados, facilitar, trazendo credibilidade e confiança entre todos. Quando um líder age ao contrário e é inflexível, o resultado é a falta de comprometimento, conflitos, competição e desmotivação (SANTIAGO, 2007 *apud* SILVA, 2019).

O clima organizacional é um fator positivo, quando proporciona satisfação das necessidades dos funcionários, elevando a moral interna dos mesmos, em contrapartida se torna desfavorável quando proporciona frustração (CHIAVENATO, 1994 *apud* CAMPELLO, 2011).

Para Warren Bennis:

> Clima significa um conjunto de valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas se relacionam umas com as outras, tais como sinceridade, padrões de autoridade, relações sociais etc. (BENNIS, 1996).

A pressão nos funcionários, baseada somente em resultados, com a constante cobrança pode gerar estresse. O estresse prejudica tanto colaboradores quanto o resultado almejado pelos gestores, além disso também trazem prejuízos à saúde dos colaboradores, ocasionando na redução da produtividade profissional e queda do desempenho, motivação e criatividade (RECHZEIGEL; VANALLE, 2000 *apud* CAMPELLO, 2011).

O estresse também desgasta as relações interpessoais, prejudicando o clima organizacional e o trabalho em equipe. Portando o líder, deve atuar na prevenção dos impactos do estresse, por meio da gestão de pessoas, mantendo o ânimo e a autoestima dos colaboradores, valorizando o seu capital humano, contribuindo para um melhor resultado das empresas, maior motivação das equipes e com menor desgaste físico e emocional (CAMPELLO, 2011).

4.1. LÍDER FACILITADOR

Gerenciar uma equipe pode trazer uma sobrecarga de tarefas para a pessoa que atua no papel de líder, que pode ser amenizada se o gestor souber como delegar atividades para seus colaboradores, levando-os a resolver divergências de modo adequado e de acordo com a normas da organização. Delegação de tarefas, além de dar maior disponibilidade ao gestor, faz ele analisar o potencial de seus funcionários, assim como seu comprometimento, trazendo também uma relação de confiança.

Essa habilidade de delegar tarefas, se mostra uma das características de um líder facilitador, que mais do que fazer pela equipe, colabora para que ela alcance maturidade para refletir sobre suas decisões. O gestor nesse papel apoia e acompanha sua equipe, caminhando junto a ela, assim como motiva para a

aprendizagem contínua, convertendo erros em motivação para o aprendizado (MENDONÇA, 2021).

Ser um líder facilitador requer maturidade, paciência, habilidade e humildade para ter a ciência de que nem sempre a sua opinião é a melhor, um gestor deve permitir que seu time participe, opine e tome atitudes por conta própria. Esse desafio requer do gestor a capacidade de se adaptar à nova realidade, se comprometer com o processo de aprendizado, aperfeiçoando seus conhecimentos e assumindo uma nova postura, isso o tornará mais eficiente e eficaz na gestão de pessoas de sua organização, rumando para a excelência (MENDONÇA. 2021).

4.2. EMPOWERMENT

O empowerment é uma ação da gestão estratégica de pessoas, que pode ser conciliada com o líder facilitador, visando o melhor aproveitamento de capital humano por meio de delegar tarefas. Esta ação é o resultado do compartilhamento de informações sobre o negócio, da delegação de autonomia para a tomada de decisões, e da participação ativa dos colaboradores na gestão da empresa, assumindo as responsabilidades de forma compartilhada (STARSE, 2021).

Essa prática é essencial para libertar a empresa da centralização de decisões, que a torna lenta e burocrática, com essa atitude o líder estabelece um estilo de gestão participativa, dando autonomia para seus colaboradores. Tendo como vantagens a maior motivação, satisfação, agilidade e flexibilidade das pessoas, resultando no maior potencial de competitividade (STARSE, 2021).

Para aplicar essa ferramenta é necessário:

- Compartilhamento de informações com os envolvidos;
- A abertura para uma autonomia real, dando às pessoas apoio e liberdade para que ajam;
- Redução dos níveis hierárquicos e burocracia que tornam as organizações rígidas.

O empowerment desperta o melhor nas pessoas, estimulando a formação de novos líderes, na sua ausência o comprometimento tem defasagens, e as equipes não atingem altas performances, consequentemente a liderança não é tão efetiva o quanto poderia ser (STARSE, 2021).

5. PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

A liderança se faz presente em todo tipo de entidade, porém pode ser aplicada de forma diversificada, levando em consideração a pessoa que irá atuar como líder e o porte de sua empresa, sendo este definido por dados financeiros, ou dados físicos ligados a capacidade de produção e o número de funcionários. Quanto a definição de empresas de pequeno porte (EPP), tem-se organizações que faturem até R$ 4,8 milhões ao ano, assim como utilizar do Simples Nacional para regime tributário e possuir de 20 a 99 colaboradores no setor industrial, e 10 a 49 no setor comercial.

Segundo classificação do sistema da ANVISA, as empresas de médio porte faturam entre R$ 4,8 milhões e R$ 6 milhões ao ano, ou entre R0$ 6 milhões e R$20 milhões. Tendo como opção tributária o Lucro Presumido (até R$ 78 milhões de faturamento) ou o Lucro Real (valor superior ao do lucro presumido), e devendo ter no setor industrial entre 100 e 499 funcionários, e no comercial entre 50 e 99.

5.1. LIDERANÇA EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

As pequenas e médias empresas tem grande notoriedade na economia do país, sendo responsáveis pela maior parte da produção e fornecimento de emprego, porém por terem características distintas, das grandes empresas, estes portes enfrentam dificuldades e desafios específicos (FERNANDES, 2020).

Dificuldades estas que podem se encontrar, na falta de preparo dos gestores responsáveis pela administração, fazendo com que não sejam tomadas decisões de forma exata, mas sim pelo conhecimento advindo da experiência do líder. Trazendo informações equivocadas, consequentemente tendo fim em conclusões erradas, que geram prejuízos às organizações (MONTEIRO; BARBOSA, 2011 *apud* FERNANDES, 2020).

Segundo Elizandra Fernandes:

> As pequenas e médias empresas normalmente são geridas pelos próprios donos, onde apenas eles tomam todas as decisões sem ao menos trocar ideias com a equipe. Esta forma de trabalho leva com que muitos negócios não evoluam e nem permaneçam no mercado. Infere-se, pois, que muitos gestores não têm conhecimento de negócios e continuam administrando como no século passado, de forma antiquada e patriarcal. (FERNANDES, 2020, p. 4.)

Ainda pode-se pontuar que o gestor da pequena ou média empresa, exerce uma grande quantidade de atividades fragmentadas, envolvendo-se com a rotina diária de sua organização, fazendo com que ele atue em diversos fluxos operacionais, acarretando a mudança contínua de foco de atenção, dificultando o direcionamento de foco gerencial e ocasionando na centralização de poder (TEIXEIRA, 1981; TERENCE, 2008 *apud* SALOMÃO, 2011).

Porém com a necessidade de expandir os negócios, oferecendo novos produtos e serviços, é preciso realizar mudanças que exigem novas maneiras de trabalhos, novas competências, melhores habilidades socioemocionais e consequentemente uma nova visão de liderança. Com isso, a maneira de gerenciamento de empresas sofreu mudanças nos últimos tempos, algumas organizações mudaram gradualmente sua gestão centralizadora, para uma gestão mais participativa. (FERNANDES, 2020).

A gestão participativa virá a ser a gestão do novo século, na qual as organizações deverão mudar sua imagem, trazendo maior importância não para departamentos ou a tecnologia que possuem, e sim para o capital humano constituinte em cada empresa, que tem suas funções e responsabilidade. E a imagem de chefe autoritário e do colaborador submisso dará espaço a uma relação democrática (CARNEIRO, 2008 *apud* SILVA, 2019).

Passando-se a dar mais valor para a figura do líder, já que além de estabelecer objetivos e metas buscando evolução, o gestor que atua como líder, precisa se comprometer em impulsionar o desenvolvimento de seus colaboradores. Ficando cada vez mais notório, que os líderes têm grande importância na condução do planejamento de sua organização, principalmente na questão de influenciar e motivar seus subordinados. Sendo primordial que, saiam de suas salas e seus círculos fechados, e passem a estarem próximos de sua equipe para alcançar objetivos estabelecidos (KIRCH et al., 2008 *apud* FERNANDES, 2020).

Segundo Jeffrey Krames:

> Você não conseguirá fazer tudo sozinho. Welch sempre dizia que a chave para a liderança é desenvolver e formar grandes líderes. Você nunca saberá aonde a pessoa pode chegar se não lhe der oportunidade de tentar (KRAMES, 2006, p.33).

O autor defende a filosofia de Jack Welch, na qual diz que, qualquer pessoa pode ser um líder desde que tenha a motivação para isso. Sendo assim, donos de pequenas ou médias empresas, que tenham a tendência de serem autoritários, podem optar por se beneficiarem desse pensamento de Welch e evoluírem como profissionais. Fazendo surgir de uma pequena organização, um grande líder.

6. ESTUDO DE CASO DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA LIDERANÇA EM PEQUENAS EMPRESAS

Para melhor compreensão de como a inteligência emocional influencia na liderança de pequenas empresas, realizou-se uma pesquisa por meio da plataforma “Formulários Google” com o salão de beleza “Espaço Mahbyy”, contando com o auxílio de uma das sócias e 5 funcionárias.

6.1. RESULTADOS SOBRE O PERFIL DA LIDERANÇA

O salão é gerenciado pela Sônia Souza, que também atua como colaboradora, com a idade de 33 anos e possuindo o ensino fundamental incompleto como seu grau de escolaridade. No quesito da inteligência emocional, ela relata não ter conhecimento sobre o assunto, porém demonstrou uma flexibilidade em sua liderança, ao afirmar que consulta suas colaboradoras antes de tomar decisões em sua empresa.

Referente a sua postura como líder, ela demonstra traços da liderança democrática proposta por Chiavenato (2004), na qual ela orienta e conduz sua equipe de modo que todos tenham suas opiniões ouvidas, mas ainda se mantém na figura do gestor que tem algum controle. Assim como corrobora com as ideias de Goleman, Boyatzis e McKee (2018), de que a motivação é um fator importante para a produtividade de um ambiente de trabalho, resultando nos bons resultados da organização.

Nos aspectos pessoais de sua gestão, ela identifica que sua principal característica, em sua relação com as funcionárias, é a transparência. Outro ponto levantado é sua habilidade em lidar com emoções negativas, a gestora afirma que em ocasionalmente tem bons resultados no controle de seus sentimentos, sendo um ponto a se trabalhar na líder para que o clima organizacional não sofra nenhuma defasagem, já que falta de controle de crises pode afetar o desenvolvimento dos colaboradores. Assim como pode afetar a boa convivência, a permissão que se dá para as trabalhadoras de seguirem uma postura correta por intuição própria, relatada pela responsável do salão, sendo essencial que a gestora informe as atitudes desejadas para que se alinhem à cultura organizacional do negócio.

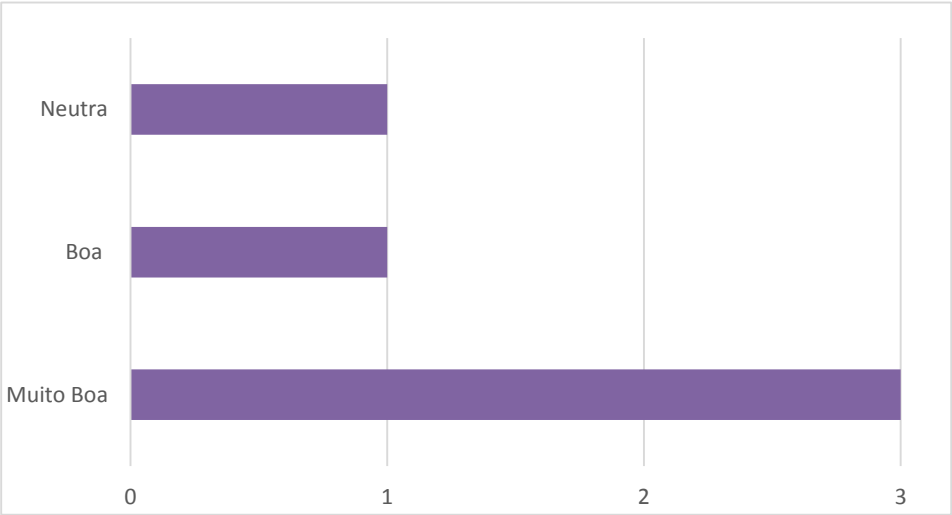
Por fim, a sócia coincide com o estudo de Elizandra Fernandes (2020), no qual pequenas empresas são gerenciadas pelos seus próprios donos, mas diferente do esperado de um gestor autoritário, a líder se mostrou adepta de uma gestão participativa, com alguns aspectos da inteligência proposta por Goleman *et. al* (2018), como sua transparência e sua confiança em suas funcionárias, ao permitir sua participação nas decisões da organização.

6.2. RESULTADOS DAS FUNCIONÁRIAS

Visando estabelecer um comparativo entre a visão da proprietária do salão e suas colaboradoras, acerca de como elas veem a liderança no estabelecimento, realizou-se questões similares aquelas feitas direcionadas a sócia. Primeiramente foi questionado o perfil das cinco entrevistadas, com relação as idades, que variou de 17 a 42 anos e nível de escolaridade, onde duas possuem o ensino superior completo, duas tinham o ensino médio incompleto e a uma possui ensino médio completo.

Em seguida foi perguntado o relacionamento que as colaboradoras possuíam com a proprietária do salão. Entre as respostas, a maioria (3 pessoas) diz que a relação é muito boa, sendo as outras duas respostas como boa e neutra. Uma relação estável entre líder e liderado, mostra que a proprietária do salão pratica o uso de uma das competências dos quatro pilares da Inteligência Emocional, a competência chamada, criação de vínculos, localizada no pilar da Gestão de Relacionamentos (GOLEMAN; BOYATZIS; MCKEE, 2018).

Gráfico 1 - Relacionamento com a líder

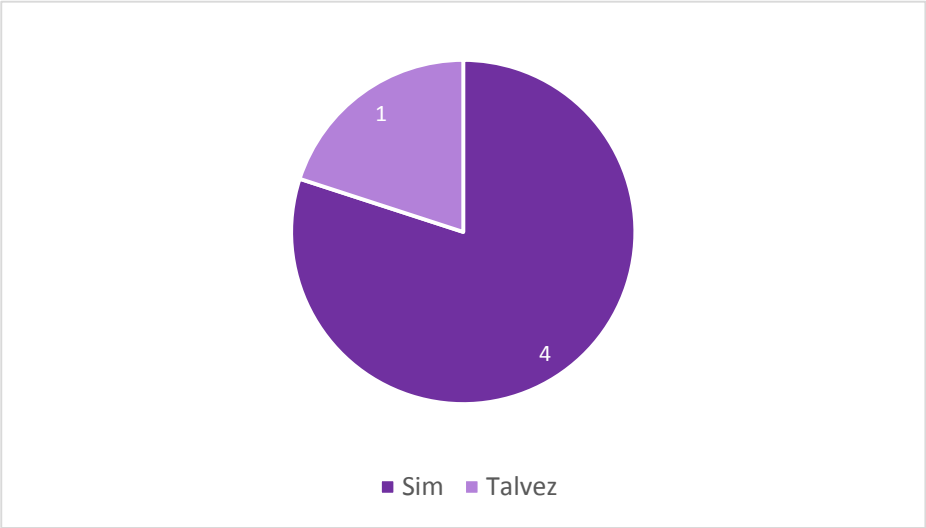


Fonte: Próprios autores, 2021.

A próxima questão feita tem relação com o conforto das entrevistadas em seu ambiente de trabalho. De acordo com a pesquisa feita, todas as funcionárias (5 pessoas) se sentem confortáveis trabalhando no salão de beleza, essa resposta positiva mostra que o ambiente de trabalho possui bom clima organizacional, pois a líder satisfaz as necessidades dos liderados proporcionando o conforto a elas (CHIAVENATO, 1994 *apud* CAMPELLO, 2011).

Dando seguimento a pesquisa, a próxima questão abordava as entrevistadas sobre a hierarquia, se ela existia em seu ambiente de trabalho. De acordo com as respostas, a maioria (4 pessoas) diz que não existe hierarquia, apenas uma das entrevistadas acredita que talvez esteja em uma relação hierárquica. Uma liderança democrática influencia positivamente o clima do ambiente de trabalho, estabelecendo uma relação agradável entre todos, podendo até criar um senso de responsabilidade nas funcionárias (Chiavenato, 2004). Como o salão de beleza é considerado pequena empresa, onde quem toma todas as decisões é a própria dona, pode ser muito complicado gerenciar sem a ajuda de seus funcionários, levando até o negócio a falência, pois a dona ficaria sobrecarregada (FERNANDES, 2020), por esse motivo que uma liderança democrática é a melhor opção para a líder, tanto para ela mesma quanto para os liderados.

Gráfico 2 – Possui relação hierárquica com a líder?

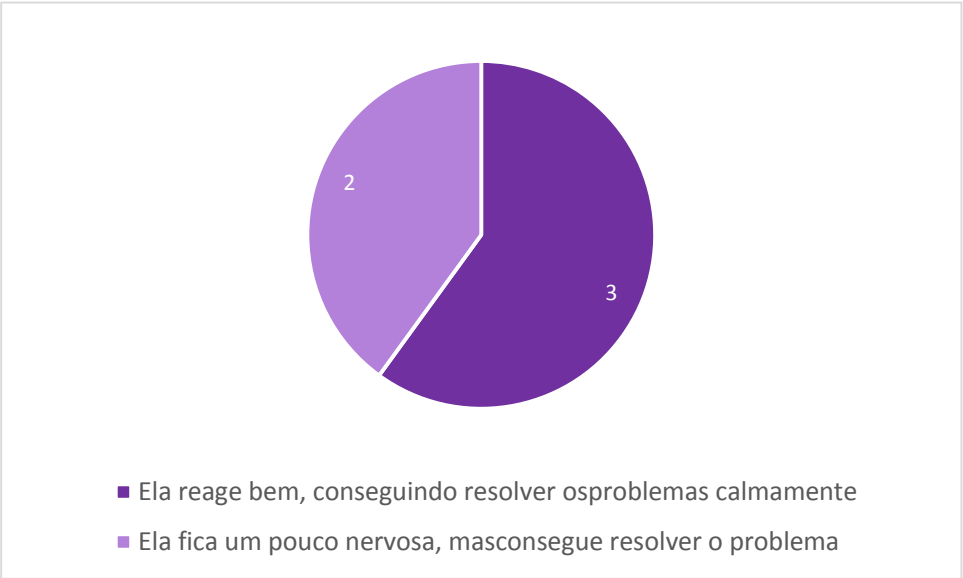


Fonte: Próprios autores, 2021.

A questão seguinte é sobre o desenvolvimento profissional das funcionárias, se a líder as incentiva ou não. É possível observar a partir das respostas das entrevistadas que todas se sentem incentivadas pela dona do salão, sendo um dos pontos principais de ser um bom líder, alcançando mais uma competência dos 4 pilares da IE, uma competência chamada desenvolvimento dos outros, presente no pilar da Gestão de Relacionamentos, onde a líder estimula o desenvolvimento das habilidades dos liderados (GOLEMAN; BOYATZIS; MCKEE, 2018).

Em seguida é questionado as entrevistadas sobre a dona do salão, como ela reage a momentos de crises no salão. As respostas se mostraram contraditórias, enquanto a maior parte das entrevistadas (3 pessoas), responderam que a dona reage bem e resolve os problemas calmamente, já a outra parte menor das entrevistadas (2 pessoas), diz que a dona consegue resolver os problemas, mas que fica nervosa antes de resolvê-los, essas respostas mostram a maneira divergente que as funcionárias enxergam sua chefe. Saber tomar decisões em momentos de crise é uma importante característica de um líder inteligente emocionalmente, ao conseguir resolver as situações de crise, a dona apresentou uma competência do pilar da Autogestão, de um dos quatro pilares da IE, essa competência é chamada de adaptabilidade, onde o líder se adapta ao ambiente e supera as situações de crise demonstrando sua flexibilidade (GOLEMAN; BOYATZIS; MCKEE, 2018).

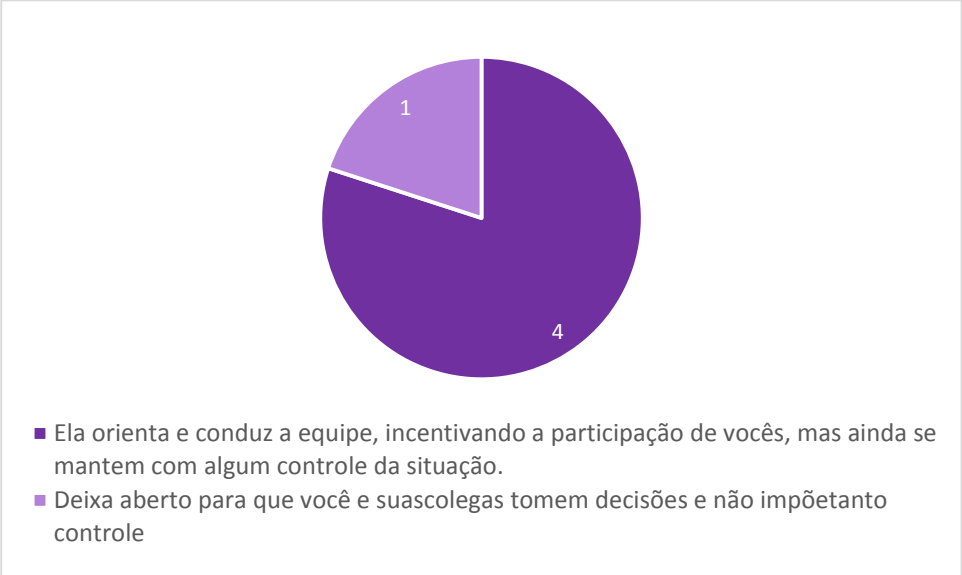
Gráfico 3 - Reação em momentos de crise



Fonte: Próprios autores, 2021.

Com a intenção de saber qual era o tipo de liderança em que a proprietária se encaixava, questionamos as entrevistadas sobre em qual estilo a dona do salão se encaixava. Dentre os quatro estilos que listamos, em um conceito geral, o estilo de liderança definido seria de uma líder que incentiva a participação de todas, dando espaço para as opiniões e dúvidas, mas que quando necessário assume o controle da situação. Anteriormente na pesquisa, já foi identificado que a dona adaptava a liderança democrática no salão, uma liderança democrática seria uma líder que orienta e incentiva a participação dos liderados (Chiavenato, 2004), essa definição se encaixa no estilo que as funcionárias escolheram para descrever sua líder.

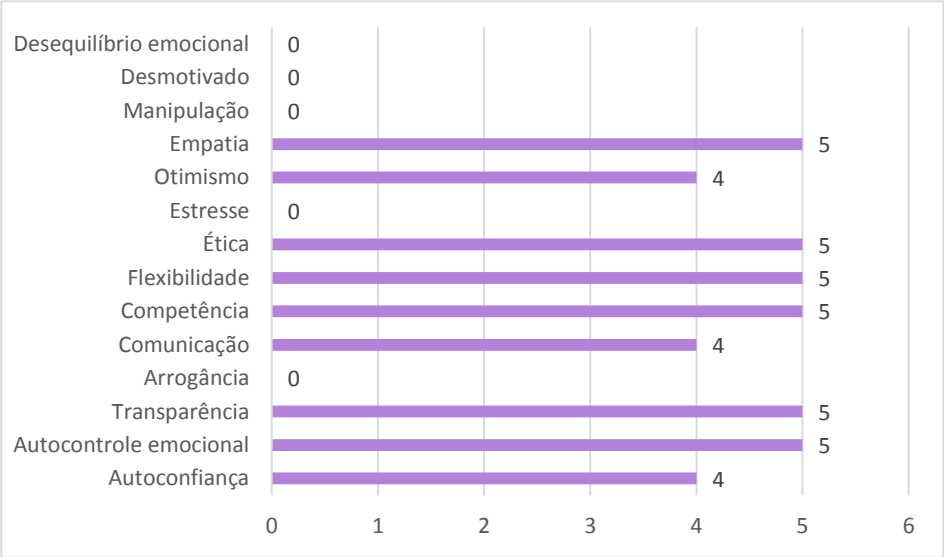
Gráfico 4 - Estilo de liderança



Fonte: Próprios autores, 2021.

A próxima pergunta feita foi acerca das características que as funcionárias acreditam ser fundamentais em um líder. Das características apresentadas, as que foram escolhidas por todas as entrevistadas foram, autocontrole emocional, transparência, competência, flexibilidade, ética e empatia. De acordo com as respostas, as entrevistadas entendem quais são características de um bom líder, sendo um ponto positivo para a nossa pesquisa.

Gráfico 5 - Características de um líder



Fonte: Próprios autores, 2021.

Em conjunto a pergunta feita anteriormente, perguntamos em seguida, se a dona do salão possuía as características apresentadas. Todas as entrevistadas responderam que sua líder possuía as características, mostrando que todas as funcionárias reconhecem que a dona do salão exerce uma boa liderança. Quando a liderança é exercida da forma correta, os liderados sentem que o líder fará o que for preciso por eles, causando o mesmo efeito nos mesmos, a partir da confiança criada, os liderados farão de tudo pelo seu líder (MORAES, 2001, p.118 *apud* SILVA, 2011).

Para finalizar a pesquisa, a última questão é sobre a opinião das entrevistadas acerca do quão importante é um líder possuir uma boa inteligência emocional. A partir das respostas, podemos observar que todas as funcionárias possuem a mesma opinião, ter uma boa inteligência emocional é muito importante, de acordo com as funcionárias do salão de beleza.

Desta forma, pode-se observar que, apesar da pouca formação profissional da proprietária, ela consegue implementar habilidades da inteligência emocional em sua liderança, sendo evidente pela forma que suas colaboradoras se sentem confortáveis em seu local de trabalho, assim como se estabelece uma relação de confiança entre elas.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como premissa analisar a influência da inteligência emocional na liderança administrativa, além de analisar a forma que esses conceitos se relacionavam com os colaboradores. Foi constatado com base na pesquisa, que líderes com uma boa inteligência emocional tornam o ambiente de trabalho mais agradável e produtivo, adquirindo confiança e inspirando seus liderados.

Exercer o papel de líder é algo que exige sabedoria, uma vez que pode determinar se sua empresa terá ou não sucesso, sendo necessário que o gestor abandone a imagem de um “Deus rígido” e esteja disposto a agir com humildade perante seus funcionários, para reconhecer que nem sempre uma postura “ditatorial” é a mais adequada, já que esta pode levar a uma irritação no ambiente de trabalho e na consequente queda de produtividade.

De acordo com os resultados obtidos com o estudo e a pesquisa com a pequena empresa voluntária, é possível que pequenos empreendedores, mesmo com pouca formação profissional, se tornem gestores mais flexíveis deixando de lado a hierarquia rígida e abusiva, passando a confiar em seus colaboradores para que trabalhem em conjunto, os influenciando a tomar decisões pertinentes ao seu cargo, e consequentemente incentivando-os a um desenvolvimento profissional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BENNIS, Warren. **A Formação do Líder**. São Paulo: Atlas, 162 p, 1996.

BITAR, Jean. **Porte de empresa: quando é micro, pequena, média ou grande?** 2020. Disponível em: https://www.contabilix.com.br/contabilidade-online/porte-de-empresa. Acesso em: 18/08/2021.

CAMPELLO, Mauro Luiz Costa. **Gestão de pessoas: o papel fundamental do líder nas estratégias e resultados das empresas em um ambiente altamente competitivo**. 2011. Disponível em: https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/57214716.pdf. Acesso em: 27/08/2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral Da Administração**. Elsevier Brasil, 2004.

CURY, Augusto. **O código da inteligência**. 1ª edição. Thomas Nelson Brasil, 2008.

DA SILVA, Edson Souza. **A liderança nas organizações e sua influência na produtividade.** Jul. de 2011. Disponível em: http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/I101725.pdf. Acesso em: 15/06/2021.

FERNANDES, Elizandra. **A influência da liderança no desenvolvimento e implantação do planejamento estratégico nas pequenas e médias empresas**. 2020. Disponível em: https://repositorio.animaeducacao.com.br/bitstream/ANIMA/3625/1/Artigo_Elizandra%20Fernandes_.pdf.A.pdf. Acesso em: 24/08/2021.

GOLEMAN, Daniel; BOYATZIS, Richard; MCKEE, Annie. **O poder da inteligência emocional: Como liderar com sensibilidade e eficiência**. Objetiva, 2018.

GULARTE, Charles. **Porte de Empresa: Quais são as classificações?** 2021. Disponível em: https://www.contabilizei.com.br/contabilidade-online/porte-de-empresa/. Acesso em: 18/08/2021.

KRAMES, Jeffrey A. **Os princípios de liderança de Jack Welch.** Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

LONGHI, Carine Fabíola, **Inteligência emocional x liderança.** Edição.v. 4 n. 4 (2016): Anais - IV Congresso de Pesquisa e Extensão da FSG, 2016.

MENDONÇA, Ivanaldo. **O Líder Facilitador**. 2021. Disponível em: https://leonardoconcon.com.br/cidade/geral/opiniao/o-lider-facilitador/. Acesso em: 19/10/2021.

OLIVEIRA, Márcio Botelho de. **Inteligência emocional como estratégia de liderança**. 2012. Disponível em: http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/K219449.pdf. Acesso em: 25/08/2021.

RIBEIRO, Herica Farias Antunes. **A Influência da Liderança nas Organizações**. 2012. Disponível em: http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/G201158.pdf. Acesso em: 21/06/2021.

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

SALOMÃO, Cíntia Simone. **Mulheres empreendedoras em pequenas empresas: Análise dos Etilos de Aprendizagem e dos Estilos de Liderança**. 2011. Disponível em: https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18157/tde-08022012-110840/publico/CintiaSimoneSalomao.pdf. Acesso em: 24/08/2021.

SILVA, Ana Carolina Alves. **O papel do líder na nova era de gestão de pessoas**. 2019. Rev Saberes Acad, Uberaba/MG, v. 3, n. 1, p. 69-76, Jan/Jun. 2019.

STARTSE. **Guia do gestor: como delegar tarefas com excelência**. 2021. Disponível em: https://app.startse.com/artigos/guia-do-gestor-como-delegar-tarefas-com-excelencia. Acesso em: 19/10/2021.

STEFANO, Silvio Roberto. **Liderança e suas relações com a estratégia de gestão de pessoas e o bem-estar organizacional**: um estudo comparativo em duas instituições financeiras internacionais. 2008. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008. doi:10.11606/T.12.2008.tde-14012009-160756. Acesso em: 17/08/2021.

VASCONCELOS, Ákila Meneses de. **A influência da inteligência emocional no desenvolvimento dos estilos de liderança:** uma análise dos estilos segundo o modelo de Daniel Goleman (2015). Disponível em: http://repositorio.favale.edu.br:8otim080/jspui/bitstream/123456789/25/3/TCC%20-%20AKYLA%20MENESES%20DE%20VASCONCELOS.pdf. Acesso em: 15/06/2021.

VOIGTLAENDER, Karin; BEILER, Graziele; WALKOWSKI, Marcelo. **Liderança e motivação nas organizações**. 2018. Disponível em: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/38825068/lideranca_e_motivacao-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1624314930&Signature=AOYBVShzXe37fjfD-R2xzrxUnzCphDf7I3eE7YoOBqOaCsLfc0K-eOVG1vC5OOcRKpINuSrlU6ZSFFiLhF8jnJqnWOyFSy~hYo06nMNqBRWgq0oELIHt6PTSCWQ96HpWm8TX7oiBC8xdGU50925t1FI9OQtis5DaB7xtfei1FawR4sfqWOAfTwSppCNQnJ8gX9IY7ukgRL9SFtstyO03hFPQcIctKSTif~B-zHs8jz3~lBntO2d-1qnlgGTpMVyk8zudtMjqA9mn3QjbHpduTVE3bSyqhgRGu7xxS9dkmzrm84MDQ6Xirna1aa6ZIPvCJpsbo3OZPI3FQoU6Dn~JXA__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA. Acesso em: 21/06/2021.

WENDLING, Merilyn. **Estilos de liderança e sua efetividade nas empresas: um estudo de caso**. 2007. Disponível em:

https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/14143/000649905.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 15/06/2021.

APÊNDICE

ANEXO