

IE COMO FERRAMENTA NA PREVENÇÃO E RESOLUÇÃO DE CONFLITOS

EMOTIONAL INTELLIGENCE AS A TOOL IN CONFLICT PREVENTION AND RESOLUTION

Bruno Vinicius Mianni Romanos¹
Estela Vieira Souza²
Janaina Abussanra Paro³
Luci Mendes de Melo Bonini⁴

RESUMO: Estuda-se a Inteligência Emocional seu conceito e como ela pode auxiliar as lideranças e resolver conflitos nas organizações. Esta pesquisa tem como objetivo: estudar, por meio de revisão de literatura, a importância do conhecimento e da aplicação da Inteligência Emocional no ambiente organizacional, principalmente nos cargos de liderança, nas questões que envolvam gerenciamento de conflitos. Trata-se de revisão de literatura em bases de dados como Google Acadêmico, Scielo e livros da área. Os resultados demonstraram que há bastantes pesquisas sobre o tema, que se aborda a importância da IE no gerenciamento de conflitos por meio de lideranças, que há diferentes estilos de gerenciamento de conflitos e que a IE pode ser adquirida em treinamentos. Concluiu-se que existem muitas reflexões sobre a importância da IE nas organizações de um modo geral e de um modo específico entre as lideranças a fim de que conflitos possam ser gerenciados mantendo a sinergia das equipes.

577

Palavras-chave: Inteligência Emocional. Liderança. Gerenciamento de Conflitos.

ABSTRACT: The concept of Emotional Intelligence is studied and how it can help leaders and resolve conflicts in organizations. This research aims to: study, through literature review, the importance of knowledge and application of Emotional Intelligence in the organizational environment, especially in leadership positions, in issues involving conflict management. This is a literature review in databases such as Google Scholar, Scielo and books in the area. The results showed that there is a lot of research on the subject, that the importance of EI in conflict management through leadership is addressed, that there are different styles of conflict management, and that EI can be acquired in training. It was concluded that there are many reflections on the importance of EI in organizations in general and in a specific way among the leaders so that conflicts can be managed while maintaining the synergy of the teams.

Keywords: Emotional Intelligence. Leadership. Conflict Management.

¹ Aluno da Faculdade Tecnologia de Mogi das Cruzes, FATEC – Graduando no Curso de Gestão de Recursos Humanos. E-mail: bruno.romanos@fatec.gov.sp.br.

² Aluna da Faculdade Tecnologia de Mogi das Cruzes, FATEC – Graduando no Curso de Gestão de Recursos Humanos. E-mail: estela.souza@fatec.sp.gov.br.

³ Professora da Faculdade Tecnologia de Mogi das Cruzes, FATEC – Psicóloga e Especialista em Gestão de Pessoas. E-mail: janaina.paro@fatec.sp.gov.br.

⁴ Professora da Faculdade Tecnologia de Mogi das Cruzes, FATEC – Doutora em Comunicação e Semiótica pela PUC_SP. E-mail: luci.bonini@fatec.sp.gov.br.

I INTRODUÇÃO

Os conflitos entre os seres humanos sempre existiram. Muitos foram solucionados, alguns foram esquecidos e outros se transformaram em guerras.

No ambiente organizacional, sob diferentes pressões, os seres humanos não são diferentes, pois os conflitos emergem em diferentes situações, e é papel dos líderes buscar solucionar os conflitos individuais ou coletivos.

Muito se fala hoje em Inteligência emocional (IE), como gerenciar emoções, como aprimorar essa “inteligência”, bem como a importância disso no bom desempenho das relações no dia a dia e no ambiente de trabalho. Embora exista muito conteúdo em livros, vídeos e palestras sobre o assunto, poucas pessoas sabem definir o princípio básico da IE, ou seja, as emoções. Segundo Goleman (1995, p.304), “[...] emoções podem ser definidas como qualquer agitação ou perturbação da mente, sentimento, paixões; qualquer estado mental veemente ou excitado”

Então podemos afirmar que IE, ao contrário do que muitos acreditam ser o controle das emoções, não se trata de algo tão simples, pois como já vimos, envolve muitos fatores e muitas combinações, que muitas vezes fogem ao nosso controle.

A Inteligência Emocional envolve a capacidade de perceber acuradamente, de avaliar e de expressar emoções; a capacidade de perceber e/ou gerar sentimentos quando eles facilitam o pensamento; a capacidade de compreender a emoção e o conhecimento emocional; e a capacidade de controlar emoções para promover o crescimento emocional e intelectual. (Mayer & Salovey, 1997, p. 15).

Portanto, a IE é a capacidade de entender os processos emocionais, dentro dos nossos perfis de personalidade, e com base no entendimento e compreensão desses perfis, nos possibilita identificar os fatores potenciais que ativam esses processos e conduzem a um determinado comportamento que pode ser benéfico ou prejudicial as nossas relações.

Assim o presente artigo possui o seguinte questionamento: em que medida a IE pode colaborar com a resolução de conflitos nas organizações? A fim de responder a essas perguntas, esta pesquisa tem como objetivo: estudar, por meio de revisão de literatura, a importância do conhecimento e da aplicação da IE no ambiente organizacional, principalmente nos cargos de liderança, nas questões que envolvam gerenciamento de conflitos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Inteligência Emocional: conceito e seus desdobramentos nas organizações

Mayer, Salovey e Caruso (apud SADRI, 2012) definem a IE como “a capacidade de raciocinar sobre as emoções e das emoções para melhorar o pensamento. Inclui as habilidades de perceber emoções com precisão, acessar e gerar emoções de modo a auxiliar o pensamento, compreender emoções e conhecimento emocional e regular reflexivamente as emoções de modo a promover o crescimento emocional e intelectual.”

Esses autores, segundo Sadri (2012) apontam quatro níveis de habilidades emocionais. O nível mais básico é a capacidade de perceber emoções e inclui habilidades como reconhecer expressões faciais em outras pessoas e interpretar o que essas expressões significam. O segundo nível é a capacidade de usar a emoção para facilitar o pensamento e inclui habilidades como pesar emoções conflitantes umas contra as outras para determinar como se deve reagir. O terceiro nível, compreender a emoção, envolve rotular as emoções e compreender as relações associadas às mudanças na emoção. O quarto nível é a capacidade de gerir emoções, gerir eficazmente os sentimentos dentro de si e dos outros, por exemplo, acalmar-se depois de estar com raiva ou ser capaz de aliviar a ansiedade de outra pessoa. Teste de IE Caruso (MSCEIT) (SADRI, 2012).

579

Por se tratar de um tema amplamente estudado nas áreas da Neurociência e da Psicologia, com a apresentação de diversas definições complexas do termo aqui apresentado, limita-se a esta breve e simplificada definição, que estará atrelada ao conteúdo apresentado no presente artigo.

As ações dos líderes organizacionais desempenham um papel importante no enfrentamento das experiências emocionais de uma equipe, pois no local de trabalho, as emoções afetam tarefas cognitivas críticas, incluindo o processamento de informações e a tomada de decisões (GILAR-CORBI, 2019). O tipo de comportamento adotado revela muito sobre a personalidade e a IE, e pode ser um grande aliado na construção de uma identidade profissional de destaque e agregadora de valores.

Saber lidar com essas situações de maneira inteligente e consciente se mostra um grande diferencial, pois possibilita a melhora na qualidade e produtividade do trabalho, um

engajamento no desempenho conjunto e uma liderança efetiva e acolhedora, uma vez que os processos se tornam mais empáticos, motivadores e construtivos.

IE é a capacidade de criar motivações para si próprio e de persistir num objetivo apesar dos percalços; de controlar impulsos e saber aguardar pela satisfação dos seus desejos; de se manter em bom estado de espírito e de impedir que a ansiedade interfira na capacidade de raciocinar; de ser empático e autoconfiante (GOLEMAN, 2007, p. 58).

Além de auxiliar na análise dos comportamentos diante das situações, atitudes e na percepção sobre si mesmo, a IE induz à busca de melhorias para posicionamentos a serem adotados em determinados momentos.

Nos cargos de liderança o despreparo para liderar com as emoções, conduzem pessoas a abusar da autoridade, menosprezar os recursos humanos e acabam tornando ambiente de trabalho um cenário difícil de se gerenciar (SILVA et al, 2014). A IE, neste sentido, é de grande valia para as organizações.

3 MATERIAIS E MÉTODOS

A metodologia escolhida foi a revisão narrativa de literatura, a partir de livros e artigos, em que os conceitos analisados são amplamente conhecidos por sua relevância. Para embasar esta pesquisa foram utilizados artigos diversos publicados na base de dados Google Acadêmico com as seguintes palavras-chave: IE X CONCEITO; IE X CONFLITO e IE X LIDERANÇA; EMOTIONAL INTELLIGENCE X CONCEPT; EMOTIONAL INTELLIGENCE X CONFLICT and EMOTIONAL INTELLIGENCE X LEADERSHIP. O recorte temporal escolhido foi de 2012 a 2022, foram selecionados artigos que buscavam responder à indagação dessa pesquisa.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

De acordo com Goleman (1998, p.45), “podemos categorizar a IE em cinco habilidades”, que são se suma importância para uma liderança de sucesso. São elas:

[a] Autoconhecimento emocional – Capacidade de reconhecer as próprias emoções e sentimentos quando estes ocorrem;

[b] Controle emocional – Saber lidar com os próprios sentimentos, adequando-os a cada situação vivida;

[c] Automotivação – Conduzir as emoções a serviço de um objetivo ou realização pessoal;

[d] Reconhecimento de emoções nas outras pessoas – Empatia de sentimentos;

[e] Habilidade em relacionamentos interpessoais – Interação com outros.

Na prática, cada uma dessas habilidades proporciona ferramentas valiosas para o gerenciamento pessoal e das equipes.

4.1 Importância da IE na liderança

Liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum. Um líder é alguém que identifica e satisfaz as necessidades legítimas de seus liderados e remove todas as barreiras para que possam servir ao cliente (HUNTER, 2004).

Aplicar a IE no processo de liderança, é utilizar de forma sábia as emoções, ou seja, fazer intencionalmente com que sejam trabalhadas a favor dos objetivos, usando-a como uma ajuda para direta para atingir os resultados.

Segundo Chiavenato (1997), o líder deve ter uma acentuada habilidade de lidar com pessoas, de conviver com pessoas, de fazer as coisas com e por meio das pessoas. Deve possuir um enorme instinto de comunicação. Deve saber ouvir e deve saber falar.

O líder que possui IE é capaz de conduzir uma equipe ou uma organização de maneira mais eficiente. Isso porque, em situações mais estressantes e conflituosas, essa habilidade é essencial para avaliar os fatos e chegar a soluções eficazes.

Gardner e Stough (apud GILAR-CORBI et al, 2019) investigaram ainda mais a relação entre liderança e IE entre gerentes seniores e descobriram que a gestão de emoções positivas e negativas pelos líderes teve um impacto benéfico na motivação, otimismo, inovação e resolução de problemas no local de trabalho. Portanto, espera-se que a IE de diretores e gerentes esteja positivamente correlacionada com a motivação e realização do trabalho dos funcionários.

Além disso, as competências de IE estão envolvidas nas seguintes atividades: escolher os objetivos organizacionais, planejar e organizar as atividades de trabalho, manter a cooperação (GILAR-CORBI et al, 2019).

Líderes automotivados investem energia no cumprimento de seus objetivos e trabalham continuamente para alcançar metas, além de motivar e engajar sua equipe para a concretização de projetos coletivos. Com a habilidade de empatia, estes líderes têm a capacidade de ouvir, entender e perceber as emoções e comportamentos alheios, sabendo se colocar no “lugar do outro”, o que o torna mais próximo de sua equipe e de todas as pessoas com quem trabalha.

A automotivação será mais necessária nos cargos de liderança, pois o líder tem que desenvolver habilidades motivadoras pessoais para poder cumprir as suas metas, algumas dependem do seu esforço direto, mas a grande maioria das metas depende dos seus colaboradores. Deste modo terá que desenvolver habilidades de automotivação que o possibilitem relacionar-se com os seus colaboradores e transmitir essa mesma energia positiva estimulante de modo a contagiá-los e impulsioná-los a alcanças as metas e objetivos da empresa. (ROQUE, Francisco et al. Inteligência emocional. 2006)

4.2 Os conflitos nas organizações

Durante a trajetória profissional de um indivíduo, ele forma laços com pessoas dos mais diferentes tipos de pensamentos, opiniões, crenças e valores em geral. Em meio a essas relações é normal que haja conflitos de diferentes tipos, pois as diferenças muitas vezes tornam o convívio turbulento. Manter a relação com alguns tipos de pessoas sem que resulte em atrito e um dos lados saia emocionalmente desgastado é uma tarefa desafiadora, que exigirá muita flexibilidade, compreensão, empatia acima do normal e IE.

Os conflitos fazem parte da natureza do ser humano. Eles podem ser de personalidade, interesses ou valores, muitas vezes ser ligado a confrontos.

Segundo Burbridge e Burbride (2012), a natureza de um conflito pode ser vista a partir de três categorias:

[1] Compreensão do comportamento humano – Pensar na natureza de um conflito a partir da origem do comportamento humano é a parte mais complexa e integral de qualquer tipo de conflito. Afinal, cada um possui seu universo particular, composto de uma matriz de sentimentos, reações e sentimentos;

[2] Origem estrutural – Refere-se a normas, políticas e procedimentos – particularmente fluxos de informações da própria empresa – podem ser (em parte) responsáveis por boa parte dos conflitos desnecessários;

[3] Origem externa – Muitos conflitos vêm do mundo externo e o conhecimento deles é necessário e faz parte do negócio. Por exemplo: Tensões de mercado, aspectos de entidades públicas e governo.

Podemos enumerar diversas possíveis causas que podem levar ao surgimento de um conflito, como: experiência de frustração de uma ou de ambas as partes no próprio

ambiente de trabalho, diferença de personalidades, diferentes tipos de percepção sobre um mesmo assunto, insatisfação com as funções que desempenha, falta de comunicação, má divisão do trabalho, competição, dentre outras.

O gestor desempenha um grande papel dentro deste contexto e seu desafio é proporcionar aos seus colaboradores um ambiente de trabalho pacífico, integrador e construtivo, fazendo uso de técnicas de negociações e mediação de conflito, a favor de uma melhor qualidade no desenvolvimento das funções inerentes ao cargo e que atendam às necessidades das instituições no que cerne aos objetivos administrativos e que corrobore também com os objetivos educacionais. Sendo assim, cabe ao gestor a capacidade de preveni-los e desativá-los, antes da eclosão. O ideal seria o controle da situação, propiciando as ambas às partes envolvidas o convívio pacífico na medida do possível, com o mínimo de desgaste necessário.

O conflito é inevitável, o administrador precisa conhecer a respeito de suas possíveis soluções ou resoluções para que possa atuar de forma mais assertiva. A solução de um conflito passa quase sempre pelo exame das condições que provocam” (CHIAVENATO, 2004, p.416)

O modo como os gestores identificam e conduzem situações de conflito reflete diretamente para consequências que podem ser positivas ou negativas para a organização e para os demais indivíduos envolvidos no conflito. Dessa forma, acaba sendo necessário que parta por parte dos gestores buscarem estratégias inteligentes para tentar reduzir os conflitos negativos.

Para uma eficaz resolução dos conflitos é preciso compatibilizar alguns passos a serem seguidos, conhecer e aplicar alguns saberes e, também definir o estilo a ser adotado.

Os seguintes passos são considerados de suma importância:

- [a] criar uma atmosfera afetiva;
- [b] esclarecer as percepções;
- [c] focalizar em necessidades individuais e compartilhadas;
- [d] construir um poder positivo e compartilhado;
- [e] olhar para o futuro e, em seguida, aprender com o passado;
- [f] gerar opções de ganhos mútuos;
- [g] desenvolver passos para a ação a ser efetivada;
- [h] estabelecer acordos de benefícios mútuos.

As habilidades sociais podem ser aprimoradas por meio de metodologias de treinamento de formação de equipes, relacionamentos de desenvolvimento e networking com executivos seniores. A construção de equipes envolve membros trabalhando cooperativamente juntos para analisar o aspecto da tarefa de seu trabalho, bem como os processos interpessoais que ocorrem dentro do grupo. As relações de desenvolvimento podem ser formais ou informais e ajudam a fornecer informações, apoio e desafios ao indivíduo-alvo. O networking com executivos seniores ganha a exposição individual alvo, bem como a oportunidade de aprender sobre a organização de uma perspectiva informada e informal (SADRI, 2012).

4.3 Liderança e IE: maturidade no enfrentamento de conflitos

Quando o líder se apropria do autoconhecimento, da IE e das técnicas necessárias para a resolução de conflitos, pode-se afirmar que passa a agir de forma madura nas suas relações, bem como, sabe compreender a maneira de melhor lidar com sua equipe, além de reconhecer nos demais colaboradores suas características, perfis e *modus operandi*.

Aqqad et al (2019) sintetizam os seguintes estilos de gerenciamento de conflitos (*Conflict Managem Styles CMS*) que as lideranças assumem:

- i. Estilo integrador: (alta preocupação consigo mesmo e com os outros)

Este estilo mantém preocupação consigo mesmo e com os outros, forte cooperação e assertividade, e envolve abertura, troca de informações e exame das diferenças associadas à resolução de problemas e soluções criativas;

- ii. Estilo prestativo: (baixa preocupação consigo mesmo e alta preocupação com os outros. Este estilo refere-se a reduzir as diferenças e enfatizar os pontos em comum para satisfazer a preocupação da outra parte. Ele aparece em pessoas que minimizam as diferenças cedendo ao outro;

- iii. Estilo dominante: (alta preocupação consigo mesmo e baixa preocupação com os outros. Este estilo está associado a situações de ganha-perde em que uma pessoa tenta atingir objetivos sem considerar as necessidades de outras pessoas;

- iv. Estilo evitante: (baixa preocupação consigo mesmo e com os outros. Este estilo está associado a situações de retraimento, troca de bolas ou esquiva esse estilo está relacionado a tentativas de se retirar, negar ou se desvincular de

situações de conflito, mudar de assunto ou fazer comentários irrelevantes para evitar conflitos;

v. Estilo de comprometimento: (preocupação intermediária consigo mesmo e com os outros. Este estilo refere-se a uma situação de dar e receber onde ambas as partes abrem mão de algo para tomar uma decisão mutuamente aceitável. Neste estilo os indivíduos exibem cooperação e assertividade.

Esses estilos no levam a refletir sobre o uso da IE pelos líderes. A este respeito, alguns autores forneceram argumentos teóricos convincentes em favor da existência de uma relação entre IE e liderança, mostrando que a IE é uma variável central e chave positivamente relacionada à liderança efetiva e transformacional e isso é importante para efeitos positivos no desempenho do trabalho e atitudes desejáveis na organização. Além disso, pessoas com altos níveis de IE são mais capazes de regular suas emoções para reduzir o estresse no trabalho; assim, é necessário enfatizar a importância da IE para enfrentar os desafios do local de trabalho do século XXI (GILAR-CORBI et al, 2019).

A maturidade profissional no processo de liderança pode ser classificada como a capacidade de diagnosticar o subordinado, levando em consideração seu desempenho nas tarefas, sua personalidade ou características pessoais, além de, saber qual estilo de liderança empregar em cada momento.

Para que seja funcional, é necessária a aplicação da IE com foco na humanização do líder, que passa, por sua vez, a enxergar cada indivíduo de forma diferente e não mais como um mero colaborador e sim, como outro ser humano dotado de qualidades e defeitos, habilidades e competências específicas e singulares.

Dessa forma, o líder consegue perceber na individualidade de seus cooperadores e quais e onde estão as fontes de entusiasmo e tristeza, receios e frustrações de cada um deles, podendo de forma centrada, usar sua IE para tratar de forma distinta, levando em consideração o estado de espírito, a motivação e a condição de trabalho existente no momento, agindo de forma adequada e coerente e ainda, direcionando com racionalidade os trabalhos a serem executados (GOLEMAN, 2007).

Sadri (2012) afirma que há também evidências de que a IE responde ao treinamento e cita o exemplo da American Express que desenvolveram um programa de treinamento de competência emocional no início dos anos noventa. O estudo comparou o desempenho de

consultores financeiros que trabalham com gerentes que receberam treinamento de competência emocional com gerentes que não receberam o treinamento. Os consultores que trabalharam para um gerente treinado conseguiram expandir seus negócios a uma taxa de 18,1% em 15 meses, em comparação com 16,2% para os consultores que trabalharam com um gerente que não recebeu o treinamento (SADRI, 2012).

Khosravi et al (2020) afirmam que a IE influencia positivamente o desempenho dos envolvidos num processo, pois a capacidade de entender e gerenciar emoções de forma eficaz deve ser uma consideração importante para os gerentes de topo nas organizações de projetos ao empregar gerentes de projeto e membros da equipe. Os conflitos têm efeito negativo no desempenho de projetos, assim, o gerenciamento de conflitos deve ser priorizado. Os autores ainda explicitam que para reduzir o conflito entre os membros da equipe do projeto, os principais gerentes precisam monitorar a reação de suas equipes, diminuir a frequência e a intensidade do conflito entre os trabalhadores.

Para facilitar o gerenciamento eficaz de conflitos, os líderes e as organizações podem usar diversas estratégias de resolução para ajudar os trabalhadores do projeto a entender, gerenciar e regular suas emoções.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa tinha como objetivo, estudar, por meio de revisão de literatura, a importância do conhecimento e da aplicação da Inteligência Emocional no ambiente organizacional, principalmente nos cargos de liderança, nas questões que envolvam gerenciamento de conflitos.

Entende-se que esses objetivos foram atingidos, na medida em que se levantou artigos nacionais e internacionais que abordam a preocupação com o gerenciamento de conflitos e a importância da IE sendo desenvolvida em treinamentos de modo a orientar as lideranças na redução de tensões nas organizações, aumentando assim a produtividade e a lucratividade.

Concluiu-se que existem muitas reflexões sobre a importância da IE nas organizações de um modo geral e de um modo específico entre as lideranças a fim de que conflitos possam ser gerenciados mantendo a sinergia das equipes.

A IE é algo que pode ser adquirido, portanto o treinamento deve ser implementado em organizações, independente do tamanho.

Este estudo tem limitações, uma vez que trata de revisão de literatura, outros estudos mais abrangentes, com recortes temporais mais específicos podem dar um panorama mais claro do tema na atualidade.

REFERÊNCIAS

AQQAD, N.; OBEIDAT; B.; TARHINI, A.; MASA'DEH, R. **The relationship among emotional intelligence, conflict management styles, and job performance in Jordanian banks**. Int. J. Human Resources Development and Management, Vol. 19, No. 3, 2019. Disponível em: <https://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJHRDM.2019.100636>. Acesso em 20.04.2022.

BURBRIDGE, R. M; BURBRIDGE, A. **Gestão de conflitos: desafios do mundo corporativo**. São Paulo: Saraiva, 2012.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando Pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. 3. Ed. São Paulo, Makron Books, 1997.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos na organização**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

GILAR-CORBI R, POZO-RICO T, SA'NCHEZ B, CASTEJO'N J-L. **Can emotional intelligence be improved? A randomized experimental study of a business-oriented EI training program for senior managers**. PLOS ONE 14 Disponível em: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0224254>. Acesso em 20.04.2022.

GOLEMAN, D. **Inteligência Emocional**. Objetiva; 1ª edição (2 maio 1996).

GOLEMAN, D. **Trabalhando com a Inteligência Emocional**. Rio de Janeiro, RJ, Objetiva, 1998.

GOLEMAN, D. **Os mestres da administração**. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2007.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K.H. **Psicologia para administradores: A teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986.

HUNTER, J. **O monge executivo**. 18. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

IE Francisco Roque, Paulo Lamas, William Yau Awuku, William Yiyi Cobblah, Yanira Monteiro (estudantes da 1ª edição do MBA) 31 August 2006, Universidade Jean Piaget de Cabo Verde.

IE na Liderança e Sua Relação com a Melhoria da Comunicação Interpessoal nas Organizações: Estado do Conhecimento no Seget, SILVA, Beatris Maria Monteiro da, NEPOMUCENO, Nilton Célio Furtado, COUTINHO, Rhanica Evelise Toledo, GARCIA, Sônia Cardoso Moreira, BARBOSA, Marcus Vinicius, SEGeT 2014, XI **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia.**

KHOSRAVI, P; REZVANI, A.; ASHKANASY, N.M. **Emotional intelligence: A preventive strategy to manage destructive influence of conflict in large scale projects.** International Journal of Project Management 38 (2020) 36-46. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263786319308592>. Acesso em 20.04.2022.

MAYER, J.D SALOYEY, P. **A IE atende aos padrões tradicionais de uma inteligência,** New York: Basic Books.

IE E DESEMPENHO NO TRABALHO: UM ESTUDO COM MSCEIT, BPR-5 E I6PF1 Cláudia Cobêro, Ricardo Primi, Monalisa Muniz. Universidade São Francisco, Paidéia, 2006, 16(35), 337-348.

SADRI, G. **Emotional Intelligence and Leadership Development.** Public Personnel Management Volume 41 No. 3 Fall 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/009102601204100308>. Acesso em: 20.04.2022.

SILVA, B.M.M.; NEPOMUCENO, N.C.F.; COUTINHO, R.E.T.; GARCIA, S.C.M.; BARBOSA, M.V. A Inteligência Emocional na Liderança e Sua Relação com a Melhoria da Comunicação Interpessoal nas Organizações: Estado do Conhecimento no Seget. XI **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia.** 22 a 24/10/2014. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/1620409.pdf>. Acesso em 20.04.2022.