

HABILIDADES DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA LIDERANÇA EFICAZ

Alessandra Fagundes Furtado de Melo

a.f.melo@hotmail.com

Graduada em Tecnólogo em Recursos Humanos – Faculdade JK – Unidade Gama –
Brasília/DF

Deniz Helena Pereira Abreu

deniz.abreu@yahoo.com.br

Docente – Faculdade JK – Unidade Gama – Brasília/DF

RESUMO

Este artigo discorre em como utilizar as habilidades da Inteligência Emocional enquanto ferramenta de desenvolvimento pessoal para se consolidar como um líder eficaz. O estudo fora elaborado por meio de leituras bibliográficas e estudos realizados em cursos especializados em gestão de pessoas como em literaturas relativas ao tema. A pesquisa teve como objetivo compreender a necessidade do desenvolvimento das habilidades da inteligência emocional, tendo em vista que a falta desta habilidade pode acarretar uma estagnação ou insucesso de equipe ou liderança. O contexto bibliográfico destaca que a inteligência emocional se faz necessária em todo o contexto de liderança em que um gestor almeja a evolução e sucesso da sua equipe. Portanto, como resultado bibliográfico, o texto aponta a utilização do tema como uma ferramenta necessária na área de recursos humanos pois desta forma se torna mais eficaz para o funcionamento da sinergia e engajamento profissional do líder e sua equipe. Por fim, o conhecimento norteia ao sucesso para a liderança e conseqüentemente promove resultados positivos para as instituições interessadas.

Palavras chave: Inteligência Emocional. Habilidades. Desenvolvimento Pessoal. Liderança Eficaz. Feedback Positivo.

SUMMARY

This article discusses how to use Emotional Intelligence skills as a personal development tool to consolidate yourself as an effective leader. The study was elaborated through bibliographical readings and studies carried out in specialized courses in people management as well as in literature related to the subject. The research aimed to understand the need to develop emotional intelligence skills, given that the lack of this skill can lead to stagnation or failure of the team

or leadership. The bibliographical context highlights that emotional intelligence is necessary throughout the leadership context in which a manager seeks the evolution and success of his team. Therefore, as a bibliographical result, the text points to the use of the theme as a necessary tool in the area of human resources, as this way it becomes more effective for the functioning of the synergy and professional engagement of the leader and his team. Finally, knowledge leads to success for leadership and consequently promotes positive results for interested institutions.

Keywords: Emotional Intelligence. Skills. Personal development. Effective Leadership. Positive Feedback.

1. INTRODUÇÃO

A ideia central deste artigo é fazer com que se perceba que a liderança deve encabeçar desenvolvimento pessoal para que este processo se estenda à toda equipe da organização produza resultados positivos e diminua de sobremaneira a alta necessidade de programas de treinamentos caros. Isto para que haja manutenção de colaboradores e a satisfação seja equilibrada nos diferentes setores da organização.

A frequência com que se tem falado em inteligência emocional e desenvolvimento pessoal na atualidade, deve-se ao fato de que o indivíduo precisa desenvolver-se com mais conhecimento de si mesmo para se relacionar com o outro. Dado este fato, o presente artigo traz em pauta a necessidade de que se faça destes hábitos, ferramentas para assim obter eficácia em suas lideranças, tanto em instituições públicas quanto privadas para que os custos em programas de treinamentos para colaboradores sejam minimizados e a troca dos membros da equipe sejam menos frequentes. Já fora observado que a falta de desenvolvimento pessoal e habilidades de inteligência emocional dos líderes é a causa do efeito dominó de toda equipe, onde a falta de autoconhecimento ou auto responsabilidade do líder acarreta em maiores custos e desgastes nas instituições, além do descrédito e ciclo vicioso em que a mesma se instala despercebidamente.

Para Drucker (1990) o bom resultado é o mínimo que se espera de um bom líder, “a produtividade do trabalho não é responsabilidade do trabalhador, mas do administrador”, pois longe de precisar ser popular, é preciso ser um líder com habilidades e ter um bom desenvolvimento pessoal, afinal sua posição é de destaque para ser seguido como exemplo e

não para obtenção de privilégios, titularidade e poder. Vale ressaltar que muitos líderes têm dificuldade em alinhar seu desenvolvimento pessoal à liderança. Com isto, o que mais amplamente se tem observado é falta de sintonia, desânimo ou até mesmo medo por parte dos colaboradores. Como consequência surge o péssimo desempenho na realização das atividades, que resulta em perda de qualidade e em reclamações dos clientes insatisfeitos, atestando assim a liderança despreparada.

Para alcançar uma boa liderança faz-se necessário que antes de liderar, o indivíduo deve se preparar pessoalmente e estar atualizado com o desenvolvimento de algumas habilidades da inteligência emocional. No presente artigo serão destacadas habilidades essenciais para que o líder seja o realce da empresa através de sua excelente equipe e resultados auferidos superando as expectativas da instituição.

O desenvolvimento pessoal é uma ferramenta essencial para que uma pessoa trace objetivos, se organize e gerencie sua própria vida e carreira para alcançá-los. Assim se desenvolver pessoalmente é desenvolver habilidades para que o relacionamento se estenda ao outro de uma maneira mais leve e empática. O conceito histórico acerca do desenvolvimento pessoal pode ser citado em várias esferas e aprendizados como uma construção humana do indivíduo. Para Rogers (2007, p. 25), o desenvolvimento pessoal vai além de habilidades ou ferramentas “Minha hipótese é que nessa relação o indivíduo se organizará tanto no nível consciente quanto naqueles mais profundos de sua personalidade de maneira a enfrentar sua vida de uma forma mais construtiva, mais inteligente, assim como mais socializada e satisfatória.

Chiavenato (2010), em seu ensino sobre estratégias de treinamento, destaca que o desenvolvimento pessoal educa e orienta o indivíduo; o desenvolvimento pessoal está mais ligado ao crescimento pessoal do que com o próprio treinamento. Para ele, antes disso é preciso desenvolver-se: “O desenvolvimento de pessoas está mais relacionado com a educação e com a orientação para o futuro do que o treinamento”. (CHIAVENATO, 2010, p. 409).

Anterior a este, no mesmo livro, Chiavenato (2010), salienta que se faz necessário uma formação básica para a liderança modificar hábitos e comportamentos se tornando assim mais eficaz. Em outro estudo sobre gestão de pessoas, Hauk (2019) defende que a base para auxiliar

as tomadas de decisões mais inteligentes e assertivas devem estar alicerçadas em práticas, ferramentas e atitudes. Isto deve começar na liderança, para que assim todos possam entender uma linguagem de valores culturalmente compartilhadas e entendíveis.

O desenvolvimento pessoal é altamente necessário para uma liderança mais humana e comunicativa, portanto ter um desenvolvimento pessoal requer habilidades da inteligência emocional que modifica significativamente o comportamento do indivíduo frente à alguma situação pontual.

A liderança que tem as habilidades da inteligência emocional bem desenvolvida, se torna influenciadora e motivacional para os colaboradores, que executam suas tarefas com maior satisfação.

2. LIDERANÇA

Pode-se definir a liderança como a capacidade e habilidade que uma pessoa tem de influenciar e comandar uma equipe a fim de atingir um objetivo. Logo, a liderança nas instituições é de fundamental importância para a consecução de bons resultados. O líder deve assumir uma postura que possibilite a interação dos indivíduos no âmbito organizacional de forma harmônica. Segundo Chiavenato (2003), o conceito de liderança mais usado pode ser definido como a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de desígnios. Para tanto, pode-se destacar que essa liderança pode ser confundida com uma liderança não tão eficaz assim. O estudo mostra a tenacidade entre ser um líder com eficácia e um líder autoritário, ou seja, diferenciando a liderança entre ressonante e dissonante.

2.1 LIDERANÇA RESSONANTE X LIDERANÇA DISSONANTE

Na liderança ressonante o líder consegue extrair o melhor de cada colaborador uma vez que envolve a equipe com entusiasmo e otimismo. O líder ressonante é aquele que pratica a inteligência emocional. Ele também tem a consciência que precisa de seus colaboradores tanto quanto a equipe precisa do gestor. Ter empatia, ser um bom ouvinte e estar atento às demandas

e novidades do mercado são outras características do líder ressonante. A liderança dissonante é exatamente o oposto. O líder dissonante não reconhece o valor da sua equipe. Ninguém sabe mais que ele. Ele se considera autossuficiente.

3. INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

A Inteligência Emocional - IE, para a psicologia é definida como a capacidade que o indivíduo tem de reconhecer e saber gerenciar seu próprio sentimento e o dos outros. Anteriormente não era tão popularizada, mas, autores como Stanley Greenspan, Peter Salovey e John Mayer contribuíram para a difusão do conceito. O psicólogo Daniel Goleman foi o grande responsável por popularizar a IE. Em 1995 quando era jornalista científico do New York Times, lançou o livro “Inteligência Emocional” onde questiona o QE (Quociente Emocional) e o QI (Quociente de Inteligência). Para ele a junção do conceito de duas mentes, a racional e a emocional, moldam o destino das pessoas.

Resumidamente, o conceito de Inteligência Emocional se dá ao conjunto de competências relacionadas a lidar com emoções, a saber, como (e o quanto) se percebe, processa, compreende e tem habilidade de gerenciá-las. Para Salovey e Mayer (1997) a IE é: “a capacidade de perceber e exprimir a emoção, assimilá-la ao pensamento, compreender e raciocinar com ela, e saber regulá-la em si próprio e nos outros”. Segundo os autores, a IE compõe quatro domínios básicos que são a percepção, raciocínio, entendimento e gerenciamento das emoções.

No entanto, Goleman (2007) definiu a IE como a capacidade que uma pessoa tem de gerenciar seus sentimentos, de forma que os expresse de maneira apropriada e eficaz. A conceituação sobre a IE diz respeito ao gerenciamento das emoções e a pessoa poder usar suas emoções a seu favor e do mesmo modo olhar o outro tendo entendimento do que ele está sentindo.

Inteligência Emocional é a capacidade de criar motivações para si próprio e de persistir num objetivo apesar dos percalços; de controlar impulsos e saber aguardar pela satisfação dos

seus desejos; de se manter em bom estado de espírito e de impedir que a ansiedade interfira na capacidade de raciocinar; de ser empático e autoconfiante. (GOLEMAN, 2007, p. 58).

Essa inteligência pode ser desenvolvida, a princípio, por meio do desenvolvimento de cinco habilidades definidas por Goleman, a saber: Autoconhecimento, Autocontrole, Motivação, Empatia e Relacionamento Interpessoal.

3.1 AUTOCONHECIMENTO

O ser humano é naturalmente sentimental, possui pontos fortes e fracos e por isso há importância em perceber e conhecê-los, para assim ter autoconsciência. Quando a pessoa tem essa percepção e consegue gerenciar esse sentimento, pode-se dizer que ela tem um grau elevado de inteligência emocional. Ela geralmente é equilibrada e honesta consigo mesma e com as outras pessoas, sendo influente naturalmente, assim se torna um líder ressoante. Um gestor com essa habilidade faz com que seu liderado desempenhe com eficácia seu papel, pois vê no líder otimismo e liderança, nem crítico e nem falso, visto que não cria falsas ou inatingíveis expectativas. Esse líder se conhece e tem inteligência para reconhecer o potencial do outro, engajando sua equipe à produção proposta e superação de resultados.

Nota-se que o autoconhecimento vem sendo abordado de longa data por autores de toda literatura, uma vez que o autoconhecimento é uma necessidade pessoal e profissional, principalmente no tocante à liderança. Segundo Ribeiro (2004, p. 182), “[...] era tido como necessidade, ao lado da ciência, a abordagem de reflexões de fins educacionais no campo da filosofia, sendo que esta deveria estar voltada para o sentido do homem e da sociedade”.

O líder com essa qualidade entende que o sentimento afeta diretamente a si mesmo, aos outros e seu ambiente, logo, esse líder é altamente capaz de lidar com qualquer tipo de situação, causa, colaborador ou inovação. Esse líder saberá quando, onde e como usar suas forças e fraquezas; aonde vai e porque está indo e aceitar feedback sendo realista. Desta maneira seus colaboradores, clientes e instituição só têm a ganhar.

3.2 AUTOCONTROLE

Essa habilidade é a capacidade que a pessoa desenvolve para controlar suas emoções e desejos, capacidade para gerenciar seus impulsos de uma forma proveitosa através de respostas controladoras aprendidas progressivamente. Assim como no behaviorismo, é preciso desenvolver essa habilidade tão difícil que é uma conversa contínua com a própria consciência evitando se tornar prisioneiros dos seus sentimentos. É ser o controlador do próprio sentimento e não o contrário. Quem pratica o autocontrole vai ter impulsos emotivos como qualquer outra pessoa que não pratica, a diferença está em encontrar formas de se controlar e, ou até de canalizar esses sentimentos de maneira mais proveitosa.

Para Goleman (2015), o autocontrole é de extrema importância para os líderes, pois pessoas que estão no controle de seus sentimentos e impulsos, ditas racionais, são capazes de criar um ambiente de confiança e equidade, diferentemente das passionais. O autor ainda orienta que a liderança precisa ser bem desenvolvida nesta habilidade porque ela trará à equipe confiança, o que aumentará sua produtividade como resultado. Colaboradores que trabalham confiantes se sentem mais competentes, respeitados como indivíduos e valorizados.

É comum fugir de situações conflitantes e difíceis, até mesmo sentir raiva ou ódio quando se passa por certas situações, esse é o momento em que a pessoa pode sentir fortes emoções e beirar o descontrole. Se o indivíduo desenvolve o autocontrole irá identificar o seu sentimento, restaurar o seu equilíbrio e se concentrar nos valores mais profundos, caso contrário vai perder todo o equilíbrio e esbravejar todo o sentimento presente.

É necessário, após identificar suas emoções, pensar além desse desconforto momentâneo, agir de maneira consciente e alinhada aos valores. A sensação passa rápido, porém quando não se tem desenvolvido este hábito continuamente, a tendência é explodir. A raiva irá aumentar, a adrenalina sobe e o descontrole é inevitável, vira um caos e possivelmente ensejará consequências irreparáveis, principalmente na saúde psíquica, trazendo prejuízos pessoais e profissionais, incluindo uma equipe sem harmonia.

3.3 AUTOMOTIVAÇÃO E MOTIVAÇÃO

A automotivação está ligada interpessoalmente à liderança, de maneira que não se deve esquecer que a motivação é um impulso que faz com que o indivíduo busque atingir seus objetivos. Ela torna mais fácil o cumprimento de um novo hábito e também é muito importante para o indivíduo. O líder nato tem a qualidade de ser auto motivacional para seus liderados.

Antes, porém, é preciso ter em mente que nem todo ser humano age igual, nem tampouco tem o mesmo comportamento e facilidade, inclusive para tentar começar algo. Pessoas com determinados tipos de personalidades precisam muito de um impulso para tentar quantas vezes forem necessárias para alcançar um objetivo.

Um bom líder saberá identificar as diferenças entre seus colaboradores e encontrar de alguma forma, maneiras individuais e em conjunto para motivá-los a exercerem suas tarefas com leveza. Mesmo que errem uma vez, devem ser motivados a não desistir de primeira, mas persistir até que chegue ao acerto e este acerto os motivará ao crescimento.

Goleman (2011) afirma que essa motivação impulsiona ao resultado esperado:

“[...] pôr as emoções a serviço de uma meta é essencial para centrar a atenção, para a automotivação e o controle, e para a criatividade. O autocontrole emocional — saber adiar a satisfação e conter a impulsividade — está por trás de qualquer tipo de realização. É a capacidade de entrar em estado de fluxo”.

A liderança que incentiva à automotivação, trará à instituição colaboradores engajados, motivados e produtivos, desta mesma maneira o líder traz inspiração estimulando a equipe a ter sintonia com ele, minimizando assim a dificuldade de comunicação, pois todos terão confiança em seu líder e farão suas tarefas com boa vontade. Desta maneira, a automotivação traz consigo a capacidade de persistir e motivar o outro, visto que cada pessoa responde de maneira diferente em uma mesma situação ou expectativa, e o que vai ajudar o indivíduo a descobrir sua automotivação é justamente o autoconhecimento, pois assim ele terá uma compreensão de si mesmo entendendo a origem de seus estímulos, impulsos e vontades.

O líder é percebido pela sua automotivação do momento em que chega à instituição ao momento de designar tarefas. Seus colaboradores o aguardarão motivados a exercerem seja qual for a função sem precisar da imposição de uma liderança dissonante. Vale ressaltar que uma liderança dissonante é aquela que está longe de ser empática.

Esse tipo de liderança traz medo aos seus colaboradores, fazendo com que o ambiente se torne hostil e desagradável, tanto para colaboradores quanto para clientes. Já a liderança oposta, a liderança ressonante, motiva seus colaboradores a produzirem e geram feedbacks

positivos à mesma, pois eles dão o que recebem, se sentem motivados pelo seu líder, desta maneira a instituição, a liderança, colaboradores e clientes têm o chamado ganha-ganha.

3.4 EMPATIA

Sem dúvida essa habilidade deve ser desenvolvida e praticada diariamente na vida de uma pessoa e principalmente da liderança de qualquer instituição, ou organização, pública ou privada, para que não haja distorção do que ela representa literalmente. Empatia é a capacidade de se identificar com outra pessoa, de entender o que ela sente e de saber o que ela quer. É comum dizer que ter empatia é se colocar no lugar do outro.

Para entender a empatia precisa ter muito cuidado para não querer tomar a atitude pelo outro, querer resolver o problema pelo outro, pois esse é um dos problemas de quem acha que tem empatia. Muitos líderes ‘se colocam’ erroneamente no lugar do outro ao querer decidir pelo outro. Resumidamente, a empatia está ligada à percepção individual dentro de uma totalidade, ou seja, enxergar como o outro vê e entender o que o outro está sentindo.

Goleman (2011) propõe a empatia como habilidade obrigatória e necessária para a liderança lidar com emoções destrutivas, pois geralmente estas são comuns em locais de trabalho. O líder que tem essa habilidade bem desenvolvida, será uma peça chave para ajudar seus colaboradores a enfrentarem positivamente este tipo de situação, para assim promover um ambiente de trabalho mais saudável.

Uma liderança dissonante, aquela apática e autoritária, não dará importância ao sentimento ou problemas pessoais de seus colaboradores. À esta liderança só importa a produção, mesmo que isso implique na troca constante de qualquer subordinado. Quando a liderança de uma instituição tem este comportamento ou essa denominação, o feedback é negativo, assim não é desejada por outros colaboradores. a permanência de clientes neste ambiente se torna indesejada.

Sendo assim, a empatia da liderança é uma habilidade indispensável na formação de uma liderança eficaz. De outro modo, na liderança ressonante o líder é influenciador, o que o difere da liderança dissonante onde o é manipulador. A diferença entre essas duas características é

tênue, mas de suma importância, pois enquanto o primeiro almeja o bem comum a todos e tem empatia, o segundo objetiva o proveito e ganho individual próprio e impõe autoritarismo.

Ter empatia é ouvir atentamente seu colaborador sem o interromper, ter a perspectiva deste e ver o motivo pelo qual o fez agir como agiu. Assim, o líder terá inteligência suficiente para tomar alguma providência, ajudar ou ainda estimular este colaborador a melhorar em alguma coisa. Tendo empatia o líder fará com que o outro se entenda, assim terá consciência de si mesmo.

3.5 RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

O relacionamento interpessoal pode ser visto como um tipo de comunicação não violenta, isto é, não invasivo e de entendimento respeitoso e transparente. Para o psicólogo Marshall Rosenberg, a comunicação não violenta é o relacionamento interpessoal que a pessoa consegue expressar e sentir com clareza seus sentimentos e transmitir do mesmo modo à outra pessoa. É este relacionamento que um líder nato precisa ter, não somente no âmbito pessoal, mas também com sua equipe em seu local de trabalho.

Marshall Rosenberg (2019), descreveu em sua obra que para entender as necessidades alheias, o indivíduo não tem a obrigatoriedade de abrir mão das suas necessidades pessoais. O autor deixa claro que é preciso estar atento e se mostrar interessado também pelas necessidades dos outros, com isso a probabilidade de satisfazer a todos é bem maior e a satisfação é mútua.

Com isso, entende-se que o relacionamento interpessoal entre um líder seus colaboradores é de extrema importância dentro de uma instituição, demonstrando interesse mútuo, pois a equipe precisa estar sincronizada em seus atributos, porquanto esse relacionamento interpessoal deve ser o mais claro possível para que todos trabalhem em um mesmo objetivo. O relacionamento interpessoal é a facilidade com que uma pessoa se pauta com o outro de maneira saudável, para isso o indivíduo deve desenvolver primeiramente um relacionamento intrapessoal, a saber, se conhecer primeiramente ou ter além do autoconhecimento a automotivação e autogestão de seus sentimentos e emoções.

Daniel Goleman (2011) enfatiza o relacionamento interpessoal como a arte de se relacionar com as pessoas e obter de seus colaboradores resultados acima das expectativas esperadas. O líder com essa ferramenta desenvolvida saberá dinâmicas e estratégias que as motivem, irá entender como tudo funciona e cooperar juntamente para identificar problemas.

Segundo o autor, se um líder tem a capacidade de se relacionar e identificar na sua equipe suas emoções e suas necessidades, ele tem uma comunicação eficaz. Sabe-se que as habilidades da Inteligência Emocional são muitas e por meio delas o líder terá capacidade para gerir não somente uma equipe, mas gerir seus impulsos e entender os seus colaboradores como outros seres humanos, engajando-os e influenciando-os naturalmente.

O líder com habilidades de inteligência emocional em constante desenvolvimento tem a capacidade de influenciar e sobressair de qualquer situação, a instituição só tem a ganhar, além do feedback positivo para os clientes em potencial, a confiança será repassada e todos terão vontade de trabalhar naquele local. Com a motivação certa os colaboradores desenvolverão mais capacidade e terão crescimento profissional, ou seja, a Inteligência Emocional além de fazer parte do desenvolvimento pessoal, pode-se dizer que ela trará mais eficácia para o alcance de resultados favoráveis.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A inteligência emocional sempre fora citada para a formação humana. Os grandes avanços de seus conceitos vieram através da popularização deste conhecimento, visando a melhoria de relacionamentos pessoais, profissionais e ainda resultados positivos do crescimento produtivo na atualidade.

Os problemas que muitas instituições enfrentam, se pautam com a falta de relacionamentos interpessoais entre seus liderados e colaboradores, acarretando assim a falta de sincronia dentro das instituições, onde os clientes são afetados e a empresa sofre prejuízos em sua produtividade e até baixas que se tornam irreversíveis. Os líderes, em sua grande maioria, sem essas habilidades, são líderes emocionalmente descontrolados. Geniosos, não reconhecem seus próprios erros, não aceitam feedbacks negativos, são manipuladores, coléricos, gritam e

criam um ambiente conturbado no local de trabalho. Com tanta falta de autocontrole, este líder faz com que sua equipe não produza, os deixam mentalmente cansados, desmotivados e frequentemente trocados por outros, pois não conseguem permanecer, o que traz muitos prejuízos e danos além de feedbacks negativos à instituição.

Desta maneira, este estudo enfatiza a importância do desenvolvimento das habilidades da inteligência emocional na liderança, para melhorar suas perspectivas e construir indivíduos que trabalhem com foco em resultados para toda equipe. O uso da inteligência emocional desenvolve uma liderança eficaz, preparada para lidar com qualquer situação adversa, além de aumentar as expectativas de uma instituição seja ela pública ou privada, de sorte que seus colaboradores sigam em um mesmo foco com o mesmo objetivo.

Toda literatura utilizada ao longo deste artigo, afirma e confirma que o ser humano precisa se manter atualizado e precisa estar continuamente desenvolvendo estas habilidades. Estas devem se tornar rotineiras para se conhecer melhor e ao seu próximo, para uma convivência melhor e mais humana possível. Nunca se ouvira falar tanto em inteligência emocional e liderança nessa mesma ordem, quanto atualmente. No passado a visão autoritária era imposta para as lideranças, mas que precisou ser revista devido ao fracasso humano de querer se impor sem empatia ou qualquer inteligência emocional.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, Suria. Inteligência Emocional: o que é, como desenvolver. Disponível em < <https://www.napratica.org.br> > em abril de 2022.

CAMPOS, Gabriela. Artigo: A relevância da inteligência emocional no exercício da liderança. Disponível em < <https://administradores.com.br/artigos/a-relevancia-dainteligencia-emocional-no-exercicio-da-lideranca> > em junho, 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas - O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações. Rio de Janeiro Editora Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas. 3ª edição, ed. Editora Elsevier; Rio de Janeiro, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução a teoria geral da administração, 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DRUCKER, Peter F., O Gestor Eficaz (Edição Português, revista, atualizada e ampliada). Ed LTC 11ª edição; Rio de Janeiro – RJ 26 janeiro 1990.

FEITOSA, Maria Ângela Guimarães, Resenha Darwin: O Comportamento Humano E As Emoções, disponível em < <https://doi.org/10.1590/S0102-37721999000300010> > em 08/04/2022 às 08:25.

GOLEMAN, Daniel. Liderança: A inteligência emocional na formação do líder de sucesso. 1ª edição, Editora Objetiva; Rio de Janeiro, 28 janeiro 2015.

GOLEMAN, Daniel. Inteligência emocional, A Teoria Revolucionária que Define o que é ser inteligente. Editora Objetiva; Rio de Janeiro, 2011.

GOLEMAN, Daniel. Inteligência Emocional. Editora Objetiva, Rio de Janeiro, 1995;

RIBEIRO, Elisabete Aparecida. Democracia Pragmatismo e Escola no Brasil. Revista de Iniciação Científica da Ed FFC; São Paulo, 2004.

ROGERS, Carl Ransom. Tornar-se Pessoa. (Capítulo 2 - Algumas hipóteses com relação à facilitação do crescimento pessoal - páginas 22-26). Ed WMF Martins Fontes; São Paulo – SP, abril 2009.

ROSENBERG, Marshall. Vivendo a comunicação não violenta [recurso eletrônico] tradução de Beatriz Medina. Rio de Janeiro: Sextante, 2019.

SALOVEY, Peter & Caruso, David R. Liderança Com Inteligência Emocional. Editora: M.Books; 1ª edição São Paulo – SP, janeiro 2006.