

CENTRO UNIVERSITÁRIO DR. LEÃO SAMPAIO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COACHING E DESENVOLVIMENTO DE
COMPETÊNCIAS

PAULO WALYSSON RODRIGUES DUARTE

**A ARTE DE LIDERAR: UMA ANÁLISE SOBRE O PAPEL DO LIDER E DA
INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA MOTIVAÇÃO**

JUAZEIRO DO NORTE – CE
2021

PAULO WALYSSON RODRIGUES DUARTE

**A ARTE DE LIDERAR: UMA ANÁLISE SOBRE O PAPEL DO LIDER E DA
INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA MOTIVAÇÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Centro Universitário -
UNILEÃO para obtenção do título de
especialista em Coaching e
Desenvolvimento de Competências.

Orientador: Esp. Frank Junio Mendonça

JUAZEIRO DO NORTE – CE
2021

RESUMO

As atividades exercidas pelo líder em uma organização devem ser voltadas às ações e objetivos que as empresas esperam executar de maneira eficiente e satisfatória já os liderados possuem características específicas que são detectadas pelo líder e que o mesmo utiliza técnicas para conseguir sempre motivá-los. Nesse sentido, o objetivo desta pesquisa foi identificar o perfil e as principais habilidades, como por exemplo, a inteligência emocional que os líderes devem possuir no processo de motivação dos colaboradores. A metodologia utilizada para a realização desta pesquisa foi uma revisão de literatura de natureza descritiva e abordagem qualitativa. Os resultados apresentaram informações sobre os estilos de liderança, perfil e habilidades do líder e sobre as técnicas de motivação, considerando a inteligência emocional como fundamental no perfil de liderança.

Palavras-chave: Perfil do líder. Motivação. Habilidades do líder.

ABSTRACT

The activities carried out by the leader in an organization must be aimed at actions and objectives that, as companies, originated in an efficient and satisfactory way, since the followers have specific characteristics that are detected by the leader and that he/she uses techniques to always manage to motivate them. In this sense, the objective of this research was to identify the profile and the main qualities, such as the emotional intelligence that leaders must have in any employee motivation process. The methodology used to carry out this research was a descriptive literature review with a qualitative approach. The results provide information about the leadership styles, profile and skills of the leader and about motivation techniques, considering emotional intelligence as fundamental in the leadership profile.

Keywords: Leader profile. Motivation. Leader skills.

1 INTRODUÇÃO

A partir do século XX, metodologias sociológicas passaram a fazer parte de organizações para acompanhar e resolver problemas entre a produção com os que queriam produzir e evoluir nas empresas. Desta forma foram unificadas as duas frentes que tentavam desenvolver habilidades de produção com a capacidade de produzir a partir de técnicas motivadoras, aumentando a produtividade e premiando os bons resultados (RIBAS, 2011).

As características do líder foram evoluindo com o tempo, deixando de ser autoritário, democrático e passando a interagir com a equipe cada vez mais de perto, em que se observa a necessidade de cada um, explorando suas habilidades e modificando as estratégias para conseguir suas metas. Essa capacidade de liderar pode ser algo específico das características comportamentais de uma pessoa, considerado como líder nato, direcionando suas aptidões para a compreensão do comportamento humano, permitindo liderar e administrar uma determinada empresa (SILVA, *et al.*, 2018).

Um dos problemas atuais é a dificuldade das empresas em manter suas equipes sempre motivadas. Quando a empresa dá a devida atenção e consegue entender as necessidades do colaborador, mais fácil esta consegue resolver problemas que surgem com a rotina e a dinâmica de trabalho. Então, cada vez mais a pessoa do líder é importante para atuar diretamente com os profissionais e conseguir chegar mais rápido aos seus objetivos, suas metas específicas que cada um é responsável (KOGA, *et al.*, 2018).

Nesse contexto, o problema norteador desta pesquisa é de que maneira o líder pode contribuir para que colaboradores estejam sempre motivados nas organizações e como a inteligência emocional influencia neste processo?

Esta pesquisa justifica-se pela necessidade de obtenção de informações a respeito da motivação de colaboradores e do perfil de um líder nas organizações para conseguir sempre manter o foco e que sua equipe esteja sempre motivada. O líder na atualidade consegue realizar técnicas de comunicação e desenvolvimento entre as equipes e extrair bons resultados, bem como, resolver problemas recorrentes que podem interferir entre os colaboradores, participando sempre do desenvolvimento contínuo da empresa com as mudanças mercadológicas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONCEITOS DE LIDERANÇA

Dentre as definições existentes sobre liderança, o que pode ser considerado como liderança é a postura que deve ser utilizada para comandar uma determinada equipe e direcioná-la para que uma finalidade seja alcançada com sucesso e satisfação. Na administração, os líderes nas empresas estão à frente a uma série de fatores, situações relacionadas as ações que estão sendo executadas por diversos colaboradores em contextos, em setores diferentes que se faz necessário um líder e também administrador (JONES; GEORGE; 2012; OLIVEIRA; 2020).

A liderança é considerada também como um dos papéis do administrador quando orienta sua equipe, aconselha, treina e motiva seus subordinados. Embora, as ações do administrador estejam voltadas para o planejamento e a organização das atividades em uma empresa, liderar é preencher lacunas que devem estar no conjunto de atributos de um administrador para gerir de forma eficiente e promover o desenvolvimento de pessoas na busca por melhores resultados (BERTERO, 2007; OLIVEIRA, 2018).

Chiavenato (2005) explica que liderança é uma capacidade que existe em determinados indivíduos que conseguem influenciar outras pessoas. Essa influência consegue modificar comportamentos que dependendo do nível de confiança, o líder consegue direcionar o sentido para atingir um determinado objetivo. Segundo o autor, existem quatro elementos que caracterizam a liderança: influência, uma situação, um processo de comunicação e os objetivos que visam ser alcançados.

A liderança faz parte de estudos sobre a natureza e o comportamento humano, procurando identificar quais as características existentes em determinadas pessoas que levam fatores interpessoais aos tipos de líderes que são influentes conseguindo serem aceitos em grupos que são liderados em vários tipos de empresas com diferentes atribuições. Essa qualidade pessoal deve possibilitar a capacidade de liderança em determinada pessoa e deve estimular a vontade aos seus liderados, conseguindo realizar um determinado objetivo (CHIAVENATO, 2007; TADEUCCI, 2009).

Langhi (2020) destaca e explica que na área administrativa existem quatro conceitos principais que foram formulados em várias etapas da administração,

propostos por: Hersey e Blanchard (1982) que explicam sobre o processo da influência ser capaz de direcionar pessoas para a realização de atividades com objetivos previamente propostos; McGregor (1992) afirma que liderança é o processo que combina quatro tipos de elementos voltada as características pessoais, atitudes e necessidades, tipos de tarefas e a conjuntura social e política durante o período; Robbins, Judge e Sobral (2010) explicam que liderança é a capacidade de um indivíduo em exercer influência para que seja atingido os objetivos esperados e Chiavenato (2014) afirma que a influência interpessoal juntamente com a comunicação humana em determinada situação consegue atingir determinados objetivos.

A liderança está relacionada com a capacidade e atributos de determinada pessoa e que são necessárias algumas percepções para que um líder consiga provocar as situações necessárias e compatíveis aos resultados que se busca alcançar. Existem quatro tipos básicos de liderança: liderança autocrática, liderança democrática, liderança liberal e liderança situacional e nas organizações, os gestores encontram cinco problemas que as empresas precisam enfrentar para conseguir obter bons resultados: identificar o líder, quais os objetivos que a liderança deve ter, o contexto cultural envolvido pela liderança, qual tarefa a ser executada e que fase se encontram o líder e seus subordinados (TADEUCCI, 2009).

2.1.1 Estilos de Liderança

Bergamini (1994) explica que existem três aspectos para serem considerados como estilos de lideranças, no primeiro momento, o estilo de liderança se atribui as características pessoais do próprio líder e estilos comportamentais. Um segundo ponto, está a o liderado que foi considerado como um agente modificador na eficácia dos líderes, os colaboradores são vistos como agentes que possuem necessidades, devem ser motivados, anseiam pela consideração do líder para conseguir alcançar seus objetivos. E o terceiro ponto, o autor relata sobre as características do local que também é fator determinante para o resultado da liderança.

O estilo de liderança é caracterizado pelo conjunto de forças que interagem em uma organização, o administrador que define o estilo de liderança que vai usar para liderar, considerando que o mesmo será o líder de uma equipe, dentre suas habilidades e experiências, estão também envolvidos seus valores e conhecimentos.

A força dos colaboradores também influencia no estilo da liderança, pois a cultura desenvolvida na empresa e com a ação dos funcionários poderá fortalecer os objetivos da liderança que são consideradas como forças situacionais internas e externas a organização (OLIVEIRA, 2020).

A cultura de uma empresa favorece ao líder, sua estrutura formada e o laço existente fazem com que a empresa crie mecanismos que beneficiam ao líder, o estilo de liderança baseado na cultura favorece as ações que o líder desenvolve juntamente com seus liderados. Toda organização possui uma cultura que se forma com o tempo e se fortalece com as atividades propostas pelo líder que deve identificar as oportunidades que fazem parte do potencial dos colaboradores. “Quando se observa a cultura organizacional, a preparação técnica e a motivação dos colaboradores, o empenho e a liderança” (ROCHA; LAVARDA, 2011; SILVA et al., 2020).

Castegnaro, Facin (2018) explicam que um grupo de funcionários de uma empresa podem aceitar um gestor como líder, desde que suas atitudes demonstrem que ele possui habilidades para liderar um grupo. Os autores afirmam que os tipos e estilos de liderança estão voltados para a confiança que deve fluir dos dois lados, entre o líder e os liderados. Dentre as habilidades do administrador, em quanto líder, o mesmo deve conhecer como motivar os funcionários e por se tratar de pessoas, saber quais as ferramentas que deve utilizar para que isto aconteça, quando os recursos de uma empresa estão direcionados às pessoas, motivá-los para alcançar seus objetivos faz parte das atribuições de um líder.

Dentre os principais estilos de liderança, na atualidade, destacam-se: democrático, autocrático e o *laissez-faire*. Essas são definições sobre o comportamento que o líder é considerado pelos liderados ou faz-se perceber mediante as suas ações dentro de uma organização. No estilo autocrático ou autoritário, caracteriza-se as decisões unilaterais em que o líder decide como e quando devem ser realizadas as atividades sem consultar qualquer outro colaborador. O estilo democrático é um estilo participativo, as responsabilidades e ações são compartilhadas entre os demais, permitindo que seja elaborado um plano de ação mais discutido e elaborado pelo grupo. E o estilo *Laissez-Faire* ou liberal, o líder atua de forma indireta, as ações e decisões são organizadas pelo grupo, o líder apenas é consultado quando necessário (BOTELHO; KRON; 2010; SOUZA; SANTO; 2010).

2.1.2 Perfil e Habilidade do Líder

O perfil de um líder se caracteriza pela forma em que se trabalha em equipe, para desenvolver quaisquer atividades. A pesquisa de Mattar (1998) descreve as variáveis que devem fazer parte do perfil que o líder deve desenvolver, dentre elas: trabalho em equipe, sensatez, maturidade, magnetismo pessoal, determinação, credibilidade, dinamismo, racionalidade, autoridade e autodesenvolvimento. O que o autor descreve como características necessárias para uma pessoa que aspire uma liderança.

Greenberg *et al.*, (2003) explicam que o perfil dos líderes brasileiros apresenta características relacionadas com as suas personalidades como: persuasão, senso de urgência, assertividade e flexibilidade. Esse perfil descreve que os líderes brasileiros que são moldados pelas empresas, em um ambiente corporativo quando essas habilidades motivam uma equipe e a empresa aproveita essas condições de trabalho, os resultados são satisfatórios.

As empresas estão em busca de líderes que possuem perfis diferenciados dos que apenas lideram equipes. Articular e motivar pessoas fazem parte das características iniciais, porém faz-se necessários um conjunto de habilidades para que o mesmo consiga alcançar os resultados esperados. Para que essas habilidades estejam reunidas, o líder precisa de um plano de carreiras com formações específicas e que desenvolva a sua capacidade de liderar ainda mais (DINIZ, 2007).

Arruda (2020) define o líder situacional como característica da demanda das necessidades de uma equipe. O perfil do líder deve estar voltado as especificidades de cada equipe, conhecer cada liderado, suas limitações e desafios para conseguir um melhor resultado possível, com habilidades voltadas para humildade, flexibilidade, empatia e uma sensibilidade para cada situação que acontece dentro do grupo em que está envolvido.

Salvagni, Viau (2014) explicam que o perfil de um líder na atualidade faz parte das necessidades que as organizações avaliem o comportamento de seus dirigentes. Uma das qualidades existentes na liderança é a comunicação que o líder deve desenvolver com todos os membros de uma empresa, para que as informações sigam o fluxo em todos os níveis. Outro fator importante é a motivação que o líder deve desenvolver entre um grupo de liderados, para que aconteça o treinamento a

organização deve promover práticas que consigam formar e moldar o líder as suas necessidades.

Para Cardoso, Amorin (2010) o perfil de um líder deve contemplar três aspectos que são os traços, o comportamento e a situação. Os autores definem cada aspecto, aos traços são as características de personalidade, motivação e a capacidade desenvolvida nas habilidades específicas pessoais do líder. Ao comportamento está a visão dos liderados em acompanhar um modelo de liderança, exercer as atribuições em que devem cumprir os objetivos e metas traçadas pela empresa em que o líder exerce a sua função. O campo da situação está relacionado com o ambiente em que o líder está inserido, onde se contempla a cultura desenvolvida pela organização e o número de subordinados a ele.

2.1.3 Conceitos de Motivação

Segundo Todorov, Moreira (2005) motivação é uma força que não se explica a sua origem ou natureza. Considerando que a motivação é uma experiência interna, que pode ser desenvolvida para agir como um controle interno de cada indivíduo. De forma externa pode acontecer de forma específica e ser incentivada por uma determinada situação. A situação que pode ser motivada está relacionada com o objetivo a que se pretende alcançar e de que forma será feita para chegar até um determinado resultado de forma positiva.

A definição de motivação por Sievers (1990) descreve a junção entre motivo e comportamento, em que o comportamento é determinado pelo motivo em que os conceitos se referem a necessidades e realizações. Quando utilizadas as teorias administrativas para definir motivação, relaciona-se entre administradores e empregados, no sentido de direção e a necessidade para que exista uma preocupação com os resultados, por tanto, usa-se a motivação como ferramenta capaz de conseguir realizar as metas estabelecidas.

Nas empresas, segundo Lobos (1975) descreve três componentes para a motivação que acontece no ambiente de trabalho são: a direção de conduta, força da resposta e persistência do indivíduo. O autor ainda explica sobre as teorias de processo, que explicam sobre o processo em que a conduta se inicia e as condições quando ela termina. A teoria de conteúdo está relacionada com a atividade individual ou a situação em que se encontra a conduta.

No ambiente de trabalho, a motivação direciona para os interesses da organização que necessita da atuação do empregado para atender as demandas da empresa. Por tanto, a motivação está focada no resultado que o empregado vai apresentar com as tarefas que precisam ser realizadas com as devidas exigências na qualidade da produção. Quando se compara com as necessidades do empregado, o mesmo espera que a empresa o valorize como pessoa e profissional, em que possa desenvolver suas habilidades e ser reconhecido (TAMAYO; PASCHOAL; 2003).

As habilidades que são desenvolvidas no ambiente de trabalho estão relacionadas com dois fatores, as contribuições individuais que o empregado possui para desenvolver uma determinada tarefa e onde esta tarefa será desenvolvida, são as características físicas, o local de trabalho e as ferramentas e maquinários que serão utilizados para a execução das tarefas. O comportamento motivacional está voltado para o foco, a intensidade, a qualidade e a duração, que são as resultantes dos fatores que levam a motivação no local de trabalho (TADEUCCI; 2009).

2.2 CARACTERÍSTICAS DO PROFISSIONAL MOTIVADO

As características dos trabalhadores que estão motivados representam os estímulos que forem realizados para elevar a sua motivação e ampliar a sua produtividade. As necessidades do trabalhador deve ser motivada pelo anseio que o mesmo possui em realizar qualquer atividade laboral, as organizações costumam apontar um líder para realizar algum tipo de motivação específica para cada setor de uma empresa, onde o mesmo irá motivar pelo desempenho do funcionário, contando que o mesmo irá aumentar a sua produção baseada nos estímulos externos que recebe (RIBAS, 2011).

Bergamini (1990) explica que existem estratégias que são condicionadas às reações comportamentais de pessoas, o que também é explicado pelo autor, a dificuldade em formar um perfil sobre as necessidades internas das pessoas, para que sejam elaboradas ações motivadoras específicas para cada segmento em uma empresa. Baseado nas emoções, a motivação pode direcionar para estímulos necessários a cada um que se deseja impulsionar suas emoções, percebendo as personalidades dos líderes e dos liderados e do estilo de comportamento individual de cada um.

Para Gomes (2003) a motivação nas organizações são realizadas a partir de três linhas de pensamento que explicam os fatores motivacionais, são elas: motivação gerada por fatores externos, ligada em um automatismo ao comportamento humano; motivação decorrente do raciocínio aos fatores externos para um comportamento racional e a motivação relacionada com uma força que provoca reações e mudanças de comportamentos envolvidas com a personalidade de cada um. Essas explicações foram comparadas com uma força externa e um condicionamento aos estímulos para se obter um determinado resultado.

Nas empresas, então a motivação em sua maior parte, está relacionada com a produção e os resultados que os colaboradores irão realizar nas organizações. O resultado que se obtém quando se consegue motivar os trabalhadores e produzir maiores índices e mais eficazes na organização. Outro fator importante dentro do processo de motivação é o local em que se trabalha que pode influenciar diretamente aos estímulos, em organizações são realizadas atividades com o objetivo de adaptar as condições de trabalho aos funcionários, interagindo entre eles para conseguir um local harmonioso e com laços de cooperação (FERREIRA, *et al.*, 2006).

Melo et al. (2017) em sua pesquisa relata o comprometimento dos funcionários para com a organização, gerando um clima de colaboração, o que também é um dos princípios dos 5s para motivar o grupo de colaboradores. Os autores definem como: “o clima organizacional está associado à motivação, à dedicação e a empatia do profissional com a organização”. A satisfação que o funcionário possui em trabalhar na empresa, o cuidado e o zelo com as ferramentas de trabalho são indicadores de que os produtos comercializados são vendidos com qualidade e capricho na sua preparação.

Barreto (2017) explica que diante de um mercado competitivo atualmente, a motivação e a satisfação entre os funcionários, reflete diretamente nos resultados, os produtos e serviços devem levar uma dupla satisfação, para com os clientes, quando os mesmos buscam por um produto que satisfaça as suas necessidades e desejos e para com a própria organização, pela reestruturação, eficiência, redução de custos, envolvimento de colaboradores em programas de qualidade, pela evolução e realização da missão e objetivos que estão sendo alcançados. A região de observação do ambiente em que a organização atua utiliza essas informações, a respeito do mercado e suas etapas de evolução que motivam o seu planejamento das metas de uma companhia e para que se mantenham a sua qualidade.

2.2.1 *Relação entre Liderança e Motivação*

A relação que o líder do século XXI tem com seus liderados deve ser baseada na motivação, não em estratégias de recompensa e punição, e sim baseada na relação interpessoal e na confiança dos resultados. Ao funcionário da empresa que é motivado pelo salário, na oportunidade de crescimento pessoal e profissional, faz com que o mesmo busque a motivação baseada em estímulos, consideração e reconhecimento pela empresa, em organizações brasileiras tem obtido bons resultados. A relação da empresa com suas equipes de trabalho também é fator motivador para que os resultados sejam satisfatórios (CAMPOS, 2008).

Para Mercho *et al.*, (2007) as lideranças são fundamentadas em quatro princípios de acordo com o ato de liderar nas dimensões de: poder, segurança, orientação e sabedoria. Os autores explicam sobre a forma de agir e de liderar, a partir das tomadas de decisões, nas relações com seus subordinados, nas atividades do dia a dia na empresa que lidera. A curto prazo, para a correta forma de tomar decisões a curto prazo e conseguir bons resultados, independente do tempo e das ocorrências internas e externas.

Aos liderados, eles esperam que o líder apresente características próprias e que tenha atitudes que direcionem o que deve ser feito em uma organização. São quatro condições que o líder deve ter e o que se espera dele: “1. Que tenha conhecimento amplo e profundo do trabalho a ser realizado. 2. Que seja honrado e íntegro. 3. Que tenha visão de futuro. 4. Que instile esperança e paixão naquilo que faz”. São os pontos necessários para que um administrador se torne um líder (FREITAS; RODRIGUES; 2008).

Borlot, Marques (2012) explicam que o amadurecimento de uma equipe depende do tipo de satisfação que os mesmos são expostos, quando são motivados gera um bom clima na empresa, com melhor produtividade e na execução dos objetivos. Para que ocorra estas superações, o líder tem um papel fundamental na motivação dessas equipes, na elaboração de estratégias para que isto aconteça e o líder também é considerado como um gestor, fazendo o trabalho de gestão e de líder ao mesmo tempo. Os autores explicam que a gestão de pessoas se modificou com a globalização e com as transformações tecnológicas que impulsionaram as empresas e sua atuação no mercado.

Os fatores modificadores estão envolvidos no clima organizacional e com os funcionários que estão ali inseridos. Voigtlaender *et al.*, (2018) explicam que quando existe motivação em uma empresa, o local é voltado a colaboração, interesse e satisfação dos funcionários e cita alguns exemplos de fatores que podem ser utilizados na motivação de seus colaboradores, são eles: trabalho desafiante para uma maior responsabilidade; reconhecimento por todos pelo bom desempenho; o crescimento, desenvolvimento, orientação e a progressão relacionada com o futuro para acontecer ao último fator que é a realização ao sucesso da equipe e pessoal.

Rosa (2016) explica que no cenário atual de mudanças no mercado e com atuação mais competitiva leva as empresas a buscarem por ações mais eficazes e estratégias para ampliar a produtividade e trazer maiores lucros. Para que estas mudanças sejam realizadas, faz-se necessário realizar treinamentos e formações para extrair o potencial dos colaboradores e ampliar a capacidade das equipes, destacando as habilidades de cada um e transformando-as em superações pessoais. Com a identificação dos funcionários que mais se destacam e demonstram melhores resultados para serem destacados e servirem de motivação para os demais.

O ambiente desenvolvido para atuação do líder é dinâmico, precisa ser modificado continuamente para cada colaborador sinta a motivação realizada pelo líder. Dessa forma, o líder consegue motivar toda uma equipe, de forma específica a cada funcionário, aproveitando o máximo de cada um e conseguindo atingir os resultados esperados. A motivação é necessária para que a liderança consiga criar um laço de confiança e mostrar aos liderados que suas ações são possíveis e exequíveis e que depende de cada um para um bom resultado (SOARES *et al.*, 2014).

Nas organizações, a escola do líder deve ser realizada de forma minuciosa, com critérios que indiquem as habilidades necessárias para a realização das atividades e a motivação de cada equipe. Cada atividade requer uma habilidade específica de um líder, pois o mesmo é responsável para aumentar a produtividade e a competitividade nas empresas. O capital humano passou a ser mais valorizado e com investimentos em formações e cursos no campo da psicologia do trabalho e na motivação organizacional para que seja possível compreender melhor os colaboradores e conseguir desenvolver suas melhores habilidades (SILVA, *et al.*, 2018).

2.3 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Salovey e Mayer apresentaram em 1990 pela primeira vez o conceito de inteligência emocional à comunidade científica através de um artigo teórico, a partir de então surgiram vários estudos sobre o tema. Oliveira (2011) ressalta que a disseminação do termo inteligência emocional – IE- foi apenas no ano de 1995, quando Daniel Goleman lançou seu livro sobre o assunto, sendo referência até os dias de hoje.

Conforme Goleman (1995) o conceito de inteligência emocional pauta-se em cinco habilidades básicas: autoconsciência (conhecer das próprias emoções), controle das emoções (saber lidar com as emoções e as reações que terão através das mesmas, ter equilíbrio), automotivação (canalizar produtivamente as emoções para o alcance das metas), empatia (saber reconhecer as emoções nos outros, desenvolvendo sensibilidade aos sentimentos do próximo) e lidar com relacionamentos (sociabilidade, forma de se relacionar com mais atenção e harmonia).

De acordo com Fulanetto (2012) a Inteligência Emocional está ligada às habilidades humanas, como persistir diante das dificuldades, motivar-se, ter autocontrole e ter empatia. O autor lista a importância das emoções desta maneira: sobrevivência (as emoções desenvolveram-se naturalmente), tomadas de decisão (as emoções comprometem até as decisões mais simples), ajuste de limites (as emoções possibilitam limitações necessárias para proteção física, mental e saudável), comunicação (demonstra vários sentimentos facilitando a socialização) e união (as emoções deveriam ser utilizadas para unir as pessoas, contudo isso não ocorre devido às diferenças de pensamento).

A Inteligência Emocional para Goleman (1995) pode melhorar ao longo da vida, haja vista que a mesma tende a ampliar à medida que aprende-se a identificar o estado de espírito e a lidar de uma melhor forma com as emoções aflitivas. Segundo o autor a chave para o sucesso está no desenvolvimento da IE, pois as pessoas com qualidade de relacionamento humano conseguem perceber, nomear, administrar e compreender a emoção em si e nos outros usando de maneira que otimize seus resultados.

Em 1997 Mayer e Salovey revisaram o conceito que os mesmos tinham estabelecido anteriormente em 1990, identificando quatro habilidades centrais da inteligência emocional:

- I- Percepção das emoções;
- II- Facilitação do pensamento (integração);
- III- Entendimento do conteúdo emocional;
- IV-Administração emocional para promover o crescimento pessoal.

O desenvolvimento da inteligência emocional além do desenvolvimento do coeficiente intelectual é cada vez mais importante para o sucesso das pessoas e das empresas, visto que pessoas com o melhor gerenciamento das próprias emoções tendem a serem mais bem-sucedidas no trabalho e têm mais qualidade de vida. Salienta-se que foi observado em pesquisas que o QI (coeficiente intelectual) corresponde a cerca de 20% dos fatores que determinam o sucesso na vida os outros 80% estão por conta de outras variantes dentre elas a inteligência emocional (GOLEMAN, 1995).

Vale ressaltar que a inteligência emocional não é oposta ao Q.I, são competências distintas, Damásio (2000) considera que não há decisões puramente lógicas nem decisões puramente emocionais, devendo haver um equilíbrio entre as mesmas a fim de tomar decisões adequadas.

Siqueira et. Al. (1999) aponta que inteligência e emoção são assuntos que tem gerado muita polêmica por mais de um século de estudos e pesquisas, inspirando vários pesquisadores a abordarem o tema.

Goleman (2005) ressalta que o sucesso ou insucesso dos indivíduos deve-se em grande parte a forma como é gerenciada a inteligência emocional em suas vidas, haja vista que a maioria das situações tanto da vida quando do trabalho são envolvidas por relacionamentos entre pessoas, com isso aquelas com qualidade de relacionamento humano têm mais chances de alcançar o sucesso.

3. METODOLOGIA

3.1. TIPO DE PESQUISA

A metodologia deste trabalho será baseada em uma pesquisa qualitativa, a utilização desse método está relacionada com a necessidade de descobrir novas informações, relações ou proposições a respeito de um conhecimento já existente. Neves (1996), caracteriza a pesquisa qualitativa como “um conjunto de diferentes técnicas interpretativas”, utilizada para tentar descrever um sistema de significados que apontam para delinear ações em que uma determinada população está demonstrando direta ou indiretamente, possibilitando o pesquisador distinguir de forma mais detalhada as afinidades e apresentar informações sobre as particularidades encontradas.

2.2.2 Análise dos Resultados

A revisão de literatura deste trabalho coletou dados de artigos científicos publicados em revistas científicas publicadas em meio eletrônico. Os artigos foram analisados de forma crítica, celetista e de forma meticulosa, buscando publicações na área de administração seguindo o objetivo desta pesquisa. Nesse tipo de pesquisa, a finalidade é inserir o pesquisador nos assuntos que sirvam de base para discussão e apresentação de resultados sobre um determinado assunto, levando o autor a novas conclusões (MARCONI; LAKATOS; 2007).

4. RESULTADOS

Os resultados apresentaram informações a respeito dos conceitos de liderança, motivação e inteligência emocional. Em relação à liderança, a pesquisa abordou os conceitos, estilos e o perfil necessário para que um líder possa desempenhar o seu papel com as informações necessárias que um líder deve saber e desenvolver em uma empresa. Um dos conceitos sobre liderança foi exposto por Chiavenato (2005), quando o autor explica que a liderança é uma capacidade que depende de cada pessoa em influenciar outros.

Nos conceitos voltados na área administrativa, vários autores definem a liderança de forma específica, de acordo com suas teorias. Pode-se destacar os autores Hersey e Blanchard (1982), McGregor (1992), Robbins, Judge e Sobral (2010) e Chiavenato (2014) em que foram propostas as teorias administrativas sobre o conceito de liderança, que consiste em: direcionar pessoas para a realização de tarefas e cumprir determinados objetivos; são processos que envolvem características pessoais, necessidades, tarefas e as mudanças econômicas e políticas do período; exercer a influência para atingir os resultados, objetivos e a influência que um determinado indivíduo exerce em outros. Essas afirmações seguem uma linha de tendência explicativa sobre a influência exercida sobre alguém para se chegar em determinados resultados.

Os estilos de liderança foram considerados que o perfil do líder influencia ao seu próprio estilo, as necessidades dos liderados e as características físicas e culturas em uma organização. Então, o estilo de liderança está de acordo com a organização, com a confiança depositada no líder pelos liderados, que esperam por estímulos para conseguirem aceitar o perfil do líder. Nas definições, observa-se que existem três principais estilos de liderança, democrático, autocrático e o *laissez-faire* que passaram a apresentar informações pessoais do líder nas definições de cada estilo.

O perfil do líder considerado pelos autores Mattar (1998) e Greenberg *et al.*, (2003), está voltado para as habilidades e a personalidade que o mesmo poderia desenvolver em uma organização, a junção das duas características, segundo os autores, poderiam ampliar a capacidade de motivar uma equipe e conseguir bons resultados. Atualmente, o perfil do líder, segundo Salvagni, Viau (2014) e Arruda (2020) devem ser baseados nas características específicas de cada equipe em que o líder vai atuar. Pois as organizações possuem situações específicas em cada setor de trabalho e com equipes que apresentam necessidades específicas para serem trabalhadas de maneira mais próxima e específica.

Para os conceitos de motivação, as características dos profissionais motivados e a relação entre a liderança e a motivação apresentaram os seguintes resultados de acordo com o período de cada pesquisa apresentada pelos autores Lobos (1975) e Sievers (1990) que a motivação é uma direção de conduta, força e persistência de um indivíduo juntando o motivo com o comportamento que se consegue os resultados e metas estabelecidas.

Os autores Tamayo, Paschoal (2003) explicaram que no ambiente de trabalho a motivação faz parte dos interesses da organização, quando o funcionário está bem motivado ele atua explorando todo o seu potencial. Isso significa que a motivação nas empresas está direcionada para os resultados que serão apresentados. Também foi visto por Tadeucci (2009) que o comportamento motivacional visa o foco, a intensidade, a qualidade e a duração que são fatores que impulsionam a motivação no local de trabalho.

Quando o profissional está motivado ele apresenta características que reagem aos estímulos externos, que segundo Ribas (2011) as empresas costumam indicar um líder para cada setor e que o mesmo cuida da parte motivacional dos funcionários. Gomes (2003) explicou sobre a motivação nas organizações, que utilizam três linhas de pensamento sobre os fatores motivacionais ligados aos fatores externos, ao automatismo do comportamento humano, ao comportamento racional e as mudanças relacionadas com a personalidade individual.

Melo *et al.*, (2017) também explicam que a motivação entre colaboradores se faz por programas de organização e manutenção nas empresas, por exemplo, 5s que consegue harmonizar e interagir entre os funcionários e também realizar uma manutenção no ambiente de trabalho. Barreto (2017) também explica que diante de um mercado cada vez mais competitivo, a motivação e eficiência refletem nos resultados e na qualidade de produtos e serviços que são oferecidos aos clientes, que buscam pela satisfação e a eficiência.

A pesquisa apresentou informações também na relação entre a liderança e a motivação, para Campos (2008) os funcionários de uma empresa deveriam ser motivados não por fatores de bonificação ou punição e sim pela relação de confiança e pelos resultados com as conquistas. Mercho *et al.*, (2007) explica sobre os quatro princípios da liderança, que são: poder, segurança, orientação e sabedoria, que direcionam as tomadas de decisões nas organizações e na relação com seus subordinados.

De acordo com Freitas, Rodrigues (2008) o que se espera de um líder são: sobre o conhecimento que o líder deve possuir que seja ético e íntegro, que execute atividades com entusiasmo, tenha visão de futuro e acredite no que faz. Outro ponto que deve ser visto, Rosa (2016) explica a visão de mercado que a organização possui, então o líder deve estar focado nos resultados, com ações estratégicas e que consiga ampliar a produtividade que gere maiores lucros para a empresa. A autora ainda

explica que são necessários treinamentos para capacitar cada vez mais os funcionários para conseguir melhores resultados. Para a escolha de um líder, a empresa deve realizar uma etapa minuciosa e criteriosa, que consiga observar todas as características que o funcionário possui e que se elas se adequam ao perfil do líder e as necessidades da empresa. Silva *et al.*, 2018) explicam que atualmente o capital humano passou a ser mais valorizado e cada vez mais se estuda a psicologia no trabalho e a motivação organizacional.

Conforme Goleman (1995) o conceito de inteligência emocional pauta-se em algumas habilidades básicas, dentre elas: autoconsciência (conhecer das próprias emoções), controle das emoções (saber lidar com as emoções e as reações que terão através das mesmas, ter equilíbrio), automotivação (canalizar produtivamente as emoções para o alcance das metas), empatia (saber reconhecer as emoções nos outros, desenvolvendo sensibilidade aos sentimentos do próximo) e lidar com relacionamentos (sociabilidade, forma de se relacionar com mais atenção e harmonia).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa realizou um estudo sobre a motivação de colaboradores nas organizações e o papel do líder para uma equipe sempre motivada. A estratégia utilizada foi uma revisão de literatura baseada em uma pesquisa qualitativa que utilizou a publicação de artigos em revistas eletrônicas que abordassem teorias e técnicas que serviram de base a construção deste trabalho. Os artigos foram analisados criteriosamente para que o material selecionado contribuísse para o estudo e que evidenciasse as informações necessárias ao objetivo proposto.

A problemática desta pesquisa foi baseada na seguinte questão: de que maneira o líder pode contribuir para que colaboradores estejam sempre motivados nas organizações? O líder deve possuir um conjunto de habilidades e técnicas pessoas e profissionais para que o mesmo consiga exercer, de maneira participativa, as estratégias necessárias para que os liderados possam se sentir motivados e consigam atingir os objetivos propostos pela empresa.

O objetivo deste estudo foi identificar o perfil e as habilidades dos líderes em organizações que possam motivar os colaboradores. Visando as técnicas e teorias

existentes na literatura, procurando identificar o que pode ser utilizado por organizações atualmente e que consigam motivar sua equipe de forma contínua. Foi identificado também quais as aptidões necessárias para que um líder consiga exercer de maneira positiva as ações desejadas pelas empresas visando os resultados satisfatórios.

Neste estudo foi visto que o líder consegue exercer uma liderança motivada, desde que o mesmo consiga entender qual o seu papel diante das equipes e consiga ter a habilidade de inteligência emocional. É importante também para as empresas selecionarem os seus líderes de maneira específica, baseada em diversos critérios que o mesmo tenha e consiga utiliza-lo de maneira consciente. Para manter uma equipe sempre motivada, deve se compreender as necessidades específicas de cada um dos componentes de uma equipe, capacitá-los de maneira permanente e envolvê-los nas atividades diárias da empresa, tornando-os conscientes das suas ações e dos resultados esperados pelas organizações.

REFERÊNCIAS

- ARRUDA, Eliana. **Líder Empreendedor: 13 temas inspiradores para quem quer fazer a diferença**. Digitaliza Conteúdo, 2020.
- BARRETO, M. G. P.; **Controladoria na gestão**. Editora Saraiva, 2017.
- BERGAMINI, Cecília W. Motivação: mitos, crenças e mal-entendidos. **Revista de administração de empresas**, v. 30, n. 2, p. 23-34, 1990.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. Liderança: a administração do sentido. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 34, n. 3, p. 102-114, 1994.
- BERTERO, Carlos Osmar. O administrador-líder. **GV EXECUTIVO**, v. 6, n. 1, p. 56-60, 2007.
- BORLOT, Miriam Nepomuceno Rosa; MARQUES, Ronaldo. O papel da liderança na motivação de equipe. **Gestão Contemporânea**, v. 2, n. 2, 2012.
- BOTELHO, Júlio César; KROM, Valdevino. Os estilos de liderança nas organizações. **XIV Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e X Encontro Latino Americano de Pós-Graduação–Universidade do Vale do Paraíba**, 2010.
- CAMPOS, Maria Verônica Korilio. O papel da liderança na motivação das pessoas em ambientes organizacionais. **Revista de Gestão Pública**, v. 2, n. 2, p. 31-45, 2008.
- CARDOSO, Paulo André; AMORIN, Maria Cristina. Liderança e âncoras de carreira: uma experiência de identificação dos perfis dos líderes. **Pensamento & Realidade**, v. 25, n. 1, 2010.
- CASTEGNARO, Iára; FACIN, Itamar Santos. Liderança versus sucesso organizacional. **Unoesc & Ciência-ACSA**, v. 9, n. 1, p. 51-60, 2018.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7. ed. Ver. E atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. Elsevier Brasil, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração**. Elsevier Brasil, 2007.
- DINIZ, Daniela. Seja um líder completo. **Você S/A**, v. 109, 2007.
- FREITAS, Natália Gomes; RODRIGUES, Manoel Gonçalves. **Uma reflexão sobre liderança e motivação sob enfoque organizacional**. 2008. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos09/32_Nati_publicacao-final.pdf>. Acesso em: 20-abr-2020.

GOLEMAN, Daniel. *Inteligência Emocional: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente* - Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

GOLEMAN, Daniel. **O poder da Inteligência Emocional**, a experiência de liderar com sensibilidade e eficácia. Rio de Janeiro, Campus, 2002.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional**: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente - Rio de Janeiro: Objetiva, 2005.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional**: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva, 2007.

MAYER, J. D.; CARUSO, D. R.; SALOVEY, P. **Selecionando uma medida para a inteligência emocional**: em defesa das escalas de aptidão.

GOMES, Alcindo Arcenio Pinheiro; QUELHAS, Osvaldo Luiz Gonçalves. A motivação no ambiente organizacional. **Revista Produção Online**, v. 3, n. 3, 2003.

GREENBERG, Herbert M. et al. **Perfil do líder brasileiro**. 2003.

JONES, Gareth R.; GEORGE, Jennifer M. **Fundamentos da Administração Contemporânea 4ed**. AMGH Editora, 2012.

KOGA, Evelyn Caroline et al. Influência do Estilo de Liderança na Motivação dos Colaboradores. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 22, n. 36, p. 142-147, 2018.

LANGHI, Celi. **Gestão de pessoas: A interação entre profissionais e organizações**. Editora Senac São Paulo, 2020.

LOBOS, Julio. Teorias sobre a motivação no trabalho. **Revista de Administração de empresas**, v. 15, n. 2, p. 17-25, 1975.

MATTAR, FauzeNajib. Perfil do Líder para o ano 2000. **III SEMEAD**, 1998.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 6ª edição, São Paulo: Atlas, 2007.

MELO, E. C.; SOUSA, L. M.; TAVARES, H. N. Recursos humanos um estudo de caso sobre os fatores que influenciam a qualidade do clima organizacional em uma empresa do ramo de *fast food* no DF. **Simpósio de TCC/ Sem.IC**. p. 2666-2675, 2017.

MENEGON, Letícia Fantinato. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MERSINO, Anthony C. **Inteligência emocional para gerenciamento de projetos**. São Paulo: M.Books do Brasil, 2009.

METZER, Jean Luc. (2011), “**Mudança permanente**: fonte de penosidade no trabalho?”. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 123 (36): 12-24.

MERCHO, Leandro; SANTOS, Marcelo Pedroso; MICHEL, Murillo. Liderança e motivação e suas aplicações em empresas. **Revista Científica Eletrônica de Administração. São Paulo. Ano VII**, n. 13, 2007.

NEVES, José Luis. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de pesquisas em administração, São Paulo**, v. 1, n. 3, p. 1-5, 1996.

OLIVEIRA, Antônio. **Fundamentos de Administração**. Editora UFMT, Mato Grosso, 2018.

OLIVEIRA, Marcos Alberto. **Fundamentos da administração**. Editora Senac São Paulo, 2020.

TADEUCCI, Marilsa de Sá Rodrigues. **Motivação e liderança**. IESDE BRASIL SA, 2009.

TAMAYO, Alvaro; PASCHOAL, Tatiane. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 4, p. 33-54, 2003.

RIBAS, Raul. A motivação empreendedora e as teorias clássicas da motivação. **Caderno de Administração. Revista da Faculdade de Administração da FEA**, v. 5, n. 1, 2011.

ROCHA, Irani; LAVARDA, Carlos Eduardo Facin. Retrospectiva bibliográfica sobre o Balanced Scorecard (BSC) como instrumento de planejamento e controle nas empresas. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, v. 16, n. 1, p. 19-34, 2011.

ROSA, Renata Helena Rodrigues. A importância da liderança e motivação nas organizações. In: **Congresso Nacional de Excelencia em Gestão**. 2016.

SALVAGNI, Julice; VIAU, Marlise Ribeiro. O papel do líder na administração de conflitos. **Revista de Administração do UNIFATEA**, v. 9, n. 9, 2014.

SIEVERS, Burkard. Além do sucedâneo da motivação. **Revista de Administração de Empresas**, v. 30, n. 1, p. 05-16, 1990.

SILVA, Marcus Vinicius Gonçalves et al. Transformação de negócios: análise sob a perspectiva da metagestão/Business transformation: analysis from the perspective of meta-management. **Brazilian Journal of Development**, v. 6, n. 3, p. 10721-10740, 2020.

SOARES, Bruna Ramos; DA SILVA, Mateus Luis; MANTOVANI, Doroti Daisy. A interferência dos estilos de liderança na motivação e comprometimento do colaborador. **Fórum de Administração**, v. 5, n. 1, 2014.

SOUZA, J. P. S.; SANTO, Eniel Espirito. Uma análise dos estilos de liderança organizacional. **Revista Eletrônica Biblionline, João Pessoa**, v. 6, n. 1, p. 160-169, 2010.

TODOROV, João Cláudio; MOREIRA, Márcio Borges. O conceito de motivação na psicologia. **Revista Brasileira de Terapia Comportamental e Cognitiva**, v. 7, n. 1, p. 119-132, 2005.

OLIVEIRA, Marcio Botelho de. **Inteligência emocional como estratégia de liderança**. Universidade Candido Mendes. Disponível em http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/k219449.pdf . Acesso em 14/10/2019.

VOIGTLAENDER, Karin; BEILER, Grazielle; WALKOWSKI, Marcelo. **Liderança e motivação nas organizações**. 2018.