

FACULDADE CATÓLICA DE ANÁPOLIS  
GESTÃO DE PESSOAS, PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E *COACHING*

FABRICIO ANTONIO DE ANDRADE  
MARIA HELENA DE O. SANTOS  
VALÉRIA GOMES DA SILVA ROCHA

A IMPORTÂNCIA DO LÍDER NA ESTRUTURA E MOTIVAÇÃO DE UMA EQUIPE

ANÁPOLIS  
2016

FABRICIO ANTONIO DE ANDRADE  
MARIA HELENA DE O. SANTOS  
VALÉRIA GOMES DA SILVA ROCHA

A IMPORTÂNCIA DO LÍDER NA ESTRUTURA E MOTIVAÇÃO DE UMA EQUIPE

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade Católica de Anápolis, como requisito essencial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas, Psicologia Organizacional e Coaching, sob orientação da Prof. Ms. Francisco José Batista.

ANÁPOLIS  
2016

## FOLHA DE APROVAÇÃO

FABRICIO ANTONIO DE ANDRADE  
MARIA HELENA DE O. SANTOS  
VALÉRIA GOMES DA SILVA ROCHA

A IMPORTÂNCIA DO LÍDER NA ESTRUTURA E MOTIVAÇÃO DE UMA EQUIPE

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade Católica de Anápolis, como requisito essencial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas, Psicologia Organizacional e Coaching, sob orientação da Prof. Ms. Francisco José Batista.

Data da aprovação: 30/05/2016.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Ms. Francisco José Batista  
Orientador

---

Prof<sup>a</sup>. Esp. Aracelly Rodrigues Loures Rangel  
Convidada

---

Prof<sup>a</sup>. Ms. Isabella Maria Diniz Duarte  
Convidada

# A IMPORTÂNCIA DO LÍDER NA ESTRUTURA E MOTIVAÇÃO DE UMA EQUIPE

Fabricio Antonio de Andrade<sup>1</sup>  
Maria Helena de O. Santos<sup>2</sup>  
Valéria Gomes da Silva Rocha<sup>3</sup>  
Francisco José Batista<sup>4</sup>

**RESUMO:** O tema abordado neste artigo é socialmente relevante visto que explicita a importância do líder, destacando aspectos a serem observados para que sua atuação no meio empresarial seja um fator de sucesso. Compete ao líder, tendo em vista o êxito da empresa, envolver os componentes do grupo para um satisfatório desempenho das tarefas. Considerando que nem todas as empresas têm investido no desenvolvimento da liderança, a pergunta problema que norteou o estudo foi: Quais motivos fazem com que o líder seja tão importante na estrutura e motivação da equipe? Visando obter respostas a esse questionamento, foi delimitado o objetivo geral de compreender a importância do líder na estrutura e motivação da equipe. Assim surgiram os seguintes objetivos específicos: explicar e conceituar liderança, motivação e outros aspectos relacionados a liderança; destacar e compreender o papel do líder na equipe; propor aspectos a serem observados para a existência de uma efetiva liderança, que contribua para a motivação de equipes. A metodologia utilizada no desenvolvimento do estudo foi a pesquisa bibliográfica, por meio da qual procurou-se realizar uma revisão crítica da literatura. Para a consolidação desse procedimento foram estudados livros e artigos científicos que abordam a temática. Por meio dos dados coletados foi possível constatar que as ações do líder quando devidamente direcionadas podem gerar sucesso para a empresa e consequência para o grupo.

**Palavras-chave:** Líder. Motivação. Equipe. Sucesso organizacional.

## INTRODUÇÃO

Desenvolvido a partir do tema liderança, o estudo do qual originou-se esse artigo delimitou-se a destacar os aspectos que enfatizam a relevância do líder

---

<sup>1</sup>Pós-graduando em Gestão de Pessoas e Psicologia Organizacional e Coaching pela Faculdade Católica de Anápolis.

<sup>2</sup>Pós-graduanda em Gestão de Pessoas e Psicologia Organizacional e Coaching pela Faculdade Católica de Anápolis.

<sup>3</sup>Pós-graduanda em Gestão de Pessoas e Psicologia Organizacional e Coaching pela Faculdade Católica de Anápolis.

<sup>4</sup>Professor Mestre orientador de Trabalho de Conclusão de Curso da Faculdade Católica de Anápolis.

para a organização, explicitando em particular a importância da motivação da equipe.

Silva, Martinez e Bagrichevsky (2015) destacam que na atualidade o líder pode ser o responsável tanto pelo sucesso como pelo fracasso da organização, uma vez que suas ações e comportamentos são a referência para o grupo. Nesse sentido ressalta-se que a função do líder deve ser a de envolver os liderados na realização das tarefas da melhor forma possível, tendo em vista o sucesso da empresa. Assim sendo é relevante que os colaboradores sejam motivados a realizar as funções não por obrigação, mais pelo envolvimento emocional, entendendo que o resultado positivo da organização reflete positivamente nos resultados pessoais.

Tendo como base o exposto no parágrafo anterior é válido salientar que o problema de pesquisa sob o qual norteou-se a pesquisa pode ser evidenciado por meio do seguinte questionamento. Qual a importância do líder na estrutura e motivação da equipe?

O problema por meio do qual se orientou a pesquisa está diretamente vinculado ao cenário global, que caracteriza-se concomitantemente pelo aumento da concorrência e por consumidores de bens e serviços cada dia mais exigentes. Neste cenário as empresas têm sido forçadas a buscar estratégias de diferenciação no mercado, destacando-se nesse contexto, o papel do líder, que pode ser um instrumento de sucesso da empresa ou de fracasso. A problemática abordada reside nesse ponto, ou seja, em delinear aspectos que orientam uma ação do líder tendo em vista o sucesso organizacional.

Pode-se dizer que as equipes que possuem líderes são destaques por sua motivação e estrutura sólida. Portanto, devido ao desempenho dessas equipes sentiu-se a necessidade de organizar conceitos que expliquem melhor como as equipes que possuem líderes alcançam sempre os melhores resultados. Nesse contexto dentre as justificativas da pesquisa está a importância da complementação dos conhecimentos para o profissional que pretende atuar em nível organizacional. Socialmente falando, a pesquisa certamente contribuirá informando a sociedade a cerca da importância do papel do líder como elemento necessário ao sucesso empresarial.

Visando a obtenção de respostas a essa problematização foi delimitado o objetivo geral de compreender a importância do líder na estrutura e motivação da equipe. Assim foram delimitados os seguintes objetivos específicos: explicar e conceituar liderança, motivação e outros aspectos relacionados a liderança; destacar e

compreender o papel do líder na equipe; propor aspectos a serem observados para a existência de uma efetiva liderança, que contribua para a motivação de equipes.

Possivelmente a importância do líder na estrutura e motivação da equipe, está diretamente relacionada à necessidade que os funcionários apresentam, de serem motivados para desempenharem suas tarefas da melhor forma possível.

Foi realizada uma pesquisa bibliográfica, ou seja, a modalidade de pesquisa que é realizada à partir de trabalhos já publicados, envolvendo livros, artigos científicos entre outros, provenientes não só de meios tradicionais como eletrônicos. O enfoque da pesquisa foi descritivo, uma vez que visou explicar o problema à partir de referenciais teóricos, bem como favorecer a análise conhecimento do mesmo.

A busca dos periódicos foi realizada de outubro a novembro de 2015, o recorte temporal em que foram realizadas as buscas foi o período compreendido pelas duas últimas décadas, utilizando-se para tanto os seguintes descritores: liderança, motivação, inteligência emocional.

Os materiais foram analisados com base nos descritores por meio de leituras críticas e analíticas, observando-se ainda as categorias selecionadas para a análise dos dados conforme explicitadas a seguir: Liderança: conceito e caracterização; A Inteligência Emocional como elemento necessário à liderança; O papel do líder na equipe e sua relevância para a empresa; Tipos de líder e estilos de liderança Motivação: conceito e caracterização. Ao se utilizar as teorias relativas aos textos escolhidos atentou-se a critérios éticos da pesquisa, em especial na atribuição das fontes, respeitando assim os direitos autorais.

## **1 LIDERANÇA: CONCEITO E CARACTERIZAÇÃO**

A expressão liderança é proveniente do inglês, *leader* cuja tradução para a Língua Portuguesa é líder. Visando conceituar o termo liderança é necessário partir inicialmente, da concepção presente na Língua Portuguesa, à luz da qual a palavra significa “condição ou função de líder, capacidade de liderar, espírito de chefia”. Assim fica evidente compreender o que vem a ser o líder, que segundo o dicionário da Língua Portuguesa é o mesmo que “chefe”, assim como explicitar o significado da palavra liderar, que é de “dirigir ou guiar” (FERREIRA, 2001).

Partindo dos significados enunciados anteriormente, tendo em vista o enfoque gramático, pode-se ampliar o conceito de liderança definindo-a como a

habilidade de comandar pessoas, fazendo seguidores se tornarem adeptos da meta estabelecida e exercendo influências positivas sobre as pessoas, capaz de alterar dessa forma tanto o comportamento como a mentalidade das mesmas.

Maximiano (2000, p. 389) relata que:

Segundo Douglas McGregor a liderança não é um atributo da pessoa, mas uma combinação complexa de quatro variáveis ou elementos: (1) as características do líder; (2) as atitudes, necessidade e outras características pessoais dos liderados; (3) as características da organização, em especial a tarefa a ser realizada e (4) a conjuntura social, econômica e política.

A liderança constitui um importante tema a ser tratado nas empresas, visto que é elemento definidor do sucesso ou fracasso organizacional. Nesse contexto é importante que fique explícita a diferença entre líder e chefe. Este último, diferentemente do primeiro agrega a autoridade de ordenar e exigir que as ordens sejam obedecidas, considerando-se em muitos casos, superior aos outros elementos do grupo. O líder por sua vez é o sujeito que mostra rumos, influenciando o grupo não com ordens, mais por meio de sua conduta, que em geral é disciplinada, paciente, demonstrando compromisso, respeito e humanidade.

Para Maximiano (2000, p. 389) líderes são os que, no interior de um grupo, ocupam uma posição de poder que tem condições de influenciar de forma determinante, todas as decisões de caráter estratégico. O poder é exercido ativamente e encontra legitimação na correspondência com as expectativas do grupo.

Conforme Montana e Charnov (2003, p. 243) o poder é a capacidade de influenciar subordinados e colegas por meio do controle dos recursos organizacionais é o que distingue a posição de liderança. Um líder bem-sucedido usa eficazmente o poder para influenciar os demais, e é importante que ele entenda as fontes e usos do poder para aprimorar o funcionamento da liderança.

Entendida como habilidade, a liderança pode ser naturalmente proveniente do sujeito, sendo observada no comportamento do sujeito quando apresenta a capacidade de comandar as pessoas sem nem mesmo ocupar o cargo de líder, assim fala-se em liderança informal, que se distingue da formal, que está diretamente vinculada ao exercício de um cargo de autoridade. Concebida como comportamento a liderança pode ser aperfeiçoada, envolvendo em especial o

desenvolvimento de aspectos inerentes à Inteligência Emocional como: carisma, paciência, respeito, disciplina e, principalmente a capacidade de exercer influência e motivar outras pessoas.

## **2 A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL COMO ELEMENTO NECESSÁRIO À LIDERANÇA**

Preliminarmente é válido delinear o que se entende por inteligência. Em termos etimológicos a expressão inteligência é proveniente do latim, utilizada para explicitar a ideia de melhor escolha, conforme é pormenorizado no fragmento a seguir.

A palavra inteligência tem sua origem da junção de outras duas palavras latinas, a palavra *inter* (entre) mais a palavra *legere* (eleger ou escolher). Adaptando-se a origem desse termo ao conceito atual de inteligência chega-se à ideia de que a inteligência é a escolha (melhor) entre duas ou mais situações. Assim, é inteligente quem escolhe a melhor saída ou a melhor resposta, e esse conceito indica a capacidade de que dispomos para, através da seleção, penetrar na compreensão das coisas (ANTUNES, 1998, p. 16).

Á luz da Língua Portuguesa, Bueno (2000, p. 441) destaca o seguinte acerca da inteligência: “s.f. Faculdade de compreender; compreensão fácil”. Assim, associando-se o termo definido à expressão emocional pode-se entender que se está referindo à capacidade de compreender as emoções. Tal reflexão encontra respaldo nas abordagens de Weisinger (2001, p. 14) ao enfatizar que: “A Inteligência Emocional é simplesmente o uso inteligente das emoções – isto é, fazer intencionalmente com que suas emoções trabalhem a seu favor, usando-as como uma ajuda para ditar seu comportamento e seu raciocínio de maneira a aperfeiçoar seus resultados”.

Inteligência Emocional referenciada pela sigla I.E. é um termo que teve origem em 1990, em decorrência das teorias de Peter Salovey e John Mayer expostas em artigos científicos nos quais definia-se como sendo a capacidade de exercer autocontrole sobre os sentimentos e emoções, valendo-se de conhecimentos para o norteamo das ações e pensamentos. Em continuidade aos estudos teóricos feitos inicialmente os citados pensadores apontam fatos empíricos

acerca do objeto em estudo, que era entendido como sendo uma habilidade mental (ANDRADE NETA; GARCIA; GARGALLO, 2008).

Nos primeiros cinco anos de sua criação a teoria da Inteligência Emocional não teve grande destaque, conhecendo seu impulso à partir de 1995 com o lançamento do livro de Goleman, intitulado Inteligência Emocional, cuja fundamentação respaldou-se em estudos acerca do cérebro, emoções e conduta, sem no entanto, desconsiderar os conceitos instituídos inicialmente por Mayer e Salovey. Com esse novo trabalho tem origem um concepção ampliada de Inteligência Emocional que passou a contemplar habilidades cognitivas e vários aspectos relativos a personalidade, assim como a capacidade de se motivar mesmo diante de adversidades, não permitindo que as atividades racionais sejam afetadas pelas angústias (COBÊRO; PRIMI; MUNIZ, 2006).

As reflexões acerca do conceito de Inteligência Emocional feitas anteriormente, encontram respaldo nas abordagens de Goleman ao destacar que:

[...] a 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 de 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 (2001, p. 46).

Correia (1997) relata que metafóricamente a inteligência emocional pode ser entendida como um remédio aplicável na sociedade, visando equilibrar as relações entre os indivíduos.

A ampliação do conceito de Inteligência Emocional de Goleman tem recebido certas críticas em nível científico, pois conforme apontam Mayer e Salovey o termo não pode fazer referência a áreas amplas da personalidade que se distanciam da emocional e da cognitiva (COBÊRO; PRIMI; MUNIZ, 2006).

A inteligência emocional está diretamente vinculada as emoções, que “são, em essência, impulsos, legados pela evolução, para uma ação imediata, para planejamentos instantâneos que visam lidar com a vida” (GOLEMAN, 2011, p. 34).

Em decorrência das divergências anteriormente explicitadas o conceito de Inteligência Emocional passou por várias revisões ao longo da década de 1990, chegando ao que se conhece na atualidade, que define a expressão como sendo a potencialidade de percepção criteriosa, e avaliar e exteriorizar emoções controlando-as, perceber ou produzir sentimentos necessários ao pensamento e obter um

crescimento emocional e intelectual. Se refere a capacidade de processar informações permeadas de sentimento (COBÊRO; PRIMI; MUNIZ, 2006).

Em relação às particularidades da Inteligência Emocional é válido salientar que:

Ela se caracteriza como a capacidade de identificação, análise e desenvolvimento de emoções de acordo com a necessidade da situação enfrentada no momento, de forma a administrar bem estas emoções para que as mesmas venham a proporcionar crescimento para a pessoa (JUNQUEIRA; COUTO; PEREIRA, 2011, p. 2).

Inteligência Emocional e Q.I. são capacidades distintas porém complementares, correlacionando-se. A IE é a junção entre a inteligência e a emoção. Trata-se de uma habilidade cognitiva que pressupõe o emprego de emoções para que certos problemas sejam solucionados. O conceito de I.E. deve ser concebido à partir da integração entre razão e emoção (COBÊRO; PRIMI; MUNIZ, 2006).

Em relação aos testes de QI é importante destacar que:

[...] não contribuem para o desenvolvimento cognitivo do sujeito, uma vez que a aprendizagem do sujeito ocorre não somente por questionamentos, respostas e resultados, mas por experiências, ações para adaptar-se ao meio, capacidade de resolver problemas, criar estratégias, entre outras qualidades consideráveis para um aprendizado significativo (ANTUNES, 1998, *apud* SILVA; BANZZATTO, p. 537).

A Inteligência Emocional se sustenta em quatro ramificações dos processos psicológicos, envolvendo alguns mais simples e outros mais complexos.

- a) Percepção, avaliação e expressão da emoção – diz respeito a potencialidade de observar e compreender emoções em si e em outras pessoas, assim como a capacidade de expressar emoções e as necessidades decorrentes dos sentimentos, sabendo diferenciar manifestações reais e imaginárias (COBÊRO; PRIMI; MUNIZ, 2006).
- b) emoção como facilitadora do pensamento – refere-se ao emprego da emoção para apontar situações em que se necessita de atenção, sejam informações internas ou externas. O emprego da capacidade de gerar sentimentos para tomar decisões (BUENO, 2003).
- c) compreensão e análise de emoções; emprego do conhecimento emocional – envolve a capacidade de compreender aspectos distintos nas emoções,

compreensão de sentimentos complexos e as transições de um sentimento para outro (BUENO, 2003).

O citado aspecto pode ser melhor entendido considerando que:

A compreensão e análise das emoções refere-se à compreensão e ao uso do conhecimento emocional, que é crescente ao longo da vida pelo maior entendimento dos significados emocionais. Refere-se à compreensão de emoções complexas e contraditórias, da transição de sentimentos e a sua relação com as situações interpessoais. Portanto, tal conhecimento é muito importante para a adaptação (MAYER E SALOVEY, 1999 apud MUNIZ; PRIMI, 2007, p. 2).

- d) controle reflexivo de emoções para promover o crescimento emocional e intelectual – trata-se da tolerância a reações emocionais, boas ou não e de sua respectiva compreensão consoante a efetiva relevância (BUENO, 2003).

À luz da psicologia a Inteligência Emocional diz respeito a capacidade de entender os próprios sentimentos, assim como os dos outros, sendo efetivamente capaz de lidar com eles. A tentativa de conhecer o ser humano, seu comportamento e atitudes é classificada como Inteligência Emocional, sendo desta forma mais que a mera capacidade de se ter sensibilidade sobre os sentimentos e vivências próprios. Visto que tal conceito passou a interferir o ambiente empresarial e nele ser pensado e aplicado, sua definição teve que ser ampliada (SANTOS; CERVI, 2012).

Ao se caracterizar a Inteligência Emocional é válido considerar que ela:

[...] implica a habilidade para perceber e valorar com exatidão a emoção; a habilidade para acessar e ou gerar sentimentos quando esses facilitam o pensamento; a habilidade para compreender a emoção e o conhecimento emocional, e a habilidade para regular as emoções que promovem o crescimento emocional e intelectual (MAYER; SALOVEY, 2007, p. 32).

No ambiente de trabalho entende-se a Inteligência Emocional como sendo uma competência relativa ao comportamento, constituindo-se na aplicação das emoções tendo como base a racionalidade, ou seja, a inteligência, empregando-as de forma positiva tendo em vista objetivos previamente delimitados (HALLMANN; CRUZ, 2012).

Por meio da Inteligência Emocional o sujeito tem mais possibilidade de alcançar os objetivos, pelo fato de interagir de forma mais precisa com seu ambiente. Fica claro que o sujeito classificado como Inteligente usa diversas competências de forma integrada, assim como é capaz de analisar um problema sob

vários aspectos, e ponderar antes de tomar decisões. Tais indivíduos apresentam maior habilidade para se adaptar a novos contextos, sendo capazes de dominar mais rapidamente certa área do conhecimento, em especial pelo uso da intuição (GUEBUR; POLETTTO; VIEIRA, 2007).

No âmbito de entendimento da Inteligência Emocional é preciso que um equívoco seja esclarecido. Assim é válido destacar o pensamento de Goleman (2001, p. 19) ao ressaltar que:

[...] inteligência emocional não quer dizer liberar sentimentos, “botar *tudo para fora*”. Diferentemente, significa administrar sentimentos de forma a expressá-los apropriadamente e efetivamente, permitindo às pessoas trabalhem juntas, com tranquilidade, visando suas metas comuns.

A Inteligência Emocional trata-se da forma como os sujeitos lidam com as emoções, não apenas as de si mesmos como dos outros, exercitando assim a autoconsciência, motivação, persistência, empatia, entendimento, cooperação, negociação e liderança (JESUS; MANOLESCU, 2011).

A afirmativa anterior pode ser fundamentada pela abordagem em destaque à frente:

A inteligência emocional é: a capacidade de perceber emoções, ter acesso a emoções e gerá-las, de modo a ajudar o pensamento a compreender as emoções e o conhecimento emocional e a controlar as emoções de maneira reflexiva para promover o crescimento emocional e intelectual (SALOVEY, 1999. p 17).

De forma simplificada Weisinger (1997, p. 14) conceitua Inteligência Emocional como “[...] o uso inteligente das emoções, isto é, fazer intencionalmente que as emoções trabalhem a seu favor, usando-as como uma ajuda para ditar seu comportamento a seu raciocínio de maneira a aperfeiçoar seus resultados”.

Trata-se do potencial de compreender os próprios sentimentos e de outrem, automotivar e gerir as emoções tendo em vista bons relacionamentos. Assim, constata-se o emprego das Inteligências interpessoal e intrapessoal, para as quais é necessário entender e regular as emoções, tendo em vista uma situação específica. Significa usar as emoções intencionalmente para certa finalidade, que seja positiva (JUNQUERIA; COUTO, 2011).

A inteligência Emocional refere-se a habilidade de empregar os sentimentos ao lidar com outras pessoas. Ela é pressuposto fundamental para um

efetivo trabalho em equipe, no qual há a exigência constante do diálogo e da autoanálise. Por meio desse tipo de inteligência pode-se interagir com os outros, atuar em conjunto, superar situações de dificuldade e conflito, ampliar os vínculos e manter estável o humor (ARAÚJO et. al., 2012).

A reflexão anterior encontra respaldo nas abordagens presentes no fragmento destacado a seguir:

As pessoas com prática emocional bem desenvolvida têm mais probabilidade de se sentirem satisfeitas e de serem eficientes em suas vidas, dominando os hábitos mentais que fomentam sua produtividade; as que não conseguem exercer nenhum controle sobre sua vida emocional travam batalhas internas que sabotam a capacidade de concentração no trabalho e de lucidez de pensamento (GOLEMAN, 2001, p. 49).

No contexto organizacional a Inteligência Emocional visa minimizar o stress, elevando o nível de satisfação, a eficiência e a competitividade. Em decorrência desses fatores emerge maior qualidade de vida tendo em vista um melhor controle dos sentimentos pelos sujeitos (JUNQUEIRA; COUTO; PEREIRA, 2011).

É preciso destacar também a competência emocional, que em essência é uma capacidade que o sujeito desenvolve à partir da inteligência emocional, que resulta num desempenho. A esse respeito é válido uma efetiva compreensão da abordagem destacada a seguir:

As competências emocionais se congregam em grupos, cada um baseado numa capacidade implícita de inteligência emocional. As capacidades implícitas de inteligência emocional são vitais para que as pessoas adquiram com êxito as competências necessárias para ter sucesso no trabalho (GOLEMAN, 2001, p. 39).

A Inteligência Emocional como habilidade de reconhecer e compreender emoções refere-se não apenas das do próprio sujeito como as dos outros, assim como da forma como estas são empregadas no gerenciamento das atitudes e relacionamentos. É uma postura que envolve complexidades sociais e favorece aos indivíduos a tomada de decisões tendo em vista um efetivo bem estar pessoal e profissional (LUZ, 2014).

De acordo com as teorias de Goleman a Inteligência Emocional envolve cinco competências emocionais e sociais, conforme delineado a seguir (HALLMANN; CRUZ, 2012):

- a) Autoconsciência – diz respeito ao conhecimento de si mesmo, o que engloba forças e fraquezas, assim a relação entre sentimentos, pensamentos e reações. Nessa competência está a autoconfiança. “Autoconsciência, cujo objetivo é reconhecer sentimentos, e montar um vocabulário para eles e ver as ligações entre pensamentos, sentimentos e reações; saber se são os pensamentos ou os sentimentos que governam uma decisão” (GOLEMAN, 2012, p. 284).
- b) Motivação – se trata do desejo de fazer algo e na maioria das vezes, de fazer melhor.
- c) Auto-regulamentação – refere-se ao autocontrole das emoções, da capacidade de controlar a impulsividade.
- d) Empatia – diz respeito ao entendimento dos sentimentos e preocupações dos outros, e a compreensão da diferença na forma como os sujeitos se sentem em relação a certas situações.
- e) Capacidade de lidar com relacionamentos – se trata de ter capacidade para atuar sobre as emoções dos outros, convivendo de forma harmônica na sociedade (HALLMANN; CRUZ, 2012).

Tendo em vista a importância da Inteligência Emocional e das várias habilidades a ela relacionadas é fundamental enfatizar o fragmento destacado a seguir:

A Inteligência Emocional deveria ser conhecida por todos os gestores já que é considerada um fator que influencia no sucesso não só do indivíduo como profissional, mas na sua vida pessoal e que impacta diretamente no sucesso da organização como um todo. Os líderes devem estar emocionalmente preparados para conduzirem suas equipes evitando conflitos e criando um ambiente de trabalho agradável, onde há confiança e respeito (JUNQUEIRA; COUTO; PEREIRA, 2011, p. 13).

Chega-se à Inteligência Emocional através de um processo de aprendizagem gradativo. “O aprendizado emocional se entranha [...] à medida que as experiências são repetidas e repetidas [...]. O cérebro reflete-as como caminhos fortalecidos, hábitos neurais que entram em ação nos momentos de provação, frustração e dor” (GOLEMAN, 2012, p. 279).

Goleman por meio de vários estudos envolvendo a Psicologia identificou outros componentes relevantes da Inteligência Emocional, conforme destacados a seguir (HALLMANN; CRUZ, 2012):

- a) Capacidade de tomar decisões – envolve a análise das ações e a avaliação das consequências, sabendo nortear a decisão tendo como base a razão ou a emoção conforme for o caso.
- b) Lidar com sentimentos – trata-se de refletir sobre os sentimentos visando controlar manifestações como a ansiedade, medo, tristeza e raiva. “Controle das emoções: compreender o que está por trás de um sentimento (por exemplo, a mágoa que dispara a raiva) e aprender como lidar com as ansiedades, ira e tristeza” (GOLEMAN, 2012, p. 284).
- c) Lidar com tensões – diz respeito a ter claro o valor dos exercícios e relaxamento.
- d) Comunicação com o outro – trata-se de abordar sentimentos, ter boa capacidade de ouvir e saber fazer as perguntas corretas.
- e) Auto-revelação – saber se posicionar na hora certa em relação aos sentimentos, edificando a segurança.
- f) Intuição – compreender ocorrência da vida e direcionar reações emocionais.
- g) Autoaceitação – compreender-se como sujeito dotado de forças e fraquezas.
- h) Responsabilidade Pessoal – saber que as decisões e ações têm consequências, assumindo as responsabilidades.
- i) Assertividade – reconhecer preocupações e sentimentos desprovido de passividade e raiva.
- j) Dinâmica de grupo – capacidade de cooperar e aplicar a habilidade de liderança.
- k) Solução de conflitos – empregar transparência na negociação de acordos (HALLMANN; CRUZ, 2012).

Profissionais da psicologia geralmente valem-se dos componentes identificados anteriormente para refletir sobre o equilíbrio emocional de certos sujeitos em detrimento de outros, tendo em vista o ambiente organizacional. No cenário empresarial atual, marcado pela competitividade reforça-se a importância de se valorizar as competências comportamentais, o que destaca o valor da Inteligência Emocional (JUNQUEIRA; COUTO; PEREIRA, 2011)).

Ao finalizar esse tópico prevalece o entendimento de que a inteligência emocional é aspecto fundamental para que o líder saiba nortear a equipe, tendo em vista o reconhecimento das necessidades dos colaboradores e das particularidades que motivam cada um. Nesse sentido é fundamental que as organizações busquem formas de motivar os líderes e colaboradores a desenvolvem a inteligência emocional.

### 3 O PAPEL DO LÍDER NA EQUIPE E SUA RELEVÂNCIA PARA A EMPRESA

Para que um líder conduza a equipe ao sucesso, contribuindo para a produtividade e evolução da empresa é preciso que tenha as seguintes características: curiosidade, criatividade, capacidade de comunicação, caráter, coragem, convicção, carisma e principalmente ser competente (JUNQUEIRA; COUTO; PEREIRA, 2011).

A curiosidade refere-se a querer saber, o que pressupõe ouvir as pessoas, visando obter conhecimentos que leve ao questionamento das próprias convicções. Ao apresentar a habilidade de ouvir, o líder não se mostra arrogante, não dando a impressão de que sabe tudo. A criatividade consiste em fazer o inimaginado, algo que seja efetivamente diferente, tendo em vista principalmente a geração de mudanças (SANTIAGO, 2013).

Destaca-se a capacidade de comunicar, estando fundamentada na verdade, porém sem deixar de usar a educação e a gentileza. O caráter diz respeito a saber distinguir o errado do certo, optando por este segundo adjetivo.

Ter coragem é diferente de ser presunçoso, mas sim um comportamento de argumentar e negociar. A convicção diz respeito um tipo de motivação, que vinculada ao instituto leva o sujeito a agir. O carisma por sua vez, é o aspecto mais relevante para um líder atrair as pessoas para segui-lo, inspirando-os. Entre todas as habilidades descritas até esse momento destaca-se a competência, que se trata de fazer o melhor, observando-se os padrões de qualidade (SANTOS, 2008).

A liderança apresenta-se como uma importante habilidade para definir o sucesso dos profissionais na carreira, assim como para definir o sucesso organizacional. O fato de o líder conduzir os funcionários atua como um importante elemento garantidor da competitividade. Neste sentido evidencia-se que uma liderança pautada nos aspectos apresentados anteriormente eleva a produtividade, minimiza os conflitos e dinamiza os resultados (SILVA; MARTINEZ; BAGRICHEVSKY, 2015).

Um bom líder conquista os funcionários pelo exemplo, pois entre as palavras e as atitudes, essas últimas são mais inspiradoras. Neste sentido, a liderança de excelência é aquela que se manifesta por meio do exemplo, despertando e inspirando os outros. As atitudes dos líderes geram como reflexo as atitudes dos liderados (SANTIAGO, 2013).

Entre os requisitos para atuar com base na liderança destaca-se conhecer o melhor possível os profissionais com os quais se lida, procurando-se assim, evitar conflitos e elevar o nível de motivação, gerando assim, um maior compromisso. Assim, evidencia-se o valor da comunicação, que deve ser objetiva e clara.

### 3.1 TIPOS DE LÍDER E ESTILOS DE LIDERANÇA

Os tipos de líder estão diretamente ligados às características do grupo e ao tipo de comportamento do líder, vinculada a aspectos como democracia, autonomia, confiança.

No que tange ao estilo de liderança fala-se em autocrática, democrática e liberal.

- a) Liderança autocrática é uma modalidade considerada autoritária em há por parte do líder a imposição das ideias e decisões, não valorizando a opinião do grupo.
- b) Liderança Democrática, é aquela que ocorre por meio de estímulos ao grupo proveniente da ação do líder, sendo desta forma, fundamentalmente participativa. Nesse tipo de as decisões ocorrem tendo como base a participação do grupo de forma coletiva.
- c) Liderança Liberal é caracterizada pela liberdade total e plena do grupo, no qual o líder deposita considerável confiança, delegando as decisões aos sujeitos e reduzindo consideravelmente o seu nível de participação (SILVA; MARTINEZ; BAGRICHEVSKY, 2015, p. 77-79).

Montana e Charnov (2003) relatam que a abordagem de liderança mais conhecida e utilizada não reflete a complexidade de um verdadeiro modelo contingencial, mas usa a abordagem comportamental da eficácia da liderança. Essa adaptação popular da abordagem comportamental é chamada de grade gerencial. A liderança vincula-se diretamente a motivação, visto que para ser seguido pelo grupo o líder deve motivá-lo. Diante do exposto é relevante compreender a plenitude dessa capacidade humana, que é concomitantemente intrínseca e extrínseca, conforme feito a seguir.

### 3.2 MOTIVAÇÃO: CONCEITO E CARACTERIZAÇÃO

O termo motivação é originário do latim *motivus*, *movere* que representa mover, sendo empregado para designar um processo constituído por razões e motivos, com capacidade de induzir, incentivar ou estimular o sujeito a determinados

comportamentos (FRAGA, 2010). No âmbito da administração o termo em questão apresenta sentidos específicos referenciando entre outros aspectos a força ou motivo que leva o funcionário a atuar de uma forma específica, tratando assim, das atitudes dos sujeitos no contexto organizacional (VIEIRA, 2011).

Complementando o exposto anteriormente vale citar Robbins (2005) ao relatar que a motivação se constitui no processo que refere-se a intensidade, direção e persistência dos esforços realizados por um sujeito tendo em vista alcançar objetivos previamente determinados, ainda que sejam pessoais ou profissionais.

No âmbito do trabalho a motivação diz respeito ao desejo ou disposição do profissional para realizar ações direcionadas ao cumprimento da meta estabelecida pela empresa. Nesse contexto dizer que alguém está motivado significa explicitar sua disposição para a realização de tarefas de ordem laboral. O estudo da motivação em nível profissional refere-se a análise dos fatores que compõe as razões ou motivos inerentes ao desempenho dos trabalhadores, atuando com impulso para o desempenho dos mesmos (MAXIMIANO, 2000).

Para que tenham um bom desempenho os funcionários devem ser devidamente motivados, o que pressupõe que um bom líder conheça os aspectos produtores da motivação dos sujeitos tendo em vista o ambiente de trabalho (BERGAMINI, 1989).

A motivação em suas acepções: teórica e prática constitui parte da história da humanidade, influenciando vários ambientes que os sujeitos estabelecem suas relações. No contexto trabalhista verifica-se que quanto maior o nível de motivação dos sujeitos maior é a produtividade e conseqüentemente menores são os prejuízos. Assim, constata-se a importância de os profissionais estarem devidamente motivados (MONTANA e CHARNOV, 2003).

Motivação e desempenho são adjetivos que ligam-se diretamente no ambiente de trabalho, requerendo que os sujeitos se esforcem aplicando habilidades físicas e principalmente intelectuais, destacando-se nesse contexto a já descrita Inteligência Emocional. No contexto em análise é fundamental que haja um reforço positivo visando motivar os sujeitos, em especial levando ao conhecimento dos mesmos a possibilidade de obtenção de benefícios, ou seja, apresentando motivos externos para gerar motivação interna (BUENO, 2002).

Entende-se por motivos internos as necessidades, habilidades, interesses, valores e outros aspectos que tendem a mover os sujeitos a executarem

certas tarefas, nutrindo um sentimento de atração a interesse por algumas tarefas em específico. Nesse sentido menciona-se os impulsos internos que estão diretamente vinculados a necessidade psicológica e fisiológica (MAXIMIANO, 2000).

No contexto organizacional a motivação é o processo impulsionador das ações dos profissionais em relação a metas e objetivos (BERGAMINI, 1989). Neste contexto é válido analisar a motivação à luz de alguns teóricos, cujo pensamento influencia o contexto empresarial e é elemento de estudo de administradores, tecnólogos em Recursos Humanos, Psicólogos e outros profissionais cuja função é lidar diretamente com o elemento humano, entendido como o recurso mais importante da empresa.

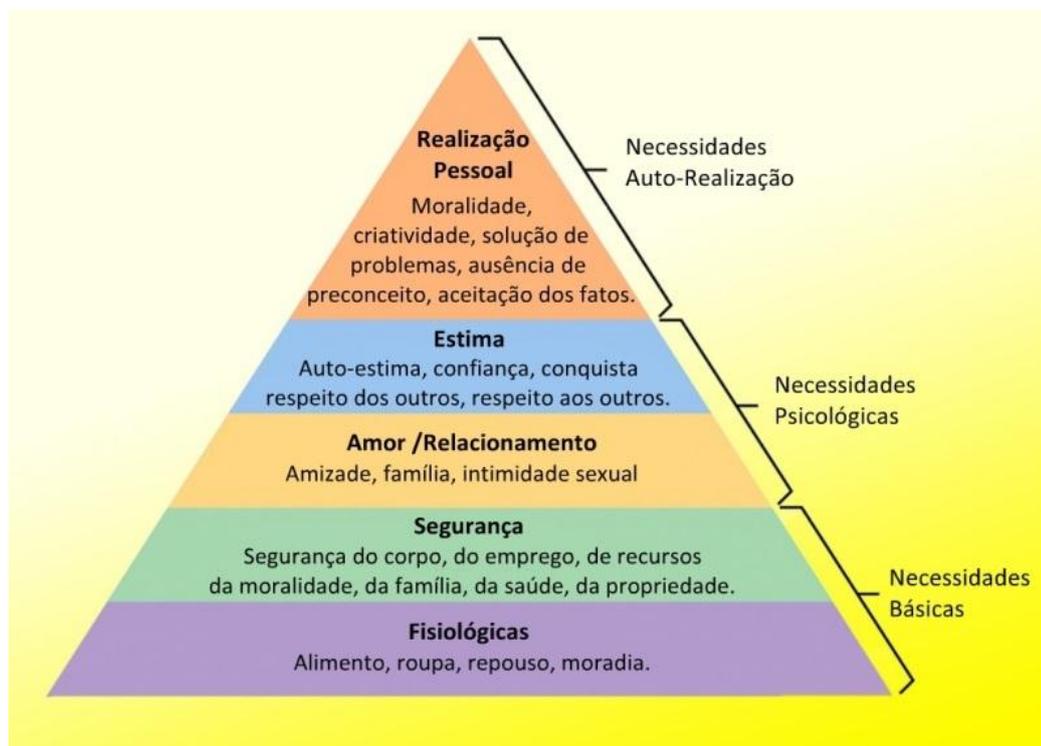
#### **4 A TEORIA DA MOTIVAÇÃO SEGUNDO MASLOW**

A motivação é um fator que está diretamente ligado a liderança, pois compete ao líder estimular os sujeitos a satisfazerem suas necessidades, para que se sintam mais motivados (VIEIRA, 2011). Ao se utilizar da teoria de Maslow, o líder pode evidenciar para os funcionários da empresa, que existem outras necessidades a satisfazer além das necessidades básicas, tirando desta forma, os sujeitos da zona de conforto e fazendo com que eles tenham outros objetivos e metas (HESKETH; COSTA, 1980).

Quatro teorias de motivação exercem influências consideráveis na Administração: a de Maslow, Herzberg, Kurt Lewin, Henry Murray, contudo há uma ênfase relevante na primeira teoria, que será mais bem abordada nesse estudo. Abraham Maslow foi um psicólogo norte americano cuja teoria denominada hierarquia das necessidades tem exercido importante papel para a melhor condução dos recursos humanos (RODRIGUES, 2007). Tal teoria apresenta-se organizada em uma pirâmide composta de cinco níveis, que estão organizados em três grupos distintos. As necessidades fisiológicas e de segurança compõe o primeiro grupo; a de amor/relacionamento e estima, formam o segundo grupo e; por fim, a realização pessoal, o último grupo.

Maslow organizou as necessidades humanas em cinco níveis: fisiológicas, necessidades de segurança, necessidades sociais, necessidades de status ou estima, necessidades de auto realização (MONTANA; CHARNOV, 2003). Essas necessidades podem ser analisadas de forma mais detalhada por meio da figura a seguir:

Figura 1 – Hierarquia das necessidades de Maslow



Fonte: <http://www.dicasdeescrita.com.br>, 2012

Na concepção de Maslow a motivação humana é proveniente das necessidades apresentadas pelo sujeito, e que ainda não foram satisfeitas (MONTANA; CHARNOV, 2003). A teoria das necessidades tem sido empregada para explicar a motivação, segundo a qual o comportamento dos sujeitos é motivado primeiramente pela carência de algo.

Não se trata de novos truques, macetes ou técnicas superficiais que podem ser usados para manipular mais eficientemente seres humanos. Trata-se, sim, de um conjunto básico de valores ortodoxos sendo claramente confrontados por outro sistema de valores mais moderno, mais eficiente e verdadeiro. Fala-se aqui das consequências verdadeiramente revolucionárias da descoberta de que a natureza humana tem sido desvalorizada (MASLOW, 1962 apud BUENO, 2002, p. 10).

A teoria da hierarquia das necessidades básicas conforme elaborou Maslow é bastante conhecida no âmbito organizacional, influenciando não apenas a formação dos administradores como sua atuação prática, tendo em vista favorecer a compreensão da motivação dos colaboradores visando aprimorar o processo produtivo (MOSCOVICI, 2003). Por meio da hierarquia das necessidades Maslow

demonstrou aspectos que distinguem os seres humanos dos outros animais, conforme mais bem explicitado a seguir:

Maslow buscou compreender o homem dentro de uma percepção multidimensional, considerando a existência de diversas necessidades, desde as mais básicas até as mais complexas e numa inter-relação dinâmica ainda pouco estudada. Ao conceber, entretanto, a motivação como o caminho para a satisfação da necessidade dominante, Maslow fugiu ao aspecto da espontaneidade contido no conceito da motivação (BUENO, 2002, p. 11).

Para Maslow os seres humanos tendem naturalmente a buscar a satisfação de suas necessidades, motivando-se na busca por satisfazer seus anseios e necessidades. Ao organizar sua teoria por meio de uma pirâmide, conforme demonstrado pela figura 1, Maslow enfatiza que o ser busca a satisfação das necessidades gradativamente das mais básicas para a mais complexa (BUENO, 2002).

Segundo as abordagens de Maslow as necessidades fisiológicas são aquelas constituídas pelas mais básicas relacionadas em geral à sobrevivência do sujeito, como a necessidade por: água, alimento, medicamentos entre outros. A relevância destas se enfatiza pelo fato de que sua não satisfação produz situações desagradáveis que tendem a colocar a saúde e até a vida em risco. Assim, se tratam de aspectos diretamente ligados à sobrevivência.

No nível subsequente está a necessidade de segurança, que se trata da proteção aos riscos impostos pelo meio, ou seja, a necessidade de proteção propriamente dita (RODRIGUES; SILVA, 2007).

As necessidades sociais segundo Maslow estão diretamente ligadas ao desejo e relevância de fazer parte de um grupo, de ser reconhecido. Nesse contexto destaca-se o amor e o relacionamento, este último, entendido de forma ampla, o que engloba até aqueles estabelecidos no ambiente de trabalho (BERGAMINI, 1989).

A necessidade de estima é aquela que diz respeito a aprovação e reconhecimento pelos outros, envolvendo tanto a autoestima como a hetero-estima e perpassando também a necessidade de status. Envolve primeiro plano o equilíbrio emocional que capacita o sujeito de acreditar em si mesmo (MONTANA; CHARNOV, 2003).

A teoria das necessidades de Maslow é baseada na preponderância, uma vez que a influência de uma necessidade se associada à gratificação relativa de outra imediatamente inferior. Assim entende-se que ao contrário de ser uma teoria

mecanicista é uma teoria dinâmica, que entende que as pessoas estão sob o domínio das influências de suas necessidades (SAMPAIO, 2009).

Por fim, no cume da pirâmide está a necessidade de realização pessoal, que engloba várias experiências, tanto no campo estático como no metafísico, perpassando até o aspecto religioso (BERGAMINI, 1989).

A efetiva motivação provém das necessidades intrínsecas em que residem a fonte de energia. No ser humano ela depende dos motivos, ou seja, dos desejos e impulsos que se manifestam no interior, de ordem psicológica, emocional e até mesmo fisiológica (GOMES; MICHEL, 2007).

A teoria de Maslow demonstra que as pessoas se motivam preponderantemente pelas necessidades, que quanto mais intensa, maior será a motivação, constituindo-se na forma que estimula as pessoas em suas ações e objetivos, o que é próprio de cada sujeito e está diretamente ligado a sua cultura.

As necessidades não ocorrem isoladamente, e sim em conjunto, apesar de preponderar a mais elevada, quando as inferiores já estão satisfeitas. A reação dos sujeitos constitui-se na via pro meio da qual as necessidades são exteriorizadas. Maslow destacou que a saúde emocional é pressuposto fundamental para a atuação criativa no ambiente de trabalho (BUENO, 2002).

Muitas empresas têm se utilizado da ação do líder para motivar os colaboradores, buscando consolidar uma cultura organizacional de motivação, que se elevada pode melhorar a satisfação do público interno e externo, o que reverte-se à empresa em forma de consolidação do mercado de atuação. A motivação dos colaboradores pressupõe mais que a remuneração mensal composta prevalentemente pelos salários, devendo envolver benefícios diretos e indiretos para a aprimorar o ambiente de trabalho e melhorar o desempenho (RODRIGUES; DA SILVA, 2007).

Tais conhecimentos são fundamentais para uma boa atuação do líder, visto que este precisa conhecer quais as necessidades dos colaboradores, para saber como proceder para motivá-los, visto que cada um pode estar em um plano diferente da pirâmide de Maslow. É com base na análise e consideração da teoria da hierarquia das necessidades segundo Maslow, que enfatiza-se que a motivação humana para o trabalho vai além do aspecto financeiro, apesar deste ser fundamental, visto que é meio para a satisfação das necessidades básicas.

Nesse último tópico se evidenciou o quanto a motivação é importante no ambiente empresarial, devendo ser estimulada pelo líder, para que os funcionários

sintam a necessidade de sair da zona de conforto e evoluir em busca da satisfação de outras necessidades além das fisiológicas.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Posteriormente ao desenvolvimento das pesquisas necessárias à redação deste artigo foi possível compreender que de forma genérica a liderança se constitui no processo de estimular pessoas a realizarem certas ações, em especial quando se trata de equipe de trabalho. A liderança está estreitamente a capacidade de se motivar e exercer influências sobre os outros, devendo ser empregada de forma ética, visando levar o grupo a atingir objetivos vinculados ao sucesso próprio e da organização.

Reunindo-se várias concepções acerca da liderança pode-se compreender que ela refere-se ao comportamento do líder e também do grupo, constituindo-se em uma espécie de relacionamento no qual há a percepção dos liderados acerca da postura assumida pelo líder. Se trata de uma influência pessoal, utilizada em uma ocasião específica, utilizando-se para tanto entre outras habilidades, da comunicação. De forma comum as várias definições de liderança estudadas enfatizam o aspecto coletivo, visto que pressupõe a relação entre mais de um sujeito.

O bom líder é aquele que leva os seus seguidores a agirem de forma correta, não pressupondo para tanto, a existência de popularidade. Ou seja, tal afirmativa refere-se a capacidade do líder em influenciar outros sujeitos, para que realizem determinadas ações como o maior nível de qualidade possível, estabelecendo-se assim um vínculo emocional.

O papel do líder na equipe é de ajudar na tomada de decisões e não de dar ordens. Ele deve ter como meta o desenvolvimento das pessoas para que sejam capazes de assumir riscos e realizar ações visando superá-los, com a finalidade de agregar mais qualidade ao trabalho executado.

Em relação à equipe o líder deve agir com responsabilidade, motivando as pessoas a assumir desafios e desenvolvendo a autonomia. Trata-se de um importante agente no gerenciamento do capital humano da organização, cuja atribuição é obter resultados satisfatórios por meio do aprimoramento do desempenho da equipe, o qual deve ser constantemente e continuamente incentivando.

Tendo em vista a ampliação do destaque dado ao papel do líder no atual cenário emerge a tendência do que conhece por treinamento em liderança, que são

ações estratégicas que visando aprimorar habilidades e competências fundamentais a uma boa liderança, como é o caso da inteligência emocional. Visa-se levar o líder a compreender o colaborador primeiramente como pessoal e em seguida a compreensão de que cada um é um universo diferente, requerendo dessa forma, estilos de liderança diferenciados.

Entre os principais aspectos que tornam a liderança efetivamente eficiente, capaz de contribuir para a motivação da equipe é válido destacar que o líder nunca pode perder o foco em relação às metas e objetivos; deve estabelecer uma constante comunicação com os colaboradores, visando visualizar as expectativas, diagnosticar pontos fortes e aspectos que devem ser aprimorados; dedicar aos liderados o mesmo respeito que deseja. Tais comportamentos e ações pressupõe uma inteligência emocional devidamente desenvolvida.

Conclusivamente é válido ressaltar que a importância do líder na estrutura e motivação da equipe é indiscutível. Ao atuar de forma humanista no contexto organizacional o líder favorece a motivação da equipe, tendo maior possibilidade de obter o envolvimento de todos tendo em vista promover o sucesso da empresa. A motivação é fator impreterível para elevar a autoestima dos sujeitos e influenciar o comportamento dos mesmos no ambiente de trabalho. É preciso salientar por fim, que essa condição não provém apenas da remuneração, que deve ser justa, mais de todas as formas que levam o sujeito a se sentir valorizado, entre as quais está o respeito e o desenvolvimento da autonomia.

Gradativamente o líder tem sido entendido como um elemento cuja atuação é fundamental para a empresa e para os seus recursos humanos, pois é o sujeito que influencia e motiva a equipe, o que deve perpassar todos os setores, visto que esses são interdependentes. Diante do exposto é válido ressaltar por fim, que o líder deve estabelecer uma constante sintonia com os variados espaços que compõe a empresa, assegurando a formação e valorização das pessoas. Finalizando vale salientar que, o líder é elemento fundamental na organização, visto que suas ações estimulam a equipe, o que reflete no sucesso da empresa.

## **ABSTRACT**

The topic covered in this article is seen socially relevant that explains the importance of the leader, highlighting aspects to be observed for its activities in the business community is a

success factor. Incumbent upon the leader given the success of the company, involving group members for satisfactory performance of tasks. Whereas not all companies have investigate the development of leadership, problem question that guided the study was: What reasons cause the leader to be so important in the structure and motivation of the team? To obtain answers to this question, the overall goal of understanding the importance of the leader in the structure and motivation of staff was delimited. So the following specific objectives were defined: to explain and conceptualize leadership, motivation and other aspects related to leadership; highlight and understand the leader's role in the team; proposing aspects to be observed for the existence of effective leadership, to contribute to the team motivation. The reason for this study is the importance of understanding effectively, which the leader's role in the performance of employees and consequently the differential of the company in the market segment. The methodology used in the study was the development of literature, through which sought to carry out a critical review of the literature. For the consolidation of this procedure were estudados books and scientific articles that discuss the topic. Through the collected data has been established that the actions of the leader when properly directed can lead to success for the company and result for the group.

**Keywords:** Leader. Motivation. Team. Organizational success.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE NETA, Nair Floresta Andrade; GARCIA, Emílio; GARGALLO, Isabel Santos. A inteligência emocional no âmbito acadêmico: uma aproximação teórica e empírica. Universidade Estadual de Santa Cruz. **Revista Psicologia Argumento**, 26(52), 11-22, jan/mar. 2008. Disponível em: <<http://www.uesc.br>>. Acesso em: 20 out. 2015.

ANTUNES, C. **As inteligências múltiplas e seus estímulos**. 12. ed. Campinas: Papirus, 1998.

ARAÚJO, Monica M. Trovo et. al. Inteligência emocional no trabalho em equipe em cuidados paliativo. **Revista BioEthikos**. Centro Universitário São Camilo, (1): 58-65, 2012.

BERGAMINI C. W. **Motivação**. 2 ed., São Paulo, Atlas, 1989.

BUENO, José Maurício Haas. Inteligência Emocional: um estudo de validade sobre a capacidade de perceber emoções. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, 16(2), pp. 279-291, 2003.

BUENO, Marcos. As teorias de motivação humana e sua contribuição para a empresa humanizada: um tributo a Abraham Maslow. **Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão – CESUC – Ano IV – nº 06 – 1º Semestre – 2002**.

BUENO, Silveira. **Minidicionário da Língua Portuguesa**. São Paulo: FTD, 2000.

COBÊRO, Cláudia; PRIMI, Ricardo; MUNIZ, Monalista. Inteligência emocional e desempenho no trabalho: um estudo com MSCEIT, BPR e 12PF, **Revista Paidéia**, 16(35), 337-333487, 2006.

CORREIA, Mônica F. B. **Inteligência emocional**: da revolução à controvérsia. *Estudos de Psicologia*, 2(2), 413-419, 1997.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **MiniAurélio Século XXI**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2001.

FRAGA, Leandro Duarte. **Motivação nas organizações**. Uberlândia-MG: Faculdade Católica de Uberlândia, 2010.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional**. Tradução Marcos Santarrita. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional**: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. Edição revista Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

GOMES, Elaine Dias; MICHEL, Murillo. A motivação de pessoas nas organizações e suas aplicações para a obtenção de resultados. **Revista Científica Eletrônica de Administração**, FAEG/FAEF – Editora FAEF, ano VII, n. 13, dezembro de 2007.

GUEBUR, Andréa Zocateli; POLETTTO, Cleusa Aparecida; VIEIRA, Daicy Maria Sipoly. Inteligência emocional no trabalho. **Revista Intersaberes**, Curitiba, ano 2, n. 3, p. 71-96, jan/jun, 2007.

HALLMANN, Roberta Michele; CRUZ, Carmem Lucia Castro da. A importância da inteligência emocional para o profissional da geração y. **Revista acadêmica São Marcos – RASM**, Alvorada, ano 2. n. 2, p. 87-110, jul/dez. 2012. Disponível em: <<http://www.saomarcos.com.br/ojs>>. Acesso em: 20 out. 2015.

HESKETH, José Luiz; COSTA, Maria T. P. M. Construção de um instrumento para medida de satisfação no trabalho. **Revista de Administração Empresarial.**, 20(3): 59-68, jul./ set. 1980.

JESUS, Rúbia Graziela Cecílio de; MANOLESCU, Friedhilde Maria K. **Os benefícios da inteligência emocional no trabalho**. XIV Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e X Encontro Latino Americano de Pós-Graduação – Universidade d Vale do Paraíba, 2011.

JUNQUEIRA, Fernanda Campos; COUTO, Elisama de Souza Aguiar; PEREIRA, Marlon Kenupp da Silva. **A Importância da Inteligência Emocional na atuação de um líder**. SEGeT – VIII Simposio de Excelência em Gestão e Tecnologia. 2011.

JUNQUERIA, Fernanda Campos; COUTO, Elisama de Souza Aguiar. **A importância da inteligência emocional na atuação de um líder**. SEGeT. VIII Simposio de Excelência em Gestão e Tecnologia. 2011.

LUZ, Maria Olinda Ribas Marques da. **A inteligência emocional como fator significativo para o desempenho do líder no mundo corporativo**. X Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 08 e 09 de agosto de 2014.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à Administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas S.A, 2000.

MAYER, J. D; SALOVEY, P. ¿Qué es la inteligencia emocional? In: NAVAS, J. M. M; BERROCAL, P. F. (Coord.). **Manual de inteligencia emocional**. (pp. 25-45). Madrid: Anaya, 2007.

MONTANA, Patrick J; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

MOSCOVICI, Felá. **Desenvolvimento interpessoal**. 13 ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2003.

MUNIZ, Monalisa; PRIMI, Ricardo. **Inteligência emocional e desempenho em policiais militares**: validade de critério do MSCEIT. *Atletheia*, n. 25, Canoas, jun., 2007.

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

RODRIGUES, Cláudia, DA SILVA, Walmir R. **Motivação nas Organizações**. Atlas. São Paulo: 2007.

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

SAMPAIO, Jáder dos Reis. O Maslow desconhecido: uma revisão de seus principais trabalhos sobre motivação. **R. Adm**, São Paulo, v. 44, n. 1, p. 5-16, jan/fev/mar. 2009.

SANTIAGO, Marcus Antônio et. al. A importância do líder na motivação da equipe em empresas de comunicação. **Revista Iniciacom**, v. 5, n. 1, 2013.

SANTOS, Rumening Abrantes dos. O líder e o processo de gestão de conflitos. **Revista São Luis Orione**, v. 1, n. 2, jan/dez, 2008.

SANTOS, Solange Moreira dos; CERVI, Carina Aparecida. A inteligência emocional no ambiente e trabalho. **Revista Conexão Eletrônica**. Faculdades Integradas de Três Lagoas. v. 9, n. 1/2, 2012. Disponível em: <<http://www.aems.edu.br/conexão>>. Acesso em: 20 out. 2015.

SILVA, Davi Lago da; MARTINEZ, Marcos Almeida; BAGRICHEVSKY, Clarice. Importância do líder na busca da sinergia organizacional. **Cairu em Revista**, Jun/jul, ano 4, nº. 6, p. 65-8.1, ISSN 22377719, 2015.

SILVA, Kelly Fernanda da; FERNANDES, Vera Lúcia N. de Almeida; DANDARO, Fernando. Motivação como aumento da satisfação e melhoria de desempenho na

empresa de materiais rodantes. **Revista Eletrônica 'Diálogos Acadêmicos'**, v. 04, n. 1, p. 23-45, jan-jun, 2013.

SILVA, Thalita Folmann da; BANZZATTO, Regiane. **As inteligências múltiplas e o processo ensino e aprendizagem**. Paraná: PucPr, 2010.

VIEIRA, Carolina Belli et. al. Motivação na Administração Pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública. **Revista ADMpg Gestão Estratégica**, v. 4, n. 1, 2011.

WEISINGER, H. **Inteligência emocional no trabalho**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1997.

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