

# SAÚDE EMOCIONAL E LIDERANÇA: OS EFEITOS DO ADOECIMENTO EMOCIONAL DO LÍDER SOBRE A SUA EQUIPE

Cíntia Ândria de Sousa Granato<sup>383</sup>

Jonathas Lopes Pereira<sup>384</sup>

## RESUMO

Liderança é a tarefa de influenciar equipes rumo a objetivos comuns na organização. Esta tarefa exige habilidades interpessoais dos líderes a fim de que os resultados sejam alcançados. Porém, por não saberem lidar com suas emoções e com o estresse oriundo do exercício de poder, os líderes adoecem emocionalmente e, por conseguinte, adoecem suas equipes, que acabam reproduzindo comportamentos nocivos na organização. A saída para este ciclo é o desenvolvimento da saúde emocional, baseada na inteligência emocional, competência emocional e gestão das emoções.

**PALAVRAS-CHAVE:** LIDERANÇA, EMOÇÕES, INFLUÊNCIA, GESTÃO DE EQUIPES.

## ABSTRACT

Leadership is the task of influencing teams towards common goals in the organization. This task requires interpersonal skills from leaders in order to achieve results. However, because they do not know how to deal with their emotions and with the stress arising from the exercise of power, leaders get emotionally sick and, therefore, their teams get sick, which end up reproducing harmful behaviors in the organization. The output for this cycle is the development of emotional health, based on emotional intelligence, emotional competence and emotion management.

**KEYWORDS:** LEADERSHIP, EMOTIONS, INFLUENCE, TEAM MANAGEMENT.

---

<sup>383</sup> Graduada em Licenciatura em Psicologia pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro (1991), graduação em Formação em Psicólogo pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro (1992) e graduação em Bacharel em Psicologia pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro (1991). Possui pós-graduação em Psicopedagogia pela UERJ (1995) e mestrado em Filosofia pela Universidade Gama Filho (2011). Atualmente é professor - Seminário Teológico Batista do Sul do Brasil. Tem experiência na área de Psicologia, com ênfase em Psicologia.

<sup>384</sup> Licenciado em História pela Universidade Veiga de Almeida (2016), bacharel em Teologia pelo Seminário Teológico Batista do Sul (2020) e pós-graduado em Gestão Estratégica de Pessoas pela Universidade Cândido Mendes/AVM (2021). Mestrando em Filosofia e Ensino pelo CEFET-RJ. Funcionário do Banco do Brasil S.A com área de atuação em Patrimônio no Centro Cultural Banco do Brasil. Professor e coordenador de prática litúrgica do Seminário Teológico Batista do Sul do Brasil.

## INTRODUÇÃO

Para começarmos a nossa discussão sobre a temática de liderança emocionalmente doente, precisamos definir os conceitos que servirão como pressupostos de onde partiremos rumo as conclusões. Para John Haggai, a liderança é um esforço de exercer uma influência consciente sobre um grupo, com o objetivo de leva-los a alcançar resultados que acarretem em benefícios permanentes para o grupo ou organização.<sup>385</sup> Ao definir liderança como um esforço, Haggai coloca a liderança num nível de construção intencional, ou seja, os indivíduos se constroem como líderes num processo constante de aperfeiçoamento. Logo, o senso comum de que indivíduos nascem líderes é desconsiderada na definição de Haggai. Sobre esta questão, ele acrescenta: “Existem algumas (pessoas) que, intuitivamente, exercem algumas das características de um líder, mas a verdadeira capacidade de liderança é obtida pelo exercitamento.”<sup>386</sup> Através desta definição podemos reforçar a tese da liderança como um aprendizado, que exige intenção e esforço em desenvolver novas ferramentas e habilidades que agreguem e sejam úteis na efetividade da ação.

Ainda na definição de liderança, podemos encontrar a sua função. Haggai afirmou que o líder exerce uma influência consciente, especial. Uma influência que não é forçada. Para ele, a força do verdadeiro líder está na confiança que seus liderados depositam nele.<sup>387</sup> E nisso estabelece-se uma evidente diferença entre autoridade e influência.

Estas são as duas ferramentas importantes na tarefa de liderar, mas possuem suas particularidades. A primeira surge das credenciais de serviço outorgadas ao líder. Está ligada à sua posição hierárquica e autoritativa sobre indivíduos numa organização. Logo, vem automaticamente com a investidura do cargo. A segunda é mais abstrata e difícil de ser descrita, pois pertence ao nível das relações pessoais, comunicação, habilidades de ouvir pessoas. Para Clemens e Mayer, a influência se define como o distintivo das grandes lideranças para conseguir que os colaboradores se comprometam a atingir suas possibilidades máximas de realização. Entende-se que a liderança envolve motivação, fazer com que os liderados atuem por vontade própria, inflamados pela influência de um líder são impelidos a agir. A influência da liderança deve ser motivadora, pois visa

---

<sup>385</sup> HAGGAI, John. *Seja um líder de verdade*. Editora Betânia: Belo Horizonte. 1990,p.20

<sup>386</sup> Idib, p.20-21

<sup>387</sup> Ibid, p.21

despertar o interesse e o esforço dos liderados a realizar aquilo que será de objetivo comum.<sup>388</sup>

A conclusão de Clemens e Mayer é que influir é mais eficaz do que usar de autoridade, por mais que se use de autoridade para a base da ação em grupo. Um líder que sabe fazer uso da influência respeita os que seus liderados têm a oferecer, descobrindo que o melhor caminho para adquirir autoridade é começar a abrir mão dela, pois o poder não deriva somente do nível ou cargo ocupado por um sujeito na hierarquia funcional. Com isso, o líder exercerá o poder referente, que é fruto do desejo dos liderados de seguirem o exemplo do líder, e não somente o poder legítimo, baseado na posição hierárquica<sup>389</sup>. Influir pode ser mais eficaz na condução de uma equipe rumo a objetivos comuns.

Boyatzis e Mckee construíram o conceito de líderes ressonantes para ressaltar o valor e o papel da influência. São lideranças motivadoras que constroem relacionamentos ressonantes com as suas equipes. Líderes ressonantes são capazes de administrar bem as suas emoções e com isso são capazes de ler os indivíduos ao redor de maneira assertiva. Com essa leitura, são hábeis em construir conexões, levando as pessoas a causas comuns, construindo uma comunidade e criando um ambiente que conduz os indivíduos a desejarem ir juntos em uma mesma direção.<sup>390</sup>

## 1 QUANDO A LIDERANÇA É EMOCIONALMENTE DOENTE?

Logo, a matéria prima da liderança é a influência. E influenciar não é tão fácil como se imagina. Exige um esforço consciente e contínuo, pois a liderança é estressante e algumas vezes solitária. A liderança é um exercício de poder e influência, e uma das consequências negativas do poder é o distanciamento das pessoas, o que pode contribuir para um processo de adoecimento.<sup>391</sup> Líderes ou pessoas emocionalmente doentes não são capazes de influenciar suas equipes e isso acarreta prejuízos para a organização. Líderes doentes provocam medo, revolta, divisões e isto é perceptível nos resultados e nos

---

<sup>388</sup> CLEMENS, John, MAYER, Douglas. *Liderança, o toque clássico: A arte de liderar de Homero a Hemingway*. Editora BestSeller: São Paulo, 1987, p.14

<sup>389</sup> Ibid., p.231

<sup>390</sup> BOYATZIS, Richard. MCKEE, Annie. *O poder da liderança emocional: liderança vibrante com empatia, esperança e compaixão*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006, p.21

<sup>391</sup> Idib, p.7

relacionamentos da equipe. Um líder emocionalmente doente é alguém que está operando em contínuo déficit emocional. É alguém que carece da consciência de seus sentimentos, fraquezas, limitações e principalmente de que seu esgotamento emocional, que impacta diretamente os resultados de sua liderança. Além disso, não consegue compreender as emoções e perspectivas das outras pessoas, desembocando em ações imaturas e hostis.<sup>392</sup> Sobre isso Scazzero afirmou:

“Essa falta de consciência emocional estende-se também aos seus relacionamentos pessoais e profissionais, na inabilidade de ler e responder ao mundo emocional dos outros. De fato, eles estão sempre cegos ao impacto emocional que exercem sobre os outros, especialmente em seu papel de liderança.”<sup>393</sup>

Líderes emocionalmente doentes são ineficazes. Utilizam de forma equivocada a sua influência e de modo egoísta almejam e perseguem os objetivos, com isso administram mal os outros e a si próprios. Segundo Boyatzis e McKee, estes líderes transferem o estresse para outras pessoas, criando um ambiente estressado ao redor e consequentemente adoecendo suas equipes. O resultado da organização é sempre menor do que podia ser e a dissonância acaba se tornando um padrão aceitável.<sup>394</sup>

Líderes doentes adoecem suas equipes, pois as emoções são contagiosas. Quando a equipe discerne o adoecimento da liderança, acaba ajustando seus padrões de funcionamento e produtividade de acordo com os ritmos do líder doente. As equipes respondem emocionalmente e quase automaticamente aos impulsos da liderança doente. De acordo com Boyatzis e McKee, as emoções afetam a percepção e o senso crítico das pessoas em relação a cenários sociais e também alcançam os seus comportamentos. Como exemplo desta sentença, citam situações em que colegas de equipe, confusos pelo comportamento ansioso ou agressivo de alguém, optam em abordar estas pessoas de modo mais cauteloso, receoso e até em algumas condições, temeroso. Deste modo, quando o líder é doente e expressa isso em emoções destrutivas e explosivas a consequência disto sobre a equipe é inevitável: medo, temor, reações não autênticas, dificuldades em ouvir críticas, medo de mudanças e proposições, barreiras ao diálogo e interação, imaturidade da equipe diante dos desafios, conflitos geracionais, fim da

---

<sup>392</sup> SCAZZERO, Peter. *O Líder Emocionalmente Saudável*. UnitedPress: São Paulo, 2016, p.21

<sup>393</sup> Ibid, p.24

<sup>394</sup> BOYATZIS, Richard. MCKEE, Annie. *O poder da liderança emocional: liderança vibrante com empatia, esperança e compaixão*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006,p.50

capacidade de formar novos líderes, etc. Está deste modo constituído um ambiente tóxico, iniciado por uma liderança doente.<sup>395</sup>

## 2 O ADOECIMENTO EMOCIONAL DA LIDERANÇA

Boyatziz e McKee apontam três grandes motivos para o adoecimento emocional da liderança. Em primeiro lugar, apontam a Síndrome do Sacrifício: um crescimento do estresse do poder. Isto é contagioso para os indivíduos que ocupam posições de responsabilidade e cuja tarefa depende da influência que exercem sobre os outros indivíduos. Sobre a Síndrome do Sacrifício, estes autores consideram:

“Exige-se que os líderes exerçam influência todos os dias e, com poder, esta forma específica de estresse é inevitável. Para um líder, tal tipo de estresse pode tornar-se crônico com o passar do tempo, porque os nossos corpos não foram criados para lidar com pressões ininterruptas que acompanham o papel da liderança.”<sup>396</sup>

Constata-se que a Síndrome do Sacrifício faz com líderes convivam com o aumento do estresse e da tensão advindas do exercício do poder e naturalizem estes processos, não providenciando meios de dissolvê-los, mas antes os constituindo como parte integrante do exercício da liderança, o que os faz “sacrificar-se” em prol da liderança que exercem. A este processo de naturalização do estresse os autores atribuem a segunda grande causa de adoecimento.<sup>397</sup> E o último grande motivo do adoecimento dos líderes é a cultura organizacional que perpetua este padrão, são “organizações que criam seus próprios monstros”.<sup>398</sup>

Na liderança, os indivíduos lidam com tensões e crises de inúmeras dimensões e efeitos e é nesta habilidade de administrar estas crises que se constituem os líderes de destaque: indivíduos que souberam usar sua inteligência, conhecimentos técnicos, foco e energia para resoluções e resultados satisfatórios. Essa busca pela excelência em liderar faz com que muitas vezes nos doemos ao máximo, produzindo um enorme esgotamento. Eis aí a Síndrome do Sacrifício, fomentada pela nossa busca por eficácia. No processo de nos doarmos, perdemos o controle e acabamos nos tornando ineficazes, pois a barreira

---

<sup>395</sup> Idib, p.26

<sup>396</sup> BOYATZIS, Richard. MCKEE, Annie. *O poder da liderança emocional: liderança vibrante com empatia, esperança e compaixão*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006, p.37-38

<sup>397</sup> Ibid, p.38

<sup>398</sup> Ibid, p.38

emocional e física destes líderes estão destruídas, e deste modo seus resultados estão comprometidos.<sup>399</sup>

Vivemos em um tempo de grandes tensões diárias, que se constituem como elementos estressores. O conceito de estresse vem do termo latino “stringere” que se refere a uma tensão, aperto, sofrido por alguém no processo de adaptação a uma realidade qualquer. É um processo de adaptação geral, onde o organismo se vê estimulado por forças exteriores e desta maneira procura adaptar-se ou reagir a tais forças, mesmo que isso custe o desgaste físico e psíquico.<sup>400</sup>

Esta estimulação pontual, agressiva ou não, sempre produz uma gama de reações no organismo, que são respostas neuronais, neuroendócrinas, metabólicas e comportamentais. Com isso, toda situação que o organismo enfrentar um agente estressor, o indivíduo se torna mais atento, a respiração é acelerada e a circulação ativada em maior frequência, além de aumentar a produção de hormônios e neurotransmissores. A reação ao estresse em princípio é positiva, pois objetiva mobilizar o potencial da ação do corpo, porém a sua intensidade e sua duração encaminham-se ao esgotamento e ao adoecimento.<sup>401</sup>

Ururahy e Albert problematizam as definições sobre estresse que o consideram apenas como uma mera resposta automática aos estímulos, o que julgam uma definição frágil:

“Ora, sendo o estresse uma reação ao meio, então não haveria nada a se fazer, senão suportá-lo. Ou então modificar o meio, o que, convenhamos, em alguns casos é impossível. O estresse, na verdade, é produzido cada vez que o indivíduo se depara com a iminência de enfrentar um novo ambiente e consiste, em primeira instância, em fenômeno de adaptação à mudança. Essa mudança pode, é claro, ser muito importante (uma morte), ou de pequena monta (um telefone que toca, uma luz que se apaga), pode ser negativa (um aviso de demissão) como positiva (uma promoção). Evidentemente, os grandes eventos provocam maior dificuldade de adaptação e, portanto, mais estresse. Mas é bom não subestimar as miudezas da vida: quando muito repetidas estas também podem se transformar em enormes dificuldades.”<sup>402</sup>

Os custos desta adaptação se acumulam e sem perceber o indivíduo vai esgotando o seu capital de recursos para refrear os efeitos do estresse. Quando este acaba, não há

---

<sup>399</sup> Ibid, p.38

<sup>400</sup> URURAHY, Gilberto. ALBERT, Éric. *O cérebro emocional: as emoções e o estresse do cotidiano*. Rio de Janeiro: Rocco, 2005, p.42

<sup>401</sup> Ibid, p.42-43

<sup>402</sup> Idib, p. 53

mais possibilidades de se adaptar e é neste ponto que o estresse é experimentado amargamente, tornando-se nocivo a saúde física e mental.

Nossos corpos não foram desenvolvidos para conviver sob constante pressão. Para lidar com um fardo tão pesado, é preciso desenvolver habilidades de autocontrole e gestão emocional, a fim de garantir nossa estabilidade diante de tantas pressões. Líderes que acumulam fardos pesados sobre si mesmos, cuja efetividade da liderança depende da influência que exercem e na orientação e direção para equipes diante de desafios, precisam de uma grande reserva de capital para refrear o estresse. Os líderes que não são hábeis neste gerenciamento de tensões sobre si experimentarão o estresse crônico do poder.<sup>403</sup>

A naturalização do estresse é fruto de hábitos defensivos, que são mecanismos de atuação e funcionam para proteger ou distrair do desconforto ocasionado pelo estado emocional em que nos encontramos. Isso se evidencia de diversos modos: alguns lidam com os cenários assumindo riscos desnecessários, outros buscam a reafirmação de sua posição e poder, outros apostam no ceticismo e cinismo e outros ainda preferem culpar e responsabilizar terceiros. Estes hábitos defensivos acabam produzindo um efeito reverso ao esperado, pois não solucionam conflitos ou ajudam indivíduos a encará-los, apenas os acentuam e com isso impingem ainda mais sofrimento aos líderes que deles se utilizam.<sup>404</sup>

Esta espiral decadente proporciona confusão e infelicidade, sentimentos estes causadores de imagens mentais que acentuam emoções negativas e desesperanças. A isto, nomeia-se de auto conversa. Segundo Boyatzis e Mckee, a auto conversa tem como foco mensagens desgastantes e que enfraquecem nosso poder transformacional e ainda desfazem a nossa noção de eficácia.<sup>405</sup> A auto conversa, armadilha esta criada por nós, faz com que percamos a capacidade de ver quem somos e o que está ao nosso redor. Faz com que vejamos a realidade interna e externa através de filtros que não podem servir de base à realidade, induzindo-nos a decisões e atitudes pautadas no que pensamos sobre as circunstâncias e não em baseadas em como elas de fato são.<sup>406</sup>

---

<sup>403</sup> BOYATZIS, Richard. MCKEE, *Annie. O poder da liderança emocional: liderança vibrante com empatia, esperança e compaixão*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.p.38

<sup>404</sup> Ibid, p.42

<sup>405</sup> Ibid, p.43

<sup>406</sup> Ibid, p.43

A naturalização do estresse e do adoecimento no exercício da liderança produz nos indivíduos perfis ideais, que são projetados e buscam manter uma autoimagem positiva, com a qual os líderes julgam ser capazes de evitar o enfretamento aos problemas reais da vida e o enfraquecimento de sua liderança. Este falso véu de sucesso e eficiência não se sustentam por muito tempo. Esta é a constatação dos autores, ao afirmar que:

“Quando vivemos um estado de negação, fingindo ser o que não somos, perdemos o contato conosco – as emoções são uma montanha russa com altos e baixos que parecem estar desassociados com a experiência vivida. Ou paramos de sentir totalmente. Justificamos o comportamento que é contra nossos valores, encontrando desculpas esfarrapadas ou culpando outras pessoas pelos nossos atos. Outros ficam deprimidos. Alguns buscam outros tipos de fugas: bebidas em excesso, drogas, sexo e comida. Quando vivemos dessa maneira, frequentemente nos encontramos em uma situação em que somos apenas uma sombra de quem pensávamos ser.”<sup>407</sup>

Sobre uma cultura organizacional que mantém e celebra elementos estressores como sinônimo de sucesso, ocupação e efetividade, Boyatzis e Mckee a nomeiam como a “doença de CEO”: líderes que estão trabalhando em fadiga, cansaço e estresse, porém não se permitem corrigir e avaliar e nem são advertidos por seus colaboradores devido ao medo e submissão cega, pois estes líderes são considerados como “super-homens”. Este perigo de considerar os líderes como onipotentes e os líderes se considerarem onipotentes é um elemento que causa grandes prejuízos para a equipe na sua comunicação, interação, transparência e resultados.<sup>408</sup>

### 3 A SAÚDE EMOCIONAL DA LIDERANÇA

Daniel Goleman, no livro “*Inteligência Emocional: A teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente*”, afirma que a inteligência acadêmica pouco tem a ver com a vida emocional<sup>409</sup>. Ou seja, o fato dos líderes possuírem um substancial currículo acadêmico, com formação intelectual apurada por treinamentos, cursos de graduações e pós-graduações, obrigatoriamente não lhes garantirá uma liderança emocionalmente saudável. Sobre isso, Goleman enfatiza que a inteligência acadêmica não oferece muitas

---

<sup>407</sup> BOYATZIS, Richard. MCKEE, Annie. *O poder da liderança emocional: liderança vibrante com empatia, esperança e compaixão*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006, p.44

<sup>408</sup> Ibid, p.47-48

<sup>409</sup> GOLEMAN, Daniel. *Inteligência Emocional: A teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente*. 36ª Edição. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995, p.46

ferramentas para a vida diária diante de si, dos outros, e das emoções de ambos. O autor afirma:

“Apesar de um alto QI não ser nenhuma garantia de prosperidade, prestígio ou felicidade na vida, nossas escolas e nossa cultura privilegiam a aptidão no nível acadêmico, ignorando a inteligência emocional, um conjunto de traços – alguns chamariam de caráter – que também exerce um papel importante em nosso destino pessoal. A vida emocional é um campo com o qual se pode lidar, com maior ou menor talento, e exige seu conjunto especial de aptidões. E a medida dessas aptidões numa pessoa é decisiva para compreender por que uma prospera na vida, enquanto outra, de igual nível intelectual, entra num beco sem saída: a aptidão emocional é uma meta capacidade que determina até onde podemos usar bem quaisquer outras aptidões que tenhamos, incluindo o intelecto bruto.”<sup>410</sup>

O que Goleman estabelece nestas afirmações é o valor da inteligência emocional, ou seja, de uma capacidade de gerir suas motivações e a partir delas persistir em determinados objetivos, exercer a empatia, controlar impulsos, gerenciar desejos e satisfações, manter em bom estado de espírito capaz de impedir que a ansiedade interfira na capacidade de raciocínio. E para ele, a inteligência emocional não se contrapõe a capacidade intelectual ou acadêmica, mas há uma sinergia entre as capacidades intelectual e emocional.

Neste caminho de desenvolvimento da inteligência emocional, Goleman desenvolveu o conceito de competência emocional, que é a capacidade adquirida, baseada na inteligência emocional, que resulta num bom desempenho da sua atividade laborativa. A inteligência emocional, a capacidade de gerenciar as emoções de modo saudável, determina a nossa capacidade de aprender habilidades práticas para a vivência de nossas relações sociais<sup>411</sup>.

A competência emocional exerce uma posição central na tarefa da liderança, cuja ação principal é exercer influência sobre outras pessoas a fim de alcancem objetivos comuns de forma eficaz. Quando líderes não conseguem exercer habilidades interpessoais dado ao seu esgotamento emocional se constitui um cenário trágico para a organização. Há um desperdício de tempo, recursos e energias, corroendo as motivações dos colaboradores. A saúde emocional da liderança é aferida pelos ganhos e perdas da organização e isso é perceptível pelos relacionamentos da organização<sup>412</sup>.

---

<sup>410</sup> Ibid, p.48

<sup>411</sup> GOLEMAN, Daniel. *Trabalhando com Inteligência emocional*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001, p.38

<sup>412</sup> Ibid, p.46

Na perspectiva desta busca por saúde emocional na liderança, Ururahy e Albert introduzem o conceito da gestão das emoções. Os autores consideram que as emoções são desencadeadas por situações que vivemos e a intensidade da reação emocional gera efeitos negativos em nós e na capacidade de relacionamento com o outro. Gerir as emoções envolve identifica-las a fim de regular os efeitos das suas reações em nós, pois na maior parte do tempo, as emoções não são identificadas e com isso não desenvolvemos habilidades emocionais para lidar com suas reações<sup>413</sup>.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Liderança não é dominação, mas sim a arte de convencer pessoas a trabalharem em vista de objetivos comuns. E em termos de condução da própria carreira, talvez não haja nada mais importante do que saber o que sentimos a respeito da realidade que nos cerca e que mudanças nos deixariam satisfeitos com a nossa atividade<sup>414</sup>. O exercício eficaz da liderança necessita do aprendizado contínuo da inteligência emocional, desenvolvendo competência emocional e realizando uma eficiente gestão das emoções. Esta tarefa exige uma constante avaliação sobre o foco e a energia que empregamos ao liderar equipes e o cuidado da saúde emocional enquanto lideramos, a fim de não adoecermos e principalmente não adoecermos os outros ao nosso redor.

## REFERÊNCIAS

- BOYATZIS, Richard. MCKEE, Annie. *O poder da liderança emocional: liderança vibrante com empatia, esperança e compaixão*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006
- GOLEMAN, Daniel. *Inteligência Emocional: A teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente*. 36ª Edição. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995
- GOLEMAN, Daniel. *Trabalhando com Inteligência emocional*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001
- HAGGAI, John. *Seja um líder de verdade*. Editora Betânia: Belo Horizonte. 1990
- URURAHY, Gilberto. ALBERT, Éric. *O cérebro emocional: as emoções e o estresse do cotidiano*. Rio de Janeiro: Rocco, 2005
- CLEMENS, John, MAYER, Douglas. *Liderança, o toque clássico: A arte de liderar de Homero a Hemingway*. Editora BestSeller: São Paulo, 1987

---

<sup>413</sup> URURAHY, Gilberto. ALBERT, Éric. *O cérebro emocional: as emoções e o estresse do cotidiano*. Rio de Janeiro: Rocco, 2005, p.194

<sup>414</sup> GOLEMAN, Daniel. *Inteligência Emocional: A teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente*. 36ª Edição. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995, p.164