

A CONTRIBUIÇÃO DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NOS PROCESSOS DE LIDERANÇA NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL EM ÉPOCAS DE PANDEMIA

Cesar Augusto Barella Filho¹
Domingos Luiz Palma²
Luana Bonavigo³
Flávia Maria Zorzi Branco⁴
André Figueiredo Pedrosa⁵

RESUMO

Tanto as demandas quanto a posição mercadológica modificaram o perfil de consumo, tornando a sociedade mais exigente e conseqüentemente exigindo maiores habilidades no gerenciamento de processos e recursos. A atualidade advém de uma contínua busca pelo aperfeiçoamento profissional, tendo em vista a formação de líderes, que saibam posicionar-se defronte os desafios, dificuldades e intempéries. Exemplo disto se deu durante o período pandêmico, pertinente até hoje, que reformulou os modelos de negócio e, não somente, impactou a todos de forma ampla, tanto economicamente quanto socialmente, fazendo com que os gestores e gerentes mantivesse a motivação de suas equipes para produzirem, somarem resultados positivos e manterem os empreendimentos em funcionamento. Neste sentido, o presente estudo teve como objetivo verificar como a inteligência emocional dos líderes contribuiu com os processos organizacionais durante o período da pandemia. Para isso, realizou-se um estudo de campo descritivo quanto aos objetivos propostos, método indutivo e abordagem qualitativa. A amostra foram quatro líderes, de idade média 26,25 anos, geração Y e Z, analistas e coordenadores de organizações empresarias em Chapecó-SC. Foi aplicado um questionário investigativo com cinco blocos, pertinentes as Estruturas de Experiência (E.E) e o comportamento de liderança no período pandêmico. Os resultados demonstraram que os líderes sentem-se felizes e motivados sempre. Que fazem uso da inteligência emocional quanto aos domínios do autoconhecimento, automotivação, entendimento das emoções, empatia para melhoramento de suas relações interpessoais, o que repercutiu positivamente na manutenção das atividades gerenciais, somadas a bons resultados, mesmo em período pandêmico. Concluiu-se que a liderança e a inteligência emocional estão diretamente relacionadas com o sucesso organizacional, pois um bom líder possui capacidade de influenciar e motivar seus liderados, bem como produzir com qualidade.

Palavras-chave: COVID-19. Inteligência emocional. Liderança nas organizações.

1 INTRODUÇÃO

¹ Aluno do curso de administração da Uceff Faculdades. E-mail: cesar_barella1@hotmail.com.

² Orientador do curso de administração da Uceff Faculdades. E-mail: domingos@uceff.edu.br

³ Psicóloga, mestre em educação, docente da disciplina de Psicologia da Educação, UCEFF. E-mail: luanabonavigo@uceff.edu.br.

⁴ Profa Esp. Flávia Maria Zorzi Branco – email: flavia.branco@uceff.edu.br.

⁵ Graduado do curso de Psicologia (PUC MINAS, 2020 e mestre em psicologia pela PUCRS, 2016). E-mail: andre.pedrosa@uceff.edu.br.

Diante das inúmeras transformações decorrentes das tecnologias da informação e da alta competitividade mercadológica, o cenário organizacional passou por reajustes em seu corpo de liderança em acordo com a chegada dos novos conceitos e valores correlacionados aos negócios. Atualmente a liderança organizacional é concebida como fundamental recurso humano para a realização de tarefas rotineiras e o cumprimento de metas para alcance de objetivos.

Os líderes são tratados como protagonistas no processo de melhoramento dos processos, pois, além de direcionarem as estratégias organizacionais, corroboram com a motivação coletiva de seus liderados. Uma organização empresarial que dispõe de líderes aptos e dinâmicos certamente produz mais e alcança mais fielmente seus resultados. Deste modo, um dos atributos que corresponde ao perfil do líder organizacional hoje é o uso da inteligência emocional.

A inteligência emocional trata-se da aptidão que um indivíduo possui em controlar suas emoções, de acordo com as necessidades provenientes, administrando conflitos e agindo da melhor maneira possível para com as demandas a serem atendidas. Uma pessoa emocionalmente inteligente consegue driblar problemas inerentes ao ambiente externo, evitando que estes sejam reproduzidos durante o exercício do labor. Sobretudo, dispõe de nítida capacidade para equiparar os desígnios a serem cumpridos no horário de trabalho sem que prejudique seu desempenho ou os dos demais colegas.

Fato qual se torna ainda mais importante diante do cenário que se vivencia na atualidade em meio a pandemia da Covid-19. As empresas passam a reestruturar sua metodologia de trabalho, utilizando-se de recursos remotos para atendimento as restrições governamentais quanto ao contato físico, demonstrando nítida necessidade de que seus colaboradores façam uso da inteligência emocional para administrar o excesso de informações sobre a propagação do vírus, as recorrentes perdas humanas e materiais, e, ao mesmo tempo, manter as atividades operacionais em pleno funcionamento – para que se minimizem os efeitos financeiros depreciativos transientes.

A tal modo, o presente estudo preocupado em entender a postura de líderes organizacionais frente à pandemia da Covid-19 e todos as implicações associadas ao fenômeno, indaga: **Como a inteligência emocional dos líderes contribui com os processos de liderança no ambiente organizacional no período da pandemia?** Para responder esta problemática, objetivou-se: Verificar como a inteligência emocional dos líderes contribuiu com os processos organizacionais durante o período da pandemia.

Estima-se que este estudo contribuirá fundamentalmente com todos os protagonistas organizacionais presentes no mercado de trabalho da atualidade, proporcionando um conhecimento mais amplificado sobre os aspectos de liderança e de sua correlação com a inteligência emocional, tornando-os profissionais mais hábeis, qualificados e versáteis no desenvolvimento de seus relacionamentos interpessoais dentro e fora do ambiente de trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo será apresentado o embasamento teórico utilizado para a orientação do presente estudo, realizado sobre a seguinte temática: A contribuição da inteligência emocional nos processos de liderança no ambiente organizacional em épocas de pandemia.

2.1 A LIDERANÇA ORGANIZACIONAL

A liderança passou a ser tratada como aspecto fundamental na gestão de organizações empresariais devido ao vasto engajamento que reproduz para o alcance de resultados e atendimento de metas e objetivos. O líder associa-se a um indivíduo que, combinando múltiplos fatores (aptidões, competências e habilidades) e aspectos de personalidade, torna-se uma inspiração para os demais colaboradores (SILVA; MEDEIROS; COLTRE, 2019).

Com as mudanças advindas do mercado, das tendências e do perfil de consumo, além do acesso a informação, educação e novos parâmetros de gestão, o perfil dos líderes organizacionais passou por transformações intrínsecas. Atualmente os teóricos demonstram a presença de quatro perfis gerenciais, que nitidamente podem ser distinguidos em acordo com suas características: *baby boomers*, a geração X, Y e Z.

Para Bejtkovský (2016) a principal divergência que se observa de uma para outra geração está quanto aos objetivos almejados alcançar. No entanto as organizações já estão preparando-se para receber as novas classes de profissionais, apesar dos conflitos de ideias pertinentes, busca-se um equilíbrio que equipare as dinâmicas de trabalho e proporcione uma qualificação dos hábitos organizacionais (SILVA, 2012).

O que antes concebia-se como papel de chefia, atualmente passa a ser entendido como um papel de liderança. Os liderados expectam serem direcionados pelo líder. Motivados e engajados em produções de valor que deem substância no exercício do labor, corroborando com a manutenção da cultura organizacional por meio de suas ações diárias. Também almejam um

ambiente mais moderno, flexível, dotado de *feedbacks* para que possam entender o contexto da organização e como sua atuação colabora com o alcance destes objetivos (OSTEC; NEOTRIAD, 2018).

Os *baby boomers* são tratados como indivíduos quais nascerem por volta de 1941 a 1960, advindos do pós-guerra, carregando consigo o escopo histórico da introdução à mulher no ambiente de trabalho, o otimismo e a idealização da sociedade. Também compreendem uma geração que é altamente trabalhadora, buscando seus ideais de forma ampla, agregando valor e resultados financeiros (OSAJIMA; STERNQUIST; MANJESHWAR, 2010).

A geração X trata-se dos filhos dos *baby boomers*, correspondendo àqueles indivíduos líderes que nasceram entre a década de 60 e 80 como também os da década de 1981 a 1999 que presenciaram mudanças significativas na história e foram influenciados por movimentos revolucionários no impulsionamento das práticas econômicas. Estes profissionais também participaram de movimentos sociais, políticos e culturais, observando as transformações à nível mundial e nacional. Sua principal característica é a busca contínua pela estabilidade financeira, em razão de, justamente, terem participado de acontecimentos caóticos, como as crises inflacionárias e as rupturas em planos econômicos (PENA; MARTINS, 2015).

Esta geração também se apresenta nitidamente caracterizada pela introdução às tecnologias por meio do computador, dos jogos de videogame e da chegada da internet como recurso para comercialização e socialização (COUPLAND, 1991), tendo como principais características intrapessoais: oportunismo, individualismo, deslealdade às organizações, tendência a buscar por oportunidades e desafios constantemente (CAVAZOTTE; LEMOS; VIANA, 2012). Ou seja, a experiência assistida em momentos turbulentos de ordem econômica justifica esse comportamento da geração X, uma vez que os forçou a serem mais práticos, objetivos e focados em resultados individuais. A busca pelo equilíbrio tornou-se uma vontade indissociável, reproduzindo atitudes de desapego, de flexibilidade às mudanças, de movimentos no encareiramento para atender suas próprias necessidades pessoais, de busca por trabalhos mais claros, autônomos e livres (PENA; MARTINS, 2015).

Mais adiante, nos anos 2000 advém a geração Y. Esta geração é caracterizada pela simultaneidade entre os contextos sociais e econômicos locais, adjunta da chegada das tecnologias, da informação e da internet (LAUER, 2011). Para Tapscott (2010) a conectividade trata-se do elemento principal na personalidade dos indivíduos, tornando-os mais hábeis e qualificados para desempenharem atividades múltiplas organizacionais de forma simultânea – desfocando nas atividades individuais. De tal modo, apresentam-se no mercado de trabalho

diplomados, trabalhando predominantemente em conjunto com indivíduos da geração X (BENCSEK; HORVÁTH-CSIKÓS; JUHÁSZ, 2016).

Por fim, têm-se a geração Z (*Zapping*) que atualmente concebe-se como aquela totalmente tecnológica. Esta geração desde sempre convive com as tecnologias e informações, o que lhes pré-dispõe a busca assídua por estes recursos. Devido à alta conectividade, esta geração não consegue realizar suas tarefas sem que esteja em contato com os recursos midiáticos, tecnológicos e de comunicação (FREIRE FILHO; LEMOS, 2008). Compreendem indivíduos altamente críticos que buscam autonomia e igualdade constante (OSTEC; NEOTRIAD, 2018).

Sabendo-se, portanto, das quatro gerações que integram o corpo organizacional de empresas na atualidade, o próximo capítulo advém com fito de apresentar conceitos acerca da inteligência emocional como recursos interpessoal no exercício da liderança.

2.2 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

O ser humano é provido de emoções e são estas que subsidiam sua essencialidade quanto pessoas socializadas, interativas, em pleno processo de amadurecimento e crescimento interpessoal. As emoções são o combustível para que indivíduos humanos partilhem experiências, influenciem-se uns aos outros e até mesmo exerçam a manipulação (SILVA, 2010). Por conceito a emoção é definida como “[...] reação repentina, intensa e passageira causada por surpresa, medo, alegria, etc.” (MICHAELIS, 2002, p.286).

Quando as emoções são más administradas, há grande tendência que o ambiente de vivência e trabalho se torne insuportável, em razão das emoções assumirem controle da pessoa que ao invés de prouver atitudes que elevem a moral, depreciam ou desqualificam os demais, contribuindo para o fracasso coletivo. De tal modo a busca pela construção emocional de um indivíduo é imprescindível, visando alcançar a maturação emocional e recorrentemente o reconhecimento profissional (SILVA, 2010).

Neste sentido, a inteligência emocional advém conceituada como um conjunto de aptidões que correspondem a cinco domínios interpessoais, conforme o Quadro 1.

Quadro 1 – Inteligência emocional

Domínio	Inteligência
Autoconsciência	Reconhecer as próprias emoções no momento em que elas ocorrem. Desconhecer os sentimentos faz com que não tenhamos controle sobre eles, permitindo que nos dominem.

Lidar com as emoções	Consiste no controle emocional a fim de se ter um comportamento adequado para cada situação. Os momentos de alegria intercalados com os momentos de tristeza, em níveis toleráveis, proporcionam o nosso equilíbrio emocional.
Motivação	Ter entusiasmo, persistência e confiança para alcançar os objetivos pretendidos.
Empatia	Uma forma de comunicação interpessoal, não verbal que consiste em perceber as emoções das pessoas
Lidar com relacionamentos	Capacidade de trabalhar em equipe, controlando e influenciando as emoções daqueles com os quais interagimos.

Fonte: Adaptado de Goleman (1995, p.55).

O domínio da autoconsciência tem por objetivo que o indivíduo conheça a si mesmo, seus pontos fortes e fracos e trabalhe em cima destes para que se alcance um controle efetivo. O domínio que trata de lidar com as emoções compete a controlar as emoções em determinadas situações, utilizando-se da inteligência para resolver conflitos, ser tolerante e equilibrado. A motivação por sua vez, advém da própria iniciativa em alcançar suas próprias estimas e objetivos. A empatia que muito se fala atualmente compete a pessoa a percepção das emoções alheias para saber manejar um processo comunicativo ajustado. E, por fim os relacionamentos intrapessoais que condizem a capacidade do indivíduo atuar em grupos, controlando suas emoções e influenciando os demais.

Desta forma, a inteligência emocional diz respeito a todos os aspectos que se associam a percepção, observação, compreensão e interpretação racionalizada das emoções interpessoais e dos demais seres humanos (GIROTTO, 2008). Quando as emoções não são racionalmente identificadas há grande probabilidade de prejuízos para o indivíduo e o coletivo. Segundo Goleman (1995, p.163) “[...] quando emocionalmente perturbadas, as pessoas não se lembram, não acompanham, não aprendem e não tomam decisões com clareza.”.

Os estudiosos Caruso e Salovey (2007) expressam que as emoções se dividem em duas classificações, as primárias (básicas) e as secundárias (sociais). As primárias trata-se da raiva, medo, surpresa e tristeza. As secundárias advêm principalmente do ambiente cultural que se insere, proporcionando aversão, vergonha, culpabilidade e constrangimento. De tal forma podem ser entendidas como indícios que reproduzem a interiorização das pessoas, o contexto de situações conflituosas e reprodução das interações construídas em comunidade, “Elas dizem muito ao seu respeito, de como você se sente o que ocorre a sua volta e o que você está vivendo.” (RAMOS et al., 2011, p.5).

Em organizações empresariais o uso da inteligência emocional é fundamental pois torna o ambiente mais salubre, permitindo que o fluxo de tarefas diárias seja realizado com fidedignidade. O controle das emoções reflete diretamente nos demais integrantes de um grande grupo. Segundo Ramos et al. (2011, p.2):

O uso da Inteligência Emocional torna-se o ponto fundamental para o desenvolvimento do planejamento e crescimento das organizações, pois trabalhadores motivados, saudáveis e felizes produzem mais, faltam menos ao trabalho, sofrem menos acidentes e têm menos doenças graves.

Neste pressuposto, cabe as lideranças organizacionais a prática da inteligência emocional diante seus liderados a fim de construir-se vínculos mais fortes, equilibrados e de valor (GOLEMAN, 1995). Estima-se que sua utilização corrobore potencialmente com os resultados organizacionais, tanto a nível de socialização integrada quanto financeiros (RAMOS et al., 2011).

Diante destes pressupostos, ao entender-se que a inteligência emocional como habilidade fundamental corrobora com o desenvolvimento de pessoas e é imprescindível para a gestão de pessoas na contemporaneidade diante de situações conflituosas, a seção seguinte apresentará considerações acerca da pandemia da Covid-19 que trouxe consigo rupturas nos modelos tradicionais de trabalho, exigindo habilitações de gestores para manter a performance de empresas no mercado.

2.3 A PANDEMIA DO COVID 19 NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

A pandemia da Covid-19 se alastrou por todo o mundo de modo muito rápido, repercutindo em mortes em grandes escalas que impulsionaram a adesão a medidas de contenção a propagação do vírus como exemplo o uso de Equipamentos de Proteção Individual (EPI) e a adesão ao isolamento social (UNIPAMPA, 2020). “O objetivo do isolamento social é interromper a transmissão, para não sobrecarregar o sistema de saúde.” (UNIPAMPA, 2020, p.4).

Estas medidas tiveram como recorrentes a dispensa de inúmeros ocupados, agravando ainda mais as taxas de desocupação brasileiras que já vinham crescendo potencialmente desde o ano de 2017 (COSTA, 2020). O que provocou na governança pública e privada um alarme quanto as emergências dos mais vulneráveis e seus codependentes, repercutindo numa crise econômica local, no Sistema Único de Saúde (SUS) e nos projetos de desenvolvimento socioeconômicos nacionais.

A rápida propagação da doença e o uso do distanciamento como forma de prevenção expuseram as desigualdades sociais e urbanas das cidades capitalistas (...). As medidas de bloqueio total ou parcial, realizadas por vários países para retardar a disseminação da doença, afetaram quase 2,7 bilhões de trabalhadores, representando cerca de 81% da força de trabalho mundial” (COSTA, 2020, p.969; 970).

A outra parte das organizações empresariais que desejaram manter suas atividades, forçadas a se adequarem ao isolamento social e restabelecerem suas rotinas passaram a optar pelo exercício do trabalho remoto ou “*home office*”. Este tipo de labor corresponde a transferência de atividades para a modalidade doméstica onde o colaborador desloca suas atividades do espaço da empresa/instituição, fazendo-se uso das tecnologias da informação (TI) por meio de softwares, conectados pela internet e gerenciados por dispositivos eletrônicos para cumprir suas demandas (BRIDI et al., 2020).

A princípio, este método de trabalho corroborou com a solução das problemáticas do isolamento social. Todavia, com o passar dos meses em atividades, esse novo método de trabalho passou a modificar o comportamento dos operadores que diante de todo o contexto fenomenológico, desenvolveram psicopatologias, dificuldades com a ausência de socialização, entre outros (ARAÚJO; LUIZ, 2021). Outro fator de forte influência para o desgaste emocional e psicológico de profissionais integrados em empresas que aderiram o trabalho remoto foi a sobrecarga de tarefas, advindo da utilização da técnica *downsizing* – minimização do quadro de colaboradores e redução nas cargas horárias de trabalho -, reproduzindo um acúmulo de tarefas (MATTEI; HEINEN, 2020).

Essa mudança proporcionada pela era da transformação digital em organizações empresariais, impactaram totalitariamente os objetivos e as diretrizes, repercutindo também na adaptabilidade do comportamento do profissional (LAMB, 2020). Para Mattei e Heinen (2020) os efeitos da Covid-19 irão perdurar por longo prazo, logo, faz-se necessário que a intromissão de protagonistas no desempenho organizacional seja realizada de forma fidedigna, a fim de propiciar um ambiente de trabalho remoto mais qualitativo e que vise o bem-estar humano.

Sendo assim, o papel da liderança e o uso da inteligência emocional defronte aos conflitos recorrentes do cenário pandêmico e da crise socioeconômica experienciada é imprescindível para a manutenção das relações interpessoais entre equipes, engajando as atividades de acordo com as demandas pertinentes e visando a operacionalidade das organizações – atendendo prontamente as dimensões humanas (BRANCO, 2020). “As iniciativas de inteligência de mercado irão estabelecer, após-pandemia, uma postura na administração da empresa de forma transparente e bem articulada.” (BRANCO, 2020, p.2).

Acompanhar as transformações não é apenas um recurso para melhor direcionamento das práticas administrativas, mas um fundamento básico para as novas concepções sobre formação de equipes de trabalho e superação dos obstáculos, defronte as suas responsabilidades.

2.1 ESTUDOS RELACIONADOS

Salvagni, Bettega e Casagrande (2018) realizaram um estudo com objetivo de identificar a forma que a inteligência emocional contribui para o desenvolvimento da liderança. A proposta metodológica foi um questionário a fim de verificar como os líderes adotam a inteligência emocional em suas atividades diárias, observando que por meio de atitudes, valores e conquistas, as principais habilidades inerentes foram a honestidade, a ética, a flexibilidade, a empatia e a sensibilidade para com as demais pessoas, quais corroboram significativamente com a influência exercida nos liderados.

No estudo desenvolvido por Siqueira et al. (2019) que teve como objetivo compreender fatores associados a inteligência emocional sob o perfil de líderes nas organizações empresariais. Para isso, realizou-se revisão sistêmica de literatura com abordagem qualitativa de dados, constatando-se que a inteligência emocional é fundamental para a formação do perfil de liderança de forma unânime em todas as literaturas consultadas.

Pereira et al. (2019) publicaram o estudo “A importância da inteligência emocional na liderança e sua relação com o ambiente organizacional”. O referido teve como objetivo compreender como a inteligência emocional influencia o ambiente organizacional e os elementos associados em setores públicos e privados para disposição de um ambiente de trabalho saudável. Por meio de pesquisa bibliográfica, constataram que todos os indivíduos são providos de inteligência emocional e possuem capacidade cognitiva para desenvolverem-na ao longo da vida, por meio da estruturação dos pensamentos em equilíbrio com as emoções. O indivíduo, ao exercer controle sob atitudes precipitadas em situações de conflito como também construir saídas e soluções coerentes para os problemas que surgem, proporciona um ambiente organizacional mais ordenado. Para isso, faz-se necessário utilizar-se da inteligência emocional para administrar as emoções, ter clareza das percepções e tomar as decisões corretas.

Em 2020, os pesquisadores Gomes, Tatarotti e Bagattini (2020) visaram identificar o perfil dos líderes de organizações empresariais localizadas no município de Guaporé-RS tendo como base as características inerentes da inteligência emocional. Por meio de uma pesquisa Survey e abordagem qualitativa, observou-se que o estilo predominantemente de autodescrição foi o do treinador onde que os profissionais têm ciência de seus pontos fracos e buscam evolução, por meio do treinamento e da disponibilidade dos líderes para contribuir com o desenvolvimento dos liderados.

Rosa (2020) neste mesmo direcionamento apresentou um estudo que objetivou analisar

a inteligência emocional, a liderança, a comunicação e o clima organizacional por meio de pesquisa *Survey* em duas organizações empresariais. Os resultados demonstraram que as duas empresas divergem quanto a aprovação dos colaboradores pertencentes as equipes, onde a Empresa 1 detém uma liderança proativa e comunicação eficaz e a Empresa 2 demonstra insatisfação com o processo comunicativo. Em que pese a inteligência emocional, a autora assume que os resultados constatados para a Empresa 1 estão diretamente associados ao que se prevê para uma comunicação assertiva e melhora no clima organizacional pois proporciona uma imagem de liderança mais positiva e um clima organizacional mais eficaz. Fato qual devem ser melhormente observados pela Empresa 2 que demonstrou aspectos negativos na comunicação entre líder e liderados.

O estudo de Monteiro (2020) teve como identificar a presença de inteligência emocional entre funcionários de uma empresa, e a sua valorização por líderes formalmente constituídos. O instrumento adotado para a coleta dos dados foi o questionário. Por meio da técnica de análise dos dados quantitativa foi possível evidenciar que a maioria dos colaboradores não possui o real autoconhecimento das suas emoções, deixando, com isso, de utilizar sua inteligência emocional da melhor forma possível, trazendo pouca contribuição em termos de inovação e efetiva liderança.

3 METODOLOGIA

Trata-se de um estudo de campo de nível descritivo quanto aos objetivos propostos, método indutivo e abordagem qualitativa. Optou-se pelo estudo de campo, pois em ciências sociais a pesquisa aplicada corrobora profundamente com a constatação de novas demandas, ofertando subsídios para o processo de reflexão sobre a realidade estratégica de organizações empresariais (MARCHI; DELLAGNELO; ERDMANN, 2011).

Feito qual nitidamente se destaca por meio da interação e comunicação em estudos administrativos, somando forças pela própria visão que gestores tem sobre os espaços corporativos (YIN, 2001). Esta visão está alicerçada ao método indutivo utilizado neste estudo. Por conceito, a indução baseia-se na observação racionalizada de determinado fenômeno, que, quando constante e regular, corrobora para o alcance de generalistas, universalizadas (PANASIEWICZ; BAPTISTA, 2013).

Quanto aos objetivos propostos, atende-se o nível descritivo. O processo de descrição em estudos de administração tem como fito “[...] descrever determinada população ou

fenômeno.” (VERGARA, 2013; apud KINCHESCKI; ALVES; FERNANDES, 2015, p.5). Ou seja, por meio da descrição é possível “[...] observar, descrever, classificar, analisar, coletar dados sobre o fenômeno ou objeto-problema.” (PANASIEWICZ; BAPTISTA, 2013, p.93) e apresentá-los de forma sistemática, com clareza e objetividade.

Assim sendo, o presente estudo teve como instrumento de coleta de dados uma entrevista adaptada do estudo de Monteiro (2020), correspondendo a cinco blocos distintos acerca da percepção do ambiente de trabalho, da inteligência emocional e do comportamento de liderança durante a pandemia, com perguntas abertas e fechadas, tais como: Bloco A - Caracterização dos entrevistados, Bloco B - Percepção acerca do ambiente de trabalho, Bloco C - Percepção acerca da inteligência emocional, Bloco D - Identificação através de escala líkert de 10 pontos do em relação ao tipo de sentimento predominante no Ambiente de Trabalho versus Emoção e Bloco E: Comportamento na Pandemia.

A população-alvo foram gestores e líderes de empresas localizadas no município de Chapecó-SC. A amostra correspondeu aos entrevistados que aceitaram participar do estudo, portanto, uma amostra “por conveniência” de 4 (quatro) gestores com idade média de 26,25 anos, formados ou cursando Engenharia Mecânica, analistas ou coordenadores de empresas localizadas no município de Chapecó-SC.

Após o aceite dos entrevistados, a entrevista foi encaminhada por e-mail. A partir da devolutiva, os dados foram submetidos a tabulação simples para as questões objetivas e passíveis de análise do discurso dos sujeitos, de acordo com o método Fenomenológico de Giorgi (apud MOREIRA, 2002), conforme o Quadro 2.

Quadro 2 – Método Giorgi de análise do discurso

Etapas	Passo 1	Passo 2	Passo 3	Passo 4
Descrição	Leitura geral da descrição das entrevistas, para se obter um senso de todo, o que foi dito;	Tendo o sentido do todo, o pesquisador volta ao início do texto e lê novamente, com o objetivo de discriminar a “unidade de sentido” dentro da perspectiva que lhe interessa, no caso aqui o aspecto da liderança no âmbito das Ciências Sociais Aplicadas;	Uma vez delineada as unidades de sentido, o pesquisador corre por todas as unidades de sentido e expressa o que elas contém (na perspectiva do tema estudado) de uma forma direta;	Por último, o pesquisador sintetiza todas as unidades de sentido transformadas em uma declaração consistente com relação à experiência do sujeito. Essa declaração se chamará: “estrutura da experiência”.

Fonte: Método Fenomenológico de Giorgi (apud MONTEIRO, 2020, *adaptado pelo autor*).

Ademais, o sentido do discurso deve ser percebidos pelo pesquisador a medida em que relê o texto e nota-se possível mudança na situação descrita. De tal modo, o método Giorgi deve discriminar de forma espontânea, antes mesmo de realizar qualquer análise, para que consiga acompanhar de forma hábil possíveis subjetividades (MOREIRA, 2002).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A seguir apresentam-se os resultados e as análises obtidas da pesquisa realizada. O primeiro momento do estudo visou identificar a amostra do estudo, sendo, portanto, 100% do sexo masculino, solteiros, com idade média de 26,25 anos, perfil de geração Y e Z, ocupando cargos gerenciais como analistas e coordenadores (Gestão na área de Engenharia Mecânica), residentes e domiciliados no município de Chapecó-SC, com experiência profissional média de 8,1 meses nas funções de liderança.

Em relação ao “sexo” percebe-se que todos os participantes do presente estudo são todos do gênero masculino. De acordo com a presente constatação percebe-se que mesmo diante de um cenário inclusivo quanto ao gênero no Brasil, ainda preexiste uma ligação entre os cargos de liderança nas mãos dos homens. Outrossim, Ostec; Neotriad, (2018), ressalta que o homem, enquanto figura representativa na sociedade, advêm dotado de habilidades para apresentar as emoções com franqueza, muitas vezes escondendo o que sente e pensa, devido a associação das emoções como uma inadequação no ambiente de trabalho.

Por saber disso, entende-se que o gênero masculino ainda possui prevalência em cenários de atuação de liderança por sua habilidade de tomada de decisão e iniciativa, além de personalidade dominadora, proativa e dinâmica, conforme o que se prevê para o líder moderno, conforme Silva, Medeiros e Coltre (2019) assentem.

Ademais, o presente estudo demonstrou prevalência de líderes com idade média de 26,25 anos, classificados em gerações Y e Z. Estes dados, portanto, vão de encontro ao que se observa noutros estudos como os desenvolvidos por Santos, Mendes e Souza (2014), Bodenmuller e Silva (2019) e Silva (2019) que classificam os líderes como pessoas que anseiam pelo crescimento rápido e pela realização de múltiplas tarefas de forma descentralizada. Agindo por meio da participação, de comunicação, a fim de influenciar seus liderados pela democracia.

Indivíduos que são devidamente diplomados e, dotados de habilidade, destreza e qualificação para desempenharem simultaneamente múltiplas atividades organizacionais, afastando-se do individualismo para buscar os resultados na coletividade, na harmonia

organizacional, na administração de conflitos (LAUER, 2011; BENCSIK; HORVÁTH-CSIKÓS; JUHÁSZ, 2016), no desenvolvimento do senso crítico, na busca por autonomia e igualdade constante (OSTEC; NEOTRIAD, 2018).

De tal modo, percebe-se que os líderes modernos além de possuírem habilidades intrínsecas de personalidade e a necessidade de iniciativa somada a tomada de decisão, almejam participar do ambiente de trabalho de forma dinâmica, buscando oportunidades, desafios, autonomia e igualdade nas funções desempenhadas sob a noção da importância do processo descentralizador, democrático e participativo entre partes.

4.1 ESTRUTURAS DE EXPERIÊNCIA (E.E)

O segundo momento do estudo visou compreender as Estruturas de Experiência (E.E) dos líderes entrevistados. Segundo Monteiro (2020) é imprescindível perceber o estado de espírito dos líderes para que se possa verificar como as emoções e as experiências corroboram com o desenvolvimento intra e interpessoal.

Para tanto, no que cabe ao E.E: Motivados e felizes do presente estudo, constatou-se que os entrevistados sentem-se bem trabalhando em equipe, sempre e quase sempre felizes e motivados. Dados que vão de encontro ao que Theodoro et al. (2020), Dantas, Figueiredo e Holanda (2020) e Nunes et al. (2021) revelam, onde os líderes, em funções de gestão ou gerência, sentem-se na maioria das vezes felizes e realizados com o que fazem.

Todavia, para que isso seja precedido de forma contínua, é importante entender que o papel de liderança não conecta-se apenas com uma disponibilidade do indivíduo, mas com o ambiente organizacional que está vinculado. Silva et al. (2016) sugere que em ambientes que permaneça a autocracia, a centralização do poder e da tomada de decisão, os líderes das novas gerações dificilmente sentir-se-ão felizes enquanto profissionais.

O que vai de encontro com as asserções dadas pelos entrevistados do presente estudo que, no 2º E.E: Percepção acerca do ambiente de trabalho, demonstram o autoconhecimento como habilidade fundamental para a condução da liderança em meio a pressão organizacional, principalmente quanto a estabilidade emocional que corrobora no manejo de situações conflituosas, da busca por resultados e decisões importantes, especialmente no que diz respeito às pessoas. Para isso, é importantíssimo que se desenvolva aspectos relacionados a inteligência emocional, uma vez que ela denota uma conjuntura entre a autoconsciência, a capacidade em

lidar com as emoções, a motivação, a empatia e a capacidade em lidar com relacionamentos (GOLEMAN, 1995).

O que se percebe nitidamente nos entrevistados do estudo, visto que no 3º E.E: Percepção acerca da inteligência emocional, os autores assumem possuírem foco nas atividades submetidas, classificando-as de acordo com grau de relevância desde que haja um planejamento e previsibilidade prévia. Os entrevistados também revelam a importância de diante das situações difíceis, o líder saber controlar a autopressão, para que os liderados sintam-se seguros quanto as atividades a serem cumpridas. Para isso, fazem uso da comunicação entre partes e da empatia como ferramenta para aproximação da equipe, mantendo a calma, o respeito, a clareza e a educação.

Para Goleman (1995) e Giroto (2008) uma diferença fundamental no líder moderno é a administração dos conflitos, que resultam em pressão, quando desordenados. Para tanto, é preciso que o profissional saiba conduzir a equipe de forma em que a comunicação seja clara – evitem-se os ruídos, os sentimentos sejam respeitados e a educação seja, impreterivelmente, mantida. O mesmo que Pereira et al. (2019) revela, pois, para o estudioso o indivíduo deve exercer controle sob atitudes precipitadas em situações de conflito como também construir saídas e soluções coerentes para os problemas que surgem, proporciona um ambiente organizacional mais ordenado. Perceber, observar, compreender e interpretar racionalizadamente as emoções interpessoais e dos demais seres humanos (GIROTO, 2008).

No que diz respeito especificamente a empatia, todos os líderes entrevistados demonstram atitudes diárias de observação coletiva e comunicação coletiva/individual que corroboram com o entendimento das emoções alheias. Além de utilizar o próprio autoconhecimento e a estrutura de experiência vivenciada como parâmetro para lidar com estas emoções e orientar os liderados adequadamente. O que vai de encontro as asserções de Bettega e Casagrande (2018) que revelam a honestidade, a ética, a flexibilidade, a empatia e a sensibilidade para com as demais pessoas, como características fundamentais para a influência que os líderes perpassam aos liderados num ambiente organizacional.

Já no que diz respeito a separar os problemas pessoais dos profissionais, os entrevistados são discordantes em seus pontos de vista. Enquanto os entrevistados A e B assumem a necessidade de distanciar-se dos assuntos pessoais durante o período de trabalho, com exceção a conversas paralelas, por outro lado os entrevistados C e D assumem que é praticamente impossível que uma pessoa que não tenha plenamente desenvolvida sua inteligência emocional consiga fazer isso.

O que remete a pensar-se que a inteligência emocional e a habilidade de lidar com as emoções ainda é um desafio tanto para os líderes quanto para a equipe de colaboradores. Necessitando assim, a contextualização dos cenários, a promoção de estratégias para resolução de conflitos e a construção de perfis profissionais mais voltados ao entendimento e manejo das emoções.

4.2 COMPORTAMENTO NA PANDEMIA

Neste momento, apresentam-se os resultados do último bloco da pesquisa, o Bloco E: Comportamento na Pandemia, qual visou entender como os entrevistados comportaram-se durante as rupturas e mudanças trazidas pela Covid-19 no ambiente organizacional.

Quando ao preparo para os desafios defronte o período pandêmico, os entrevistados demonstraram-se sentirem-se preparados e parcialmente preparados. No que se refere a capacidade de mediação de conflitos no ambiente de trabalho, os entrevistados demonstraram-se capazes em todos os casos.

No que se trata a qualidade da gestão em meio a Covid-19 os entrevistados assestem que mesmo mediante as drásticas mudanças, eles, em sua maioria, não tiveram sua gestão prejudicada. Ademais, enfatizam que a motivação para execução das tarefas de toda a equipe manteve-se de forma equilibrada, passando por insignificantes momentos de desmotivação. O que resultou na manutenção do desempenho produtivo, devido a conservação do clima organizacional positivo por parte dos líderes entrevistados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A compreensão das transformações humanas decorrentes da pandemia da Covid-19 e também das formas de liderança em ambientes organizacionais possibilita uma aproximação com as reais demandas do mundo contemporâneo para ajustamentos nas perspectivas corporativas, interpessoais e definição de estratégias voltadas a resultados mais consistentes.

O presente estudo trouxe consigo o desafio de compreender como a inteligência emocional contribuiu nos processos de liderança durante o período pandêmico. E os resultados demonstraram que os entrevistados do estudo, fizeram uso de suas habilidades de autoconhecimento, empatia, racionalização das emoções e boa comunicação para manterem suas atividades em concordância ao esperado. Dessa forma, constatou-se que a inteligência

emocional dos líderes contribui com os processos de liderança no ambiente organizacional no período da pandemia no sentido de não impactar negativamente os seus liderados.

Além disso, percebeu-se que os líderes modernos sentem-se em sua maioria felizes e motivados, o que corrobora intrinsecamente com o bom relacionamento organizacional, proporcionando espaços harmonizados, múltiplos e de resultados mais satisfatórios. Isso pois, um colaborador automotivado e vivenciando um ambiente de qualidade, tende a sentir-se mais ativo no cumprimento de suas atividades diárias.

Estima-se que a temática liderança ainda perpassará por processos transformadores e que os cenários organizacionais desordenados deverão ser submetidos a ajustamentos para acolher os líderes modernos. Mas que tudo isso acontecerá de forma contínua, conforme se prevê, pois, antes de qualquer coisa, o mercado deve estar preparado não apenas para introduzir pessoas no ambiente laboral, mas formar pessoas, indivíduos autônomos, proativos, comunicativos e versáteis, que saibam administrar conflitos com sabedoria e conduzir os planos para cumprirem-se os desafios diários.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Tânia Maria de; LUA, Iracema. O trabalho mudou-se para casa: trabalho remoto no contexto da pandemia de COVID-19. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v.46, n.27, dez. 2021. Disponível em:

<<https://www.scielo.br/j/rbso/a/LQnfJLrjgrSDKkTNYVfqnQy/?format=pdf&lang=pt>>.

Acesso em: 28 jun. 2021.

BEJTKOVSKÝ, Jiri. *The Employees of baby boomers generation, generation X, generation Y and generation Z in selected Czech corporations as conceivers of development and competitiveness in their corporation.* **Journal of Competitiveness**, v.8, n.4, p.105-123, 2016.

Disponível em: <<https://www.researchgate.net/publication/314782724>>. Acesso em: 16 jun. 2021.

BENCSIK, Andrea; HORVÁTH-CSIKÓS, Gabriella; JUHÁSZ, Tímea. *Y and Z generations at workplaces.* **Journal of Competitiveness**, v.8, n.3, p.90-106, 2016. Disponível em:

<<https://www.researchgate.net/publication/309021397>>. Acesso em: 17 jun. 2021.

BODENMULLER, Jean Ricardo; SILVA, Everaldo da. Liderança em face das gerações Y e Z. **Revista Húmus**, v.9, n.25, p.230-246, 2009. Disponível em:

<<http://www.periodicoeletronicos.ufma.br/index.php/revistahumus/article/view/11306/6621>>

Acesso em: 19 out. 2021.

BRANCO, Valdec Romero Castelo. **Inteligência de mercado: a liderança durante e após-Covid-19**, [2020]. Disponível em:

<http://www3.sumare.edu.br/comunicados/2020/Junho/INTELIG%C3%8ANCIA%20DE%20MERCADO_A%20LIDERAN%C3%87A%20DURANTE%20E%20AP%C3%93S-COVID-

19%20(1).pdf>. Acesso em: 28 jun. 2021.

BRIDI, Maria Aparecida et al. **O trabalho remoto/home-office no contexto da pandemia COVID-19**. Artigo (Bacharel em Sociologia), Universidade Federal do Paraná, Curitiba-PR, 2020, 8p. Disponível em:

<https://www.eco.unicamp.br/remir/images/Artigos_2020/ARTIGO_REMIR.pdf>. Acesso em: 28 jun. 2021.

CARUSO, David R.; SALOVEY, Peter. **Liderança com Inteligência Emocional**. São Paulo: M. Books, 2007.

CAVAZOTTE, Flávia de Souza Costa Neves; LEMOS, Ana Heloisa da Costa Lemos; VIANA, Mila Desouza de Aquino. Novas gerações no mercado de trabalho: expectativas renovadas ou antigos ideais? **Cadernos EBAPE.BR**, v.10, n.1, p.162-180, 2012. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/cebape/a/FmBGffbtmkDHngwssHds4b/abstract/?lang=pt>>. Acesso em: 17 jun. 2021.

COSTA, Simone da Silva. Pandemia e desemprego no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.54, n.4, p.969-798, ago. 2020. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rap/a/SGWCFyFzjzrDwgDJYKcdhNt/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 28 jun. 2021.

COUPLAND, Douglas. **Generation X: Tales for an Accelerated Culture**. Nova Iorque, EUA: St Martin's Press, 1991.

DANTAS, Jodson Ferreira; FIGUEIREDO, Luciano Silva; HOLANDA, Jeisy dos Santos. A liderança como fator de transformação no ambiente organizacional. **Caderno da Escola Superior de Gestão Pública, Política, Jurídica e Segurança**, Curitiba-PR, v.3, n.2, p.31-43, jul./dez. 2020. Disponível em:

<<https://www.cadernosuninter.com/index.php/ESGPPJS/article/view/1430>>. Acesso em: 18 out. 2021.

FREIRE FILHO, João; LEMOS, João Francisco de. Imperativos de conduta juvenil no Século XXI: a “Geração Digital” na mídia impressa brasileira. **Comunicação, Mídia e Consumo**, v.5, n.13, p.11-26, 2008. Disponível em:

<<http://ead.bauru.sp.gov.br/efront/www/content/lessons/25/Texto%204%20-%20Gera%C3%A7%C3%A3o%20Z.pdf>>. Acesso em: 17 jun. 2021.

GIROTTI, M. **Inteligência Emocional nas Organizações**. TCC (Graduação em Administração de Empresas), Fundação Educacional do Município de Assis, Assis-SP, 2008. 47p.

GOLEMAN, David. **Inteligência Emocional: A teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. 25.ed. Tradução: Marcos Santarrita. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

GOMES, Marília; TARTAROTTI, Lucas; BAGATTINI, Leonardo da Costa. Inteligência Emocional e o Perfil dos Líderes de uma Cidade na Serra Gaúcha. **Saber Humano**, v.10, n.16, p.96-114, jan/jun. 2020. Disponível em:

<https://www.researchgate.net/publication/343125217_Inteligencia_Emocional_e_o_Perfil_dos_Lideres_de_uma_Cidade_na_Serra_Gaucha>. Acesso em: jun. 2021.

KINCHECKI, Geovana Fritzen; ALVES, Rosangela; FERNANDES, Tânia Regina Tavares. Tipos de metodologias adotadas nas dissertações do programa de pós-graduação em administração universitária da universidade federal de santa catarina, no período de 2012 a 2014. In: **XV Colóquio Internacional de Gestão Universitária – CIGU**, Mar del Plata, Argentina, dez. 2015, 16p. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/136196/102_00127.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: jun. 2021.

LAMB, Luís C. **O Futuro do Trabalho Pós-Pandemia de COVID-19: Reflexões sobre os Impactos da Inteligência Artificial, Ciência e Educação**. Artigo, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre-RS, 2020, 6p. Disponível em: <<https://metricas.usp.br/wp-content/uploads/2020/07/M%C3%A9tricasUSP-revisado14Jul2020.pdf>>. Acesso em: 28 jun. 2021.

LAUER, Caio. **A chegada da geração Z no mercado de trabalho Especial Jornal Carreira e Sucesso**, [2011]. Disponível em: <<https://www.catho.com.br/carreira-sucesso/colunistas/noticias/a-chegada-da-geracao-z-no-mercado-de-trabalho/>>. Acesso em: 17 jun. 2021.

MARCHI, Jamur Johnas; DELLAGNELO, Eloise H. Livramento; ERDMANN, Rolf Hermann. Pesquisa qualitativa no campo da administração da produção e operações: enlaces e oportunidades de aplicação. In: **III Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade**, João Pessoa-PB, nov. 2011, 17p. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnEPQ29.pdf>>. Acesso em: jun. 2021.

MATTEI, Lauro; HEINE, Vicente Leoblein. Impactos da crise da Covid-19 no mercado de trabalho brasileiro. **Revista de Economia Política**, v.40, n.4, p.647-668, out/dez. 2020. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/341939992_Impactos_da_crise_da_Covid-19_no_mercado_de_trabalho_brasileiro>. Acesso em: 28 jun. 2021.

MICHAELIS, Dicionário. **Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa**. São Paulo: Melhoramentos, 2002.

MOREIRA, Daniel. A. **O Método Fenomenológico na Pesquisa**. São Paulo: Thompson, 2002.

NUNES, Ana Lúcia de Paula Ferreira et al. Processos de Seleção, Atuação da Liderança e Influências no Ambiente Organizacional. **Id on Line: Revista Multidisciplinar e de Psicologia**, v.15, n.55, p.52-74, 2021. Disponível em: <<https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/3036>>. Acesso em: 19 out. 2021.

OSAJIMA, Kumiko; STERNQUIST, Brenda; MANJESHWAR, Sonia. *Japanese materialism: a comparison between the new breed and second baby-boomer age-cohorts*. **Journal of Asia Business Studies**, v.4, n.2, p.57-72, 2010. Disponível em: <<https://www.researchgate.net/publication/235264372>>. Acesso em: 17 jun. 2021.

OSTEC; NEOTRIAD. **Como manter uma equipe formada por membros das gerações X, Y e Z engajada e produtiva**, [2018]. Disponível em: <<https://content.ostec.com.br/nidv->

geracao-xyz-engajada/>. Acesso em: 17 jun. 2021.

PANASIEWICZ, Roberlei; BAPTISTA, Paulo Agostinho N. **Metodologia Científica: A ciência e seus métodos: Os diversos métodos de pesquisa: A relação entre tema, problema e método de pesquisa.** Belo Horizonte: Universidade FUMEC, 2013. 9p.

PENA, Felipe Gouvêa; MARTINS, Talita Soares. *Baby boomers, X e Y: diferentes gerações “coexistindo” nos ambientes organizacionais.* **Revista do Centro Universitário Newton Paiva**, n.10, jan/jul. 2015. Disponível em: <<http://revistas.newtonpaiva.br/pos-em-vestibular/10-adm-01-baby-boomers-x-e-y-diferentes-geracoes-coexistindo-nos-ambientes-organizacionais/>>. Acesso em: 17 jun. 2021.

PEREIRA, Maurício da Silva et al. A importância da inteligência emocional na liderança e a sua relação com o ambiente organizacional. **Revista Humanidades & Inovação**, v.6, n.8, p.87-101, 2019. Disponível em: <<https://revista.unitins.br/index.php/humanidadeseinovacao/article/view/1083>>. Acesso em: jun. 2021.

RAMOS, André Luiz et al. Inteligência emocional dos gestores de pequenas e médias empresas. In: **SEGeT: VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2011, 16p. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/23914207.pdf>>. Acesso em: 18 jun. 2021.

ROSA, Viviane Lemes da. Liderança e comunicação: a inteligência emocional do líder como diferencial no clima organizacional. In: **ADM 2020: Congresso Internacional de Administração**, Ponta Grossa-PR, out. 2020. 15p. Disponível em: <https://admpg.com.br/2020/anais/arquivos/07312020_140713_5f2454712c441.pdf>. Acesso em: jun. 2021.

SALVAGNI, Patrícia; BETTEGA, Maria Lúcia; CASAGRANDE, Delci Fatima Meneghetti. A contribuição da inteligência emocional no exercício da liderança. **RECSA**, v.8, n.2, p.128-152, jul/dez. 2019. Disponível em: <<https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:qIWJIdQ9F20J:https://revista.fisul.edu.br/index.php/revista/article/download/123/118+&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>>. Acesso em: jun. 2021.

SANTOS, Lucinéia Ferreira dos; MENDES, Wesley Vieira; SOUZA, Marta Alves de. **As principais características no perfil do líder, que as gerações y e z desejam encontrar nas organizações atuais.** In: Convibra, 2014, 12p. Disponível em: <https://www.convibra.org/congresso/res/uploads/pdf/2014_34_10091.pdf>. Acesso em: 18 out. 2021.

SILVA, Ana Paula et al. A importância do líder democrático para o colaborador. **FABE em Revista**, v.6, n.7, 2016, 17p. Disponível em: <<http://www.fabeemrevista.com.br/7/integra/03.pdf>>. Acesso em: 19 out. 2021.

SILVA, Beatriz Ferreira; MEDEIROS, Sabrina; COLTRE, Sandra Maria. **Habilidades do líder na gestão das gerações X, Y e Z em uma indústria farmacêutica de grande porte.** Artigo (Pós-graduação em MBA Gestão de Pessoas), Centro Universitário Fundação Assis Gurgacz, 2019, 16p. Disponível em:

<<http://tcconline.fag.edu.br:8080/app/webroot/files/trabalhos/20191025-001858.pdf>>. Acesso em: 16 jun. 2021.

SILVA, Leandro Alves da. **Liderança e desafios presentes junto a geração Z**. TCC (Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial), Instituto Federal da Paraíba, Campus Guarabira, 2019, 33p. Disponível em: <<https://repositorio.ifpb.edu.br/bitstream/177683/682/1/Lideran%C3%A7a%20e%20desafios%20presentes%20junto%20a%20gera%C3%A7%C3%A3o%20Z%20%20Leandro%20Alves%20da%20Silva.pdf>>. Acesso em: 19 out. 2021.

SILVA, Mariana Melissa. **Como a geração Y está transformando o mercado de trabalho**, [2012]. Disponível em: <<https://www.ideiademarketing.com.br/2012/03/29/como-a-geracao-y-esta-transformando-o-mercado-de-trabalho/>>. Acesso em: 16 jun. 2021.

SILVA, Mayara Oliveira. **Inteligência emocional nas organizações: um estudo de caso**. TCC (Graduação em Administração), Fundação Educacional do Município de Assis, Assis-SP, 2010, 49p. Disponível em: <<https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/0711260102.pdf>>. Acesso em: 18 jun. 2021.

SIQUEIRA, Jéssica S. et al. **O impacto da Inteligência Emocional na Formação de Líderes Organizacionais**. Artigo (Bacharel em Psicologia), Centro Universitário de Anápolis, Anápolis-GO, 2019, 14p. Disponível em: <<http://repositorio.aee.edu.br/bitstream/aee/1144/1/O%20IMPACTO%20DA%20INTELIG%C3%A7%C3%A3O%20EMOCIONAL%20NA%20FORMA%C3%A7%C3%A3o%20DE%20L%C3%8DDERES%20ORGANIZACIONAIS.pdf>>. Acesso em: jun. 2021.

TAPSCOTT, Don. **A hora da geração digital: como os jovens que cresceram usando a internet estão mudando tudo, das empresas aos governos**. Rio de Janeiro: Agir Negócios, 2010.

THEODORO, Fernanda Batista et al. **O papel do líder para desenvolver motivação na equipe que atua**. Artigo de Conclusão (Bacharelado em Administração), Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium – UniSalesiano, Campus Araçatuba, 2020, 8p. Disponível em: <<https://unisalesiano.com.br/aracatuba/wp-content/uploads/2020/12/Artigo-O-papel-do-lider-para-desenvolver-motivacao-na-equipe-que-atua-Pronto.pdf>>. Acesso em: 19 out. 2021.

UNIPAMPA. **Isolamento social: o que é?**, [2020]. Disponível em: <https://unipampa.edu.br/portal/sites/default/files/portifolio_1.pdf>. Acesso em: 28 jun. 2021.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e método**. 2.ed. São Paulo: Bookman, 2001.