

**UNIVERSIDADE DE ARARAQUARA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

Monik Rangel e Souza

**A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO EXERCÍCIO DA LIDERANÇA:
UM ESTUDO DESENVOLVIDO JUNTO A PROFISSIONAIS DO
MERCADO DE TRABALHO**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Engenharia de Produção da Universidade de Araraquara – UNIARA – como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, Área de Concentração: Gestão Estratégica e Operacional da Produção.

**Prof. Dra. Dalila Alves Corrêa
Orientadora**

Araraquara, SP – Brasil
2021

FICHA CATALOGRÁFICA

S716i Souza, Monik Rangel e

A inteligência emocional no exercício da liderança: um estudo desenvolvido junto a profissionais no mercado de trabalho/Monik Rangel e Souza. – Araraquara: Universidade de Araraquara, 2021. 129f.

Dissertação (Mestrado) - Mestrado Profissional em Engenharia de Produção – Universidade de Araraquara - UNIARA

Orientador: Profa. Dra. Dalila Alves Corrêa

1. Liderança organizacional. 2. Inteligência emocional. 3. Exercício da liderança. 4. Competências da inteligência emocional. 5. Comportamento organizacional. I. Título.

CDU 62-1

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

SOUZA, M. R; **A inteligência emocional no exercício da liderança: um estudo desenvolvido junto a profissionais do mercado de trabalho.** 2021. 129f. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção – Universidade de Araraquara, Araraquara-SP.

ATESTADO DE AUTORIA E CESSÃO DE DIREITOS

NOME DO AUTOR: Monik Rangel e Souza

TÍTULO DO TRABALHO: A inteligência emocional no exercício da liderança: um estudo desenvolvido junto a profissionais do mercado de trabalho.

TIPO DO TRABALHO/ANO: Dissertação / 2021

Conforme LEI Nº 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998, o autor declara ser integralmente responsável pelo conteúdo desta dissertação e concede a Universidade de Araraquara permissão para reproduzi-la, bem como emprestá-la ou ainda vender cópias somente para propósitos acadêmicos e científicos. O autor reserva outros direitos de publicação e nenhuma parte desta dissertação pode ser reproduzida sem a sua autorização.



Assinatura Aluno(a)

Monik Rangel e Souza

Universidade de Araraquara – UNIARA

Rua Carlos Gomes, 1217, Centro. CEP: 14801–340, Araraquara-SP

Email (do autor): monik_rangell@hotmail.com.br



UNIVERSIDADE DE ARARAQUARA - UNIARA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

FOLHA DE APROVAÇÃO

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Engenharia de Produção da Universidade de Araraquara - UNIARA - para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Área de Concentração: Gestão Estratégica e Operacional da Produção.

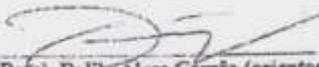
NOME DO AUTOR: MONIK RANGEL E SOUZA

TÍTULO DO TRABALHO:

"A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL OBSERVADA NO EXERCÍCIO DA LIDERANÇA: UM ESTUDO DESENVOLVIDO JUNTO A PROFISSIONAIS DO MERCADO DE TRABALHO."

Assinatura do(a) Examinador(a)

Conceito


Prof(a). Dr(a). Dalila Alves Corrêa (orientador(a))
Universidade de Araraquara - UNIARA

(X) Aprovado () Reprovado


Prof(a). Dr(a). José Luis Garcia Hermosilla
Universidade de Araraquara - UNIARA

(X) Aprovado () Reprovado


Prof(a). Dr(a). Heliani Berlato dos Santos
Universidade de São Paulo - USP

(X) Aprovado () Reprovado

Versão definitiva revisada pelo(a) orientador(a) em: 26 11 2021


Prof(a). Dr(a). Dalila Alves Corrêa (orientador(a))

Ao meu avô Osvaldo de Souza (in memoriam), que
desde os meus primeiros passos me chamava de
professora e me ensinou a ser persistente.

AGRADECIMENTOS

A Deus pelo dom da vida e me permitir realizar tantos sonhos nesta jornada.

Aos meus pais Eber e Rose por serem a base e apoio incondicional de toda minha vida.

Ao meu amado esposo Elvis, por todo amor, carinho, compreensão e apoio em tantos momentos difíceis desta caminhada. Obrigado por permanecer ao meu lado.

A amiga profa. Dra. Dalila Alves Corrêa, pela orientação, competência, profissionalismo, dedicação e incalculável contribuição. Obrigado por acreditar em mim, tenho certeza de que não chegaria neste ponto sem o teu apoio.

Ao prof. Dr. José Luís Garcia Herмосilla, por incentivar minha inserção na vida acadêmica.

Aos membros da banca examinadora, Profa. Dra. Heliani Berlato dos Santos e prof. Dr. José Luís Garcia Herмосilla, que tão gentilmente aceitaram participar e colaborar com esta dissertação.

Ao corpo docente, direção e administração do programa de mestrado profissional em engenharia de produção da universidade de Araraquara- UNIARA, pelo ensino de qualidade e excelência.

Aos colegas de mestrado pelo convívio, que ao longo dessa jornada se mostraram determinados em superar todos os desafios que juntos enfrentamos.

Por fim, a todos aqueles que contribuíram, direta ou indiretamente, para a realização desta dissertação, o meu sincero agradecimento.

“Todos os meus dias foram escritos no Teu livro”

Salmo 139:16

RESUMO

Inteligência Emocional (IE) é um tema que tem se destacado na literatura organizacional principalmente quando associado ao exercício da liderança. Isto porque tem sido aceita a crença de que ela influencia o trabalho dos líderes junto as pessoas podendo responder, dentre outros aspectos, sobre a qualidade das relações interpessoais, a produtividade, os seus engajamentos com as metas e a eficácia das decisões. Logo, estudos têm mostrado que a liderança bem sucedida estabelece vínculos com o trato das emoções e isto se caracteriza como a dimensão primal da IE. Quando os líderes reconhecem esta dimensão e a colocam em prática, seja para gerenciar as suas próprias emoções (intrapessoal/autogerenciamento) e/ou as dos liderados (interpessoal/heterogerenciamento) conseguem gerar situações positivas e ressonância. Quando ao contrário, eles geram dissonância, minando os alicerces emocionais que permitem às pessoas performar o seu melhor. O presente estudo tem como objetivo investigar a inteligência emocional no exercício da liderança junto a profissionais do mercado de trabalho que atuam como líderes. O estudo foi desenvolvido a partir da literatura especializada, pela observação de trabalhos já realizados na linha pretendida, bem como pelo desenvolvimento de uma pesquisa qualitativa de natureza exploratória e descritiva realizada junto a 42 líderes. Adotou-se como instrumento de coleta de dados um instrumento validado internacionalmente que possibilitou apurar lacunas e presença das competências/aptidões que integram a IE, bem como associá-las às estratégias de gerenciamento intrapessoal e interpessoal da IE. Os principais resultados do estudo mostraram que as competências/aptidões da IE que estão presentes no exercício da liderança levada a cabo pelos 42 líderes são “autoconsciência” e “ser mentor emocional”, e as que mais apresentaram lacunas foram “controle de emoções”, “automotivação”, “relacionar-se bem”. O estudo gerou contribuições para ampliar compreensão sobre as dimensões da IE que podem afetar o desempenho e os resultados dos líderes, bem como de seus liderados.

Palavras-chave: Liderança organizacional. Inteligência emocional. Exercício da liderança. Competências da inteligência emocional. Comportamento organizacional.

ABSTRACT

Emotional Intelligence (EI) is a topic that has been highlighted in the organizational literature, especially when associated with the exercise of leadership. This is because the belief that it influences the work of leaders with people has been accepted, being able to respond, among other aspects, about the quality of interpersonal relationships, productivity, their engagement with goals and the effectiveness of decisions. Therefore, studies have shown that successful leadership establishes links with dealing with emotions and this is characterized as the primal dimension of EI. When leaders recognize this dimension and put it into practice, whether to manage their own emotions (intrapersonal/self-management) and/or those of those they lead (interpersonal/hetero-management), they manage to generate positive situations and resonance. When on the contrary, they generate dissonance, undermining the emotional foundations that allow people to perform at their best. This study aims to investigate emotional intelligence in the exercise of leadership with professionals in the labor market who act as leaders. The study was developed from the specialized literature, through the observation of work already carried out in the intended line, as well as the development of a qualitative exploratory and descriptive research carried out with 42 leaders. An internationally validated instrument was adopted as a data collection instrument, which made it possible to identify gaps and the presence of competences/skills that make up the EI, as well as associating them with the intrapersonal and interpersonal management strategies of the IE. The main results of the study showed that the EI competencies/skills that are present in the exercise of leadership carried out by the 42 leaders are "self-awareness" and "being emotional mentor", and the ones with the most gaps were "control of emotions", "self-motivation", "getting along well". The study generated contributions to broaden understanding of the dimensions of EI that can affect the performance and results of leaders, as well as their subordinates.

Keywords: *Organizational leadership. Emotional intelligence. Exercise of leadership. Emotional intelligence skills. Organizational behavior.*

Lista de Figuras

Figura 1 – Entendimento dos participantes sobre Inteligência Emocional.....	84
Figura 2 – Nível de concordância quanto a forma de aplicação da IE.....	85
Figura 3 – Modelo de análise da IE.....	86

Lista de Quadros

Quadro 1 – Estilos de liderança segundo Goleman.....	31
Quadro 2 – Síntese dos Conceitos da IE.....	35
Quadro 3 – Dimensões e Competências/aptidões da IE.....	37
Quadro 4 – Competências e componentes da IE na liderança.....	39
Quadro 5 – Instrumentos de medição da IE.....	44
Quadro 6 – Processo de busca de trabalhos empíricos.....	47
Quadro 7 – Trabalhos nacionais.....	61
Quadro 8 – Trabalhos internacionais.....	70
Quadro 9 – Idade dos participantes.....	78
Quadro 10 – Gênero dos participantes.....	79
Quadro 11 – Estado civil dos participantes.....	79
Quadro 12 – Grau de escolaridade dos participantes.....	79
Quadro 13 – Cargos ocupados pelos dos participantes.....	80
Quadro 14 – Setor da economia que os participantes atuam.....	80
Quadro 15 – Tempo de trabalho dos participantes.....	81
Quadro 16 – Tempo de trabalho em cargo de liderança	81
Quadro 17 – Diagnóstico da IE dos participantes (fase 1).....	86
Quadro 18 – Frequências de assertivas com notas 6 e 7.....	89
Quadro 19 – Frequência de assertivas com notas 1 e 2.....	89
Quadro 20 – Assertivas que revelaram lacunas da aplicabilidade da IE.....	90
Quadro 21 – Assertivas que revelaram presença da aplicabilidade da IE.....	91
Quadro 22 – Resultado geral da análise da IE.....	93
Quadro 23 – Resultado individual da análise da IE.....	93
Quadro 24 – Informações sociodemograficas dos 42 participantes.....	101

Lista de Abreviaturas e Siglas

ASCA – American School Counselor Association

APA – American Psychological Association

CI – Competências Individuais

CO – Comportamento Organizacional

G – Fatores sociodemográficos

HS – Habilidades sociais

IE – Inteligência Emocional

ISO – International Standard Organization

LPI – Práticas de Liderança

MLQ – Multifactorial Leadership Questionnaire

MRP – Manufacturing Research Production

OCB – Organizational Citizenship Behavior

QE – Consciente Emocional

QI – Consciente de Inteligência

SAS – Statistical Analysis System

SGP – Sistema de Gerenciamento de Projetos

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	Contextualização e problemática do estudo	14
1.2	Objetivo Geral do estudo	17
1.3	Objetivos Específicos	17
1.4	Justificativa e Contribuições do estudo	18
1.5	Características metodológicas do estudo	20
1.6	Estrutura do estudo	20
2	LIDERANÇA ORGANIZACIONAL	22
2.1	Breve consideração da trajetória dos estudos sobre liderança	22
2.2	O conceito e o exercício da liderança	24
2.3	Estilos de liderança	26
2.4	Liderança emocional	31
3	INTELIGÊNCIA EMOCIONAL	32
3.1	Conceito de Inteligência Emocional	32
3.2	Competências da IE	34
3.3	A influência das emoções no exercício da liderança	38
3.4	Inteligência Emocional e fatores sociodemográficos	40
3.5	Instrumentos de mensuração da Inteligência Emocional	41
4	REVISÃO DA PRODUÇÃO BIBLIOGRÁFICA	45
4.1	Procedimentos adotados para a busca dos trabalhos	45
4.2	Apresentação dos trabalhos nacionais	46
4.3	Apresentação dos trabalhos internacionais	62
5	METODOLOGIA DO ESTUDO	71
5.1	Tipologia da pesquisa	71
5.2	Procedimentos metodológicos do estudo	72
5.2.1	População e constituição dos participantes da pesquisa	72
5.2.1.1	Identificação da amostra dos participantes no mercado de trabalho	72
5.2.2	Instrumento de coleta de dados	73
5.2.2.1	Justificativa pela adoção do teste	74
5.2.4	Pré-teste do instrumento	75
5.2.5	Técnica de aplicação do instrumento	75
5.2.6	Análise dos dados	76
6	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	78
6.1	Caracterização sócio-demográfica dos participantes	78
6.2	Percepções dos participantes sobre inteligência emocional no exercício da liderança	82
6.2.1	Entendimento do participante sobre IE	83
6.2.2	Nível de concordância sobre a aplicabilidade da IE no exercício da liderança	83
6.3	Modelo da Análise da IE dos participantes	84
6.3.1	Procedimentos teóricos da análise dos dados da IE	85
6.4	Operacionalização do modelo de análise da IE	86
6.4.1	Diagnóstico da IE dos participantes	86
6.4.2	Resultados da análise: lacunas e presença da IE	90
7	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DO ESTUDO	98
7.1	Percepções dos líderes sobre conceito e aplicabilidade da IE	98
7.2	Lacunas e presença das competências/aptidões da IE	99
7.2.1	Lacunas e presença das competências da IE no conjunto dos participantes	99
7.2.2	Lacunas e presença das competências da IE em nível individual	100
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS	104
8.1	Contribuições do estudo	104
8.2	Limitações do estudo	105
8.3	Recomendações para futuros estudos	106
	REFERÊNCIAS	107
	APÊNDICE A – SOLICITAÇÃO DE ANUÊNCIA	114
	APÊNDICE B – FORMULÁRIO DE IDENTIFICAÇÃO DOS PARTICIPANTES	114
	APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO INSTITUCIONAL	115

APÊNDICE D – ESQUEMA DE APURAÇÃO DO DIAGNÓSTICO DA IE.....	117
APÊNDICE E – CONSTITUIÇÃO DAS COMPETÊNCIAS/APTIDÕES E VÍNCULO COM AS DIMENSÕES DA IE	119
APÊNDICE F – ESQUEMA DE APURAÇÃO DOS RESULTADOS DA ANÁLISE GERAL DA IE.....	122
APÊNDICE G – ESQUEMA DE APURAÇÃO DOS RESULTADOS DA ANÁLISE GERAL E INDIVIDUAL DA IE.....	125
APÊNDICE H – DEVOLUTIVA AOS PARTICIPANTES DA PESQUISA	126
ANEXO A – PESQUISA SOBRE INTELIGENCIA EMOCIONAL APLICADA NO TRABALHO	128

1 INTRODUÇÃO

Esta seção apresenta a contextualização do estudo, sua problemática, objetivos e justificativas. Inclui também apontamentos sobre os procedimentos metodológicos do estudo, bem como a estrutura para o seu desenvolvimento e cronograma das atividades.

1.1 Contextualização e problemática do estudo

O ambiente organizacional da atualidade tem sido marcado pelas incertezas geradas pelas mudanças, sejam no contexto administrativo, econômico, mercadológico, social ou tecnológico das empresas. Uma característica desse ambiente está na velocidade com que tais mudanças ocorrem e na necessidade de promover constantes adaptações pelas empresas, instituições, órgãos públicos, profissionais e cidadãos. Verifica-se também neste cenário elevada produção de informações e dados, e ao mesmo tempo em que esta realidade pode ampliar a capacidade das pessoas e das organizações para tomada de decisões e atuar de modo eficaz, também gera dúvidas e insegurança sobre qual direção seguir, qual ação realizar e, qual escolha a fazer. No mundo do trabalho este cenário é entendido como desafios, mas também pode ser, segundo McShane e Glinow (2014, p.70) “um gerador de estados de angústia e ansiedade com capacidade para impactar negativamente a produtividade, a redução do comprometimento e até o aniquilamento da criatividade das pessoas,” consequentemente são aspectos que não podem ser negligenciados pelos gestores e líderes.

Nesse ambiente de grandes incertezas cresce a demanda de uma liderança habilidosa em identificar sinalizadores da necessidade de mudança em tempo hábil para agir, não somente no sentido de dar respostas a elas e assegurar as metas, mas capaz de atuar de forma proativa, e alinhada com o bem estar das pessoas e das equipes.

Segundo comentam Dutra, Dutra e Dutra (2017) as organizações que não se preparam para vivenciar processos contínuos de mudança sofrerão mais abalos, principalmente no campo das relações humanas com impacto direto sobre as dimensões que compõem o comportamento organizacional. Este impacto desafia os líderes no sentido de influenciar e capacitar a força de trabalho de modo positivo, estimulando suas competências, motivações, engajamento e criatividade.

De acordo com McShane e Glinow (2014) a liderança é um aspecto organizacional importante para os cenários de mudanças, pois dela se espera ações e comportamentos voltados ao fornecimento de direção, de inspiração, de confiança, empatia e o engajamento dos liderados.

Segundo estes autores, a diversidade humana nas organizações demonstra como a liderança deve assumir características multifuncionais; coexistindo de muitas maneiras e desenvolvendo diferentes posturas, sempre no sentido de influenciar positivamente os comportamentos dos liderados.

Diante do papel que a liderança sempre ocupou no âmbito da competitividade das organizações e do desempenho dos liderados, muitos estudos têm sido desenvolvidos na linha de conceituar e definir o perfil do líder eficaz e, também descrever os melhores estilos de lideranças para gerar os melhores resultados. Os primeiros estudos neste campo associaram a liderança à inteligência da pessoa, pela apuração do Quociente da Inteligência (Q.I). Esta perspectiva predominou durante algumas décadas para explicar a capacidade dos líderes de executar o planejamento e atingir metas (BANZI et al., 2011). A personalidade também foi objeto de estudos por ser considerada uma estrutura dinâmica dentro dos sistemas psicofísicos do indivíduo (ALLPORT, 1961) e, isto possibilitou identificar os traços de personalidade do líder de sucesso. Ao final dos anos 70, segundo Banzi et al. (2011) os estudos sobre liderança foram ampliados para o campo do comportamento organizacional, abrigando diferentes enfoques, visões, pensamentos e teorias, nem sempre concordantes.

Desse modo, o tema vem se constituindo numa abordagem multidisciplinar de interesse de várias áreas de conhecimento como a psicologia, a sociologia, ciências políticas, ciências médicas, pedagogia, educação, gestão e engenharias. Este interesse, de acordo com Goleman, Boyatzis e Mckee (2018) se justifica pela expansão que o tema obteve ao ser associado às pessoas, poder, desempenho, produtividade, resultados, mudança, eficiência e eficácia, ou seja, elementos do comportamento organizacional.

O conceito de comportamento organizacional abraça vários aspectos dos sistemas organizacionais, tais como projetos de mudanças, tomada de decisão, comunicação, produtividade, liderança, comunicação, trabalho em equipe, sempre se vinculando às pessoas e suas variantes comportamentais como a motivação, valores, atitudes, emoções, personalidade, aprendizado, desempenho, engajamento, conflito, resistência, estresse, auto avaliação, criatividade, dentre outros (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011; McSHANE; GLINOW, 2014).

Segundo McShane e Glinow (2014) os especialistas do tema liderança consideram que líderes eficazes possuem características específicas fundamentadas não apenas sobre inteligência e traços da personalidade, mas sobre um conjunto de atributos, dentre eles, integridade, motivação, conhecimento do negócio, capacidade de resolução de problemas,

impulso, capacidade de se relacionar, compreensão emocional, inteligência cognitiva, inteligência prática e inteligência emocional.

Na medida que o trabalho em equipe ganhou expressivo papel no contexto dos novos arranjos dos sistemas organizacionais, a atuação da liderança passou a ser um dos determinantes do sucesso desta modalidade de trabalho (WEISINGER, 2001; ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011; GOLEMAN, 2012; GOLEMAN; BOYATIZIS; McKEE, 2018). Nesta realidade, os estudos das últimas décadas passaram a focar a Inteligência Emocional (IE) para mostrar como os líderes que a desenvolvem e a aplicam em suas rotinas de trabalho são mais capazes de obter os melhores resultados através das pessoas (GOLEMAN; BOYATIZIS; McKEE, 2018).

Goleman (1998, p. 337) a define como “a capacidade do líder de identificar os próprios sentimentos e os dos outros, de estar motivados e de gerir bem as emoções dentro de si e nos respectivos relacionamentos”. Para este autor a IE é um componente responsável pelo sucesso dos indivíduos e, destaca ainda que a maioria das situações de trabalho demanda das pessoas capacidade para gerenciar seus comportamentos e emoções.

Segundo McShane e Glinow (2014, p.217) a IE se traduz “na capacidade do líder para monitorar e diferenciar suas próprias emoções e utilizar as informações para guiar seus pensamentos e ações sobre os liderados”. Os autores reconhecem a importância do componente emoção no contexto da liderança, sobretudo pelo seu potencial para lidar com as diferentes nuances do comportamento organizacional.

Goleman, Boyatzis e McKee (2018, p.17) consideram que a liderança bem sucedida está vinculada ao trato das emoções, considerado a dimensão primal da IE. Para eles, o êxito do líder está na forma como lida com este aspecto: “se os líderes fracassam na tarefa primordial de conduzir emoções na direção certa, nada que façam funcionará tão bem como poderia ou deveria funcionar”. Quando os líderes conduzem as emoções de forma positiva, trazem à tona o que todos têm de melhor, ou seja, o efeito de ressonância. Quando ao contrário, eles geram dissonância, minando os alicerces emocionais que permitem às pessoas performar com elevada eficácia. Os autores concluem (p.19) que “o destino de uma organização — se ela vai retrair ou prosperar — depende, em alto grau, da eficácia dos líderes nessa dimensão emocional primordial”.

A pesquisa realizada por Cunha (2019) justificou a necessidade de conhecimento a respeito das práticas e comportamentos de profissionais em cargo de liderança dentro das organizações e da relação com as diferentes dimensões da IE. Silva et al. (2019) identificaram

a importância do desenvolvimento da IE no ambiente de trabalho, uma vez que a literatura comprova que o comportamento do líder afeta diretamente o desempenho da equipe.

Weisinger (2001, p.15) psicólogo, pesquisador e consultor organizacional define IE como o uso inteligente das emoções que o indivíduo aplica intencionalmente, na condução de seu comportamento e raciocínio, com o objetivo de aperfeiçoar seus resultados; pode ser aplicada em inúmeras situações no ambiente de trabalho e “é usada tanto intrapessoalmente – para ajudar a si mesmo (autogerenciamento), quanto interpessoalmente (heterogerenciamento), para ajudar outras pessoas.” Por meio deste conceito o autor estruturou um modelo de verificação da IE (este será tratado nas seções 3 e 5 do presente estudo) constituído pela abordagem de cinco competências sociais e pessoais: autoconsciência, controle emocional, automotivação, relacionar-se bem e ser mentor emocional.

O crescente interesse dos pesquisadores na IE, e o entendimento sobre a sua relevância para os contextos profissionais e educacionais alavancaram o surgimento de propostas de estudos para medir os estados emocionais do indivíduo, pela aplicação de testes psicométricos, e aferição do quociente emocional (QE). O objetivo dos testes é apurar este coeficiente pela explicitação de quais áreas/atributos da IE se mostram presentes ou ausentes/deficitários. Os resultados obtidos geram diagnósticos os quais possibilitam a estruturação de programas de desenvolvimento da IE, sobretudo em relação aos aspectos que se mostram deficitários (WOYCIEKOSKI; HUTZ, 2009).

A partir da contextualização anteriormente apresentada o presente estudo traz uma proposta para investigar a IE junto a profissionais do mercado de trabalho com atuação em cargos de liderança. Para o seu desenvolvimento foram definidas duas questões de pesquisa: (a) Como os líderes percebem e lidam com a IE no exercício da liderança? (b) Quais competências/aptidões integrantes da IE se mostram presentes ou insuficientes na atuação dos líderes?

1.2 Objetivo Geral do estudo

Investigar a inteligência emocional no exercício da liderança junto a profissionais do mercado de trabalho.

1.3 Objetivos Específicos

- a) Conhecer as percepções dos líderes sobre a inteligência emocional contextualizada no âmbito do exercício de suas lideranças;

- b) Identificar a presença e as lacunas de competências/aptidões que integram a IE junto ao grupo de participantes;
- c) Gerar informações sobre as lacunas e presença da IE para cada participante da pesquisa com base nos resultados das análises individuais.

1.4 Justificativa e Contribuições do estudo

Ao justificar a importância de entender o papel da IE no contexto de trabalho da liderança, Goleman (1998) comenta que no mundo corporativo, normalmente, o conhecimento técnico viabiliza a contratação de profissionais, enquanto os problemas comportamentais fazem com que eles sejam demitidos. A dificuldade de se relacionar com os outros e de lidar com situações difíceis são os principais fatores que prejudicam a imagem e a carreira de muitos profissionais.

A partir de seus estudos e aplicação de seus conceitos em ambientes organizacionais de diferentes países, Weisinger (2001) concluiu que a IE atua no sentido de reduzir o stress e fadiga; aumentar a satisfação pelo trabalho, solidificar relações de confiança e a aumentar a eficiência das pessoas. Assim, em termos gerais, faz-se pertinente reforçar a ideia argumentada por este autor ao considerar que, os parâmetros de avaliação de candidatos a emprego no mercado de trabalho deveriam considerar também informações sobre como eles agem diante de contextos de trabalho que demandam o uso da inteligência emocional.

Muitos estudos empíricos buscam mostrar a importância da IE para os atuais contextos de trabalho. Um deles, desenvolvido por Waismann e Mattos (2018) e aplicado junto aos líderes de uma indústria madeireira, concluiu que líderes com elevada IE são capazes de gerir suas emoções e as das pessoas com que se relacionam, evitando desperdício de tempo e de energia, elevando a produtividade da empresa.

Frente as considerações sobre IE apresentadas pela literatura (seções 2 e 3) e pelos estudos empíricos que integram a produção bibliográfica (seção 4), o presente estudo se justifica a partir do interesse da pesquisadora no tema liderança e IE, no sentido de ampliar conhecimento sobre esta relação. De acordo com Goleman, Boyatzis e Mckee (2018) a liderança e o contexto de trabalho permutam influências, ou seja, um aspecto influencia e é influenciado pelo outro, e isso abre oportunidades de pesquisas na perspectiva de compreender melhor a atuação dos líderes e o papel da IE em diferentes contextos. Justifica-se também a relevância do estudo na medida em que ele irá gerar informações para os seus participantes derivadas dos resultados do diagnóstico da IE permitindo-lhes promover uma análise mais criteriosa em relação ao uso das competências da IE em suas atuações profissionais.

Para efeito do presente estudo, parte-se da consideração que o trabalho do líder está estruturado em duas grandes dimensões que se complementam, coexistem, modulam e são moduladas entre si. Uma compreende o universo de atividades que demanda a inteligência técnica sobre o gerenciamento e operacionalização das tarefas, o qual está previsto objetivamente nos projetos, estratégias, contratos, políticas, regulamentos, normas, prazos, metas, padrões de trabalho, dentre outros aspectos. A outra dimensão, de natureza sutil, ocorre no nível das relações humanas intra e interpessoais, e esta não conta com padrões de comportamento definidos e estabelecidos previamente para orientar as ações dos líderes. Diariamente, eles se deparam com situações e ocorrências típicas desta dimensão, as quais lhes impõem desafios para lidar com a resistência dos liderados para aceitar mudanças; dificuldades para implantar novos padrões de trabalho, reduzir falhas e atuar em situações de conflitos. Esta realidade cria uma carga emocional improdutiva para o contexto de trabalho, pois gera insatisfação, insegurança, desconfiança, queixas, fofocas, além de comprometer metas departamentais e criar desavenças entre líderes e liderados. Ao mesmo tempo, observa-se o desgaste emocional dos líderes e seus empenhos para atingir resultados.

Neste contexto Coté e Miners (2006) consideram que a IE influencia a qualidade das relações humanas e proporciona às pessoas uma compreensão dos efeitos das emoções sobre como pensar e atuar no ambiente de trabalho, melhorando as ações, relações e a qualidade das decisões.

Conforme comentam Tipu, Ryan e Fantasy (2012) o contexto organizacional abriga um amplo espectro de relações humanas e dinâmicas comportamentais que impactam e influenciam todo o sistema organizacional. Neste cenário a liderança tem papel crucial para fornecer direção, visão, incentivar a motivação dos funcionários, de modo a ajudar a incutir uma cultura voltada para a criatividade, assumindo os riscos e alimentando processos de mudança e de inovação.

George (2000) considera que a emoção aliada à inteligência técnica tem um papel central no processo de liderança, ao invés de ser um fator secundário. Isto indica que a forma de agir do líder repercute na produtividade, eficiência e alcance de metas. Logo, conforme expressa Cunha et al. (2007) faz-se necessário dar atenção ao componente emocional que permeia os fenômenos organizacionais, em específico, quando se trata da atuação das lideranças.

1.5 Características metodológicas do estudo

A pesquisa integrante do estudo foi desenvolvida pelo método qualitativo (GIL, 2017), de natureza exploratória e descritiva. Para levantamento de dados e informações foi adotado (com adaptações) o instrumento da IE, de Weisinger (2001), que explora as competências/aptidões da IE nas dimensões do intrapessoal (autogerenciamento) e interpessoal (heterogerenciamento).

1.6 Estrutura do estudo

O estudo está estruturado em 8 seções, conforme apresentação a seguir:

Seção 1 – apresenta a delimitação do estudo por meio da sua contextualização, problemática, objetivos e justificativas. Inclui também apontamentos para os procedimentos metodológicos que serão adotados para o seu desenvolvimento.

Seção 2 – apresenta a fundamentação teórico-conceitual da Liderança e tem a seguinte estrutura: subseção 2.1 apresenta uma breve trajetória histórica dos estudos sobre o tema liderança; subseção 2.2 apresenta o conceito e o exercício da liderança; subseção 2.3 desenvolve conceitos sobre os estilos de liderança e subseção 2.4 introduz o conceito da liderança emocional.

Seção 3 – apresenta a fundamentação teórico-conceitual da Inteligência Emocional e tem a seguinte estrutura: subseção 3.1 Conceito de Inteligência Emocional; subseção 3.2 Competência da IE; subseção 3.3 A influência das emoções no exercício da liderança; subseção 3.4 Inteligência emocional e fatores sociodemográficos e subseção 3.5 Instrumentos de mensuração da IE.

Seção 4 – apresenta a revisão da produção bibliográfica do estudo pela exposição e comentários de estudos empíricos que mostram aplicação da abordagem IE em contextos reais de trabalho. Na subseção 4.1 Procedimentos adotados para a busca dos trabalhos, 4.2 Apresentação dos trabalhos nacionais e na subseção e 4.3 Apresentação dos trabalhos internacionais.

Seção 5 - apresenta a metodologia do estudo, abordando o método de pesquisa e os procedimentos metodológicos adotados para o seu desenvolvimento. Apresenta ainda o instrumento de coleta de dados utilizado na pesquisa junto aos profissionais Ela está estruturada pelas seguintes subseções: 5.1 mostra a tipologia da pesquisa; subseção 5.2 aborda os procedimentos metodológicos do estudo, compostos por 5.2.1 População e constituição dos participantes da pesquisa, 5.2.1.1 Identificação da amostra dos participantes no mercado de trabalho, 5.2.2 Instrumento de coleta de dados, 5.2.2.1 Justificativa pela adoção do teste, 5.2.3

Operacionalização e ponderação do instrumento, 5.2.4 Pré-teste do instrumento, 5.2.5 Técnica de aplicação do instrumento e 5.2.6 Análise dos dados.

Seção 6 – apresenta a análise dos dados

Seção 7 – apresenta discussão dos resultados do estudo

Seção 8 – Considerações finais

Referências

Anexo

Apêndices

A próxima seção apresenta a fundamentação teórico-conceitual do tema liderança.

2 LIDERANÇA ORGANIZACIONAL

Esta seção tem o objetivo de apresentar a fundamentação teórico-conceitual dos principais conceitos e abordagens do tema liderança, sendo: uma síntese histórica da evolução das teorias de liderança, os conceitos de Liderança, a sua importância para as organizações e os estilos de liderança.

2.1 Breve consideração da trajetória dos estudos sobre liderança

O desenvolvimento dos estudos sobre a liderança vem seguindo uma dinâmica crescente e multidisciplinar justificada pela grande quantidade de pesquisas que vão se agregando às macros teorias do tema; pela diversidade de enfoques e abordagens e, pela complexidade que o tema se caracteriza em consequência das diferentes correntes de pensamento que sustentam as pesquisas acadêmicas (CHEMERS, 2000). Neste sentido, apresenta-se uma breve consideração sobre tal dinâmica pautando-se pelas macros teorias da liderança.

Uma das primeiras abordagens da liderança que permaneceu imperativamente até o final dos anos 1940 foi a Teoria dos Traços da Liderança, compreendendo os padrões integrados de características pessoais que refletem uma gama de diferenças individuais e promovem a eficácia do líder numa variedade de grupos e situações organizacionais (ZACCARO; KEMP; BADE, 2004). Esta teoria se desenvolveu a partir de pesquisas que se concentraram na busca de um conjunto de atributos hereditários que pudesse caracterizar e diferenciar líderes de não líderes. Nesta abordagem (que ainda tem seguidores até hoje) a liderança é nata, isto é, os atributos de um líder de sucesso já estão com ele desde o seu nascimento.

Depois deste enfoque os estudos foram direcionados para o comportamento dos líderes. Foi uma tentativa de verificar não somente o que os líderes tinham, ou seja, os seus traços ou características pessoais, mas o que eles faziam, ou a forma como administravam e como atuavam em relação as suas equipes. Esta abordagem ficou conhecida como Teoria Comportamental da Liderança (TANNENBAUM; SCHMIDT, 1973), e trouxe uma nova visão para o campo da pesquisa, ou seja, líderes são desenvolvidos e não nascem prontos.

A abordagem contingencial da liderança fortaleceu nos anos 1980 e 1990, a partir da Teoria Situacional da Liderança (HERSEY; BLANCHARD, 1977). O enfoque desta teoria está no pressuposto da inexistência de um único estilo de liderança que funcione para todas as situações, mas de vários estilos combinados entre si. Logo, os melhores líderes são aqueles que adaptam sua liderança à tarefa, às pessoas, às metas, ao projeto em mãos e as circunstâncias

gerais. Assim, a liderança tem caráter flexível e se adapta ao ambiente de trabalho e às necessidades da organização. Ela não se baseia em uma característica ou habilidade específica do líder, mas na habilidade para entender quando mudar seu estilo. Além disso, em notar qual estratégia de liderança se encaixa em cada novo contexto ou situação.

No final dos anos 70, Burns (1978) desenvolveu uma teoria para explicar as diferenças entre o comportamento dos líderes políticos usando os termos liderança transacional e transformacional, originando-se assim a Teoria da Liderança Transacional e Transformacional. Os líderes transacionais foram definidos como pessoas que enfatizam o trabalho padronizado e as tarefas orientadas, o ponto focal está na finalização de tarefas, com recompensas ou punições, a fim de influenciar e melhorar o desempenho dos empregados.

Em contraste, os líderes transformacionais foram definidos como aqueles que identificam potencial em seus seguidores, são capazes de levá-los a se abdicarem de suas próprias visões e batalharem por um objetivo comum para alcançar metas nunca imaginadas como possíveis (BURNS, 1978; BARBUTO, 2005).

Para a Teoria da Liderança Transformacional a liderança é o processo pelo qual uma pessoa se envolve com outras e é capaz de criar uma conexão que resulte em maior motivação e moral em seguidores e líderes. Muitas vezes ela é comparada à teoria da liderança carismática, que defende que líderes com certas qualidades, como confiança, extroversão e valores claramente definidos são os melhores e mais capazes de motivar os seguidores. A chave na liderança transformacional está na atenção plena que o líder dedica às necessidades e motivos dos seus seguidores, na tentativa de ajudá-los a alcançar seu potencial máximo e não apenas segui-lo.

Nas décadas de 1970 e 1980 mantiveram-se em evidenciar os estudos sobre efeitos de gênero, que abordavam diferenças reais nos comportamentos de líderes masculinos e femininos, bem como divergência nas percepções de subordinados e pares sobre esses comportamentos. Muitos estudos concluíram que, na generalidade, de fato há variações nos pressupostos e na forma como os indivíduos avaliam líderes homens e mulheres em posições de liderança (CHEMERS, 2000).

Segundo Melo (2004) as abordagens sobre a liderança que seguiram a partir dos anos 1980 não dão tanta relevância à formulação de conceitos e relações de natureza complexa, mas sim à atribuição que as pessoas fazem a outros indivíduos. Isto porque, segundo o autor, as pessoas tendem a indicar tipos de liderança de acordo com o desempenho da organização, ou seja, a liderança não está no indivíduo, decorre da atribuição feita pelos outros. Esta abordagem busca responder à necessidade dos líderes eficazes se comportarem de forma autêntica, íntegra,

respeitadora e ética, incentivando os colaboradores a apostarem no seu desenvolvimento e autonomia.

Já os estudos realizados nos últimos anos do século XX, realçaram as diferenças culturais nos comportamentos dos líderes, que apontaram o impacto da cultura local no comportamento gerencial e no entendimento do que seja um líder efetivo em cada local, situação, cultura e contexto (CHEMERS, 2000).

Nas duas primeiras décadas do século XXI os estudos ampliaram a concepção sobre a liderança no sentido de aceitar que, além da inteligência, traços da personalidade e estilo, os líderes eficazes possuem características específicas fundamentadas num conjunto de atributos, tais como autoconceito, impulso, integridade, motivação, conhecimento do negócio, capacidade de se relacionar, compreensão emocional, inteligência cognitiva e prática e inteligência emocional (McSHANE; GLINOW, 2014). Segundo estes autores esta é uma perspectiva que já estava sendo estudada desde os anos 40, principalmente com foco nas competências para o contexto de trabalho, contudo em tais estudos a valorização de gerentes eficazes tinha mais apelo do que líderes de sucesso, nesse período, as funções administrativas, bem como as capacidades técnicas eram mais priorizadas do que o exercício da liderança em si.

De acordo com estes autores a diversidade humana nas organizações demonstra como a liderança deve ser multifuncional; coexistindo de muitas formas. Ela influencia, motiva e capacita as pessoas a contribuírem para eficácia e o sucesso das organizações, por meio de persuasão, empatia e confiança e, neste aspecto, a IE tem seu campo de atuação. Nesta linha Goleman; Boyatzis e McKee (2018) comentam que o tema liderança já está constituído num campo de estudos multidisciplinares, sendo de interesse da psicologia social e organizacional, sociologia do trabalho, educação, pedagogia, ciências políticas, ciências médicas, gestão e negócios, dentre outras áreas de conhecimento.

2.2 O conceito e o exercício da liderança

Dada a multidisciplinidade de enfoques que constituem a pesquisa sobre liderança, seu conceito e definição tem se apresentado de modo a explicar o comportamento do líder em três focos (a) na tarefa, (b) no relacionamento ou (c) na situação (MELO, 2004; SILVA, 2008; YULK; LEPSINGER, 2005). Logo, a diversidade e variabilidade de definições também se estruturam sobre estes enfoques.

De acordo com Bittel (1982, p.40) “liderança é o artifício de fazer com que pessoas sigam e façam voluntariamente aquilo que você deseja que elas façam”. Na mesma perspectiva, Hunter (2004, p.25) considera que liderança “é a habilidade de influenciar pessoas para

trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum”. Nestes conceitos, predominam a visão de seguidor e influenciador do líder.

Segundo Araujo (2006) liderar é vincular as pessoas da organização à respectiva atividade. Isto requer cativar e manter as pessoas da organização atuando e trabalhando como se fossem os próprios donos. Desse modo, liderança é a arte do líder para conquistar os resultados almejados, estabelecidos e esperados através de pessoas engajadas.

Lacombe (2005, p.209) vincula a liderança a ação ao reconhecer que liderar é saber lidar com a mudança. “O aumento de sua importância deriva da velocidade das mudanças no passo recente: mudanças tecnológicas, aumento da competitividade, desregulamentação, globalização, envelhecimento da população e outras”.

Rothmann e Cooper (2009, p.129) definem a liderança como “o processo pelo qual um indivíduo influencia outros membros do grupo em direção a realização dos objetivos definidos do grupo ou organização”. O líder é o profissional que usa do seu poder de influência junto aos seus seguidores, sendo capaz de estimular os seus liderados a depositarem um esforço extra para atingir o objetivo proposto.

Para Robbins, Judge e Sobral (2011) a liderança corresponde à capacidade para influenciar um grupo a seguir determinada visão ou alcançar um conjunto de metas, ou seja, é um processo de influência sobre o comportamento de uma ou mais pessoas com vista ao cumprimento de objetivos.

Siqueira (2002) considera a liderança um componente dos estudos do comportamento organizacional. Esse campo contém abordagens do comportamento de indivíduos e grupos dentro do contexto organizacional, bem como a própria estrutura da organização e, por este motivo é um tema que está associado a um grande leque de fatores e aspectos do sistema organizacional. Esta realidade, segundo o autor realça a sua importância para competitividade das organizações, mas também recebe influência deste sistema.

No contexto organizacional o processo de liderar pode ser visto como um conjunto de comportamentos que possibilitam ao gestor influenciar sua equipe. Esses comportamentos permitem a coordenação satisfatória das atividades, gerar processos cada vez mais confiáveis e eficientes; melhorar o relacionamento interpessoal, aprimorar os recursos humanos, e a vinculação da equipe com o contexto e metas visando estimular a adaptação e a inovação (SILVA; LAROS; MOURÃO, 2007; YULK; LEPSINGER, 2005).

Segundo Ancona (2005) o conceito de liderança é função do contexto em que é exercida e, em tempos de incerteza é caracterizada por um processo de criação de mudança, de fazer

acontecer, criando um ambiente no qual as pessoas estejam energizadas e motivadas para desafios e resultados.

Caruso e Salovey (2007) ressaltam que para o líder tomar boas decisões e ser eficiente de si mesmo e dos outros é algo que não pode ocorrer na ausência das emoções, o contágio emocional tem efeitos poderosos sobre o grupo. Portanto, liderar não é uma tarefa simples, exige paciência, disciplina, humildade, respeito e compromisso, pois a organização é dotada de pessoas de diferentes tipos e personalidades.

De acordo com Gibson et al. (2006) o exercício da liderança deverá não só revelar conhecimento técnico do líder para transmitir aos liderados que executam as tarefas, mas também capacidade para lidar com as pessoas, para comunicar com os funcionários no sentido de realizarem o trabalho desejado e lhes propiciar satisfação.

Goleman (2015, p.30) afirma que a liderança pode ser exercida de diversas maneiras. Existem os líderes reprimidos e analíticos e os carismáticos e decididos. Existem situações que demandarão o uso de diferentes estilos de liderança para que o líder seja eficaz. O autor considera que o exercício da liderança é “função dos estilos de comando e de relacionamento que os líderes adotam”, admitindo que estes estilos podem se alternar contingencialmente, conforme mostrará a próxima subseção.

2.3 Estilos de liderança

De modo geral, o papel primordial de um líder é gerar resultados junto a sua equipe e fazê-lo da melhor forma para obter a sua melhor performance. Logo, no exercício da liderança está inserida a ideia de que o líder deve adotar determinado(s) estilo(s) para alcançar tais resultados. Isto demandará dele fazer escolhas sobre diferentes comportamentos, em diferentes ocasiões e contextos, para atender diferentes finalidades. Desse modo, muitas teorias foram apresentadas no sentido de identificar, descrever e prescrever os estilos, suas características, quando utilizá-los e como ponderá-los.

Um destes estudos é o de Goleman (2015) que identificou seis estilos: autoritário, coaching, afiliativo, democrático, marcador de ritmo e coercivo. Para ele o líder altamente eficaz utiliza muitos, senão todos os estilos de liderança e sugere ainda a flexibilidade na troca dos estilos ao longo da carreira e do contexto do próprio exercício da liderança.

O estilo autoritário, segundo o autor é o mais eficaz para a tarefa por ter o componente visionário do líder e conseguir transmitir com clareza o objetivo do trabalho. No entanto, se caracteriza pelo controle, toma todas as decisões e consulta pouco às opiniões dos membros da equipe, faz escolhas com base nas suas próprias ideias e julgamentos, e raramente aceitam

conselhos. Este estilo se aplica a quase todas as situações empresariais sendo extremamente eficaz quando a empresa está à deriva. Este tipo de liderança falha quando se lidera uma equipe de especialistas ou pessoas mais experientes que o líder, eles podem ver o líder como pretensioso ou até mesmo fora de sintonia (GOLEMAN, 2015).

Ainda de acordo com o autor, o líder autoritário define metas individuais de acordo com as metas e estratégias da organização, e o padrão para o sucesso é claro para todos, ele traça o rumo e vende sua visão a seus liderados. Este tipo de liderança estabelece o fim, e quando deixa que o liderado defina seus próprios meios pode gerar liberdade para a criatividade e proporcionar oportunidade para que o mesmo experimente e corra riscos calculados. Logo, não é de todo um estilo indesejado.

Os líderes com o estilo coaching ajudam seus funcionários a identificarem suas forças e fraquezas vinculando às suas aspirações, encoraja-os a se desenvolverem e a elaborarem planos para atingir suas metas e dão feedbacks abundantes. Segundo Goleman (2015) dos seis estilos de liderança, este pouco utilizado, pois muitos líderes afirmam que não têm tempo para este tipo de desenvolvimento que consideram moroso e tedioso de ensinar. Contudo, o líder coaching se difere por saber delegar e está sempre desafiando seus funcionários, disposto a suportar fracassos a curto prazo se isso estimular o desenvolvimento e aprendizado a longo prazo. Trata-se de um estilo que busca o desenvolvimento pessoal, embora acaba também melhorando o resultado da empresa pois, o funcionário tem consciência de que seu líder o observa, se importa com o que ele faz e, portanto, se sente à vontade em experimentar pois tem certeza de que obterá um rápido feedback. O diálogo constante praticado por este estilo é uma característica que garante que todos saibam qual é a missão e sua responsabilidade para atingi-la, isso promove um senso de responsabilidade nos liderados.

Para Goleman (2015, p.36) o estilo coaching funciona bem em muitas situações de negócios, mas talvez seja mais eficaz quando as pessoas na extremidade receptora estão preparadas para ele e “funciona melhor com funcionários que querem ser orientados”. Por outro lado, o estilo coaching faz pouco sentido quando os funcionários, por algum motivo, são resistentes ao aprendizado ou a mudar seus hábitos.

O líder com estilo afiliativo segundo Goleman (2015) se empenha no bem-estar dos seus colaboradores e na criação de um clima harmônico de trabalho. O foco é nas pessoas valorizando mais os indivíduos do que as tarefas e os objetivos. Esse estilo cria fortes laços emocionais o que gera lealdade entre líder e liderado. O estilo tem um efeito positivo na comunicação, pois as pessoas se respeitam e o clima amigável promove a partilha de ideias e inspiração. Trata-se de um estilo que fornece constantes feedbacks positivos e transmite a

sensação de reconhecimento pelo trabalho bem feito, é exímio na construção de relações humanas. O impacto geralmente positivo do estilo afiliativo transforma-o num tipo de abordagem que se adapta a todas as situações, mas principalmente quando os líderes pretendem manter a harmonia da equipe, levantar o moral, melhorar a comunicação e recuperar a confiança perdida. Apesar de todos os benefícios este estilo não deve ser utilizado sozinho pois, o fato de ser exclusivamente baseado no elogio e no reconhecimento pode levar a um mau desempenho.

Goleman (2015) recomenda que os líderes afiliativos utilizem o estilo autoritário também, pois este estilo estabelece padrões e comunicam as pessoas de que forma o seu trabalho contribui para o cumprimento das metas. Se o líder afiliativo conseguir alternar as características do estilo autoritário com a abordagem gentil e carinhosa do seu estilo, obterá ótimos resultados.

Um líder democrático divide a tarefa de liderança com seus funcionários e incentiva a participação de todos nos projetos da equipe, dedicando tempo em ouvir as ideias dos funcionários e assim obtém adesão dos liderados pois desenvolve confiança, respeito e compromisso. Ao permitir que os funcionários tenham influência nas decisões o líder democrático promove ainda, a flexibilidade e a responsabilidade da equipe (GOLEMAN, 2015). Muitas vezes este líder se coloca como orientador do time e colabora na identificação do problema, incentiva a participação de todos a fim de, juntos chegar às soluções para o problema. O autor destaca que algumas vantagens desse tipo de liderança são: funcionários se sentem valorizados, pois estão envolvidos nos processos da empresa; coesão da equipe; produtividade e inovação.

Goleman (2015) considera que este estilo funciona bem quando o líder está inseguro quanto a melhor direção a se tomar e precisa de orientação e dicas de funcionários experientes gerando novas ideias. Algumas desvantagens desse tipo de liderança são: o líder pode delegar demais e se tornar refém da equipe; dar liberdade demais aos funcionários e perder a liderança; excesso de reuniões onde as ideias são remoídas, o consenso é vago e a única certeza é uma nova reunião, e protelação de decisões esperando ideias fantásticas e milagrosas de discussões futuras.

O estilo marcador de ritmo deve ser utilizado com sobriedade e moderação, pois destrói o clima organizacional. Goleman (2015) considera este tipo de líder um obcecado por fazer as tarefas melhor e mais rápido, e cobra o mesmo de todos à sua volta. Se não correspondem são imediatamente substituídos por quem atenda suas expectativas. Os liderados se sentem sufocados pelas exigências de excelência, nem sempre as pessoas estão no mesmo ritmo que o

líder. É comum, a cobrança mais próxima do líder sobre o liderado e com isso a moral dos liderados tende a cair.

A desvantagem desse estilo de liderança segundo Goleman (2015) está no fato de as diretrizes não serem transmitidas de forma clara, o que para o líder pode ser claro e simples para os liderados gera dúvidas, fazendo com que passem a cogitar qual é a tarefa. O time sente que não possui a confiança do líder, a flexibilidade e a responsabilidade desaparecem, não há feedbacks sinceros e o líder toma o controle sempre que percebe que o time está ficando para trás.

Este estilo se mostra eficaz quando o time está motivado, tem maturidade profissional, são experientes e precisam de pouca supervisão. Este estilo de liderança garante que as tarefas serão entregues dentro do prazo e com a qualidade necessário. Esse estilo de liderança acaba se tornando o menos eficaz em muitas situações, a flexibilidade e a responsabilidade são as mais prejudicadas. A tomada de decisão extrema de cima para baixo acaba com o nascimento de novas ideias. O autor recomenda que este estilo de liderança nunca seja utilizado sozinho, mas sempre intercalado com os estilos democráticos e empáticos. (GOLEMAN, 2015).

Já a liderança coerciva também tem um efeito prejudicial sobre o sistema de recompensas. Boa parte dos funcionários de alto desempenho é motivada muito mais por satisfação do trabalho bem feito do que pelo dinheiro. E, finalmente este estilo, mina uma das ferramentas principais do líder: motivar as pessoas mostrando que seu trabalho se enquadra na missão compartilhada maior. Este estilo segundo o autor deve ser utilizado em crise, caos e com funcionários problemáticos, estas são situações que a atuação da coerção traz benefícios. Todavia, seu uso exige parcimônia e em um período curto, pois o estilo insensível pode minar a motivação da equipe (GOLEMAN, 2015).

O Quadro 1 mostra os estilos de liderança apurados por Goleman (2015), seus impactos e recomendação para uso.

Quadro 1 – Estilos de liderança segundo Goleman

Estilo de Liderança	Como repercute	Impacto no clima	Quando é apropriado
Visionário (autoritário)	Impele as pessoas rumo a sonhos compartilhados	O mais positivo de todos	Quando a mudança requer uma visão nova, ou quando um rumo claro é necessário
Coaching	Conecta o que a pessoa quer com as metas da equipe	Altamente positivo	Para ajudar uma pessoa contribuir mais eficazmente com a equipe
Afiliativo	Valoriza as ideias das pessoas e obtém o compromisso pela participação	Positiva	Para aparar arestas em uma equipe, motivar durante períodos de sucesso ou fortalecer as relações
Democrático	Valoriza as contribuições das pessoas e obtém o compromisso pela participação	Positiva	Para obter adesão ou consenso, ou contribuições valiosas dos membros da equipe
Marcador de ritmo	Fixa metas desafiadoras e empolgantes	Altamente negativo, por ser mal executado	Para obter resultados de alta qualidade de uma equipe motivada e competente
Autoritário (coercivo)	Alivia o medo ao dar instruções claras em uma emergência	Altamente negativo, por ser mal executado	Na crise, para iniciar a recuperação de uma empresa

Fonte: Adaptado de Goleman, 2015, p. 48

De acordo com Goleman (2015) os líderes que apresentam quatro ou mais estilos em suas pesquisas conseguem um resultado melhor no clima e desempenho empresarial. Líderes precisam usar e conhecer vários estilos e, quanto mais estilos o líder empregar melhor será sua liderança. Segundo o autor, os estilos autoritário, democrático, afiliativo e coaching foram os que apresentaram melhores resultados. Os líderes mais eficazes alternam com flexibilidade os estilos de liderança de acordo com as circunstâncias e necessidades. Líderes com estas características são fluidos e sensíveis aos impactos que estão tendo sobre os liderados e ajustam seu estilo com a intenção clara de obter resultados.

Ao relacionar os estilos de liderança com a IE Goleman (2015) comenta que nem todos os líderes apresentam todos os estilos de liderança e, o que precisa ser feito é entender quais competências da IE sustentam o estilo de liderança em deficiência e assim trabalhar para aumentar e desenvolver a capacidade de atuar em cada estilo. Um líder afiliativo, por exemplo, é dotado de três competências da IE: empatia, desenvolver relacionamentos e comunicação. Um líder democrático é dotado das competências de comunicação e colaboração. Esta mutação entre os estilos aparenta ser difícil, mas o líder não precisa mudar sua personalidade para exercer sua função líder deve saber qual estilo usar em cada momento.

É importante que os líderes compreendam que a liderança autoritária não significa ditadura; liderança democrática não é uma eleição; liderança afiliativa não significa ausência

de liderança. A liderança é específica em relação à determinada situação e o líder deve usar os estilos na hora certa e na medida certa (GOLEMAN, 2015).

2.4 Liderança emocional

Goleman, Boyatzis e McKee (2002) introduziram o conceito da liderança primal, que mais tarde foi aperfeiçoado em outros estudos e, canalizou-o para o conceito da liderança emocional. A liderança primal baseia-se no fato da componente emocional do líder ser primordial, ou seja, surge em primeiro lugar. A chave para o sucesso da liderança primal reside na inteligência emocional dos líderes, na forma como estes gerem as suas emoções e as relações com os outros.

De acordo com Zhou e George (2003) líderes com elevada inteligência emocional conseguem definir quando seus liderados ficam frustrados pela falta de recursos necessários e quando ficam felizes e satisfeitos com os seus progressos, permitindo tomar decisões assertivas.

Os líderes têm a importante tarefa de aumentar os sentimentos positivos dos seus liderados, criando ressonância. Quando um líder não tem esta capacidade, os colaboradores seguem simplesmente as suas rotinas, fazem o essencial e não dão o seu melhor. Por outro lado, se as emoções transmitidas forem negativas os líderes geram dissonância, não existindo harmonia. Desta forma, o que o líder faz é extremamente importante para o liderado, deixando marcas neste (GOLEMAN; BOYATZIS; McKEE, 2002).

Megerian e Sosik (1996) também realizaram estudos sobre a inteligência emocional dos líderes, e argumentaram que um líder que pretenda ser um modelo de atuação para os seus colaboradores e exercer influência deverá ter autoconsciência das suas emoções e dos seus valores e manter um elevado nível de autoconfiança, bem como compreender as necessidades emocionais das pessoas com as quais trabalha. No que diz respeito a motivação, esta é facilitada se o líder for emocionalmente inteligente no que concerne ao otimismo e à confiança. Para proceder à estimulação intelectual, é necessário ter capacidade emocional para fazer críticas, sem suscitar reações defensivas e receios. Relativamente à consideração individualizada, é essencial que o líder compreenda os estados de espírito dos seus funcionários, que seja empático e saiba ouvir.

O papel IE na liderança passou a ter relevância para os pesquisadores, sobretudo em função de seu impacto na tomada de decisão e nos estilos de liderança. Conforme comentam Rajah, Song e Arvey (2011) perante situações estressantes com impactos negativos nos grupos, para além de ser importante a resposta do líder é importante a sua capacidade para regular as emoções do grupo. A seção aborda a fundamentação teórica da IE.

3 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Esta seção está estruturada em 4 subseções e apresenta os conceitos, competências e a importância do tema IE para as organizações. Discorre sobre a influência da IE no exercício da liderança, e ao seu final apresenta considerações sobre instrumentos de avaliação de IE.

3.1 Conceito de Inteligência Emocional

O conceito de inteligência foi inicialmente estruturado sobre a capacidade intelectual de um indivíduo, e a partir dele se derivou o Quociente da Inteligência (QI) que permaneceu por longo período como o indicador dos níveis da inteligência humana. Gardner (1994) inovou este conceito esclarecendo que o ser humano é dotado de múltiplas inteligências e identificou oito tipos: linguística, lógico-matemático, espacial, intrapessoal, corporal-sinestésico, interpessoal, musical e naturalista. Na sequência de seus estudos, estas inteligências foram reestruturadas para sete: lógico-matemática, linguística, musical, espacial, corporal-sinestésica, intrapessoal e interpessoal. Com isso, a capacidade pessoal era determinada pelo desempenho do indivíduo nessas esferas.

Goleman (2015) agrupou essas capacidades em três categorias canalizando-as para o contexto de trabalho: competências exclusivamente técnicas, habilidades cognitivas e a capacidade de se relacionar. As duas primeiras têm grande importância para um bom desempenho, contudo a terceira é considerada a mais importante pelo autor conforme se elevam os níveis dentro das empresas, pois o mercado de trabalho busca cada vez mais líderes com capacidades para trabalhar bem em equipe transmitindo informações claras e eficientes, com boa adaptação à mudança, boa interação com uma grande variedade de pessoas e com capacidade de pensar claramente e resolver problemas sob pressão.

Goleman (2012) considera que a IE é mais complexa do que o Quociente de Inteligência (QI) ou capacidades intelectuais isoladas, pois envolve outros elementos da pessoa e, também pode responder pelas melhores decisões, organizações mais dinâmicas e por um estilo de vida mais satisfatório e bem-sucedido. Trata-se, portanto, de um conceito que, segundo o autor, questiona a perspectiva de sucesso dos líderes eficazes somente com base em seus scores de capacidades linguísticas e matemáticas, ou seja, aspectos que integram os testes de QI.

Goleman (2012, p. 27) define IE como sendo a capacidade de poder conter o impulso emocional; ler os sentimentos mais íntimos de outros e lidar com relacionamentos. Para ele, o problema não está na emocionalidade, mas na adequação da emoção e sua manifestação, pois

trata-se da capacidade de “poder controlar o impulso emocional; interpretar os sentimentos mais íntimos de outrem; lidar tranquilamente com relacionamentos”.

Já para Bar-On (1997, p 14) IE é o “conjunto de competências e capacidades não cognitivas que influenciam o desempenho de cada um face às exigências e pressões do meio”.

Mayer e Salovey (1997) comentam que a IE tornou-se conhecida na década de 90 após a primeira publicação do livro *Inteligência Emocional* de Goleman (1995) como sendo a capacidade de perceber, avaliar e expressar emoções e ainda a aptidão de acessar sentimentos para facilitar o pensamento para promoção do crescimento emocional e intelectual.

Segundo Mayer, Caruso e Salovey (1999, p. 267) a IE foi definida como a “capacidade de reconhecer os significados das emoções e suas relações e raciocinar e solucionar problemas com base neles”. Assim, a inteligência emocional é vista como a capacidade de perceber emoções, assimilar sentimentos relacionados a emoções, compreender a informação dessas emoções e gerenciá-las. Ao refutar a ideia de inteligência medida apenas pelos testes de QI para determinar fatores de previsão de sucesso na vida, os autores buscaram mostrar que tais testes contemplavam apenas aptidões linguísticas e matemáticas. Para eles, a inteligência possuía uma visão mais ampla.

A primeira edição da obra de Goleman (1998), atualizada em 2012, segundo Mayer e Salovey (1997) teve boa aceitação na medida em que simplificou a compreensão de duas dimensões do conceito de IE, ou seja, a inteligência intrapessoal e a inteligência interpessoal. A primeira demonstra a capacidade de formar um modelo preciso de si mesmo (autoconceito) e através desse modelo agir eficazmente na vida. A segunda, é a capacidade de compreender as outras pessoas: o que as motiva, como trabalham e como trabalhar cooperativamente com elas.

De acordo com Weisinger (2001, p. 14) a IE é simplesmente o uso inteligente das emoções – isto é, “fazer intencionalmente com que suas emoções trabalhem a seu favor, usando-as como uma ajuda para ditar seu comportamento e seu raciocínio de maneira a aperfeiçoar seus resultados”.

Ao longo de quase três décadas de desenvolvimento do conceito de IE, alguns autores reconhecem que diferentes modelos foram propostos sobre o tema. Weisinger (2001), propôs duas categorias de conceitos: os das habilidades e os mistos. Os modelos de habilidades são aqueles que se centram nas habilidades mentais que permitem utilizar as informações emocionais e raciocinar sobre elas para melhorar o processamento cognitivo. Os modelos das habilidades e aptidões específicas incluindo as capacidades para: perceber, avaliar expressar corretamente a emoção; a capacidade de gerar ou ter acesso a sentimentos quando eles puderam facilitar a compreensão de si mesmo ou de outrem; compreender as emoções e o conhecimento

derivados delas; e controlar as próprias emoções para promover o crescimento emocional e intelectual. Já os mistos integram diferentes perspectivas da racionalidade do trabalho e também da substancialidade das relações humanas.

A pesquisa que integra o presente estudo será desenvolvida a partir da abordagem de Weisinger (2001), pela justificativa de: (a) trata-se de uma abordagem muito relevante para o trabalho em equipe na medida que ela reconhece a IE sob dois prismas: o eu e o outro; (b) ela estabelece a necessidade de o líder olhar para si mesmo, questionando a eficácia de sua base de valores e crenças para atuar com eficácia e instigar autoanálise de suas próprias capacidades para lidar com estados afetivos dos outros (intrapessoal/autogerenciamento); (c) estabelece a necessidade de reconhecer os estados afetivos dos outros para atingir resultados (interpessoal/heterogerenciamento) e (d) trata-se de uma abordagem que disponibiliza instrumento de coleta de dados validado e autorizado para uso de profissionais de outras áreas de conhecimento, além da psicologia. Esta especificidade será tratada na subseção 5.2.2 da seção de 5 que compõe a metodologia desse estudo.

O quadro 2 mostra uma síntese dos conceitos de IE apresentados pelos autores anteriormente mencionados.

Quadro 2 – Síntese dos Conceitos da IE

Autor/ano	Enfoque do conceito
Goleman (1998)	capacidade de perceber, avaliar e expressar emoções e ainda a aptidão de acessar sentimentos para facilitar o pensamento para promoção do crescimento emocional e intelectual.
Bar-On (1997)	conjunto de competências e capacidades não cognitivas que influenciam o desempenho de cada um face às exigências e pressões do meio.
Mayer, Caruso e Salovey (1999)	capacidade de reconhecer os significados das emoções e suas relações e raciocinar e solucionar problemas com base neles.
Weisinger (2001)	o uso inteligente das emoções – isto é, fazer intencionalmente com que suas emoções trabalhem a seu favor, usando-as como uma ajuda para ditar seu comportamento e seu raciocínio de maneira a aperfeiçoar seus resultados.
Goleman (2012)	capacidade de “poder controlar o impulso emocional; interpretar os sentimentos mais íntimos de outrem; lidar tranquilamente com relacionamentos”.

Fonte: elaboração própria

3.2 Competências da IE

No estudo de Mayer, Dipaolo e Salovey (1990) o conceito de IE foi apresentado através de habilidades formadas pelas seguintes capacidades:

- a capacidade de compreender, avaliar e expressar corretamente a emoção (identificar emoção e conteúdo emocional em si, nos outros, em objetos e situações, bem como expressar adequadamente as emoções);

- a capacidade de acessar e gerar sentimentos como facilitadores cognitivos (acessar, gerar, identificar e refletir sobre emoções que possam auxiliar em determinada resolução de um problema, pois tenderia a facilitar o pensamento e a tomada de decisão);
- a capacidade de compreender informações emocionais e usar o conhecimento emocional (conhecer as diversas emoções e saber usar esse conhecimento para melhorar a compreensão das emoções);
- a capacidade de regular as emoções para promover o crescimento e o bem-estar (gerenciamento das emoções em si e nos outros, mas para isso precisa saber perceber, conhecer e utilizar as emoções).

Em 1997, Mayer, Salovey e Sluyter revisaram o conceito de IE pela identificação de quatro habilidades que a integram: (a) percepção das emoções, (b) facilitação ao pensamento (integração), (c) entendimento do conteúdo emocional e (d) administração emocional para promover o crescimento pessoal.

Goleman (1998, p.39) reconheceu que “as capacidades implícitas da IE são vitais para que as pessoas adquiram com êxito as competências necessárias para ter sucesso no trabalho”. No entanto, em outras abordagens identifica-se a vinculação da IE a uma lista de qualidades desejáveis - como autoconfiança, dedicação, inovação, influência, entre outras.

O conceito de Goleman (2012) e também de pesquisadores que consideram capacidades não-cognitivas como formadoras da IE, ou das competências emocionais (BOYATZIS; GOLEMAN; RHEE, 2000) se mostram consonantes com o conceito de IE como uma aptidão mental, esse último também defendido por Mayer, Caruso e Salovey (2000, p. 95), que compreendem estar a IE alocada “dentro da personalidade, mais especificamente, compondo as habilidades de processamento e de entendimento das emoções”.

Os autores do modelo da IE como habilidades (MAYER; DIPAOLO; SALOVE, 1990, p.189), inicialmente a propuseram como habilidade de “monitorar os sentimentos e emoções próprias e dos outros, discriminar entre eles e usar essa informação para guiar pensamentos e ações” e foi definida com base na capacidade para lidar com as informações emocionais que favorece comportamentos adaptativos e a saúde mental das pessoas. Posteriormente, propuseram uma visão de IE expandindo as aptidões em cinco domínios: conhecer as próprias emoções; lidar com as emoções; motivar-se; reconhecer emoções nos outros e lidar com relacionamentos.

Weisinger (2001, p.14-15) também reconhece as dimensões intra e interpessoal da IE pelo uso inteligente das emoções, isto é, fazer intencionalmente com que as emoções trabalhem

a seu favor, “usando-as como uma ajuda para ditar o comportamento e seu raciocínio, de maneira a aperfeiçoar seus resultados. A IE é utilizada tanto intrapessoalmente – para ajudar a si próprio – como interpessoalmente – para ajudar outras pessoas”.

O líder é um gestor das emoções, pois as estratégias de gerenciamento da IE ocorrem por meio de autogerenciamento e de heterogerenciamento. No autogerenciamento, o trabalho emocional é feito pelo indivíduo em relação aos próprios estados afetivos e o autoconceito que desenvolve sobre si. Já no heterogerenciamento, o trabalho emocional ocorre do indivíduo em relação aos estados de outros ou por outros em relação ao estado afetivo do indivíduo. Assim, autogerenciamento e o heterogerenciamento são duas faces da mesma moeda, pois os indivíduos são influenciados pelo que os outros sentem ou dizem sentir e também influenciam os outros pelo que expressam sentir. (GONDIM, 2006 apud BONFIM e GONDIM, 2010)

De acordo com Weisinger (2001) a primeira dimensão (intrapessoal), independentemente das condições físicas, sociais e culturais nas quais o indivíduo está inserido, pode ampliar seu nível de IE. Nessa dimensão as competências/aptidões que integram a IE são: “autoconsciência”, “controle emocional e “automotivação”. Na segunda dimensão (interpessoal) as competências/aptidões que a constituem são: “relacionar-se bem” e “ser mentor emocional” e podem ser ampliadas e desenvolvida por meio de técnicas de comunicação eficazes, destreza interpessoal e ajudar outras pessoas a se ajudarem. O quadro 3 apresenta as dimensões e as competências/aptidões da IE segundo Weisinger (2001).

Quadro 3 – Dimensões e Competências/aptidões da IE

Dimensões de estratégia de gerenciamento da IE	Competência/ aptidão	Descrição da Competência/aptidão
Intrapessoal (autogerenciamento)	Autoconsciência	Consciência dos seus próprios sentimentos e atitudes, assim como da percepção que os outros tem, permitindo monitorar-se, observar-se em ação. Compreende em entender o que quer, como se sente e como se dirige aos outros.
	Controle das emoções	Percepções dos participantes sobre o controle das emoções, de forma a compreendê-las e usar dessa compreensão para modificar as situações em benefício próprio.
	Automotivação	Avalia tudo aquilo que leva a dispende energia numa direção específica com um propósito específico, usando seu sistema emocional para catalisar todo esse processo e mantê-lo em andamento.
Interpessoal (heterogerenciamento)	Relacionar-se bem	Examina o que faz com que os relacionamentos e interações sejam bem sucedidos e beneficiem os envolvidos. Reconhecendo e reagindo às emoções dos outros, orientando-os as a resolução produtiva de situações problemáticas.
	Ser mentor emocional	Verifica capacidade de ajudar os outros a controlar suas emoções, comunicar-se eficazmente, solucionar seus problemas, resolver conflitos e permanecer motivados.

Fonte: Constituído a partir de Weisinger (2001) e Gondim (2006) apud Bonfim e Gondim (2010)

De acordo com Goleman, Boyatzis, McKee (2002) as características de personalidade e competências nas quais a inteligência emocional está alicerçada podem ser classificadas em competências pessoais e competências sociais. Nas primeiras, encontra-se a autoconsciência - autoconsciência emocional; autoavaliação rigorosa; autoconfiança - e a autogestão - autocontrole; ser inspirador de confiança; adaptabilidade; orientação para o êxito; iniciativa. As competências sociais englobam a consciência social - empatia; consciência organizacional; orientação para o serviço - e a gestão das relações - liderança visionária; influência; desenvolver os outros; comunicação; catalisador da mudança; gestão de conflitos; criar laços; espírito de equipe e cooperação.

A IE na condução das ações de liderança pode influenciar o desempenho organizacional e sua eficácia e fundamenta-se em quatro componentes elencados por Goleman (2015):

- Autoconsciência: que consiste em autoconsciência emocional, autoavaliação, autoconfiança;
- Autogestão: que consiste em autocontrole, confiança, estado consciente, adaptabilidade, orientação de proezas, iniciativa;
- Automotivação: pôr as emoções a serviço de uma meta é essencial, adiar a satisfação e reprimir a impulsividade está por trás de todo tipo de realização
- Empatia: que consiste em consciência social, consciência organizacional, orientação de serviço.
- Habilidade Social: que consiste em liderança visionária, influência, desenvolvimento de pessoas, comunicação, mudança catalisadora, gestão de conflitos construção de laços, trabalho de equipe e colaboração.

O Quadro 4 apresenta uma síntese das competências/componentes da IE a partir das considerações de Goleman (2015) e sua associação com o exercício da liderança.

Quadro 4 – Competências e componentes da IE na liderança

Competências	Componentes da Competência	Manifestação no exercício da liderança
Autoconsciência	Autoconsciência emocional	Os líderes reconhecem como seus sentimentos afetam seu desempenho profissional.
	Autoavaliação precisa	Ocorre a percepção das limitações e pontos fortes, receptivos a críticas e feedback.
	Autoconfiança	Há o entendimento exato das capacidades e o aceite de desafios.
Autogestão	Autocontrole	Os líderes encontram maneiras de administrar seus impulsos e emoções, canalizando-os de forma positiva.
	Transparência	Os valores dos líderes são colocados em prática, assumindo uma posição de integridade e ética e reconhecimento de erros.
	Adaptabilidade	Se mostram mais capazes de lidar com várias demandas sem perder foco ou energia, flexíveis na adaptação às mudanças.
	Superação	Apresentam padrões pessoais elevados, levando a contínuo aprimoramento de performance. Estabelecem metas mensuráveis, mas desafiadoras
	Iniciativa	Possuem senso de eficácia e aproveitam oportunidades.
	Otimismo	Suportam adversidades sob um prisma positivo.
Consciência social	Empatia	Conseguem perceber as emoções sentidas, estabelecendo sintonia com a equipe.
	Consciência organizacional	Mostram capazes de identificar redes sociais cruciais e compreender as relações de poder.
	Serviço	Fomentam um clima organizacional positivo e estabelecem relacionamentos em condições ideais.
Administração de relacionamentos	Inspiração	Criam ressonância e instigam a equipe com uma visão e missão compartilhada.
	Influência	Mostram-se persuasivos e envolvem a equipe para alcançar as metas.
	Desenvolvimento dos demais	Demonstram interesse genuíno em ajudar e compreender as metas de cada membro da equipe, sabem dar feedback.
	Catalisação de mudanças	Sabem reconhecer a necessidade de transformações como também desafiar e estimular novas metas, encontrando maneiras práticas de superar desafios.
	Gerenciamento de conflitos	Sabem fazer com que as partes se manifestem e compreendam as diferentes perspectivas, para então encontrar um ideal comum.
	Trabalho em equipe e colaboração	Produzem uma atmosfera de solidariedade e cooperação, inspirando aos demais um compromisso ativo.

Fonte: elaboração própria a partir de Goleman (2015).

3.3 A influência das emoções no exercício da liderança

Segundo Goleman (2015), na primeira década dos anos 20 a pesquisa no campo da neurociência social revelou novas e sutis verdades sobre o que produz um bom líder. Uma

dessas descobertas está ligada ao “como” alguns comportamentos de um líder – especificamente empatia - podem afetar a química do seu cérebro e dos seus liderados.

Weisinger (2001) observou que a incapacidade de controlar as próprias emoções e comunicar-se eficazmente levam a conflitos repetidos se não-resolvidos, à falta de entusiasmo e queda de produtividade. Além de agir de modo intencionalmente é possível e importante ajudar os colegas de trabalho se comportarem desta forma, afinal o desempenho de cada funcionário afeta toda a organização. Para o autor, existem quatro maneiras de ajudar os outros a se ajudar: manter sua perspectiva emocional; saber como acalmar uma pessoa descontrolada; ser ouvinte solidário e ajudar a pessoa a planejar e alcançar suas metas.

As emoções podem afetar tanto de forma positiva quanto negativa o desempenho dos profissionais no trabalho (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011). Desta forma as empresas procuram controlar e direcionar essas emoções negativas em seus funcionários de modo a motivá-los, pois entendem que a administração eficaz das emoções pode ser decisiva para o sucesso da organização.

A emoção é conhecida geralmente através dos termos sentimento ou estado de ânimo. Para Soto (2005) ela é um estado interno – fisiológico e mental – do organismo que pode ser analisado a partir de uma dupla perspectiva provocada pela resposta interna do sujeito diante de um estímulo percebido como agradável ou desagradável.

Assim, a união de uma liderança exercida com IE em que líderes buscam o aprimoramento do controle das emoções pode ser fator determinante para o sucesso das organizações. Aprender a controlar as emoções e se preocupar mais em perceber e entender as emoções das pessoas é fundamental para alcançar o sucesso, tanto na vida pessoal quanto emocional. (GOLEMAN, 2012).

Segundo McShane e Glinow (2014) emoções são experiências que influenciam quase tudo no local de trabalho. Emoções e atitudes levam a comportamentos, contudo quando existe uma inconsistência entre nossas crenças, sentimentos e comportamentos, ocorre a dissonância cognitiva, essa inconsistência gera emoções que motivam novos comportamentos prejudiciais. Quanto maior a lacuna, maior a tendência de desenvolver estresse, esgotamento no trabalho e separação psicológica do eu.

A IE estaria diretamente ligada aos resultados organizacionais, uma vez que através de sua aplicação, líderes de todos os níveis hierárquicos estariam trabalhando em prol do bem comum, ou seja, buscando juntos atingir metas e resultados, criando um ambiente propício ao crescimento unânime (GOLEMAN, 2015).

Profissionais autoconscientes são francos em admitir fracasso, na mesma proporção que conhecem suas limitações e forças, eles têm uma compreensão fina de suas capacidades, assim são menos passíveis ao fracasso. Profissionais com autoconsciência baixa interpretam a mensagem de uma crítica como ameaça ou sinal de reprovação (GOLEMAN; BOYATZIS; McKEE, 2018).

3.4 Inteligência Emocional e fatores sociodemográficos

A relação IE e fatores sociodemográficos se constitui um campo de estudos em desenvolvimento. Nesta linha, a conclusão do estudo de Rahim e Malik (2010) ainda parece válida ao afirmar que são poucos os estudos que buscam observar a relação entre IE e variáveis demográficas do indivíduo, e os poucos estudos voltados puramente para esta perspectiva mostraram que a idade é a variável de maior interesse, seguida de gênero. No estudo, os autores mostraram que a idade tem relação negativa com o nível de IE, ou seja, a idade de homens e mulheres tem relação inversa com a IE

Os estudos identificados no presente trabalho a tal respeito não foram desenvolvidos com o objetivo de analisar exclusivamente tal relação, mas ela é cogitada no contexto das análises internas que integram os resultados dos mesmos.

A relação IE e idade foi analisada por Shipley, Jackson e Segrest (2010) a partir do pressuposto de que pessoas em idade mais avançada podem oferecer mais oportunidades de aprendizagem sobre as próprias emoções e as de terceiros, isto porque, segundo os autores, elas tendem a aprender com suas experiências emocionais. No entanto, o estudo não confirmou correlação positiva entre as variáveis.

Cunha (2019) procurou entender como se estabelece a relação entre os diferentes atributos da IE e as práticas de liderança de 45 executivos de um banco brasileiro. Sua pesquisa permitiu verificar que existem diferenciações entre os “estilos de liderança” dos executivos com idade mais elevada em relação aos mais jovens, e apurou também diferenças entre os níveis de IE destes participantes.

O estudo de Cory (2019) buscou comparar os níveis de IE em estudantes de diferentes anos do curso de Medicina, bem como avaliar outros fatores que influenciam os níveis de IE. Dentre os resultados, ela apurou relação positiva entre a idade e o nível de IE indicando que este nível aumenta com os anos de vida. Não observou resultados expressivos entre IE e gênero exceto pelo gerenciamento das próprias emoções, do qual os homens apresentem escores mais elevados.

Estudo realizado por Tomazela (2018) teve o objetivo identificar os aspectos de IE em mulheres ocupando cargos de liderança e sua influência na ascensão na carreira organizacional. O foco principal da pesquisa foi entender o ponto de vista feminino sobre IE e como está relacionada com a liderança. Como resultado da pesquisa, a autora confirma que o auto encorajamento, compreensão das emoções dos outros e autocontrole perante as críticas, estão ligados a liderança feminina. Os dados demonstram estar próximos da literatura e evidenciam que as mulheres possuem uma IE mais aflorada. Com relação ao estilo de liderança apontado pelas profissionais, ficou dividido entre o estilo transformacional e o situacional.

Ao se depararem com a junção no ambiente de trabalho de diferentes gerações etárias com características e anseios diferentes, com diferentes níveis de informação, um alto nível de ansiedade e com perfis dos mais diversos, os líderes necessitarão usar ferramentas comportamentais condizentes com um novo cenário que necessita de uma nova forma de liderança. Decorre desta perspectiva a necessidade de eles entenderem a importância da IE para o exercício da liderança e a sua relação com a melhoria da comunicação interpessoal nas organizações, assim como também, identificar de que forma a IE pode melhorar as relações interpessoais dentro das organizações

3.5 Instrumentos de mensuração da Inteligência Emocional

Com o crescente interesse da pesquisa sobre a IE principalmente a partir dos anos 1990 surgiu uma grande variedade de instrumentos e de testes psicométricos para mensurá-la. Brackett e Mayer (2003) consideram que isto gerou uma divisão na operacionalização das diferentes visões teóricas. Esta realidade trouxe muitas dificuldades para a questão da mensuração, principalmente, relacionadas aos problemas teóricos de delimitação e definição conceitual.

Woyciekoski e Hutz (2009) apuraram que a IE tem sido medida através de instrumentos de avaliação de três tipos:

- (a) os de desempenho, que medem a performance de determinado indivíduo em tarefas específicas;
- (b) os de autoavaliação, que constituem questionários onde o indivíduo reporta as habilidades que acredita possuir e
- (c) os métodos dos informantes, que corresponde ao apuramento da forma como cada pessoa é vista pelas outras.

Segundo os autores, existem também instrumentos que combinam estes tipos.

Os testes de aptidões ou desempenho mediam apenas uma aptidão específica, a percepção das emoções. Sua medição consistia na apresentação de um conjunto de filmagens de interações de pares de indivíduos cujas emoções e pensamentos deveriam ser identificadas pelos sujeitos em teste (MAYER; CARUSO; SALOVEY, 2000). Segundo estes autores, nestes testes os indivíduos são inquiridos acerca da previsão da sua reação emocional e da de outra personagem interveniente em situações hipotéticas descritas oralmente. É pedido a eles que identifiquem as emoções presentes em fotografias de faces, monólogos ou posturas corporais. Nestes testes as emoções a considerar são, por exemplo a felicidade, tristeza, raiva e medo.

As escalas de autoavaliação constituem uma forma menos direta de estimá-la do que os testes de aptidões. No entanto, existe a possibilidade de os indivíduos manipularem as suas respostas para criar uma impressão favorável sobre si próprios (BARRICK; MOUNT, 1996). Neste sentido, Mayer, Caruso e Salovey (2000) chamam a atenção sobre a validade das escalas de autoavaliação. De acordo com esses autores se o autoconceito do indivíduo for bem apurado por ele próprio, isto é, ele tem percepção apurada de seus próprios conceitos, este tipo de instrumento pode servir como uma medida exata da aptidão considerada. Porém, se o autoconceito do indivíduo for pouco preciso, a medida fornecerá apenas informação sobre o seu autoconceito e não sobre as suas capacidades.

Brackett e Mayer (2003) também argumentam a este respeito ao considerar que as medidas autoavaliação da IE são passíveis de questionamento, uma vez que estaria em jogo a capacidade acurada do indivíduo de reportar suas próprias habilidades. Eles destacaram que, em geral, as pessoas seriam informantes exaltados de suas próprias habilidades.

Contudo, apesar das limitações das escalas de autoavaliação, alguns autores as defendem e reconhecem a sua validade no âmbito da pesquisa, na medida em que possibilitam a investigação da auto percepção da IE (ROOY; VISWESVARAN, 2004; ZEIDNER et al., 2005) em contraste com a competência, uma questão, que de acordo com Zeidner et al. (2005), também seria relevante para o campo de estudo da inteligência tradicional.

Segundo Barrick e Mount (1996) as vantagens das escalas de autoavaliação estão na simplicidade de administrar, permitirem o acesso a experiências internas difíceis de obter através de medições e aptidões e possibilitarem a avaliação de processos conscientes relacionados com a IE.

Já o método de informantes revela a forma como os indivíduos são vistos pelos outros e é adequado apenas para comportamentos observáveis, não sendo apropriado para aptidões mentais sem consequências comportamentais evidentes (MAYER; CARUSO; SALOVEY, 2000).

O Quadro 5 apresenta uma síntese dos instrumentos de medição da IE, especificando os autores de cada instrumento, o tipo de instrumento quanto a classificação (teste de aptidões, escala de autoavaliação ou método dos informantes). Trata-se de instrumentos que serviram como base para a geração de outras classes de instrumentos e, todos tem sido utilizado pela pesquisa da IE. Os mesmos foram identificados em Ângelo (2007).

Quadro 5 – Instrumentos de medição da IE

Instrumento	Autores	Tipo de instrumento
<i>Affect Sensitivity Test</i>	Campbell; Kagan; Krathwohl (1971)	Teste de aptidões
<i>BarOn EQ-360</i>	Bar-On; Handley (1997)	Método dos informantes
<i>Diagnostic Analysis of Nonverbal Accuracy 2 (DANVA 2)</i>	Nowicki; Carton (1993), Baum; Nowicki (1998), Pitterman; Nowicki (2004)	Teste de aptidões
<i>Emotional Competence Inventory (ECI)</i>	Boyatzis; Sales (2004)	Método dos informantes
<i>Emotional Intelligence Inventory (EII)</i>	Tapia (2001)	Escala de autoavaliação
<i>Emotional Knowledge Test (EKT)</i>	Izard et al. (2001), Mostow; Izard; Fine; Trentacosta (2002), Trentacosta; Izard (2007)	Teste de aptidões
<i>Emotional Quotient Inventory (BarOn EQ-i)</i>	Bar-On (1997)	Escala de autoavaliação
<i>Emotional Stroop Test</i>	Richards; French; Johnson (1992)	Teste de aptidões
<i>Japanese and Caucasian Brief Affect Recognition Test (JACBART)</i>	Matsumoto; Letroux; Wilson-Cohn (2000)	Teste de aptidões
<i>Levels of Emotional Awareness Scales (LEAS)</i>	Lane; Quinlan; Schwatz; Walker; Zeitlin (1990)	Teste de aptidões
<i>Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT)</i>	Mayer et al. (2003)	Teste de aptidões
<i>Multidimensional Emotional Intelligence Assessment (MEIA)</i>	Tett; Foz; Wang (2005)	Escala de autoavaliação
<i>Profile of Nonverbal Sensivity (PONS)</i>	Rosenthal; Hall; DiMatteo; Rogers; Archer (1979)	Teste de aptidões
O desenvolvimento da sua IE	Weisinger (2001)	Escala de autoavaliação
<i>Self Rated Emotional Intelligence Scale (SREIS)</i>	Brackett; Rivers; Shiffman; Lerner; Salovey (2006)	Escala de autoavaliação
<i>Self Report Emotional Intelligence Test</i>	Schutte et al. (1998)	Escala de autoavaliação
<i>Style in the Perception of Affect Scale (SIPOAS)</i>	Bernet (1996)	Escala de autoavaliação
<i>Test of Emocional Intelligence (TEMINT)</i>	Schmidt-Atzert; Bühner (2002)	Teste de aptidões
<i>Trait Emotional Intelligence Questionnaire (TEIQue)</i>	Petrides; Frederckson; Furnham (2004)	Escala de autoavaliação
<i>Trait Meta Mood Scale (TMMS)</i>	Salovey; Mayer; Goleman; Turvey; Palfai (1995)	Escala de autoavaliação

Fonte: elaboração própria a partir de Angelo (2007)

Para o presente estudo será adotado o teste de Weisinger (2001), denominado pelo autor “o desenvolvimento da sua IE”, o qual faz uso de uma escala de autoavaliação. O instrumento está apresentado na subseção 5.2.2 da seção 5.

A próxima seção apresenta a revisão da produção bibliográfica identificada em trabalhos empíricos desenvolvidos por autores nacionais e internacionais, a partir da aplicação da abordagem da IE em diferentes contextos organizacionais e profissionais.

4 REVISÃO DA PRODUÇÃO BIBLIOGRÁFICA

Esta seção tem por finalidade apresentar os procedimentos e os resultados de uma revisão realizada sobre trabalhos empíricos desenvolvidos no tema IE e liderança em bases nacionais. A busca da produção em bases internacionais, em menor abrangência se comparada à nacional, teve como objetivo conhecer alguns trabalhos sobre a pesquisa empírica referente ao tema, realizada em outros países. Em ambos as dimensões a busca de trabalhos não se esgotaram e nem teve a pretensão de ser concludente.

4.1 Procedimentos adotados para a busca dos trabalhos

A busca dos trabalhos científicos nas modalidades artigos, revistas, dissertações e teses ocorreu no período entre abril de 2019 a julho de 2020 nas seguintes bases de dados.

- ABEPRO – <http://portal.abepro.org.br/>
- ANPAD – http://www.anpad.org.br/pesquisa_resultado.php
- CAPES – <http://catálogodeteses.capes.gov.br/catálogo-teses/#!/>
- GOOGLE ACADÊMICO – <https://scholar.google.com.br/>
- SCIELO – <http://www.scielo.br/?lng=pt>
- SCIELO – <http://www.scielo.br/?lng=pt>
- SCOPUS - <https://www.elsevier.com/pt-br/solutions/scopus>
- SIMEP – <https://www.simep.com.br/artigos>
- SIMPEP – <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais.php>
- USP – <https://teses.usp.br/?&lang=pt-br>

A concentração da busca foi limitada ao recorte temporal (comparativo de produção) dos últimos 5 anos. Contudo não foram descartados trabalhos empíricos anteriores a este período que se mostraram pertinentes a finalidade do estudo.

As palavras-chave selecionadas para o processo de busca dos trabalhos foram “Inteligência Emocional”, “Liderança” e “Comportamento Organizacional”. As duas primeiras palavras foram utilizadas nas fases um e dois do processo de busca, e investigadas nos títulos das obras. Na terceira fase utilizou-se a terceira palavra-chave: comportamento organizacional a qual foi e investigada nos resumos dos trabalhos triados nas fases um e dois.

Primeira fase da busca: Nesta fase inicial utilizou-se a palavra-chave “Inteligência Emocional” resultando na identificação de um grande número de publicações oriundas de diferentes áreas do conhecimento tais como a Pedagogia, Educação e Administração.

Segunda fase: Nesta fase aplicou-se sobre os trabalhos identificados na primeira, o termo “inteligência emocional e liderança”, esse procedimento permitiu uma redução significativa dos trabalhos anteriormente identificados, bem como maior foco na palavra-chave central do estudo.

Terceira fase: Sobre os trabalhos apurados na fase dois foram feitas leituras de seus resumos com a finalidade de triar aqueles desenvolvidos com base na literatura do comportamento organizacional, ou seja, produções que apresentassem propostas de estudo com interface entre a IE e comportamento humano, empresa, atuação profissional, liderança e a dinâmica de trabalho dos líderes; eliminando assim trabalhos desenvolvidos sobre outras perspectivas.

Este procedimento foi adotado para as diferentes modalidades de trabalhos (dissertação, tese e artigo científico). Para as bases internacionais, o processo foi semelhante, pela utilização dos termos “*emotional intelligence*” (fase 1), “*emotional intelligence and leadership*” (fase 2).

O quadro 6 mostra o processo de busca de trabalhos empíricos nacionais sobre inteligência emocional e liderança.

Quadro 6 – Processo de busca de trabalhos empíricos

Fase 1	Fase 2	Fase 3
Títulos, palavra-chave	Títulos, palavra-chave	Resumos
Inteligência emocional	“Inteligência emocional e liderança”	Comportamento organizacional
Liderança		

Fonte: Elaboração própria.

A seguir apresenta-se em síntese os trabalhos nacionais pela ordem mais atual de suas datas de publicação.

4.2 Apresentação dos trabalhos nacionais

O estudo de Cunha (2019) teve como objetivo verificar de que forma se estabelece a relação entre os diferentes atributos da inteligência emocional e as práticas de liderança de executivos de um banco brasileiro, bem como verificar se existe diferenciação entre essas duas componentes quando observados aspectos como idade e tempo na organização. O autor justifica o estudo a partir da necessidade de conhecimento a respeito das práticas e comportamentos de executivos ocupando cargos de liderança dentro de uma determinada organização e da relação

desses com as diferentes dimensões da Inteligência Emocional (IE). Para o autor, os resultados do estudo se mostram passíveis de utilização para futuros processos de recrutamento e seleção para o bom desempenho em cargos de liderança dentro da organização.

A pesquisa foi classificada como pesquisa descritiva, com objetivos de natureza exploratória e qualitativa, além levantamento bibliográfico. Foi aplicado questionário que compreende os elementos dos inventários LPI (Práticas de Liderança) e EQ-i (Inteligência Emocional), contou com a participação de 45 gestores de diversas áreas do banco, todos eles com atuação no Estado de São Paulo. A pesquisa foi desenvolvida por meio do procedimento estatística descritiva, o coeficiente de Pearson para mensurar o grau 30 de correlação entre as variáveis de Inteligência Emocional e de Práticas de Liderança.

O autor destacou como resultados mais relevantes, o papel fundamental da empatia e das habilidades de relacionamento interpessoal para o sucesso no desempenho das funções de líderes, sendo os recursos que mais se relacionam com as cinco práticas de liderança. A pesquisa permitiu verificar que existem diferenciações entre os “estilos de liderança” dos executivos com idade mais elevada em relação aos mais jovens.

Silva et al. (2019) identificaram a importância do desenvolvimento da IE no ambiente empresarial, uma vez que a literatura comprova que o comportamento e o humor do líder afetam diretamente o desempenho da equipe. A análise ocorreu em relação ao nível de conhecimento que um grupo de líderes, de uma empresa de comunicação visual, apresenta sobre o tema inteligência emocional e quais os elementos da IE se mostram fracamente evidenciados entre eles. Os autores descrevem a metodologia da pesquisa utilizada como qualitativa.

O artigo expressou como conceito de IE a perspectiva de Weisinger (2001), e usou o instrumento de coleta de dados validado por este autor. Como resultados, os autores destacaram: (a) 63,5% dos líderes se autoavaliam como capazes de conhecer as próprias emoções, suas forças e fraquezas; 27,4% ainda necessitam aprimorar essa competência e 9% não conseguem aplicá-la às situações reais no trabalho;

(b) 60,4% indicam possuir controle das emoções para evitar o início de um estado de desequilíbrio; 35,4% ainda estão com essa aptidão em desenvolvimento e 4,2% possuem dificuldades para controlar os impulsos;

(c) 71,4% dos líderes praticam automotivação nas situações de trabalho; 26,8% avaliam como mediana a capacidade de aplicá-la e apenas 1,8% têm dificuldades em praticá-la;

(d) 58,8% expressam alta capacidade em relacionar-se bem com os outros, 32,3% indicam possuir nível mediano dessa capacidade enquanto 9% a apontam como baixa;

(e) 61,5% indicaram alta capacidade de ajudar as pessoas a controlar suas emoções, 32,1% indicam essa capacidade como mediana e 6,4% a consideram baixa.

O estudo de Cory (2019) teve como objetivo comparar os níveis de IE em estudantes de diferentes anos do curso de Medicina e avaliar outros fatores que influenciam os níveis de IE. Embora não tenha sido desenvolvido com interface no contexto de trabalho ele se estrutura a partir da consideração entre IE e sucesso profissional. Para a autora (2019, p. 21) o tema IE chama atenção pela relação com sucesso profissional, pessoal, afetivo e econômico, “a IE não é um conjunto de habilidades que pode ser treinado ao longo do curso de Medicina”. Ela defende que o desenvolvimento IE coopera para preparação de profissionais capazes de entender melhor a relação médico-paciente e ambiente de trabalho, aptos a analisar e compreender seu comportamento e emoções, gerenciando-os para melhores resultados e favorecendo o trabalho em equipe. Cory (2019, p. 24) acredita que “o conhecimento sobre o comportamento de IE em estudante de medicina pode determinar a necessidade de treinamentos das habilidades relacionadas a ela durante o curso e também o melhor momento para o realizar”. Foi adotada a pesquisa qualitativa e descritiva, enquanto na definição do problema e na contextualização da realidade investigada, realizou-se pesquisa transversal com estudantes do 1,3 e 6 anos do Curso de Medicina da UNIFENAS do Campus Belo Horizonte nos anos de 2017 e 2018. A amostra final foi de 209 estudantes, sendo 71 do primeiro ano, 69 do terceiro e 69 do sexto. O recrutamento foi por conveniência, o convite se entendeu para todos os estudantes em diferentes ambientes do curso, em todas as situações os aplicadores supervisionaram a aplicação dos questionários, sem interferir, o instrumento de avaliação de IE utilizado foi SSEIT. A autora destaca como resultados mais relevantes:

(a) Não se observou diferença de escore total de IE e seus domínios entre os três grupos avaliados, os mesmos apresentaram escores elevados;

(b) os resultados também não indicaram diferenças entre os níveis de IE e sexo, exceto pelo gerenciamento das próprias emoções, do qual os homens apresentem escores mais elevados, confrontando grande parte da literatura;

(c) estudantes que possuíam graduação previa possuíam maior capacidade na percepção das emoções, porém não tiveram influência direta sobre os níveis de IE;

(d) a pesquisa demonstrou relação positiva entre a idade e escore total de IE, indicando que os níveis de IE parecem aumentar com a idade;

(e) estudantes com distúrbios mentais prévio apresentaram menor escore de IE, menor capacidade de gerenciamento das próprias emoções e dos outros;

(f) os instrumentos de autorrelato para avaliação tendem a superestimar os níveis de IE, e merecem acompanhamento.

A pesquisa de Oliveira (2018) promoveu uma revisão bibliográfica dos instrumentos de mensuração de IE disponíveis na literatura, selecionando um instrumento para ser aplicado em profissionais com 5 ou mais anos de carreira profissional, juntamente com um instrumento de avaliação de percepção de carreira. Para o autor, as diversas mudanças no ambiente de trabalho cooperam para o crescente interesse pelo tema IE. Segundo ele (2018, p.13), "os profissionais passam a verbalizar suas necessidades e dilemas, como o alinhamento das necessidades individuais e coletivas, a proteção da personalidade e da privacidade, os direitos e deveres e a fragilidade dos vínculos" atraindo a atenção das organizações.

O objetivo da pesquisa é analisar as relações entre a IE e a percepção de sucesso na carreira. Nesse sentido, justifica-se a pesquisa, a falta de estudos que correlacionam IE e carreira. A pesquisa é classificada como quantitativa, descritiva; foi realizada por meio de uma *survey* através de questionário online com profissionais seniores, da área de negócios, em diferentes estados brasileiros e com 5 ou mais anos de carreira. O autor destaca como resultado que não é possível afirmar que uma elevada, moderada ou baixa IE está relacionada e/ou poderiam influenciar uma dimensão ou outra da percepção de sucesso de carreira.

Peixoto (2018) propôs uma estrutura de estudo para analisar o nível de IE em líderes e não líderes de diferentes áreas. A estrutura analisou num primeiro momento, a relação entre a IE e as variáveis sociodemográficas idade, sexo, renda familiar, escolaridade (tratada pelo autor como G); num segundo momento foram apuradas as habilidades sociais (tratadas como HS). Conforme descreve o autor, trata-se de uma pesquisa aplicada uma vez que proporcionou dados para um melhor entendimento de como IE está relacionada com as HS, qual a relação entre renda familiar e IE e ao investigar como IE, HS e G se apresentam e quais as diferenças significativas entre líderes e não líderes e entre profissionais de diferentes áreas do trabalho com utilização de questionários como instrumento de coleta de dados.

A pesquisa, de acordo com o autor, é a pioneira no Brasil a investigar a relação de renda familiar e IE, além de ser a primeira pesquisa a correlacionar os construtos de IE e HS com os testes propostos.

Para o autor os principais resultados são: (a) No primeiro momento do estudo apurou-se correlação positiva de fraca a moderada entre os testes de IE e os de inteligência, correlação negativa e moderada entre idade e a percepção emocional, correlação fraca e positiva entre a compreensão emocional e a escolaridade e nenhuma correlação significativa entre IE e as variáveis de habilidade sociais (geral e fatores) e renda;

(b) A pesquisa demonstrou que não houve diferença significativa entre os resultados de homens e mulheres;

(c) Os resultados do segundo momento do estudo apontaram diferença significativa entre as áreas apenas para o raciocínio abstrato da BPR-5, para a abordagem afetivo-sexual e a desenvoltura social, fatores do IHS2-DEL-PRETTE com os profissionais da área Técnica/Engenharia apresentando os melhores escores;

(d) Os índices de IE em profissionais que não ocupavam cargo de liderança tiveram melhores escores que os líderes, porém já no fator do IHS2-DEL- PRETTE, os líderes foram melhores.

A pesquisa realizada por Tavela Junior (2018) identificou e analisou as técnicas de treinamento de IE que possam ser aplicadas em cursos da área de saúde. Para o autor, estudantes de medicina com níveis de IE elevado podem ter maior chance de sucesso na vida pessoal, acadêmica e profissional. Para ele, habilidades de IE podem ser ensinadas e aprimoradas, com isso, o treinamento em IE pode ser considerado umas das soluções para amenizar dilemas e confusões geradas pela complexidade das relações intrapessoais e interpessoais. O autor (2018, p.15) justifica que desenvolver IE na prática do ensino em saúde poderá disponibilizar ao mercado de trabalho profissionais aptos a gerenciar melhor suas emoções e resolver problemas, gerando maior confiança e relaxamento emocional. O manual propõe e disponibiliza técnicas que favorecem o “desenvolvimento, controle e utilização da IE”, auxiliando o estudante a desenvolver competências e habilidades emocionais.

Segundo o autor (2018, p. 37) o manual “vislumbra a possibilidade de abrir novas perspectivas para a formação do médico e profissionais da saúde. Perceber emoções, sentimentos, tentar compreendê-los e utilizá-los a favor de uma boa prática profissional”.

O estudo de Tomazela (2018) teve como objetivo identificar os aspectos de IE em mulheres em cargos de liderança e sua influência na ascensão na carreira organizacional. O foco principal da pesquisa foi entender o ponto de vista feminino sobre IE e como está relacionada com a liderança. Trata-se de uma pesquisa quantitativa. A autora justificou que as mulheres representam mais da metade dos trabalhadores no Brasil, porém, quando os dados se voltam para os cargos de liderança este número diminui de modo significativo. Ela justifica a importância da realização de estudos sobre a mulher em cargos de gestão, demonstrando sua visão diferenciada sobre os negócios e a representatividade feminina no mercado de trabalho. A pesquisa foi realizada com 150 mulheres que estão em cargo de liderança ou que já estiveram nesse posicionamento por pelo menos dois anos. As mulheres que responderam ao questionário fazem parte do grupo *Business and Professional Women*, com sede em Brasília.

Como resultado da pesquisa, a autora confirma que o auto encorajamento, compreensão das emoções dos outros e autocontrole perante as críticas, estão ligados a liderança feminina. Os dados demonstram estar próximos da literatura e evidenciam que as mulheres possuem uma IE mais aflorada. Com relação ao estilo de liderança apontado pelas profissionais, ficou dividido entre o estilo transformacional e o situacional.

Marques, Vasconcelos e Menicalli (2018) analisaram a relação entre o desempenho profissional e a IE. O objetivo dos autores, era expor como a IE é capaz de interferir no desempenho profissional. Como metodologia foi realizada levantamento bibliográfico sobre inteligências múltiplas, IE e desempenho profissional. Trata-se de pesquisa qualitativa e exploratória. De acordo com os autores (2018, p. 7), o papel das emoções no ambiente profissional possui relevância, “diariamente as pessoas se deparam com situações novas em que se faz necessário usar as emoções de forma inteligente a fim de direcionar o comportamento e o raciocínio para obter melhores resultados”. Para eles, a maneira como cada pessoa utiliza as inteligências são individuais, convergindo com a proposta das teorias de inteligências múltiplas proposta por Gardner. Outro aspecto pontuado pelos autores refere-se a necessidade de desenvolvimento de IE para que haja habilidade de trabalho em equipe. A pesquisa conclui que para um bom desempenho profissional, tanto QE quanto QI são importantes.

O estudo de Domingos et al. (2018) teve o objetivo de analisar se a liderança transformacional pode ser substituída pela inteligência emocional dos funcionários para aumentar o engajamento, a satisfação e o desempenho no trabalho. O autor buscou responder à questão: A inteligência emocional do funcionário pode substituir o líder transformacional para aumentar o engajamento, a satisfação e o desempenho no trabalho?

O autor propõe-se que altos níveis de inteligência emocional aumentem os resultados dos funcionários, independentemente da liderança transformacional, o argumento reside na concepção que demonstra ganhos provenientes da liderança transformacional também são obtidos de forma ativa pelos próprios funcionários com alta inteligência emocional, o que torna o papel do líder transformacional redundante e, por consequência, gera um dispêndio equivocado de recursos para a organização. Foi desenvolvido um estudo de caso quantitativo do tipo *survey, cross-sectional*, com amostragem não probabilística por conveniência. A amostra final é composta por 163 funcionários de organizações dos setores econômicos da indústria, comércio e varejo da região Noroeste do Paraná, que ocupam funções de diversos setores e níveis hierárquicos.

A coleta de dados ocorreu por meio de um formulário na plataforma Google Docs divulgado por meio de e-mail de contatos e membros da rede social dos pesquisadores. Os

autores utilizaram quatro instrumentos de medição: (a) escala de 6 itens validada por Locander et al. (2014) para IE; (b) escala de 5 itens validada por Podsakoff et al (1982) para desempenho no trabalho, (c) satisfação no trabalho utilizaram a escala de 4 itens validada por Podsakoff et al. (1982) e (d) para liderança transformacional e engajamento utilizaram escalas com versão reduzida adaptado por Fonseca e Porto (2013). Posteriormente, realizaram uma análise estatística de regressão linear múltipla e regressão moderada com o software Jasp. Os resultados obtidos reforçam o argumento de que um funcionário com IE desenvolvida pode estabelecer melhores resultados no trabalho, de acordo com os autores (2018, p. 11) “quando a IE é alta, o desempenho no trabalho é alto, independente do nível de liderança transformacional”, indicando que a IE pode substituir a liderança transformacional para aumentar a satisfação e o desempenho no trabalho, mas não o engajamento dos funcionários.

A pesquisa realizada por Araujo, Ferreira e Lisboa (2018) analisou os dados obtidos por meio da aplicação de um questionário aplicado a 182 pessoas que exercem cargo de liderança, para eles é possível afirmar que existe relação entre a IE e a liderança, contudo algumas habilidades são mais desenvolvidas em alguns líderes do que outras. Trata-se de uma pesquisa descritiva quantitativa, caracterizada como pesquisa *survey*. Os autores utilizaram questionário, disponibilizado em meio digital, no Google Forms.

Para analisar o QE (Quociente Emocional) do respondente, utilizou-se a escala de Rego e Fernandes (2005) devidamente validada. Já para avaliar o tipo de liderança foi utilizado o *Multifactorial Leadership Questionnaire*, traduzido e validado. A amostra foi não probabilística por acessibilidade, em uma população desconhecida. Os autores realizaram a análise dos dados utilizando a ferramenta excel como instrumento para tabulação e para relacionar as variáveis de IE e liderança, utilizaram o software JASP.

Para os autores (2018, p. 16), a pesquisa confirmou que líderes eficazes possuem um alto QE. O artigo demonstrou que “somente líderes denominados transformacionais possuem estas competências mais aguçadas, enquanto líderes transacionais não possuem uma relação direta com a inteligência emocional”, além disso os autores concluíram que independente do estilo de liderança, todos podem ser considerados líderes levando em consideração suas atitudes.

Ainda foi possível verificar que ambos os estilos, transacional e transformacional, atingem bons resultados, mesmos os líderes que não possuem alto QE. Os autores afirmam que IE é um instrumento muito importante para aqueles que lideram pessoas, o desenvolvimento das habilidades comportamentais, torna uma melhor relação entre líderes e liderados, possibilitando um ambiente de trabalho mais harmonioso e justo.

O estudo de Santos et al. (2018) teve o objetivo de fornecer um panorama da pesquisa científica do construto IE publicada em uma base de dados internacional para verificar o que está sendo pesquisado e discutido sobre IE no âmbito internacional. Num primeiro momento, o estudo buscou responder à questão: Quais os tipos de artigos mais publicados: teóricos ou empíricos? Quais são os objetivos principais mais frequentes? Quem são os participantes destes estudos? Quais instrumentos têm sido empregados para avaliar a IE? Quais os procedimentos mais empregados em investigações sobre IE? Enquanto na segunda fase, o estudo desenvolveu uma revisão sistemática sobre a produção científica a respeito de IE na base de dados *PsycArticles* da *American Psychological Association* (APA), a partir da palavra-chave *emotional intelligence*, a pesquisa resultou em 79 estudos. Como resultados, os autores destacaram:

(a) A análise não localizou artigos de revisão teórica dentro da amostra. Todos os artigos eram pesquisas empíricas;

(b) Em relação à distribuição dos artigos por ano, dos 44 selecionados, 20 (45,4%) foram publicados em 2012 e 2015 (10 em cada ano) e 24 nos demais anos (oito em cada). A média foi de 8,8 artigos por ano;

(c) Foram identificados 129 autores distintos nos artigos analisados, referente à quantidade de autores em cada artigo, verificou-se que 28 artigos (63,6%) possuíam até três autores, sendo que oito foi a quantidade máxima;

(d) Os artigos analisados foram publicados em 21 revistas científicas distintas;

(e) Referente aos objetivos dos artigos analisados, verificou-se que a maioria dos estudos buscou relacionar a IE a outros construtos (63,6%), propriedades psicométricas de instrumentos destinados a mensurar a IE (20,5%), desenvolvimento de modelos teóricos para explicar IE a partir da coleta de dados empíricos (6,8%), elaboração de medidas para a IE (4,5%), caracterização da IE em determinada população (2,3%) e intervenção voltada para o desenvolvimento de IE (2,3%);

(f) As formas de coleta de dados mais empregadas foram classificadas na categoria diversas (29,5%), autoavaliação juntamente com a avaliação por pares (15,9%) e aplicação coletiva dos instrumentos em sala de aula com resposta individual (13,6%).

A pesquisa de Falcão et al. (2018) teve o objetivo contribuir para a literatura com uma investigação da relação entre o grau de autoavaliação da IE e o desempenho comercial aplicada à realidade portuguesa e de uma instituição financeira. O estudo envolveu 149 gestores comerciais de empresas numa grande instituição financeira portuguesa. O método de amostragem foi não probabilístico – amostragem por conveniência. O instrumento aplicado no

artigo foi SEIS, desenvolvida por Schutte et al. (1998), um instrumento de autorrelato. O questionário foi entregue à instituição financeira, que enviou via link no corpo do e-mail.

Os resultados foram divididos em três partes: cálculo das medidas de estatísticas descritivas relativas à amostra, apresentação das correlações obtidas entre o autorrelato das aptidões da IE e as diversas apreciações avaliativas do gestor e teste de hipótese a partir do modelo de regressão linear múltipla. Os autores (2018, p.4) comentam que “existem, em suma, fortes evidências de que a IE, medida por diversos conjuntos de capacidades e/ou competências, está associada a importantes resultados no desempenho no trabalho”.

O estudo de Oliveira et al. (2018) teve como objetivo discorrer sobre a importância da inteligência emocional (IE) na liderança e desempenho de equipes. De acordo com os autores, o líder emocionalmente inteligente reconhece a importância da compreensão de si próprio e dos integrantes da sua equipe, esta é a base para que a convivência gere satisfação para todos os envolvidos.

A pesquisa responde à seguinte questão: a Inteligência Emocional de lideranças desenvolve trabalhos em equipes? Trata-se de um estudo de caso descritivo e também exploratório, pois aprimorar ideias, com a busca de maiores informações sobre o tema em questão e contribui com a aquisição de embasamento para pesquisas posteriores. Quanto à forma de abordagem, a pesquisa é classificada como qualitativa, quanto aos meios de coleta de dados foram adotados a pesquisa é bibliografia e de campo.

Os autores desenvolveram e utilizaram como instrumento para coleta de dados um questionário semiestruturado aplicado para os gestores dos segmentos na área Comercial, Manutenção, Industrial, Saúde, Contabilidade, Gestão de Pessoas e Organização não Governamental, que mostra, de forma qualitativa e quantitativa o que os gestores têm observado quanto à aplicação da IE na liderança e desempenho de equipes. A amostragem composta por 15 gestores de microempresas que atuam na região de BH. A pesquisa se justifica, uma vez que poderá colaborar para ampliação dos conhecimentos relacionados à IE do gestor.

O estudo observou que 27% dos gestores apresentam capacidade de IE máxima. Os 73% dos gestores respondentes obtiveram pontuação entre 25 e 36 pontos demonstram claramente que têm pontos fortes e irão se beneficiar consideravelmente do foco no desenvolvimento das áreas fracas, porém o estudo demonstrou que os líderes possuem habilidades para desenvolver IE, uma vez que ela pode ser aprendida. Os autores concluíram que para obter um bom desempenho como gestor, é necessário ter competência profissional, intelectual e acima de tudo, ter equilíbrio emocional. Líderes emocionalmente inteligentes, são capazes de construir equipes fortes.

O estudo de Moreira (2017) procurou entender a importância da IE para profissionais e lideranças e a sua relação com a melhoria da comunicação interpessoal nas organizações. Trata-se de um estudo delineado sob a abordagem da pesquisa qualitativa do tipo descritiva e teórica. Para a autora (2017, p.1), “o profissional deve desenvolver sua capacidade de controlar seus impulsos, administrar suas emoções e agir com coerência, sendo inteligente ao direcionar o trabalho, propiciando uma melhoria contínua nos relacionamentos”. O artigo demonstra que o comportamento é influenciado pelo acervo emocional, através do desenvolvimento da competência emocional o profissional é possível confrontar o antigo modelo de gestão limitado ao controle das pessoas, para delinear um novo modelo ao usufruir do conhecimento emocional como uma nova estratégia de liderança.

Pesquisa desenvolvida por Waismann e Mattos (2017) teve o objetivo descrever o impacto da inteligência emocional no sistema produtivo de uma indústria fabricante de portas de madeira. A problemática apresentada pelo artigo, pode ser respondida pelo questionamento proposto pelos autores: de que forma a inteligência emocional influencia na gestão de pessoas? De acordo com os autores, fica claro que empregados capacitados, satisfeitos e comprometidos com suas atividades alcançam metas organizacionais, para isso gestores buscam maneiras de conduzir suas equipes de forma eficaz e eficiente.

A IE tem influência direta nestes fatores, pois engloba as competências emocionais necessárias para o sucesso pessoal e profissional. Como método de pesquisa, os autores adotaram a abordagem quantitativa. O estudo baseia-se na utilização de um estudo de caso com profissionais de uma indústria do ramo madeireiro para corroborar com as informações coletadas. Participaram da pesquisa 89 profissionais, os quais, receberam treinamento sobre IE que foi dividido em duas atividades: Treinamento sobre IE no Trabalho e Teste Inteligência Emocional. O artigo apresenta a análise de 3 instrumentos de medição: ECI, EQ-i e MEIS. Contudo os autores pontuam que tais instrumentos só podem ser aplicados por psicólogos. Decorrente disso, o instrumento aplicado nesse artigo foi desenvolvido por Weisinger (2001).

Como resultados, os autores destacaram: (a) a carência de controle das emoções, visto que 35,34% das respostas apontam para falta dessa competência; (b) autoconsciência é competência que os entrevistados demonstraram ter um maior domínio; (c) o estudo sugere que tanto a inteligência quanto a emoção devem ser levadas em conta na gestão de pessoas ao afirmar (p.13) que o estudo “comprova que pessoas emocionalmente inteligentes são capazes de gerir, não somente as suas emoções, mas também as emoções daqueles com os quais se relacionam”.

O estudo de Leite de Paula (2017) teve o objetivo pesquisar na literatura como a inteligência emocional pode influenciar o comportamento da liderança e como pode contribuir para o sucesso do líder. De acordo com o autor, o estudo se propõe indicar quais são os estilos de liderança; demonstrar quais componentes da IE estão relacionados em cada estilo de liderança e descrever a relação entre IE e alto desempenho da liderança.

O estudo delimita-se a uma pesquisa bibliográfica sobre IE e liderança. Segundo Leite de Paula (2017, p. 36), a partir da revisão da literatura pode-se perceber que “quanto mais alto o cargo de um líder, mais as capacidades de IE aparecem como razão da sua eficácia”. Para ele, os líderes precisam emocionalmente estar preparados para gerir equipes de maneira eficiente. O autor pontuou que a IE pode ser aprendida e aprimorada, demonstrando dois tipos de inteligência: racional e emocional, sendo que o intelecto não pode ser aperfeiçoado sem IE, uma vez que um depende do outro. Outro aspecto citado pelo autor é que de acordo com a revisão bibliográfica, muitos autores consideram o desenvolvimento da IE para líderes uma vantagem competitiva duradoura.

Na sua pesquisa Lima e Silva (2017) tiveram como objetivo construir proposições que relacionem a inteligência emocional com as competências interpessoais do gerente de projetos e o sucesso no gerenciamento de projeto. Os autores, por meio de uma revisão sistemática da literatura, procuraram levantar proposições teóricas que demonstrasse essa relação, foi realizada uma análise de cada um dos 49 artigos por meio de seus resumos, eliminando os artigos que não estavam alinhados com o tema, resultando em 20 artigos para a elaboração do artigo. Ainda, de acordo com os autores, os artigos analisados sugerem uma lista de competências de liderança, necessárias para os gerentes de projetos. Para eles, a IE, de acordo com os artigos, é formada por um conjunto dessas competências ou dimensões. Os autores demonstram que a IE tem correlação com as demais competências do gerente de projeto.

Os resultados propõem:

(a) Proposição 1: A Inteligência Emocional tem uma relação positiva com as competências interpessoais do gerente de projetos;

(b) Proposição 2: A Inteligência Emocional tem uma relação positiva com o sucesso profissional dos gerentes de projetos;

(c) Proposição 3: A Inteligência Emocional das equipes de projetos e do gerente de projetos está diretamente relacionada com o sucesso no gerenciamento do projeto;

(d) Proposição 4: Programas específicos de treinamento têm relação positiva com o nível de Inteligência Emocional dos gerentes de projetos. Os resultados sugerem a IE como competência interpessoal relevante do gerente de projeto. Os autores ressaltaram a relação

direta na relação entre IE com o sucesso do projeto, contudo essa relação ocorre de forma indireta quando relacionada ao gerenciamento de projetos.

O estudo de Lima e Silva (2016) teve como objetivo apresentar uma análise bibliométrica sobre como se caracteriza o cenário de estudos que abrangem a IE na gestão de projetos. O autor definiu como base de dados para a busca a *Web of Science*, utilizando os termos, “*Emotional Intelligence*” AND “*Project Manage**”, a busca retornou 56 itens, gerando um arquivo com metadados destes artigos. O autor filtrou os artigos por meio da leitura dos títulos eliminando aqueles que não estavam alinhados com o tema, selecionando 39 artigos. Para a análise de co-citações e relação de temas foi utilizado o software VOSviewer versão 1.6.1. Como resultados da pesquisa é possível verificar uma tendência de crescimento no número de pesquisas envolvendo os temas inteligência emocional e gestão de projetos.

A pesquisa de Silva (2016) propôs examinar como a interação entre inteligência e emoção reflete nas relações trabalhistas, nas competências, no desempenho, na liderança e no sucesso profissional. A autora defende que a maior parte dos cargos de liderança não é ocupada por aqueles com maior Inteligência intelectual (QI) e sim por aqueles que possuem um maior QE, redefinindo o conceito de gestão. A autora (2016, p. 9) afirma que o novo modelo de gestão “não enxerga mais os colaboradores como mera mão de obra, mas o considera como um todo, levando em consideração suas emoções e por conseguinte sua vida pessoal que não se dissocia do indivíduo”. E apesar da resistência das organizações, as relações trabalhistas têm se tornado mais humana. Para a autora o líder tem o papel de direcionar a equipe para o alcance de metas, para isso é imprescindível que o líder tenha habilidade para dominar as emoções da equipe.

Conforme descreve o autor, trata-se de uma pesquisa bibliográfica que aborda a IE no trabalho, perfil do líder que possui como competência a IE, o que o difere dos demais líderes e como liderar com essa competência.

O estudo de Longhi (2016) identificou que IE é uma competência imprescindível para o líder, ter um bom relacionamento interpessoal, saber manter um clima harmônico, criando condições motivadoras para a sua equipe enfrentar os desafios diários e alcançar a excelência, só são possíveis para líderes com IE desenvolvidas.

Trata-se de uma pesquisa qualitativa, de natureza explicativa que fez uso de fontes bibliográficas como material impresso, livros, revistas, jornais teses e dissertações, assim como, outros tipos de fontes, como o material disponibilizado pela internet). Segundo Longhi (2016) é fundamental que o líder esteja preparado para administrar sua equipe obtendo resultados para a organização, o que envolve a área racional, como também todo o conjunto emocional. O autor (2016, p.11) afirma que o líder que possui uma IE bem estruturada tem maiores chances de

alcançar objetivos. Para ele, a interligação do QI com o QE, desenvolve alto controle, que “aumenta o período de reação, e conseqüentemente auxilia ao indivíduo basear suas decisões ao invés de reagir por impulso”. tornando-se um fator de diferenciação entre os grandes líderes organizacionais.

A pesquisa de Ribeiro (2015) identificou que os líderes têm uma percepção mais holística e os colaboradores uma visão mais pontual dos fatos; a maioria dos líderes possui IE bastante alta; os líderes identificam mais suas emoções do que os colaboradores, e elas influenciam nas suas ações, embora, os colaboradores as percebam como sendo racionais; os colaboradores são conscientes e anuentes em relação à influência de seus líderes; os líderes intervêm nas situações de conflitos de maneira discreta, visto que os colaboradores não têm a percepção dessa intervenção; o diálogo e o respeito dos líderes contribuem para o bom êxito dessas intervenções.

A pesquisa é do tipo exploratório, descritivo e bibliográfico. A autora realizou o estudo de caso em uma empresa de transporte coletivo da cidade de Fortaleza, denominada de Alfa, adotando como procedimento de coleta de dados: aplicação de questionários aos líderes e colaboradores da empresa, com a finalidade de confrontar as diferentes percepções, aplicando aos líderes um teste de avaliação de Inteligência Emocional (IE). Como complemento a autora realizou uma entrevista com a gestora de Desenvolvimento Humano da referida empresa. Para Ribeiro (2015, p. 46) “o comportamento emocional do líder influencia no desempenho das equipes e no clima organizacional”. A autora considera que o equilíbrio entre o racional e o emocional dos líderes favorece um ambiente de envolvimento e motivação afetando diretamente o desempenho das equipes e no clima organizacional.

O estudo de Lima (2015) demonstrou que a IE e as competências interpessoais do gerente de projetos têm significância relevante para alcançar o sucesso na gestão de projetos.

A pesquisa realizou uma análise do efeito do nível de IE sobre as competências interpessoais do gerente de projetos e o sucesso da gestão de projetos. Para o autor, algumas dimensões da inteligência emocional, como a autoconfiança, o autocontrole emocional, a transparência e a empatia, podem ajudar o gerente de projetos no desenvolvimento da confiança no ambiente de trabalho, tornando-o mais produtivo.

Para a realização do estudo adotou-se o método dedutivo, sendo de abordagem confirmatória. Quanto a natureza do objetivo, a pesquisa pode ser classificada como quantitativa. A revisão sistemática abordou estudos de forma isolada ou integrada os seguintes temas: inteligência emocional, competências interpessoais do gerente de projetos e sucesso da gestão de projetos. A pesquisa de campo envolveu a aplicação de um questionário online

(*survey*) a uma amostra de 119 gerentes de projetos brasileiros, por meio de mecanismos digitais, tanto por meio de e-mails, como em redes sociais, além de fóruns e grupos reconhecidos por tratar do tema gestão de projetos.

A partir da análise dos resultados constatou-se o aceite das hipóteses H1 e H3 e a rejeição da hipótese H2. Com isso, o autor conclui que, ao analisar estes três constructos em conjunto, a inteligência emocional não influencia diretamente no SGP – Sistema de Gerenciamento de Projetos, mas sim de forma indireta. Contudo a pesquisa demonstrou que existe uma relação positiva entre IE e as CI (Competências Individuais) do gerente de projetos, podendo influenciar no sucesso do projeto.

O objetivo do estudo de Cordeiro e Rosa (2015) foi possibilitar que os atendentes identificassem o significado da inteligência emocional, bem como as ferramentas necessárias para o seu desenvolvimento e os impactos positivos de sua aplicação no ambiente de trabalho. O artigo foi realizado por meio de capacitação dirigida aos atendentes da Central de Atendimento da Ulbra – Universidade Luterana do Brasil de Canoas/RS. De acordo com os autores (2015, p. 8), percebeu-se, por meio do posicionamento dos participantes, a interferências das emoções no ambiente organizacional. De acordo com a pesquisa foi possível identificar que o descontrole emocional afeta não só a pessoa que perde o controle, mas também as pessoas com que se relaciona, “o que exige a capacidade de saber administrar a situação e os sentimentos, em prol de um clima favorável de trabalho entre as pessoas”.

O estudo propôs a capacitação dos atendentes por meio de práticas educativas, sugeridas e construídas pelos próprios atendentes como: buscar autocontrole, expor opiniões, conversar mais e procurar entender, não misturar vida pessoal e profissional, exercitar paciência, ouvir mais e exercício de respiração. Como resultado do artigo, a capacitação permitiu entender a relação entre razão e emoção, compreendendo que essas duas dimensões devem coexistir de forma equilibrada. Segundo os autores, o desenvolvimento de IE contribui para melhoria do atendimento ao aluno/cliente.

No estudo de Silva et al. (2015) os autores tiveram como objetivo discorrer sobre a IE no contexto das organizações, observando como os gestores de uma rede de farmácias da cidade de Juazeiro do Norte- CE lidam com seus sentimentos e as emoções do grupo, visando uma liderança eficaz, a habilidade de compreender e se comunicar melhor. O artigo descreve como a IE influencia na melhoria das relações interpessoais, concedendo enfoque ao líder com os seus liderados. Foi adotada a pesquisa quali-quantitativa, de caráter exploratório e descritivo, a pesquisa foi realizada em quatro empresas do ramo de farmácias de Juazeiro do Norte-CE. De acordo com os autores (2015, p. 1), “os gestores acreditam que a IE é um conjunto de

habilidades e competências que estão aliados com a capacidade de administrar as emoções, exercitando a empatia”. O artigo apresenta a importância da Inteligência Emocional (IE) nas organizações e como a mesma pode ser eficaz no exercício da liderança perante as suas relações interpessoais, dentre os pesquisados, 40% afirmam que IE é uma ferramenta essencial para liderar.

O quadro 7 mostra, em síntese, os trabalhos identificados em bases nacionais, por ordem de data decrescente, tipo de estudo e campo de aplicação.

Quadro 7 – Relação dos trabalhos nacionais

Autoria	Título do estudo	Campo de aplicação	Instrumento	Contribuição
Cory (2019)	Avaliação do nível de inteligência emocional em estudantes de medicina de diferentes períodos da graduação: um estudo transversal, Belo Horizonte, 2017-2018	Instituição de Ensino Superior – BH	SSEIS	Os resultados não indicaram diferenças entre os níveis de IE e sexo, estudantes que possuíam graduação previa possuíam maior capacidade na percepção das emoções, a pesquisa demonstrou relação positiva entre a idade e escore total de IE, os instrumentos de autorrelato para avaliação tendem a superestimar os níveis de IE, e merecem acompanhamento.
Cunha (2019)	O desenvolvimento da Inteligência Emocional de executivos e as práticas de liderança	Executivos de um banco brasileiro do estado de São Paulo	LPI (Práticas de Liderança) e EQ-i (Inteligência Emocional)	o papel fundamental da empatia e das habilidades de relacionamento interpessoal para o sucesso no desempenho das funções de líderes.
Silva et al. (2019)	Autoavaliação da inteligência emocional observada em líderes de uma indústria de comunicação visual	Empresa de comunicação visual	Teste de Weisinger	A importância do desenvolvimento da IE no ambiente empresarial,
Oliveira (2018)	Análise dos instrumentos de avaliação de inteligência emocional e sua relação com a percepção do sucesso na carreira	Revisão bibliográfica	Questionário online	Destaca como resultado que não é possível afirmar que uma elevada, moderada ou baixa IE está relacionada e/ou poderiam influenciar uma dimensão ou outra da percepção de sucesso de carreira.
Peixoto (2018)	Inteligência emocional: relação com inteligência, habilidades sociais, variáveis sociodemográficas e Profissionais	Pesquisa aplicada	BPR-5 e IHS2-DEL-PRE	Relação entre a IE e as variáveis sociodemográficas idade, sexo, renda familiar, escolaridade; num segundo momento foram apuradas as habilidades sociais.
Tavela Junior (2018)	Manual de treinamento em inteligência emocional	Estudantes de medicina	Questionário	Para o autor, estudantes de medicina com níveis de IE elevado podem ter maior chance de sucesso na vida pessoal, acadêmica e profissional. Para ele, habilidades de IE podem ser ensinadas e aprimoradas, com isso, o treinamento em IE pode ser considerado umas das soluções para amenizar dilemas e confusões geradas pela complexidade das relações intrapessoais e interpessoais
Tomazela (2018)	Relatos sobre inteligência emocional por mulheres líderes	Grupo Business and Professional Women (BPW), sede em Brasília	Questionário online	Os dados demonstram estar próximos da literatura e evidenciam que as mulheres possuem uma IE mais aflorada.
Marques et al. (2018)	A inteligência emocional relacionada ao desempenho profissional dentro da engenharia de produção	Revisão bibliográfica	-	A pesquisa conclui que para um bom desempenho profissional, tanto QE quanto QI são importantes.
Domingos et al. (2018)	Inteligência emocional do funcionário como substituto da liderança transformacional.	Organizações dos setores econômicos da indústria, comércio e varejo da região Noroeste do Parana	Escala de 6 itens Locander et al. (2014) para IE; escala de 5 e 4 itens Podsakoff et al (1982), e escala Fonseca e Porto (2013)	O autor propõe-se que altos níveis de inteligência emocional aumentem os resultados dos funcionários, independentemente da liderança transformacional
Araujo e outros (2018)	Inteligência emocional e liderança: inteligência emocional e sua relação com	Pessoas que exercem cargo de liderança	Escala de Rego e Fernandes (2005) e	A pesquisa confirmou que líderes eficazes possuem um alto QE. Ainda foi possível verificar que ambos os estilos, transacional e transformacional, atingem

	os tipos de liderança transacional e transformacional		Multifactorial Leadership Questionnaire	bons resultados, mesmo os líderes que não possuem alto QE. Os autores afirmam que IE é um instrumento muito importante para aqueles que lideram pessoas, possibilitando um ambiente de trabalho mais harmonioso e justo.
Santos et al. (2018)	Inteligência emocional: revisão internacional da literatura	Revisão bibliográfica	-	Panorama da pesquisa científica do construto IE publicada em uma base de dados internacional.
Falcão et al. (2018)	A inteligência emocional e o desempenho dos colaboradores	Gestores comerciais de empresas numa grande instituição financeira portuguesa	SEIS, Schutte et al. (1998)	De acordo com autores existem evidências de que a IE está associada a importantes resultados no desempenho no trabalho.
Oliveira et al. (2018)	A importância da inteligência emocional na liderança e desempenho de equipes	Gestores Comercial, Manutenção, Industrial, Saúde, Contabilidade, Gestão de Pessoas e Organização não Governamental (ONG)	Questionário semiestruturado	Os autores concluíram que para obter um bom desempenho como gestor, é necessário ter competência profissional, intelectual e acima de tudo, ter equilíbrio emocional. Líderes emocionalmente inteligentes, são capazes de construir equipes fortes.
Moreira (2017)	A importância da inteligência emocional nas organizações	Revisão bibliográfica	-	Para a autora (2017, p.1), “o profissional deve desenvolver sua capacidade de controlar seus impulsos, administrar suas emoções e agir com coerência, sendo inteligente ao direcionar o trabalho, propiciando uma melhoria contínua nos relacionamentos”.
Waisman e Mattos (2017)	O papel da inteligência emocional na gestão de pessoas – estudo de caso na empresa Pormade Portas Decorativas LTDA	Indústria fabricante de portas de madeira	Teste de Weisiger (2001)	O estudo sugere que tanto a inteligência quanto a emoção devem ser levadas em conta na gestão de pessoas ao afirmar (p.13) que o estudo “comprova que pessoas emocionalmente inteligentes são capazes de gerir, não somente as suas emoções, mas também as emoções daqueles com os quais se relacionam”.
Leite de Paula (2017)	A influência da inteligência emocional na liderança	Revisão bibliográfica	-	A partir da revisão da literatura pode-se perceber que “quanto mais alto o cargo de um líder, mais as capacidades de IE aparecem como razão da sua eficácia”. O autor pontuou que a IE pode ser aprendida e aprimorada.
Lima e Silva (2017)	A Influência da Inteligência Emocional nas Competências Interpessoais do Gerente de Projetos e Sucesso no Gerenciamento de Projeto	Revisão sistemática da literatura	-	Para eles, a IE, de acordo com os artigos, é formada por um conjunto dessas competências ou dimensões. Os autores demonstram que a IE tem correlação com as demais competências do gerente de projeto.
Lima e Silva (2016)	Inteligência emocional na gestão de projetos: uma análise bibliométrica	Revisão bibliométrica	-	A pesquisa verificou uma tendência de crescimento no número de pesquisas envolvendo os temas inteligência emocional e gestão de projetos.
Silva (2016)	Inteligência emocional e sua importância nas lideranças e no trabalho	Revisão bibliográfica	-	Para a autora o líder tem o papel de direcionar a equipe para o alcance de metas, para isso é imprescindível que o líder tenha habilidade para dominar as emoções da equipe.
Longhi (2016)	Inteligência emocional X liderança	Revisão bibliográfica	-	O autor afirma que o líder que possui uma IE bem estruturada tem maiores chances de alcançar objetivos.
Ribeiro (2015)	A influência do comportamento emocional do líder no ambiente organizacional: um estudo de caso	Empresa de transporte coletivo da cidade de Fortaleza, denominada de Alfa	Questionário e entrevista com gestora de RH	A autora considera que o equilíbrio entre o racional e o emocional dos líderes favorece um ambiente de envolvimento e motivação afetando diretamente o desempenho das equipes e no clima organizacional.
Lima (2015)	O efeito da Inteligência Emocional nas Competências Interpessoais do Gerente de Projetos e no Sucesso da Gestão de Projetos	Gerentes de projetos brasileiros	Questionário online	A pesquisa demonstrou que existe uma relação positiva entre IE e as CI (Competências Individuais) do gerente de projetos, podendo influenciar no sucesso do projeto.
Cordeiro e Rosa (2015)	Inteligência emocional como competência no ambiente de trabalho	Atendentes da Central de Atendimento de Ulbra/Canoas/RS	Questionário	Como resultado do artigo, a capacitação permitiu entender a relação entre razão e emoção, compreendendo que essas duas dimensões devem coexistir de forma equilibrada.
Silva et al. (2015)	Inteligência emocional e liderança: fatores preponderantes nas relações interpessoais das organizações	Gestores de uma rede de farmácias da cidade de Juazeiro do Norte- CE	Questionário	A importância da Inteligência Emocional (IE) nas organizações e como a mesma pode ser eficaz no exercício da liderança perante as suas relações interpessoais

Fonte: Elaboração própria.

4.3 Apresentação dos trabalhos internacionais

A revisão realizada no período identificou trabalhos internacionais na base google acadêmico e na base Scopus, através dos descritores “*emotional intelligence and leadership*”. Os procedimentos adotados para a identificação foram os mesmos aplicados na busca de trabalhos nacionais.

Poornima e Sujatha (2020) realizaram uma pesquisa que procurou avaliar a IE de gerentes de nível médio em corporações de seguro de vida e sua relação com a eficácia da liderança no Distrito de Chittoor, localizado na Índia. O estudo teve como objetivo analisar os comportamentos dos líderes associados à Inteligência Emocional e Eficácia de Liderança e decidir se havia diferentes dimensões de confiança e o OCB (Organizational Citizenship Behavior) prediz tanto IE quanto Eficácia de Liderança.

Os autores através do método de análise quantitativa não experimental aplicaram o modelo Macro SAS (*Statistical Analysis System*) para testar a hipótese. Os autores utilizaram quatro instrumentos autoaplicáveis: (1) Wong e a escala *Law Emotional Intelligence* que consistem em 16 questões que medem as avaliações dos participantes sobre a inteligência emocional de seu local de trabalho em quatro dimensões Além de, fornecer uma avaliação geral da inteligência emocional. As quatro dimensões incluíram: autoavaliação emocional, outras avaliações emocionais, regulação da emoção e uso da emoção. (2) O questionário de confiabilidade foi uma escala de 17 itens desenvolvida por Mayer, Davis e Shoorman (1995), que avaliou a classificação dos participantes quanto à confiabilidade de seu líder em três dimensões, quais sejam habilidade; benevolência e integridade. Usando uma escala Likert de concordância de 5 pontos. (3) teste da variável OCB que possui 5 dimensões contendo 20 itens de enunciados. O OCB-C é uma escala de indicador causal que consiste em itens que nem todos são avaliações paralelas de um único construto subjacente e, (4) a escala de Liderança Eficaz que consiste em três dimensões, incluindo Esforço Extra, Satisfação no Trabalho e Eficácia no Trabalho, com 9 itens usados no Multi Leadership Questionnaire. A amostra do estudo foi composta por 400 participantes (homens e mulheres) com idades entre 21 e 55. Esta amostra continha participantes de diferentes empresas de seguros de vida ocupando funções em gestão de nível médio a chefia de equipe, o critério para integrá-la foi ser membro de uma equipe e se reportar ao líder dessa equipe. Os resultados indicaram mediação parcial no caso de fatores de mediação de confiança e OCB.

O estudo realizado Lone e Lone (2018) se concentra em compreender a inteligência emocional e as ligações de liderança em um contexto não ocidental. O estudo foi conduzido em uma amostra de 460 supervisores e subordinados provenientes de agências do setor bancário

no estado de Jammu e Caxemira, na Índia. O estudo emprega um modelo de inteligência emocional tridimensional desenvolvido por Singh e Chadha (2003). A competência emocional e a sensibilidade emocional foram consideradas antecedentes significativos da eficácia da liderança no contexto em referência. Com isso os autores esperaram que o conhecimento obtido com a pesquisa aumentasse a compreensão de liderança eficaz e ajudasse a produzir ferramentas poderosas para a seleção, treinamento e desenvolvimento de líderes, melhorando potencialmente o clima organizacional e o desempenho. O questionário de inteligência emocional desenvolvido por Singh e Chadha (2003) foi utilizado na pesquisa. Já a eficácia da liderança foi medida pela adoção da escala desenvolvida por Cummings (1967) e posteriormente utilizada por Saiyadain (2003). A amostra de 460 entrevistados foi escolhida para o estudo, composta por 230 de supervisores e 230 de subordinados, sendo executivos e empregados em cinco bancos dos setores público e privado, que foram selecionados por meio de amostragem de conveniência, no estado de Jammu e Caxemira. Os autores garantiram a equivalência numérica entre os dois tipos de entrevistados para evitar a perda de dados. No entanto, apenas 198 respostas de supervisores e 211 de subordinados foram consideradas úteis para o estudo. Todos os supervisores tinham pelo menos 5 anos de experiência naquela organização, embora o tempo de atuação em seu perfil atual variasse de quatro a 10 anos.

Os resultados do estudo sugerem que a inteligência emocional pode ser uma competência subjacente da eficácia da liderança no sistema de agências bancárias da Índia. No entanto, essa implicação deve ser considerada com cautela porque os resultados são exploratórios por natureza e precisam ser replicados usando uma amostra de liderança maior e mais diversa. Uma amostra de liderança retirada de uma ampla gama de indústrias nos setores público e privado pode indicar se a inteligência emocional é mais ou menos importante na liderança eficaz em certas indústrias ou em diferentes níveis de liderança.

Mullen, Limberg, Tuazon e Romagnolo (2018) realizaram um estudo correlacional da inteligência emocional e qualidades de liderança de 225 conselheiros escolares em treinamento. Maior inteligência emocional se correlacionou com maior autoeficácia e autoliderança de liderança. O objetivo do estudo foi explorar as relações entre IE dos estagiários de conselheiros escolares, autoeficácia de liderança, autoliderança, idade e cursos concluídos no programa. Os autores descobriram que os estagiários de conselheiros escolares tinham níveis moderados a altos de IE. Especificamente, os participantes relataram ter os níveis mais altos de IE para a subescala de gerenciamento de suas próprias emoções. Os resultados indicaram que a inteligência emocional pode ser um aspecto relevante do treinamento de liderança para alunos de pós-graduação orientadores escolares.

Os autores realizaram um estudo transversal quantitativo descritivo que utilizou pesquisas eletrônicas, usando o diretório online de membros da ASCA (*American School Counselor Association*). A amostra consistiu em 194 mulheres e 31 homens participantes com idade média de 31,93 anos

Kellner, Chew e Turner (2018) realizaram a revisão integrada da literatura que fornece uma nova visão sobre a relação entre a alexitimia e a eficácia da liderança. Alexitimia é a incapacidade de identificar as próprias emoções e as dos outros. A pesquisa mostrou uma associação positiva entre inteligência emocional e eficácia de liderança e uma associação negativa entre inteligência emocional e alexitimia. No entanto, pouca ou nenhuma pesquisa focou na relação entre a alexitimia e a eficácia da liderança. A pesquisa realizada identificou essa lacuna na literatura ao conectar a alexitimia à eficácia da liderança por meio da inteligência emocional. As implicações são que os líderes que sofrem de alexitimia têm menos probabilidade de ter relacionamentos saudáveis com seus subordinados e são erroneamente rotulados como líderes ineficazes. As organizações podem se beneficiar ao serem capazes de diferenciar líderes ineficazes de líderes que sofrem de alexitimia. Além disso, treinar líderes com alexitimia em como se relacionar melhor com seus subordinados seria benéfico para as organizações na gestão de seus recursos humanos. O objetivo do estudo foi localizar artigos de pesquisa em uma base teórica e empírica em relação ao papel da alexitimia na eficácia da liderança.

Os autores realizaram uma revisão em periódicos avaliados dentro de todos os bancos de dados de busca EBSCO/host. Todas as pesquisas foram limitadas a artigos acadêmicos completos no idioma inglês, publicados em periódicos entre janeiro de 2004 e dezembro de 2016. O tipo de fonte foram os periódicos acadêmicos, e o assunto selecionado foram os termos de busca para aquela busca específica. Os critérios de inclusão incluíram todos os artigos em inglês com enfoque na alexitimia, IE e liderança. Os critérios de exclusão incluíram artigos não científicos, artigos anônimos, cartas ao editor, artigos que não mediram os construtos deste estudo, artigos escritos em um idioma diferente do inglês ou artigos cujo texto completo não estava disponível. Todos os resultados foram registrados em uma planilha do Microsoft Excel para rastrear quaisquer tendências ou temas dentro da literatura. A revisão da literatura sobre IE e liderança consistiu em um total de 44 artigos (20 empíricos e 24 teóricos)

O estudo realizado Mfikwe e Pelsler (2017) em líderes do governo do Sul da África com objetivo principal de medir e analisar os níveis de inteligência emocional de gerentes seniores do sexo masculino e feminino no Governo da África do Sul, a fim de identificar se sua inteligência emocional influencia sua liderança. estilos e, subsequentemente, fazer

recomendações específicas para a implementação de intervenções para resolver quaisquer discrepâncias. A pesquisa visa compreender os estilos de liderança de homens e mulheres em cargos de chefia.

O segundo objetivo é identificar se a inteligência emocional tem impacto na liderança e vice-versa, se a liderança tem impacto na inteligência emocional. A inteligência emocional é considerada uma competência de liderança e, portanto, um alto nível de inteligência emocional deve permitir que um gerente sênior seja mais eficiente e eficaz na construção de relacionamentos organizacionais.

Os autores abordaram as seguintes questões (1) O estilo de liderança de homens e mulheres líderes seniores tem um impacto significativo em sua inteligência emocional? (2) A inteligência emocional apoia o tipo de estilo de liderança que os líderes seniores exibem? (3) A inteligência emocional permite a liderança? (4) As gerentes seniores exibem um grau mais alto de inteligência emocional do que os líderes seniores ou gerentes do governo sul-africano?

Para tanto, uma amostra de 85 gerentes seniores foi selecionada de vários departamentos governamentais na África do Sul. Os resultados do estudo mostram que a inteligência emocional e os estilos de liderança se relacionam. Outro resultado importante demonstrado no estudo, ao comparar os estilos de liderança de mulheres e homens líderes seniores no governo em relação à sua inteligência emocional. Os resultados indicaram que não houve diferenças nos estilos de liderança dos gerentes homens e mulheres. Em segundo lugar, os resultados também mostraram que não houve diferenças nos níveis de inteligência emocional dos gerentes do sexo masculino e feminino. Portanto, os líderes com alta inteligência emocional são obrigados a entender que qualquer gênero, sua mensagem e comunicado que transmitem, pode desencadear reações positivas ou negativas dos funcionários que gerenciam, portanto, eles devem ser calculistas e deliberados nas mensagens e a comunicação que transmitem, para o benefício geral da organização e de seus liderados.

No entanto, a inteligência emocional e a liderança são dois correlatos importantes dos quais a liderança fornece o contexto no qual a inteligência emocional opera. Assim, é fundamental promover essas duas qualidades entre a liderança sênior. Também fica muito claro a partir dos dados que a inteligência emocional é um facilitador da liderança. Fatores de inteligência emocional afetam diretamente as decisões de liderança e um ambiente positivo. Mudança significativa na cultura organizacional, a diretriz de igualdade de emprego de incluir mais mulheres na liderança das organizações sul-africanas e melhor compreensão das qualidades de liderança e inteligência emocional de mulheres e homens, podem ajudar a avaliar a necessidade de ambos os sexos no ambiente de trabalho.

O estudo realizado por Dantas (2017) na Universidade de Minho/Portugal teve o objetivo de verificar se as relações encontradas por outros autores no que diz respeito aos níveis de inteligência emocional, tipo de conflito e repostas adotadas se verificam com a amostra do estudo. O autor adotou o método de pesquisa quantitativa, modelo analítico e formulação de hipóteses. A amostra da pesquisa foi composta por 220 colaboradores de uma empresa dedicada à produção de componentes de segurança automotiva, com atividade em Portugal continental.

O autor descreveu com base nos resultados apresentados, que apesar de uma amostra com baixos níveis de consistência interna, o objetivo do estudo foi atingido, demonstrando que é possível estabelecer relações entre a inteligência emocional e a existência e resolução de conflitos em contexto de equipe. Por outro lado, constata-se que o estudo identificou alguns paradoxos predominando conflito relacional e respostas do tipo colaborativa diferente da literatura.

A pesquisa de Hollert (2016) teve como objetivo descrever as características dos artigos publicados sobre Inteligência Emocional (IE) e liderança entre 2010 e 2015. O autor realizou uma única busca de artigos sobre a relação entre a IE e a liderança no dia 31 de janeiro de 2016, sem restrições (incluindo temporais), constatou-se a existência de 5.558 publicações na *Proquest Psychology Journals*, 5.558 na *Proquest Educational Journal* e 82.824 na B-On. Contudo, nas bases de dados referidas, não há registo de publicação de uma única análise bibliométrica. Devido ao grande volume, o autor optou pela restrição temporal de 2010 a 2015.

De acordo com o autor, a pesquisa demonstrou um maior volume de estudos empíricos do que teóricos nesse período, sendo 29 teóricos e 66 empíricos. Nos estudos teóricos, a variável que mais foi relacionada com a IE é a liderança, e nos estudos empíricos é a liderança transformacional. O estudo baseia-se na análise de 95 artigos levantados nas bases de dados: B-On, *Proquest Psychology Journals* e *Proquest Education Journals*. A pesquisa foi restringida a: *Emotional intelligence AND leader* in title and organization anywhere*, tendo limitado a pesquisa a artigos revistos por pares.

Para além dos critérios referidos, o autor levou em conta os seguintes aspectos: autores dos artigos e a frequência com que os publicaram, número de publicações por ano, análise das revistas e da quantidade de artigos publicados, tipologia dos artigos, variáveis relacionadas e como se relacionavam com a IE, nível de análise, amostras estudadas e instrumentos de mensuração da IE.

A pesquisa demonstrou que a maior parte dos estudos foi realizada em países orientais e que o instrumento de mensuração mais utilizado foi o *Emotional Intelligence Scale de Wleis* (2002). O estudo sugere três grandes problemas:

(a) a conceitualização da IE deve ser ajustada ao contexto em que está sendo estudada;

(b) repensar os instrumentos de mensuração, uma vez que estes parecem estar bastante fragilizados;

(c) necessário que os investigadores tenham mais rigor no desenho e na realização dos estudos, minimizando o que possa colocar a validade dos mesmos em risco.

No estudo, Hakkak et al. (2015) tiveram como objetivo investigar os efeitos da IE sobre fatores sociais e mentais dos recursos humanos. A amostra da pesquisa inclui funcionários de 2 áreas do Mellat Bank na província de Teerã, totalizando 248 funcionários para análise dos dados. Para a coleta de dados e mensuração de IE foi utilizado o questionário Bar-On (1997), já os fatores sociais e mentais da produtividade dos recursos humanos vêm de Tavari, Sokhikian e Mirnejad (2008). A análise dos dados foi realizada através de modelagem estatística. De acordo com os autores, os resultados demonstraram que um intervalo de confiança de 99% mostra que a IE tem um efeito positivo nos fatores sociais e mentais dos recursos humanos. Os autores afirmam que os resultados do estudo são consistentes com os de Alkahtani (2013), Sahdat e Sajjad (2011), Sy et al. (2006), Cherniss (2003), Nel et al. (2004), Jamshidi et al. (2011), Yazdani e Riahi (2010). Os autores recomendaram aos gerentes e autoridades do Bank Mellat a valorização da IE ao recrutar novos funcionários. Além disso, levando em consideração que as pessoas com maior IE tem melhor percepção em relação à aspectos de fatores sociais e mentais dos recursos humanos (por exemplo, satisfação no trabalho, bom relacionamento, segurança no trabalho e ambiente amigável).

A pesquisa de Silva (2015) desenvolvida na universidade de Coimbra, Portugal teve como objetivo entender qual o impacto da IE na liderança autêntica uma vez que um líder deve ser visto como um exemplo e tem influência nas pessoas com quem colabora e/ou está em contato. O estudo pretende alertar a gestão com uma nova ferramenta que possa usar no contexto pessoal e organizacional.

A autora (2015, p.4) afirma que “um líder com elevada IE terá provavelmente mais sucesso e uma maior vantagem competitiva comparativamente com outro líder que tenha uma inteligência emocional menos evidente”. Ela aplicou um questionário para 367 pessoas em atividade profissional diversa. Após a aplicação de um questionário via online, a autora inseriu os dados no software SPSS para análise fatorial exploratória mantendo todas as variáveis, seguida da análise fatorial confirmatória efetuada através do software AMOS. Posteriormente a todas as análises, a autora realizou modelagem relacionando as variáveis do estudo com as variáveis latentes. O instrumento de medição utilizado foi a escala de mensuração de inteligência emocional elaborada por Goleman (1995), utilizando a escala de Likert.

A autora utilizou como metodologia da pesquisa a revisão bibliográfica, a partir disso a autora determinou hipoteticamente as relações existentes entre as variáveis, formulando como uma solução provisória da questão da pesquisa, apresentando um caráter ou explicativo ou preditivo; compatível com o conhecimento científico e que revele consistência lógica, passível de verificações empíricas nas suas consequências.

A autora propõe 17 hipóteses conclusivas levando a aceitar que a IE tem impacto de forma positiva na maioria das variáveis comportamentais, sendo que se destacam a automotivação, a superação no trabalho, a criatividade, o comprometimento afetivo organizacional, mas nota-se também que tem impacto de forma positiva na variável consequente: a liderança autêntica e que por sua vez esta impacta de forma positiva no sucesso individual.

O quadro 8 mostra em síntese, os trabalhos identificados em bases internacionais, por ordem de data decrescente.

Quadro 8 – Trabalhos internacionais

Autoria	Título do estudo	Campo de aplicação	Instrumento	Contribuição
Poornima e Sujatha (2020)	Emotional intelligence and leadership effectiveness: mediation effect of trust and organizational citizenship behavior of the middle-level managers in life insurance corporations in chittoor district –a sequential mediation with two mediators	O estudo foi aplicado a chefes dos departamentos no distrito de Chittoor.	Wong e a escala Law Emotional Intelligence; escala de 17 itens Mayer, Davis e Shoorman (1995), escala Likert; teste da variável OCB; a escala Multi Leadership Questionnaire	Os resultados não indicaram diferenças entre os níveis de IE e sexo, estudantes que possuíam graduação previa possuíam maior capacidade na percepção das emoções, a pesquisa demonstrou relação positiva entre a idade e escore total de IE, os instrumentos de autorrelato para avaliação tendem a superestimar os níveis de IE, e merecem acompanhamento.
Lone e Lone (2018)	Does Emotional Intelligence Predict Leadership Effectiveness? An Exploration in Non-Western Context	O estudo foi aplicado a 230 supervisores e subordinados provenientes de agências do setor bancário no estado de Jammu e Caxemira, na Índia.	Questionário de Singh e Chadha (2003) e escala Cummings (1967) e Saiyadain (2003).	A pesquisa apontou que a competência emocional e a sensibilidade emocional são consideradas antecedentes significativos da eficácia da liderança no contexto em referência.
Mullen, Limberg, Tuazon e Romagnolo (2018)	Emotional Intelligence and Leadership Attributes of School Counselor Trainees	O estudo foi aplicado a 225 conselheiros escolares em treinamento membros da American School Counselor Association (ASCA)	Questionário online	A pesquisa demonstrou que quanto maior inteligência emocional, maior autoeficácia e autoliderança dos líderes. Os resultados indicaram que a inteligência emocional pode ser um aspecto relevante do treinamento de liderança para alunos de pós-graduação orientadores escolares.
Kellner, Chew e Turner (2018)	Understanding the Relationship of Alexithymia and Leadership Effectiveness through Emotional Intelligence: An Integrative Literature Review	Uma revisão em periódicos avaliados dentro de todos os bancos de dados no motor de busca EBSCO / host.	-	A revisão da literatura sobre IE e liderança consistiu em um total de 44 artigos (20 empíricos e 24 teóricos)
Mfikwe e. Pelsler (2017)	The significance of emotional intelligence and leadership styles of senior leaders in the south african government	O estudo foi aplicado a 85 gerentes seniores foi selecionada de vários	Questionário	Os resultados do estudo mostram que a inteligência emocional e os estilos de liderança se relacionam. Os resultados também mostraram que não houve diferenças nos níveis de inteligência emocional dos gerentes do sexo masculino e feminino. Também

		departamentos governamentais na África do Sul.		fica muito claro a partir dos dados que a inteligência emocional é um facilitador da liderança. Fatores de inteligência emocional afetam diretamente as decisões de liderança e um ambiente positivo.
Dantas (2017)	O papel da Inteligência Emocional na Gestão de Conflitos.	Pesquisa aplicada em 220 colaboradores de uma empresa dedicada à produção de componentes de segurança automotiva. Artigo desenvolvido em Minho	Questionário	A pesquisa estabelece relações entre a inteligência emocional e a existência e resolução de conflitos em contexto de equipe.
Hollert (2016)	Inteligência Emocional e Liderança: Análise bibliométrica da literatura publicada entre 2010 e 2015	Estudo bibliométrico. Desenvolvido na Universidade de Coimbra	-	A pesquisa demonstrou um maior volume de estudos empíricos do que teóricos nesse período, sendo 29 teóricos e 66 empíricos. Nos estudos teóricos, a variável que mais foi relacionada com a IE é a liderança
Hakkak e outros (2015)	Investigating the effects of emotional intelligence on social-mental factors of human resource productivity An analysis of BPM lifecycles: from a literature review to a framework proposal	Pesquisa aplicada no banco Mellat Bank, localizado na província de Teerã, com 248 funcionários.	Bar-On (1997)	A pesquisa demonstrou que pessoas com maior IE tem melhor percepção em relação à aspectos de fatores sociais e mentais dos recursos humanos (por exemplo, satisfação no trabalho, bom relacionamento, segurança no trabalho e ambiente amigável)
Silva (2015)	O impacto da inteligência emocional na liderança autêntica e no sucesso individual a partir das atitudes dos trabalhadores	Pesquisa aplicada em 367 pessoas exerciam atividade profissional. Artigo desenvolvido em Coimbra	Escala de mensuração de inteligência emocional elaborada por Goleman (1995)	A autora (2015, p.4) afirma que “um líder com elevada IE terá provavelmente mais sucesso e uma maior vantagem competitiva comparativamente com outro líder que tenha uma inteligência emocional menos evidente”.

Fonte: Elaboração própria.

Comentários gerais sobre a revisão bibliográfica realizada

De maneira quase unânime as finalidades dos estudos nacionais, que tiveram como abordagem central de pesquisa o tema inteligência emocional, mostraram tendências de sua associação com a liderança, exercício da liderança e líderes.

Neste contexto, os objetivos de tais estudos mostraram grande variedade, tais como:

- Analisar como se estabelece a relação entre os diferentes atributos da inteligência emocional e as práticas das lideranças;
- Comparar os níveis da inteligência emocional em estudantes de medicina e avaliar os fatores que influenciam tais níveis;
- Analisar a inteligência emocional e a percepção no sucesso da carreira profissional;
- Analisar a inteligência emocional num grupo de profissionais em cargos de liderança e em outros cargos;
- Identificar técnicas de treinamento que podem ser aplicadas ao desenvolvimento da inteligência emocional em profissionais da saúde;
- Analisar a inteligência emocional em mulheres que ocupam cargos de liderança;
- Analisar a relação entre inteligência emocional e desempenho profissional;

- Identificar pontos convergentes entre a inteligência emocional e a liderança transformacional;
- Analisar os impactos da inteligência emocional do líder no trabalho da equipe;
- Estabelecer características entre a inteligência emocional e eficácia em comunicação interpessoal;
- Apurar o impacto da inteligência emocional de líderes sobre sistemas produtivos em que atuam;
- Construir proposições teóricas associadas aos resultados de pesquisas sobre inteligência emocional de líderes.

Em relação aos estudos internacionais trazidos para a revisão, apurou-se em seus objetivos:

- Analisar a inteligência emocional e os atributos comportamentais dos líderes;
- Comparar estudos sobre inteligência emocional em líderes orientais e ocidentais;
- Identificar competências da inteligência emocional subjacentes a eficácia da liderança;
- Analisar os fatores da inteligência emocional sobre os fatores sociais e mentais de candidatos a emprego;
- Identificar em estudos sobre liderança as variáveis de pesquisa que mais explicam a sua eficácia.

Em ambas as dimensões (nacional e internacional) os estudos confirmam o avanço que o tema inteligência emocional vem estabelecendo com os ambientes corporativos e, sobretudo com o exercício da liderança e com o trabalho dos líderes.

Contudo, não se trata ainda de tema que conta com uma literatura consolidada, isto porque alguns autores apontaram para a necessidade de confrontação dos estudos realizados em diferentes contextos culturais, em sociedades distintas, de modo a apurar proposições decorrentes de tais realidades. Há também a necessidade de se contar mais pesquisas sobre a relação entre a inteligência emocional e variáveis sócio-demográficas.

A seção 5 apresenta a metodologia do estudo.

5 METODOLOGIA DO ESTUDO

Esta seção apresenta informações sobre a pesquisa de campo, compreendendo sua tipologia, classificação e demais procedimentos metodológicos que serão utilizados na investigação junto aos participantes. Ela está assim estruturada: subseção 5.1 apresenta o método e tipo de pesquisa; subseção 5.2 são abordados os procedimentos metodológicos adotados, compreendendo o universo e amostra da pesquisa, instrumentos de coletas, técnica e procedimentos de aplicação e pré-teste do instrumento.

5.1 Tipologia da pesquisa

A fim de investigar como a IE é percebida e aplicada nas rotinas de trabalho de um grupo de líderes do mercado de trabalho foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa exploratória e descritiva (SAMPIERE; COLLADO; LUCIO (2013). Segundo Gil (2017) a pesquisa qualitativa busca elevada compreensão de uma determinada situação. Sampiere, Collado e Lucio (2013) atribuem à pesquisa qualitativa as características da flexibilidade e conectividade para explorar contextos, verdades, interesses, experiências e comportamentos, tanto de indivíduos quanto de grupos de pessoas.

As características deste tipo de pesquisa segundo Creswell (2010) são: (a) tem interações face a face com as pessoas e com suas atuações visando captar a realidade do ambiente natural; (b) atua diretamente nas fontes de coleta de dados e não se limita apenas aos questionários ou instrumentos desenvolvidos por terceiros; (c) coleta e conecta múltiplas formas de dados, examina-os, extraem sentido deles e os organizam em categorias; (d) cria seus próprios padrões, categorias e temas de baixo para cima num processo indutivo e colaborativo com os participantes; (e) o processo interativo com os participantes e o ambiente permite os pesquisadores aprender constantemente sobre a realidade; (f) os pesquisadores qualitativos não tem um plano de pesquisa rígido porque o processo da pesquisa modula a emersão e exclusão de verdades; (g) os pesquisadores qualitativos utilizam lentes teóricas para enxergar, posicionar, monitorar, refletir e decidir sobre suas ações.

Com base nos objetivos do estudo a pesquisa foi classificada como descritiva e exploratória. Gil (2017) considera que esta classificação de pesquisa busca maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses.

5.2 Procedimentos metodológicos do estudo

Esta subseção apresenta os procedimentos adotados para a constituição da população e amostra do estudo; o instrumento de coleta de dados e sua aplicação; o pré-teste e os procedimentos adotados para a análise dos dados.

5.2.1 População e constituição dos participantes da pesquisa

Conforme Marconi e Lakatos (2010, p. 223) “universo ou população é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum.” Neste sentido, para Flick (2009) a população é a unidade completa de pessoas considerada para a pesquisa. Já a amostra é um subconjunto desse grupo.

5.2.1.1 Identificação da amostra dos participantes no mercado de trabalho

Foi realizada uma sondagem junto à diversos profissionais do mercado de trabalho, identificados aleatoriamente. Para estes foi enviado um formulário (APENDICE B) eletrônico que levantou informações básicas para averiguar características necessárias para integrar a pesquisa. Características tais como: atuação em cargos com funções de liderança; tempo de trabalho em cargo de liderança; escolaridade e idade. O formulário foi enviado para os e-mails de 104 participantes. Retornaram 71 formulários respondidos, deste total, 42 continham informações completas e atendia integralmente aos seguintes critérios para caracterizar a amostra da pesquisa:

- Profissionais com idade superior a 18 anos, de ambos os sexos, com vínculos empregatícios no mercado de trabalho; com atuação profissional em cargos de liderança; com experiência de trabalho no exercício da liderança de pelo menos 1 ano e nível de escolaridade mínimo segundo grau completo (ensino médio).

A pesquisadora procedeu contatos virtuais e telefônicos com os 42 profissionais amostrados e os convidou a integrar a pesquisa. Na mesma ocasião foi enviado a cada um deles, o TLCE – Termo de Livre Consentimento Esclarecido (APENDICE C) para que pudessem escolher ou não participar da pesquisa.

Desse modo, a amostra constituída é do tipo por conveniência, que segundo Lakatos e Marconi (2010, p. 223) “é uma parcela convenientemente selecionada do universo (população), constituindo-se um subconjunto do mesmo.” Ainda de acordo Flick (2009, p.125) trata-se de “uma seleção de casos mais acessíveis sob determinadas condições”, que no presente estudo

diz respeito aos profissionais que aceitarem o convite da pesquisadora para participar da pesquisa, sendo estes, do convívio da mesma.

Na sequência, a pesquisadora elaborou o agendamento da aplicação da pesquisa junto a cada um dos participantes.

5.2.2 Instrumento de coleta de dados

O estudo fez uso do teste de Weisinger (2001, p.213) por ele denominado “O desenvolvimento da sua Inteligência Emocional” (ANEXO A). Trata-se de um teste que foi criado para ajudar o participante “a tomar consciência das suas aptidões em termos de inteligência emocional e depois desenvolvê-las”. Ele avalia 5 competências/aptidões da IE: autoconsciência, autocontrole, automotivação, empatia e habilidades sociais e permite apurar um diagnóstico da IE pela indicação da presença e lacunas das mesmas. Os resultados desse diagnóstico disparar outras fases do ciclo de desenvolvimento, conforme explicado na subseção 5.2.2.1.

Na sua versão original (WEISINGER, 2001) o teste está estruturado por 45 itens na forma de frases afirmativas que simulam situações/ocorrências reais da dinâmica de trabalho onde um líder desenvolve suas funções de liderança. Para cada assertiva o participante associa uma nota (numa escala de 7 pontos) pela ponderação da sua capacidade de mostrar a aptidão naquela situação/ocorrência. Para o estudo aqui proposto foram mantidos a 45 assertivas originais, as quais passaram por alguns ajustes semânticos no sentido de melhor expressar situações/ocorrências reais do trabalho do líder em seus contextos de trabalho. Desse modo, as assertivas possibilitam flexibilidade para ajustar e criar representações reais do contexto em que o instrumento é aplicado.

Ainda em relação a este instrumento de coleta de dados foram incorporadas à sua estrutura, pela pesquisadora, duas questões introdutórias com o objetivo de conhecer as percepções que os participantes elaboram sobre “inteligência emocional”. Elas tiveram o papel de criar um estado de vínculo introdutório do respondente com o instrumento da pesquisa, propriamente dito. A primeira questão procurou captar o entendimento do participante em relação a IE contextualizada no exercício da liderança. Esta questão apresentou três opções de respostas. A segunda buscou apurar um nível de concordância do participante em relação a sua opinião quanto a aplicação da IE no exercício da liderança.

Acrescentou-se também na parte final do instrumento solicitação de informações dos respondentes para compor o perfil sociodemográfico dos participantes

5.2.2.1 Justificativa pela adoção do teste

Justifica-se que a escolha deste teste se deveu ao fato de estar compatível com os objetivos do estudo, e por se tratar de um instrumento psicométrico que pode ser aplicado por pessoas que não sejam profissionais da área de Psicologia (como é o caso da autora do presente estudo). Este procedimento acata a importância de seguir um protocolo ético da pesquisa científica, pois não é incomum a utilização e aplicação de testes de autoavaliação por pesquisadores inaptos aos instrumentos psicométricos, ou seja, sem a devida formação e preparo para promover análises e interpretações válidas.

Outra justificativa para a adoção do teste está no fato de ele já ter sido utilizado em dois estudos nacionais (SILVA et al., 2019; WAISMANN; MATOS, 2017) conforme mostrou a revisão da produção bibliográfica, sendo ambos na engenharia da produção.

O teste, segundo seu autor, é parte integrante de uma proposta de desenvolvimento da IE a qual tem um ciclo constituído de três partes desenvolvidas ao longo de 4 semanas.

A primeira parte do teste consiste no seu preenchimento (autopreenchimento) do teste por cada participante. Nela é gerado um diagnóstico geral da IE de cada um deles.

A segunda parte, um instrutor/consultor realiza o enquadramento das assertivas que integram o teste às competências/aptidões correspondentes e leva o participante a examinar suas respostas fornecidas no teste, de modo a compreender a sua condição em relação a tais competências/aptidões, bem como reconhecer a necessidade de desenvolvimento daquelas que se mostraram insuficientes, ou seja, aquelas que não atenderam aos critérios da apuração da IE.

A terceira, parte consiste no desenvolvimento das competências/aptidões IE, propriamente dito, e busca desenvolver as capacidades/aptidões da IE que mostraram lacunas no diagnóstico. Ela é desenvolvida através de um programa de treinamento. Ainda nesta fase promove-se uma avaliação assistida (acompanhamento profissional) para dar suporte ao participante na análise da IE na linha do “como estava” e “como está agora” no após a experiência das 4 semanas.

No presente estudo foi executada integralmente a primeira parte da proposta (aplicação do teste) chegando-se ao diagnóstico geral do grupo, a partir dos resultados individuais. A segunda parte (constituída da fase 2 e 3) foi desenvolvida até o enquadramento das assertivas às competências/aptidões da IE porque não se avançou na discussão dos resultados do diagnóstico e nem das ações sucessivas para estruturar um programa de desenvolvimento das competências/aptidões da IE que mostraram insuficiência.

O uso parcial do programa Desenvolvimento da IE no presente estudo justifica-se pela sua limitação para tratar cada um dos 42 resultados e, sobre eles planejar treinamento para cada participante desenvolver as competências/aptidões da IE que se mostraram insuficientes.

Estes mesmos procedimentos de execução do teste foram adotados por Silva et al (2019) num estudo realizado em uma empresa de comunicação visual do Estado de São Paulo.

5.2.4 Pré-teste do instrumento

Foi realizado um pré-teste na segunda semana de abril/21 junto a três profissionais do mercado identificados aleatoriamente e aplicado presencialmente. Nesta fase foram observados o tempo de preenchimento, a compreensão semântica e de conteúdo do instrumento, as dificuldades para preenchê-lo, dentre outros aspectos que surgiram durante tal aplicação. Observou-se a necessidade de proceder ajustes semânticos em algumas assertivas para melhorar a compreensão de seus conteúdos pelos participantes. Também, a necessidade de rever o enunciado da questão 3 que se mostrou confuso e gerou dúvidas para os três profissionais. Os ajustes realizados não trouxeram prejuízos em relação a versão original do instrumento. Compreendeu-se também que a aplicação do instrumento para o público eleito deveria ocorrer com a presença da pesquisadora, pois trata-se de um instrumento de coleta de dados que pode suscitar dúvidas e demandar esclarecimentos pontuais sobre algumas de suas partes. Pontua-se ainda que a realização do pré-teste teve como objetivo atender as exigências do comitê de ética, sendo que o instrumento não sofreu alteração em sua estrutura original.

5.2.5 Técnica de aplicação do instrumento

A aplicação do instrumento aos participantes foi realizada após a sua apresentação para cada participante, bem como coletado o aceite do TLCE – Termo de Livre Consentimento Esclarecido (APENDICE C) pelos mesmos.

O instrumento foi preenchido em modo presencial, individualmente, sob a coordenação e assistência da pesquisadora. num espaço coworking, de fácil acesso aos participantes, foram planejadas e agendadas ações adequadas para cada líder participar de forma a ter condições satisfatórias para refletir e responder ao teste escrito, bem como seguindo as medidas das autoridades sanitárias em relação ao COVID 19.

Cada seção de preenchimento do instrumento durou em média 40 minutos. Foram aplicados 42 questionários.

5.2.6 Análise dos dados

A análise dos dados referente a apuração da presença e lacunas das competências da IE seguiu as recomendações de Weisinger (2001) conforme operacionalizado na seção 6. A medida estatística utilizada na tabulação das questões que integram o instrumento de coleta de dados foi a distribuição de frequências.

A distribuição de frequências é um agrupamento de dados em classes, de tal forma a contabilizar o número de ocorrências em cada classe. O número de ocorrências de uma determinada classe recebe o nome de frequência absoluta. O objetivo é apresentar os dados de uma maneira mais concisa e que nos permita extrair informação sobre seu comportamento (MEYER, 1998). A seguir, apresenta-se algumas definições necessárias para elaborar a distribuição de frequências, segundo este autor.

A frequência absoluta: refere-se ao número de observações correspondente a cada classe. Ela é geralmente chamada apenas de frequência e representada por F.

A frequência relativa é o quociente entre a frequência absoluta da classe correspondente e a soma das frequências (total observado), representada por f.

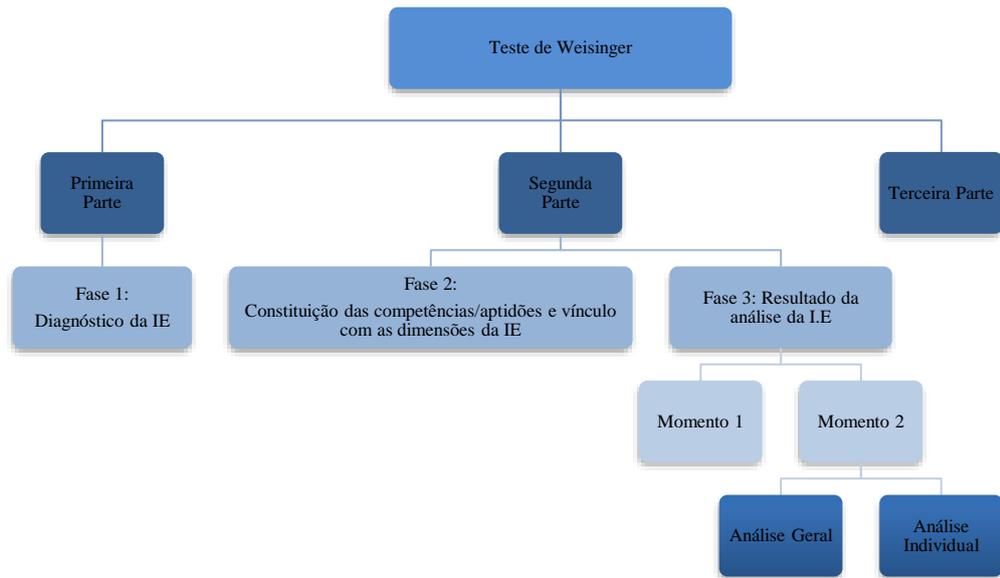
Frequência percentual (π): É obtida multiplicando a frequência relativa por 100%.

Frequência acumulada: É o total acumulado (soma) de todas as classes anteriores até a classe atual. Pode ser: frequência acumulada absoluta (F), frequência acumulada relativa (f), ou frequência acumulada percentual (Π).

Os resultados das frequências foram organizados e apresentados em quadros mantendo-se as assertivas na mesma disposição que se encontram no instrumento.

A partir da apuração das frequências os dados quantitativos foram utilizados para uma análise qualitativa a qual se apoiou um modelo de análise criado pela autora do estudo a partir das recomendações de Weisinger (2001). A figura 1 ilustra este modelo.

Figura 1 – Modelo de análise da IE



Fonte: Elaboração própria

A próxima seção mostra a apresentação e análise dos dados coletados.

6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Esta seção tem a finalidade de apresentar a análise dos dados coletados pela pesquisa. Ela está organizada nas seguintes subseções: 6.1 apresenta a caracterização dos participantes; 6.2 apresenta o entendimento deles sobre a IE e seu vínculo com o exercício da liderança.; a subseção 6.3 apresenta o modelo teórico da análise da IE. A subseção 6.4 apresenta a operacionalização do modelo da análise da IE.

6.1 Caracterização sóciodemográfica dos participantes

O perfil dos participantes foi constituído a partir das variáveis demográficas idade, sexo, estado civil, grau de escolaridade, cargo na empresa, setor da economia, tempo de serviço e tempo em cargo de liderança. Tais variáveis foram incorporadas ao instrumento original de coleta de dados.

Em relação a **idade** pode-se observar, conforme quadro 9, que 30,95% dos participantes têm idade igualmente distribuídas (30,95%) nas faixas etárias de 29 a 38 anos e de 39 a 48 anos. Isto mostra que 61,90% dos participantes têm idade entre 29 e 48 anos. Observou-se também que 26,19% deles tem idade variando entre 18 a 28 anos. Uma minoria (11,90%) tem 49 anos ou mais. A idade média dos participantes é de 36,4 anos.

Quadro 9 – Idade dos participantes

Idade (anos)	F	f	Acumulado
18 a 28	11	26,19%	26,19%
29 a 38	13	30,95%	57,14%
39 a 48	13	30,95%	88,10%
49 a 58	5	11,90%	100,00%
Total	42	100,00%	

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto ao **gênero** pode-se observar baixa variação entre os participantes. Observou-se que 54,76% dos participantes são mulheres e 45,24% são homens.

O quadro 10 mostra a distribuição das frequências relacionadas ao gênero dos participantes

Quadro 10 – Gênero dos participantes

Gênero	F	f	Acumulado
Feminino	23	54,76%	54,76%
Masculino	19	45,24%	100,00%
Total	42	100,00%	

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto ao **estado civil**, observou-se que 69,05% dos participantes são casados, seguidos por 23,81% de solteiros, 4,76% de divorciados e somente 2,38% dos participantes apontaram outra condição (não especificada).

O quadro 11 mostra a distribuição das frequências relacionadas ao estado civil dos participantes

Quadro 11 – Estado civil dos participantes

Estado civil	F	f	Acumulado
Solteiro	10	23,81%	23,81%
Casado	29	69,05%	92,86%
Divorciado	2	4,76%	97,62%
Outra condição	1	2,38%	100,00%
Total	42	100,00%	

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto a **escolaridade** observou-se que a maior concentração de participantes (52,38%) porta escolaridade nível superior completo; 11,90% deles estão cursando ensino superior, 16,67% têm pós-graduação completo. Observou também que 9,52% dos participantes igualmente portam ensino médio e pós-graduação em desenvolvimento.

O quadro 12 mostra a distribuição das frequências relacionadas a grau de escolaridade dos participantes.

Quadro 12 – Grau de escolaridade dos participantes

Escolaridade	F	f	Acumulado
Ensino Médio Completo	4	9,52%	9,52%
Ensino Superior Andamento	5	11,90%	21,43%
Ensino Superior Completo	22	52,38%	73,81%
Pós-graduação Andamento	4	9,52%	83,33%
Pós-graduação Completo	7	16,67%	100,00%
Total	42	100,00%	

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação aos **títulos dos cargos** dos participantes referem-se à nomeação que recebem oficialmente em seus vínculos empregatícios, sendo que independentemente desta denominação, todos exercem funções da liderança em suas atividades profissionais. Observou-se distribuição de frequência equitativa (23,81%) para dois cargos denominados gestor, coordenador, 21,43% para líder, 16,67% para gerente e apenas 14,29% dos cargos dos participantes tem denominação diretor.

O quadro 13 mostra a distribuição das frequências relacionadas aos títulos dos cargos dos participantes.

Quadro 13 – Cargos ocupados pelos dos participantes

Cargo atual	F	f	Acumulado
Líder	9	21,43%	21,43%
Gestor	10	23,81%	45,24%
Coordenador	10	23,81%	69,05%
Gerente	7	16,67%	85,71%
Diretor	6	14,29%	100,00%
Total	42	100,00%	

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação ao **setor da economia** em que os participantes atuam observou-se que 33,33% deles trabalham em empresas/organizações do setor comércio. 28,57% no setor industrial; 21,43% no setor de serviços. Observou-se ainda que 16,67% dos participantes atuam em empresas/organizações de outros segmentos da economia tais como: saúde, construção civil e esporte.

O quadro 14 mostra a distribuição das frequências relacionadas aos setores que empregam os participantes.

Quadro 14 – Setor da economia que os participantes atuam

Setor	F	f	Acumulado
Industria	12	28,57%	28,57%
Comercio	14	33,33%	61,90%
Serviços	9	21,43%	83,33%
Outros	7	16,67%	100,00%
Total	42	100,00%	

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação ao **tempo de trabalho** observou-se que a maior parte dos participantes (21,43%) tem de 1 a 5 anos e a menor (4,76%) tem 31 a 35 anos. Observou-se também que 19,05% tem de 21 a 25 anos, seguidos de 16,67% que possui de 16 a 20 anos de serviço, além de uma frequência equitativa 14,29% dos participantes têm de 6 a 10 anos e 11 a 15 anos de serviço, seguidos de 9,52% dos participantes que tem entre 26 a 30 anos. O tempo médio de trabalho dos participantes é de 15,8 anos.

O quadro 15 mostra a distribuição das frequências relacionadas ao tempo de trabalho dos participantes.

Quadro 15 – Tempo de trabalho dos participantes

Tempo de Trabalho (anos)	F	f	Acumulado
1 a 5	9	21,43%	21,43%
6 a 10	6	14,29%	35,71%
11 a 15	6	14,29%	50,00%
16 a 20	7	16,67%	66,67%
21 a 25	8	19,05%	85,71%
26 a 30	4	9,52%	95,24%
31 a 35	2	4,76%	100,00%
Total	42	100,00%	

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação ao **tempo de trabalho dos participantes em cargos de liderança** observou-se que maior parte deles (42,86%) tem de 1 a 5 anos, seguidos de 28,57% dos participantes com 6 a 10 anos em cargos de liderança. Acumulando estas duas frequências apura-se que 71,43% dos participantes exercem cargos de liderança por um período de até 10 anos. Observou-se ainda que 11,90% dos participantes estão em cargos de liderança entre 11 e 15 anos, já 7,14% deles há 16 a 20 anos, seguidos de frequência equitativa de 4,76% para 21 a 25 anos e 26 a 30 anos. A tempo médio em cargo de liderança dos participantes é de 8,6 anos.

O quadro 16 mostra a distribuição das frequências relacionadas ao tempo de trabalho em cargo de liderança.

Quadro 16 – Tempo de trabalho em cargo de liderança

Tempo em cargo de liderança (anos)	F	f	Acumulado
1 a 5	18	42,86%	42,86%
6 a 10	12	28,57%	71,43%
11 a 15	5	11,90%	83,33%
16 a 20	3	7,14%	90,48%
21 a 25	2	4,76%	95,24%
26 a 30	2	4,76%	100,00%
Total	42	100,00%	

Fonte: Dados da pesquisa

Os dados obtidos da investigação sobre o perfil sociodemográfico permitiram observar que a maioria (71,90%) dos participantes é constituída por pessoas jovens com idade entre 29 a 48 anos. É menor (11,90%) o número de profissionais com idade entre 49 a 58 anos.

Trata-se de um público constituído na maioria (69,04%) por pessoas casadas e equilibradamente formado por homens (45,24%) e mulheres (54,76%). A escolaridade superior completa predomina entre os participantes sendo ainda observado profissionais com nível de pós-graduação em andamento e já concluído.

Os títulos de seus cargos, constantes em seus vínculos empregatícios variaram em cinco denominações, sendo que as denominações líder, gestor, coordenador e gerente foram igualmente identificadas para 85,71% dos participantes e o título diretor foi comum para 14,29% deles.

Estes profissionais atuam em diferentes organizações e empresas dos diferentes setores econômicos sendo que o setor comércio foi o mais identificado na pesquisa e o de serviços o menos presente.

O tempo de permanência e atuação profissional no mercado de trabalho variou da faixa de 01 a 35 anos, sendo que nas faixas de 1 a 20 anos concentrou o maior número de participantes (66,67%) e o menor número (4,71%) tem 31 a 35 anos em tempo de serviço.

Quanto ao tempo de atuação em cargos de liderança observou-se maior concentração de participantes (71,43%) tem entre 1 a 10 anos de atuação nestes cargos, sendo que desses 42,86% deles tem de 1 a 5 anos.

6.2 Percepções dos participantes sobre inteligência emocional no exercício da liderança

Com o objetivo de conhecer as percepções que os participantes elaboram sobre “inteligência emocional” foram introduzidas no instrumento de coleta de dados duas questões. Elas tiveram o papel de criar um estado de vínculo com o instrumento da pesquisa, propriamente dito.

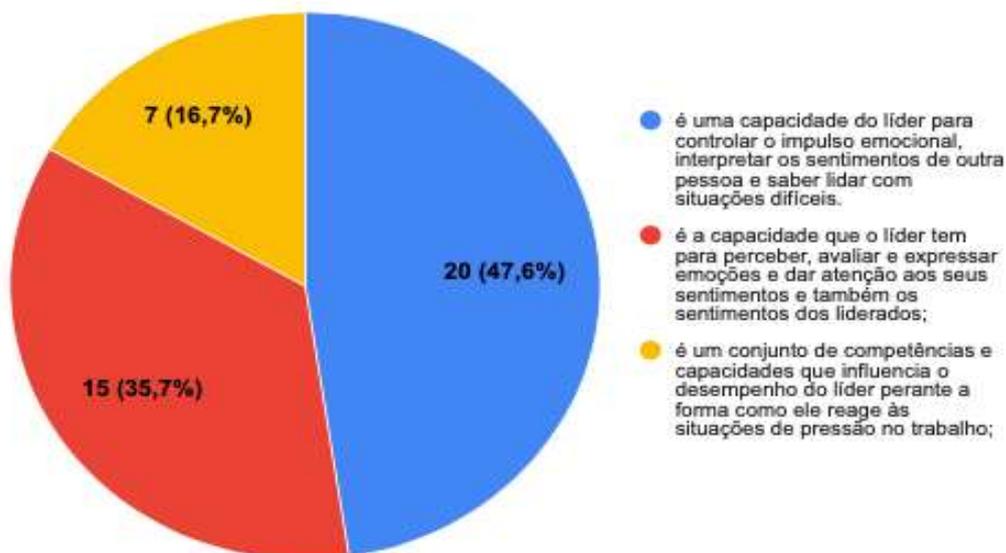
A primeira questão procurou captar o entendimento do participante em relação a IE contextualizada no exercício da liderança. Esta questão apresentou três opções de respostas. A segunda buscou apurar um nível de concordância do participante em relação a forma como o líder aplica a IE em suas funções de liderança. A seguir apresenta-se os resultados da análise destas questões

6.2.1 Entendimento do participante sobre IE

Dentre as três opções de respostas dadas aos participantes sobre o seu entendimento em relação a IE aplicado no exercício da liderança observou-se que, 47,6% deles indicaram a opção “é uma capacidade do líder para controlar o impulso emocional, interpretar os sentimentos de outra pessoa e saber lidar com situações difíceis”. Já para 35,7% dos participantes a “é a capacidade que o líder tem para perceber, avaliar e expressar emoções e dar atenção aos seus sentimentos e também os sentimentos dos liderados” foi a mais indicada. Somente uma minoria (16,7%) afirmou que a IE na liderança diz respeito a “é um conjunto de competências e capacidades que influencia o desempenho do líder perante a forma como ele reage às situações de pressão no trabalho”.

Pode-se verificar que as duas opções de respostas mais apontadas trazem em si o papel da IE intermediando a relação líder e liderado no sentido de contextualizar esta relação no âmbito intrapessoal (autogerenciamento) e interpessoal (heterogerenciamento). das emoções. A figura 2 ilustra as respostas obtidas sobre o entendimento dos líderes sobre a IE no exercício da liderança.

Figura 2 – Entendimento dos participantes sobre Inteligência Emocional



Fonte: Dados da pesquisa

6.2.2 Nível de concordância sobre a aplicabilidade da IE no exercício da liderança

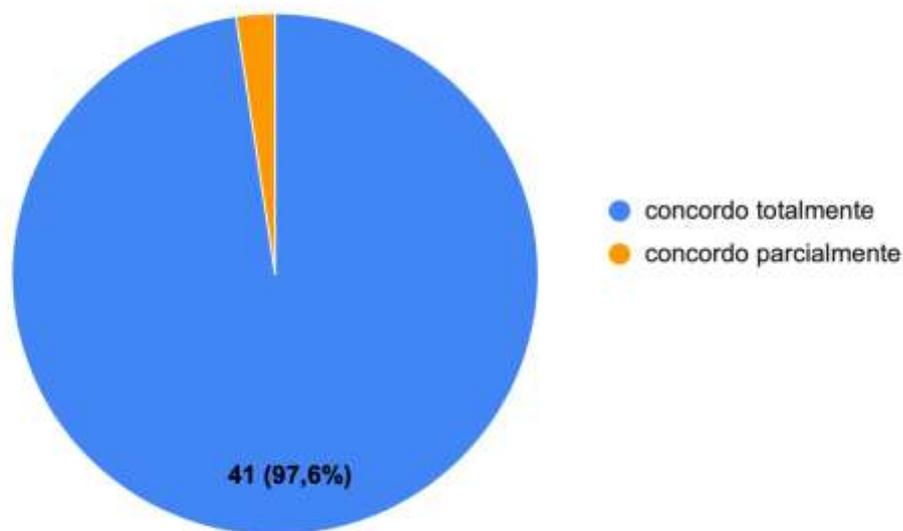
A segunda questão investigou o grau de concordância do participante quanto a afirmativa “todo líder deveria dar atenção a forma como ele aplica a inteligência emocional em

suas atividades da liderança”. O nível de concordância foi estruturado em (a) concordo totalmente, (b) concordo em partes, (c) não concordo, (d) discordo totalmente.

A maioria (97,6%) dos participantes concordou plenamente que todo líder deve dar atenção a forma como aplica a IE em suas atividades.

A figura 3 ilustra as respostas obtidas sobre o nível de concordância em relação a aplicação da IE no exercício da liderança

Figura 3 – Nível de concordância quanto a forma de aplicação da IE



Fonte: Dados da pesquisa

6.3 Modelo da Análise da IE dos participantes

Este modelo foi constituído a partir das orientações de Weisinger (2001) com o objetivo de realizar a análise dos dados de modo qualitativo a partir da apuração das frequências das respostas dadas pelos participantes. Incluiu-se também considerações aplicadas por Silva (2019) e pela própria pesquisadora. Logo, o modelo aqui referido origina-se das diretrizes que orientaram os procedimentos da análise dos dados especificamente sobre o teste da IE. Ele compreende três fases de procedimentos, as quais estão apresentadas pela figura 1 na subseção 5.2.6 da seção 5. A subseção 6.4 operacionaliza este modelo pela aplicação dos dados coletados.

6.3.1 Procedimentos teóricos da análise dos dados da IE

Os procedimentos adotados para a análise da IE compreenderam três fases: diagnóstico da IE (fase 1) que corresponde a primeira parte do Teste “O Desenvolvimento de sua Inteligência Emocional” (Weisinger, 2001) conforme explicado na seção 5.2.2.1.

A fase 2 ocupou-se da constituição das competências/aptidões e seu vínculo com as dimensões da IE. A

fase 3 apurou os resultados da IE em dois momentos sendo que o segundo viabilizou a apuração de uma síntese dos resultados do estudo em duas dimensões: geral e individual. Resgata-se que as fases 2 e 3 do modelo correspondem a segunda parte do Teste o Desenvolvimento de sua Inteligência Emocional (Weisinger, 2001), sendo executadas parcialmente conforme justificado na subseção 5.2.2.1. Conforme já anunciada na figura 1, p. 75 que ilustra os procedimentos da análise.

Fase 1: Diagnóstico da IE - foi realizado pela apuração das frequências obtidas nas respostas dadas a cada situação/assertiva do teste. A resposta expressa a nota do líder em relação ao conteúdo expresso na assertiva. O Apêndice D mostra o esquema adotado para esta apuração das frequências.

Fase 2: Constituição das competências/aptidões e vínculo com as dimensões da IE Esta fase ocorreu pela indicação do enquadramento das assertivas/situações nas cinco competências/aptidões da IE e serviu para estruturar a fase 3. As competências/aptidões são: “autoconsciência”, “controle emocional”, “automotivação”, “relacionar-se bem” e ser “mentor emocional” (conforme apresentadas na subseção 3.2, da seção 3, quadro 3), elas estão vinculadas às duas dimensões de estratégia de gerenciamento da IE, quais sejam: autogerenciamento/intrapessoal e heterogerenciamento/interpessoal. O Apêndice E mostra o esquema adotado para operacionalizar esta fase.

Fase 3 – Resultado da análise da I.E – esta fase apurou as lacunas e a presença das competências/aptidões da IE, observadas a partir das respostas dos participantes da pesquisa. Ela foi operacionalizada em dois momentos. No primeiro momento, as respostas de cada assertiva/situação foram organizadas em dois blocos: o primeiro bloco constituído pelas assertivas com frequências registradas nas notas iguais ou inferiores a quatro, e o segundo bloco com notas iguais ou superiores a cinco. (vide quadro 11). No segundo momento, apurou-se as lacunas e de presença de competências/aptidões da IE de todos os participantes (análise geral), bem como de cada um deles (análise individual). Ambas as apurações seguiram o mesmo

procedimento de classificação das notas nos dois blocos. Isto é, as lacunas de competências foram identificadas pelas notas iguais ou inferiores a 4, e a presença de competências pelas notas iguais ou superior a 5. Os Apêndices F e G apresentam os esquemas adotados para esta fase.

6.4 Operacionalização do modelo de análise da IE

Conforme anteriormente comentado, essa operacionalização consiste na aplicação do modelo teórico definido na subseção 6.3.1 e foi desenvolvida em duas etapas (subseções 6.4.1, 6.4.2) as quais, no conjunto, permitiram a apuração do estado da IE dos participantes.

6.4.1 Diagnóstico da IE dos participantes

Conforme comentado anteriormente, o diagnóstico foi operacionalizado a partir da observação das frequências obtidas em cada nota que o líder atribuiu ao conteúdo expresso em cada uma de suas 45 assertivas, conforme mostra o quadro 17. Seu objetivo, inicialmente, foi conhecer a distribuição destas respostas nas diferentes notas da escala de 1 a 7 e, posteriormente ele apoiou a estruturação das demais análises.

Quadro 17 – Diagnóstico da IE dos participantes – fase 1

Assertivas	Notas													
	1		2		3		4		5		6		7	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1. Diante de uma situação de estresse a que estou exposto eu consigo identificar com facilidade alterações fisiológicas como respiração acelerada, mandíbula tensa, alteração dos batimentos cardíacos, mudança no tom da voz.	2	4,76%	3	7,14%	4	9,52%	3	7,14%	14	33,33%	9	21,43%	7	16,67%
2. Consigo manter calmo em situações de pressão e durante uma conversa difícil.	0	0,00%	2	4,76%	5	11,90%	6	14,29%	11	26,19%	14	33,33%	4	9,52%
3. Consigo agir produtivamente mesmo quando estou zangado.	0	0,00%	4	9,52%	1	2,38%	7	16,67%	12	28,57%	14	33,33%	4	9,52%
4. Sou produtivo mesmo em situações que provocam ansiedade, ou seja, minha produtividade é mantida.	0	0,00%	0	0,00%	8	19,05%	8	19,05%	12	28,57%	11	26,19%	3	7,14%
5. Consigo retomar rapidamente ao meu estado de calma para voltar ao trabalho, após ter passado por uma situação estressante.	0	0,00%	2	4,76%	2	4,76%	11	26,19%	15	35,71%	8	19,05%	4	9,52%
6. Percebo quando alguns estados emocionais ocorrem comigo durante o meu trabalho, tais como: aumento de suor; aceleração dos batimentos do coração, respiração acelerada, faces do rosto quente, incômodos no estômago.	2	4,76%	1	2,38%	2	4,76%	3	7,14%	5	11,90%	16	38,10%	13	30,95%
7. Uso o diálogo interno para mudar meu estado emocional, quando necessário, isto é, digo “para mim mesmo” mensagens como: “esta ideia é ótima” ou “vá com calma” ou “fique calado”.	2	4,76%	1	2,38%	0	0,00%	3	7,14%	7	16,67%	15	35,71%	14	33,33%

8.Tenho por hábito falar sobre os meus sentimentos para outra pessoa comunicando o que estou sentindo	3	7,14%	7	16,67%	4	9,52%	8	19,05%	4	9,52%	10	23,81%	6	14,29%
9.Reflito sobre os sentimentos negativos que me ocorrem, como raiva, medo, frustração, sem ficar remoendo os fatos ou deixando que eles causem perturbações em mim.	0	0,00%	0	0,00%	3	7,14%	8	19,05%	13	30,95%	9	21,43%	9	21,43%
10.Consigo manter-me calmo quando sou alvo da raiva de outra pessoa	0	0,00%	2	4,76%	6	14,29%	8	19,05%	10	23,81%	11	26,19%	5	11,90%
11.Consigo me “vigiar” para não deixar os pensamentos negativos dominarem a situação	0	0,00%	1	2,38%	0	0,00%	5	11,90%	18	42,86%	11	26,19%	7	16,67%
12. Percebo quando minha conversa comigo mesmo (diálogo interno) é instrutiva e positiva.	1	2,38%	0	0,00%	1	2,38%	4	9,52%	8	19,05%	14	33,33%	14	33,33%
13. Consigo reconhecer situações que tem potencial para me tirar do sério e ainda continuar calmo.	0	0,00%	1	2,38%	0	0,00%	7	16,67%	18	42,86%	11	26,19%	5	11,90%
14. Consigo compreender os mais diferentes e inesperados acontecimentos	0	0,00%	3	7,14%	2	4,76%	9	21,43%	14	33,33%	11	26,19%	3	7,14%
15. Tenho consciência do “sentido” que desenvolvo em relação as pessoas. Isto é, eu presto atenção no modo como as pessoas olham umas para as outras enquanto falam e ouvem OU posso entender um olhar de desprezo ou de aprovação.	1	2,38%	0	0,00%	2	4,76%	6	14,29%	8	19,05%	11	26,19%	14	33,33%
16. Comunico corretamente o que estou sentindo. Sei expressar que fiquei magoado com o tratamento recebido de alguém.	3	7,14%	2	4,76%	3	7,14%	8	19,05%	14	33,33%	8	19,05%	4	9,52%
17.Sei que minha visão sobre as coisas influenciam minhas interpretações e conclusões, isto é, as minhas experiências de vida afetam a minha percepção da realidade atual. Exemplo: se eu considero que meu funcionário é incapaz para o cargo que ocupa, então irei considerar errado tudo o que ele diz.	1	2,38%	4	9,52%	12	28,57%	7	16,67%	8	19,05%	7	16,67%	3	7,14%
18. Sei identificar mudanças no meu estado de espírito e reconheço a hora de acalmar até atingir um estado que me permite pensar e agir com eficácia.	1	2,38%	0	0,00%	1	2,38%	4	9,52%	14	33,33%	13	30,95%	9	21,43%
19. Reconheço quando estou numa atitude defensiva perante alguma ocorrência/situação.	1	2,38%	1	2,38%	1	2,38%	6	14,29%	13	30,95%	13	30,95%	7	16,67%
20. Sei reconhecer as consequências do meu comportamento sobre outras pessoas. Isto é, estou ciente sobre o tipo de sentimento (bom ou ruim) que meu comportamento e atitudes podem despertar nas outras pessoas.	0	0,00%	0	0,00%	3	7,14%	6	14,29%	8	19,05%	14	33,33%	11	26,19%
21. Percebo quando estou me comunicando de forma incoerente	0	0,00%	0	0,00%	2	4,76%	5	11,90%	12	28,57%	14	33,33%	9	21,43%
22.Quando eu quero consigo recuperar a confiança e o entusiasmo em situações de desânimo e baixa motivação	1	2,38%	0	0,00%	3	7,14%	3	7,14%	12	28,57%	15	35,71%	8	19,05%
23. Recupero-me depressa depois de uma grande decepção ou crise	0	0,00%	1	2,38%	4	9,52%	5	11,90%	13	30,95%	16	38,10%	3	7,14%
24. Completar tarefas longas dentro do prazo	2	4,76%	1	2,38%	1	2,38%	2	4,76%	10	23,81%	15	35,71%	11	26,19%
25. Mesmo quando um trabalho é desinteressante eu consigo colocar nele grande interesse e alta energia.	0	0,00%	4	9,52%	7	16,67%	8	19,05%	9	21,43%	11	26,19%	3	7,14%
26. Tenho controle para interromper ou modificar hábitos pouco eficazes	0	0,00%	2	4,76%	5	11,90%	12	28,57%	14	33,33%	6	14,29%	3	7,14%
27. Constantemente eu busco desenvolver novos padrões de comportamento mais produtivos	0	0,00%	3	7,14%	0	0,00%	7	16,67%	16	38,10%	8	19,05%	8	19,05%
28. Depois das palavras o importante é a ação	1	2,38%	1	2,38%	2	4,76%	3	7,14%	2	4,76%	12	28,57%	21	50,00%
29. Sinto-me capaz para resolver qualquer conflito na equipe	0	0,00%	0	0,00%	1	2,38%	6	14,29%	17	40,48%	12	28,57%	6	14,29%

30. Obter consenso com outras pessoas é uma tarefa fácil	0	0,00%	6	14,29%	5	11,90%	5	11,90%	15	35,71%	6	14,29%	5	11,90%
31. Sou bom em mediar conflitos alheios	0	0,00%	0	0,00%	2	4,76%	10	23,81%	9	21,43%	15	35,71%	6	14,29%
32. Tenho técnicas eficazes de comunicação interpessoal	1	2,38%	2	4,76%	6	14,29%	8	19,05%	14	33,33%	5	11,90%	6	14,29%
33. Sou bom para entender e apresentar os pensamentos de um grupo	0	0,00%	1	2,38%	6	14,29%	3	7,14%	11	26,19%	15	35,71%	6	14,29%
34. Tenho facilidade para influenciar direta ou indiretamente outras pessoas	0	0,00%	1	2,38%	1	2,38%	3	7,14%	15	35,71%	11	26,19%	11	26,19%
35. Sou capaz de ganhar a confiança de outras pessoas	0	0,00%	1	2,38%	1	2,38%	2	4,76%	5	11,90%	20	47,62%	13	30,95%
36. Tenho habilidade para montar equipes de apoio	0	0,00%	0	0,00%	5	11,90%	7	16,67%	12	28,57%	8	19,05%	10	23,81%
37. Consigo levar outras pessoas a se sentirem bem	0	0,00%	0	0,00%	2	4,76%	5	11,90%	7	16,67%	15	35,71%	13	30,95%
38. Me disponho a dar conselhos e apoio a outros, quando necessário	0	0,00%	1	2,38%	2	4,76%	1	2,38%	7	16,67%	14	33,33%	17	40,48%
39. Sou capaz de ajudar as pessoas a analisar e interpretar corretamente os seus sentimentos	0	0,00%	2	4,76%	3	7,14%	4	9,52%	11	26,19%	11	26,19%	11	26,19%
40. Tenho sensibilidade para reconhecer quando uma pessoa está preocupada	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	5	11,90%	8	19,05%	18	42,86%	11	26,19%
41. Ajudar pessoas a controlar suas emoções é uma tarefa que me saio bem	0	0,00%	1	2,38%	6	14,29%	4	9,52%	13	30,95%	11	26,19%	7	16,67%
42. Normalmente eu tenho facilidade de empatia com outras pessoas	0	0,00%	1	2,38%	1	2,38%	5	11,90%	10	23,81%	12	28,57%	13	30,95%
43. Sou procurado pelas para falarem de assuntos confidenciais	1	2,38%	1	2,38%	1	2,38%	2	4,76%	14	33,33%	8	19,05%	15	35,71%
44. Sou capaz de ajudar um grupo a controlar suas emoções	0	0,00%	0	0,00%	4	9,52%	12	28,57%	6	14,29%	17	40,48%	3	7,14%
45. Percebo quando uma pessoa não tem coerência entre os comportamentos que ela expressa e o que suas emoções e sentimentos falam.	0	0,00%	1	2,38%	2	4,76%	4	9,52%	12	28,57%	16	38,10%	7	16,67%

Fonte: Dados da pesquisa

O próximo passo foi apurar as assertivas/situações que expressassem as capacidades (maior e menor) dos líderes para aplicar a IE no exercício da liderança uma vez que, tais assertivas/situações abordaram ocorrências deste contexto.

Desse modo, a partir do quadro 17, convencionou-se que a identificação das situações/assertivas para indicar as maiores e menores capacidades de aplicação IE pelos líderes seriam aquelas que alcançaram frequências igual e acima 51% na soma das frequências das notas 6 e 7, bem como nas notas 1 e 2. A convenção de agrupamento de notas seguiu o mesmo procedimento adotado por Silva et al. (2019) em sua pesquisa junto aos líderes de uma empresa de comunicação visual. Já a convenção de definir o percentual 51% como percentual de corte das frequências foi da pesquisadora.

Por estes procedimentos apurou-se que

- a) As situações/assertivas do exercício da liderança que expressaram maior capacidade dos participantes para aplicar a IE e que acumularam frequências igual e acima de 51% estão elencadas no quadro 18.

Quadro 18 – Frequências de assertivas com soma das notas 6 e 7

Assertivas	Soma 6 e 7 (%)
6. Percebo quando alguns estados emocionais ocorrem comigo durante o meu trabalho, tais como: aumento de suor; aceleração dos batimentos do coração, respiração acelerada, faces do rosto quente, incômodos no estômago.	69,05%
7. Uso o diálogo interno para mudar meu estado emocional, quando necessário, isto é, digo “para mim mesmo” mensagens como: “esta ideia é ótima” ou “vá com calma” ou “fique calado”.	69,05%
12. Percebo quando minha conversa comigo mesmo (diálogo interno) é instrutiva e positiva.	66,67%
15. Tenho consciência do “sentido” que desenvolvo em relação as pessoas. Isto é, eu presto atenção no modo como as pessoas olham umas para as outras enquanto falam e ouvem OU posso entender um olhar de desprezo ou de aprovação.	59,52%
18. Sei identificar mudanças no meu estado de espírito e reconheço a hora de acalmar até atingir um estado que me permite pensar e agir com eficácia.	52,38%
20. Sei reconhecer as consequências do meu comportamento sobre outras pessoas. Isto é, estou ciente sobre o tipo de sentimento (bom ou ruim) que meu comportamento e atitudes podem despertar nas outras pessoas.	59,52%
21. Percebo quando estou me comunicando de forma incoerente	54,76%
22. Quando eu quero consigo recuperar a confiança e o entusiasmo em situações de desânimo e baixa motivação	54,76%
24. Completar tarefas longas dentro do prazo	61,90%
28. Depois das palavras o importante é a ação	78,57%
34. Tenho facilidade para influenciar direta ou indiretamente outras pessoas	52,38%
35. Sou capaz de ganhar a confiança de outras pessoas	78,57%
37. Consigo levar outras pessoas a se sentirem bem	66,67%
38. Me disponho a dar conselhos e apoio a outros, quando necessário	73,81%
39. Sou capaz de ajudar as pessoas a analisar e interpretar corretamente os seus sentimentos	52,38%
40. Tenho sensibilidade para reconhecer quando uma pessoa está preocupada	69,05%
42. Normalmente eu tenho facilidade de empatia com outras pessoas	59,52%
43. Sou procurado pelas para falarem de assuntos confidenciais	54,76%
45. Percebo quando uma pessoa não tem coerência entre os comportamentos que ela expressa e o que suas emoções e sentimentos falam.	54,76%

Fonte: Dados da pesquisa

- b) As situações/assertivas do exercício da liderança que expressaram a menor capacidade dos participantes para aplicar a IE estão elencadas o quadro 19. Observar que **nenhuma** delas atendeu ao critério dos 51% na soma das frequências das notas 1 e 2, porém as que assertivas com maior frequência nas notas 1 e 2, foram:

Quadro 19 – Maior frequência de assertivas com notas 1 e 2

Assertivas	Soma 1 e 2 (%)
8. Tenho por hábito falar sobre os meus sentimentos para outra pessoa comunicando o que estou sentindo	23,81%
30. Obter consenso com outras pessoas é uma tarefa fácil	14,29%

Fonte: Dados da pesquisa

6.4.2 Resultados da análise: lacunas e presença da IE

A partir da constituição das competências/aptidões e sua vinculação com as dimensões da IE (conforme indicado na subseção 6.3.2 da fase 2 do modelo teórico) foi possível apurar os resultados da análise adotando-se as recomendações do autor para esta fase.

Tal apuração compreendeu:

- a) a identificação das assertivas/situações do exercício da liderança que demonstraram lacunas e presença da aplicabilidade da IE (vide quadros 20 e 21).
- b) A identificação das lacunas e presença de competências/aptidões do grupo e de cada participante (vide quadros 22 e 23),
- c) O alinhamento das competências/aptidões com as dimensões de estratégia de gerenciamento da IE intrapessoal (autogerenciamento) e interpessoal (heterogerenciamento).

Feito isto, aplicou-se o critério de Weisinger (2001) de classificar as notas em dois blocos: igual ou menor que 4 e, igual ou maior que 5 e, manteve-se a convenção do corte de 51% para apurar as assertivas/situações que indicassem lacunas (notas menores ou igual a 4) e presença (notas maiores ou igual a 5) da aplicabilidade da IE. Apurou-se que:

- a) Situações do exercício da liderança que revelaram lacunas da aplicabilidade da IE no grupo de participantes, conseqüentemente, apresentando déficit parcial de competências nas dimensões interpessoal e intrapessoal, respectivamente nas estratégias de heterogerenciamento e autogerenciamento da IE.

A parcialidade se dá ao fato de a lacuna ter sido identificada apenas para uma assertiva (a de número 17) das 12 que estão agrupadas para compor a competência autoconsciência, conseqüentemente, tal lacuna foi também parcial em relação a dimensão intrapessoal que é composta de 3 competências (autoconsciência, controle das emoções e automotivação). O mesmo ocorreu para a assertiva de número 8 que integra dois grupos de competências “relacionar-se bem” (20 assertivas/situações) e “ser mentor emocional (13 assertivas/situações), porém na dimensão interpessoal.

Quadro 20 – Assertivas que revelaram lacunas da aplicabilidade da IE

Dimensões da estratégia de gerenciamento da IE	Competência s/ Aptidões	Assertivas	Resposta de nota igual ou inferior a 4		Resposta de nota igual ou superior a 5	
			F	%	F	%
Intrapessoal (autogerenciamento)	Autoconsciência	17. Sei que minha visão sobre as coisas influencia minhas interpretações e conclusões, isto é, as minhas experiências de vida afetam a minha percepção da realidade atual. Exemplo: se eu considero que meu funcionário é incapaz para o cargo que ocupa, então irei considerar errado tudo o que ele diz.	24	57,14%	18	42,86%

Interpessoal (heterogenerciamento)	Relacionar-se bem E ser mentor emocional	8.Tenho por hábito falar sobre os meus sentimentos para outra pessoa comunicando o que estou sentindo	22	52,38%	20	47,62%
---	---	---	----	--------	----	--------

Fonte: Elaboração própria

- b) Situações do exercício da liderança que revelaram a presença da aplicabilidade da IE no grupo de participantes, conseqüentemente, apresentando desenvolvimento interpessoal e intrapessoal, respectivamente nas estratégias de heterogenerciamento e autogenerciamento da IE. No entanto, de igual modo ocorrido em relação ao déficit de competências, aqui também o desenvolvimento mostrou-se parcialmente.

Quadro 21 – Assertivas que revelaram presença da aplicabilidade da IE

Dimensões da estratégia de gerenciamento da IE	Competências/ Aptidões	Assertivas	Resposta de nota igual ou inferior a 4		Resposta de nota igual ou superior a 5	
			F	%	F	%
Intrapessoal (autogenerciamento)	Autoconsciência	1.Diante de uma situação de estresse a que estou exposto eu consigo identificar com facilidade alterações fisiológicas como respiração acelerada, mandíbula tensa, alteração dos batimentos cardíacos, mudança no tom da voz.	12	28,57%	30	71,43%
		6.Percebo quando alguns estados emocionais ocorrem comigo durante o meu trabalho, tais como: aumento de suor; aceleração dos batimentos do coração, respiração acelerada, faces do rosto quente, incômodos no estômago.	8	19,05%	34	80,95%
		11.Consigo me “vigiar” para não deixar os pensamentos negativos dominarem a situação	6	14,29%	36	85,71%
		12. Percebo quando minha conversa comigo mesmo (diálogo interno) é instrutiva e positiva.	6	14,29%	36	85,71%
		13. Consigo reconhecer situações que tem potencial para me tirar do sério e ainda continuar calmo.	8	19,05%	34	80,95%
		14. Consigo compreender os mais diferentes e inesperados acontecimentos	14	33,33%	28	66,67%
		15. Tenho consciência do “sentido” que desenvolvo em relação as pessoas. Isto é, eu presto atenção no modo como as pessoas olham umas para as outras enquanto falam e ouvem OU posso entender um olhar de desprezo ou de aprovação.	9	21,43%	33	78,57%
		18. Sei identificar mudanças no meu estado de espírito e reconheço a hora de acalmar até atingir um estado que me permite pensar e agir com eficácia.	6	14,29%	36	85,71%
		19. Reconheço quando estou numa atitude defensiva perante alguma ocorrência/situação.	9	21,43%	33	78,57%
		20. Sei reconhecer as conseqüências do meu comportamento sobre outras pessoas. Isto é, estou ciente sobre o tipo de sentimento (bom ou ruim) que meu comportamento e atitudes podem despertar nas outras pessoas.	9	21,43%	33	78,57%
		21. Percebo quando estou me comunicando de forma incoerente	7	16,67%	35	83,33%
Controle Emocional	Controle Emocional	1.Diante de uma situação de estresse a que estou exposto eu consigo identificar com facilidade alterações fisiológicas como respiração acelerada, mandíbula tensa, alteração dos batimentos cardíacos, mudança no tom da voz.	12	28,57%	30	71,43%
		2.Consigo manter calmo em situações de pressão e durante uma conversa difícil.	13	30,95%	29	69,05%
		3.Consigo agir produtivamente mesmo quando estou zangado.	12	28,57%	30	71,43%
		4.Sou produtivo mesmo em situações que provocam ansiedade, ou seja, minha produtividade é mantida.	16	38,10%	26	61,90%
		5.Consigo retomar rapidamente ao meu estado de calma para voltar ao trabalho, após ter passado por uma situação estressante.	15	35,71%	27	64,29%

		7. Uso o diálogo interno para mudar meu estado emocional, quando necessário, isto é, digo “para mim mesmo” mensagens como: “esta ideia é ótima” ou “vá com calma” ou “fique calado”.	6	14,29%	36	85,71%	
		9. Reflito sobre os sentimentos negativos que me ocorrem, como raiva, medo, frustração, sem ficar remoendo os fatos ou deixando que eles causem perturbações em mim.	11	26,19%	31	73,81%	
		10. Consigo manter-me calmo quando sou alvo da raiva de outra pessoa	16	38,10%	26	61,90%	
		13. Consigo reconhecer situações que tem potencial para me tirar do sério e ainda continuar calmo.	8	19,05%	34	80,95%	
		27. Constantemente eu busco desenvolver novos padrões de comportamento mais produtivos	10	23,81%	32	76,19%	
	Automotivação		7. Uso o diálogo interno para mudar meu estado emocional, quando necessário, isto é, digo “para mim mesmo” mensagens como: “esta ideia é ótima” ou “vá com calma” ou “fique calado”.	6	14,29%	36	85,71%
			22. Quando eu quero consigo recuperar a confiança e o entusiasmo em situações de desânimo e baixa motivação	7	16,67%	35	83,33%
			23. Recupero-me depressa depois de uma grande decepção ou crise	10	23,81%	32	76,19%
			25. Mesmo quando um trabalho é desinteressante eu consigo colocar nele grande interesse e alta energia.	19	45,24%	23	54,76%
			24. Completar tarefas longas dentro do prazo	6	14,29%	36	85,71%
			26. Tenho controle para interromper ou modificar hábitos pouco eficazes	19	45,24%	23	54,76%
			27. Constantemente eu busco desenvolver novos padrões de comportamento mais produtivos	10	23,81%	32	76,19%
			28. Depois das palavras o importante é a ação	7	16,67%	35	83,33%
	Interpessoal (heterogeneidade)						
		10. Consigo manter-me calmo quando sou alvo da raiva de outra pessoa	16	38,10%	26	61,90%	
		16. Comunico corretamente o que estou sentindo. Sei expressar que fiquei magoado com o tratamento recebido de alguém.	16	38,10%	26	61,90%	
		19. Reconheço quando estou numa atitude defensiva perante alguma ocorrência/situação.	9	21,43%	33	78,57%	
		20. Sei reconhecer as consequências do meu comportamento sobre outras pessoas. Isto é, estou ciente sobre o tipo de sentimento (bom ou ruim) que meu comportamento e atitudes podem despertar nas outras pessoas.	9	21,43%	33	78,57%	
		29. Sinto-me capaz para resolver qualquer conflito na equipe	7	16,67%	35	83,33%	
		30. Obter consenso com outras pessoas é uma tarefa fácil	16	38,10%	26	61,90%	
		31. Sou bom em mediar conflitos alheios	12	28,57%	30	71,43%	
		32. Tenho técnicas eficazes de comunicação interpessoal	17	40,48%	25	59,52%	
		33. Sou bom para entender e apresentar os pensamentos de um grupo	10	23,81%	32	76,19%	
		34. Tenho facilidade para influenciar direta ou indiretamente outras pessoas	5	11,90%	37	88,10%	
		35. Sou capaz de ganhar a confiança de outras pessoas	4	9,52%	38	90,48%	
		36. Tenho habilidade para montar equipes de apoio	12	28,57%	30	71,43%	
		37. Consigo levar outras pessoas a se sentirem bem	7	16,67%	35	83,33%	
		38. Me disponho a dar conselhos e apoio a outros, quando necessário	4	9,52%	38	90,48%	
		39. Sou capaz de ajudar as pessoas a analisar e interpretar corretamente os seus sentimentos	9	21,43%	33	78,57%	
		42. Normalmente eu tenho facilidade de empatia com outras pessoas	7	16,67%	35	83,33%	
		43. Sou procurado pelas para falarem de assuntos confidenciais	5	11,90%	37	88,10%	
		44. Sou capaz de ajudar um grupo a controlar suas emoções	16	38,10%	26	61,90%	
		45. Percebo quando uma pessoa não tem coerência entre os comportamentos que ela expressa e o que suas emoções e sentimentos falam.	7	16,67%	35	83,33%	
	Ser mentor emocional	10. Consigo manter-me calmo quando sou alvo da raiva de outra pessoa	16	38,10%	26	61,90%	
		16. Comunico corretamente o que estou sentindo. Sei expressar que fiquei magoado com o tratamento recebido de alguém.	16	38,10%	26	61,90%	

	18. Sei identificar mudanças no meu estado de espírito e reconheço a hora de acalmar até atingir um estado que me permite pensar e agir com eficácia.	6	14,29%	36	85,71%
	34. Tenho facilidade para influenciar direta ou indiretamente outras pessoas	5	11,90%	37	88,10%
	35. Sou capaz de ganhar a confiança de outras pessoas	4	9,52%	38	90,48%
	37. Consigo levar outras pessoas a se sentirem bem	7	16,67%	35	83,33%
	38. Me disponho a dar conselhos e apoio a outros, quando necessário	4	9,52%	38	90,48%
	39. Sou capaz de ajudar as pessoas a analisar e interpretar corretamente os seus sentimentos	9	21,43%	33	78,57%
	40. Tenho sensibilidade para reconhecer quando uma pessoa está preocupada	5	11,90%	37	88,10%
	41. Ajudar pessoas a controlar suas emoções é uma tarefa que me saio bem	11	26,19%	31	73,81%
	44. Sou capaz de ajudar um grupo a controlar suas emoções	16	38,10%	26	61,90%
	45. Percebo quando uma pessoa não tem coerência entre os comportamentos que ela expressa e o que suas emoções e sentimentos falam.	7	16,67%	35	83,33%

Fonte: Dados da pesquisa

Aplicando o momento 2 da fase 3 tem-se nos quadros 22 e 23, respectivamente, a apuração dos resultados geral e individual da análise de lacunas e presença de competências/aptidões da IE.

Os resultados decorreram da somatória das frequências das respostas dadas em cada uma das assertivas/situações que compõem as competências/aptidões, as quais estão vinculadas às dimensões da estratégia de gerenciamento da IE, ou seja, intrapessoal (autogerenciamento) e interpessoal (heterogerenciamento).

Quadro 22 – Resultado geral da análise da IE

Dimensões da estratégia de gerenciamento da IE	Competência/Aptidões	Resposta de nota igual ou inferior a 4		Resposta de nota igual ou superior a 5	
		F	%	F	%
Intrapessoal	Autoconsciência	118	23,41%	386	76,59%
	Controle das emoções	119	28,33%	301	71,67%
	Automotivação	84	25,00%	252	75,00%
Intrapessoal	Relacionar-se bem	210	25,00%	630	75,00%
	Ser mentor emocional	128	23,44%	418	76,56%

Fonte: Dados da pesquisa

Estes resultados serão discutidos na seção 7.

Quadro 23 – Resultado individual da análise da IE

Participante	Dimensões da estratégia de gerenciamento da IE	Competência/Aptidões	Resposta de nota igual ou inferior a 4		Resposta de nota igual ou superior a 5	
			F	%	F	%
1	Intrapessoal (autogerenciamento)	Autoconsciência	1	8,33%	11	91,67%
		Controle das emoções	3	30,00%	7	70,00%
		Automotivação	2	25,00%	6	75,00%
	Intrapessoal (heterogerenciamento)	Relacionar-se bem	4	20,00%	16	80,00%
		Ser mentor emocional	3	23,08%	10	76,92%

2	Intrapessoal (autogerenciamento)	Autoconsciência	0	0,00%	12	100,00%
		Controle das emoções	2	20,00%	8	80,00%
		Automotivação	0	0,00%	8	100,00%
	Intrapessoal (heterogerenciamento)	Relacionar-se bem	2	10,00%	18	90,00%
		Ser mentor emocional	2	15,38%	11	84,62%
3	Intrapessoal (autogerenciamento)	Autoconsciência	0	0,00%	12	100,00%
		Controle das emoções	1	10,00%	9	90,00%
		Automotivação	0	0,00%	8	100,00%
	Intrapessoal (heterogerenciamento)	Relacionar-se bem	6	30,00%	14	70,00%
		Ser mentor emocional	5	38,46%	8	61,54%
4	Intrapessoal (autogerenciamento)	Autoconsciência	3	25,00%	9	75,00%
		Controle das emoções	3	30,00%	7	70,00%
		Automotivação	5	62,50%	3	37,50%
	Intrapessoal (heterogerenciamento)	Relacionar-se bem	14	70,00%	6	30,00%
		Ser mentor emocional	9	69,23%	4	30,77%
5	Intrapessoal (autogerenciamento)	Autoconsciência	4	33,33%	8	66,67%
		Controle das emoções	4	40,00%	6	60,00%
		Automotivação	3	37,50%	5	62,50%
	Intrapessoal (heterogerenciamento)	Relacionar-se bem	8	40,00%	12	60,00%
		Ser mentor emocional	6	46,15%	7	53,85%
6	Intrapessoal (autogerenciamento)	Autoconsciência	0	0,00%	12	100,00%
		Controle das emoções	0	0,00%	10	100,00%
		Automotivação	0	0,00%	8	100,00%
	Intrapessoal (heterogerenciamento)	Relacionar-se bem	0	0,00%	20	100,00%
		Ser mentor emocional	0	0,00%	13	100,00%
7	Intrapessoal (autogerenciamento)	Autoconsciência	1	8,33%	11	91,67%
		Controle das emoções	2	20,00%	8	80,00%
		Automotivação	0	0,00%	8	100,00%
	Intrapessoal (heterogerenciamento)	Relacionar-se bem	1	5,00%	19	95,00%
		Ser mentor emocional	1	7,69%	12	92,31%
8	Intrapessoal (autogerenciamento)	Autoconsciência	1	8,33%	11	91,67%
		Controle das emoções	4	40,00%	6	60,00%
		Automotivação	3	37,50%	5	62,50%
	Intrapessoal (heterogerenciamento)	Relacionar-se bem	3	15,00%	17	85,00%
		Ser mentor emocional	2	15,38%	11	84,62%
9	Intrapessoal (autogerenciamento)	Autoconsciência	4	33,33%	8	66,67%
		Controle das emoções	3	30,00%	7	70,00%
		Automotivação	0	0,00%	8	100,00%
	Intrapessoal (heterogerenciamento)	Relacionar-se bem	8	40,00%	12	60,00%
		Ser mentor emocional	6	46,15%	7	53,85%
10	Intrapessoal (autogerenciamento)	Autoconsciência	5	41,67%	7	58,33%
		Controle das emoções	6	60,00%	4	40,00%
		Automotivação	2	20,00%	8	80,00%
	Intrapessoal (heterogerenciamento)	Relacionar-se bem	4	20,00%	16	80,00%
		Ser mentor emocional	1	7,69%	12	92,31%
11	Intrapessoal (autogerenciamento)	Autoconsciência	2	16,67%	10	83,33%
		Controle das emoções	6	60,00%	4	40,00%
		Automotivação	2	20,00%	8	80,00%
	Intrapessoal (heterogerenciamento)	Relacionar-se bem	2	10,00%	18	90,00%
		Ser mentor emocional	1	7,69%	12	92,31%
12	Intrapessoal (autogerenciamento)	Autoconsciência	1	8,33%	11	91,67%
		Controle das emoções	8	80,00%	2	20,00%
		Automotivação	4	50,00%	4	50,00%
	Intrapessoal (heterogerenciamento)	Relacionar-se bem	5	25,00%	15	75,00%

		Ser mentor emocional	3	23,08%	10	76,92%
13	Intrapessoal (autogerenciamento)	Autoconsciência	3	25,00%	9	75,00%
		Controle das emoções	3	30,00%	7	70,00%
		Automotivação	4	50,00%	4	50,00%
	Intrapessoal (heterogerenciamento)	Relacionar-se bem	1	5,00%	19	95,00%
		Ser mentor emocional	1	7,69%	12	92,31%
14	Intrapessoal (autogerenciamento)	Autoconsciência	3	25,00%	9	75,00%
		Controle das emoções	2	20,00%	8	80,00%
		Automotivação	5	62,50%	3	37,50%
	Intrapessoal (heterogerenciamento)	Relacionar-se bem	4	20,00%	16	80,00%
		Ser mentor emocional	2	15,38%	11	84,62%
15	Intrapessoal (autogerenciamento)	Autoconsciência	5	41,67%	7	58,33%
		Controle das emoções	2	20,00%	8	80,00%
		Automotivação	1	12,50%	7	87,50%
	Intrapessoal (heterogerenciamento)	Relacionar-se bem	2	10,00%	18	90,00%
		Ser mentor emocional	0	0,00%	13	100,00%
16	Intrapessoal (autogerenciamento)	Autoconsciência	7	58,33%	5	41,67%
		Controle das emoções	4	40,00%	6	60,00%
		Automotivação	4	50,00%	4	50,00%
	Intrapessoal (heterogerenciamento)	Relacionar-se bem	11	55,00%	9	45,00%
		Ser mentor emocional	7	53,85%	6	46,15%
17	Intrapessoal (autogerenciamento)	Autoconsciência	0	0,00%	12	100,00%
		Controle das emoções	4	40,00%	6	60,00%
		Automotivação	3	37,50%	5	62,50%
	Intrapessoal (heterogerenciamento)	Relacionar-se bem	11	55,00%	9	45,00%
		Ser mentor emocional	6	46,15%	7	53,85%
18	Intrapessoal (autogerenciamento)	Autoconsciência	0	0,00%	12	100,00%
		Controle das emoções	2	20,00%	8	80,00%
		Automotivação	0	0,00%	8	100,00%
	Intrapessoal (heterogerenciamento)	Relacionar-se bem	3	15,00%	17	85,00%
		Ser mentor emocional	3	23,08%	10	76,92%
19	Intrapessoal (autogerenciamento)	Autoconsciência	5	41,67%	7	58,33%
		Controle das emoções	3	30,00%	7	70,00%
		Automotivação	3	37,50%	5	62,50%
	Intrapessoal (heterogerenciamento)	Relacionar-se bem	9	45,00%	11	55,00%
		Ser mentor emocional	6	46,15%	7	53,85%
20	Intrapessoal (autogerenciamento)	Autoconsciência	0	0,00%	12	100,00%
		Controle das emoções	1	10,00%	9	90,00%
		Automotivação	0	0,00%	8	100,00%
	Intrapessoal (heterogerenciamento)	Relacionar-se bem	1	5,00%	19	95,00%
		Ser mentor emocional	1	7,69%	12	92,31%
21	Intrapessoal (autogerenciamento)	Autoconsciência	3	25,00%	9	75,00%
		Controle das emoções	4	40,00%	6	60,00%
		Automotivação	5	62,50%	3	37,50%
	Intrapessoal (heterogerenciamento)	Relacionar-se bem	1	5,00%	19	95,00%
		Ser mentor emocional	0	0,00%	13	100,00%
22	Intrapessoal (autogerenciamento)	Autoconsciência	3	25,00%	9	75,00%
		Controle das emoções	3	30,00%	7	70,00%
		Automotivação	3	37,50%	5	62,50%
	Intrapessoal (heterogerenciamento)	Relacionar-se bem	5	25,00%	15	75,00%
		Ser mentor emocional	2	15,38%	11	84,62%
23	Intrapessoal (autogerenciamento)	Autoconsciência	6	50,00%	6	50,00%
		Controle das emoções	4	40,00%	6	60,00%
		Automotivação	2	25,00%	6	75,00%

	Intrapessoal (heterogerenciamento)	Relacionar-se bem	5	25,00%	15	75,00%
		Ser mentor emocional	2	15,38%	11	84,62%
24	Intrapessoal (autogerenciamento)	Autoconsciência	5	41,67%	7	58,33%
		Controle das emoções	3	30,00%	7	70,00%
		Automotivação	2	25,00%	6	75,00%
	Intrapessoal (heterogerenciamento)	Relacionar-se bem	8	40,00%	12	60,00%
		Ser mentor emocional	9	69,23%	4	30,77%
25	Intrapessoal (autogerenciamento)	Autoconsciência	1	8,33%	11	91,67%
		Controle das emoções	2	20,00%	8	80,00%
		Automotivação	0	0,00%	8	100,00%
	Intrapessoal (heterogerenciamento)	Relacionar-se bem	0	0,00%	20	100,00%
		Ser mentor emocional	0	0,00%	13	100,00%
26	Intrapessoal (autogerenciamento)	Autoconsciência	1	8,33%	11	91,67%
		Controle das emoções	2	20,00%	8	80,00%
		Automotivação	1	12,50%	7	87,50%
	Intrapessoal (heterogerenciamento)	Relacionar-se bem	3	15,00%	17	85,00%
		Ser mentor emocional	3	23,08%	10	76,92%
27	Intrapessoal (autogerenciamento)	Autoconsciência	1	8,33%	11	91,67%
		Controle das emoções	2	20,00%	8	80,00%
		Automotivação	0	0,00%	8	100,00%
	Intrapessoal (heterogerenciamento)	Relacionar-se bem	4	20,00%	16	80,00%
		Ser mentor emocional	2	15,38%	11	84,62%
28	Intrapessoal (autogerenciamento)	Autoconsciência	1	8,33%	11	91,67%
		Controle das emoções	2	20,00%	8	80,00%
		Automotivação	0	0,00%	8	100,00%
	Intrapessoal (heterogerenciamento)	Relacionar-se bem	0	0,00%	20	100,00%
		Ser mentor emocional	0	0,00%	13	100,00%
29	Intrapessoal (autogerenciamento)	Autoconsciência	4	33,33%	8	66,67%
		Controle das emoções	4	40,00%	6	60,00%
		Automotivação	2	25,00%	6	75,00%
	Intrapessoal (heterogerenciamento)	Relacionar-se bem	11	55,00%	9	45,00%
		Ser mentor emocional	3	23,08%	10	76,92%
30	Intrapessoal (autogerenciamento)	Autoconsciência	1	8,33%	11	91,67%
		Controle das emoções	1	10,00%	9	90,00%
		Automotivação	0	0,00%	8	100,00%
	Intrapessoal (heterogerenciamento)	Relacionar-se bem	1	5,00%	19	95,00%
		Ser mentor emocional	0	0,00%	13	100,00%
31	Intrapessoal (autogerenciamento)	Autoconsciência	1	8,33%	11	91,67%
		Controle das emoções	4	40,00%	6	60,00%
		Automotivação	4	50,00%	4	50,00%
	Intrapessoal (heterogerenciamento)	Relacionar-se bem	1	5,00%	19	95,00%
		Ser mentor emocional	1	7,69%	12	92,31%
32	Intrapessoal (autogerenciamento)	Autoconsciência	4	33,33%	8	66,67%
		Controle das emoções	4	40,00%	6	60,00%
		Automotivação	2	25,00%	6	75,00%
	Intrapessoal (heterogerenciamento)	Relacionar-se bem	11	55,00%	9	45,00%
		Ser mentor emocional	3	23,08%	10	76,92%
33	Intrapessoal (autogerenciamento)	Autoconsciência	4	33,33%	8	66,67%
		Controle das emoções	0	0,00%	10	100,00%
		Automotivação	3	37,50%	5	62,50%
	Intrapessoal (heterogerenciamento)	Relacionar-se bem	2	10,00%	18	90,00%
		Ser mentor emocional	1	7,69%	12	92,31%
34	Intrapessoal (autogerenciamento)	Autoconsciência	2	16,67%	10	83,33%
		Controle das emoções	3	30,00%	7	70,00%

	Intrapessoal (heterogerenciamento)	Automotivação	4	50,00%	4	50,00%
		Relacionar-se bem	1	5,00%	19	95,00%
		Ser mentor emocional	1	7,69%	12	92,31%
35	Intrapessoal (autogerenciamento)	Autoconsciência	10	83,33%	2	16,67%
		Controle das emoções	6	60,00%	4	40,00%
		Automotivação	5	62,50%	3	37,50%
	Intrapessoal (heterogerenciamento)	Relacionar-se bem	19	95,00%	1	5,00%
		Ser mentor emocional	13	100,00%	0	0,00%
36	Intrapessoal (autogerenciamento)	Autoconsciência	2	16,67%	10	83,33%
		Controle das emoções	0	0,00%	10	100,00%
		Automotivação	1	12,50%	7	87,50%
	Intrapessoal (heterogerenciamento)	Relacionar-se bem	0	0,00%	20	100,00%
		Ser mentor emocional	0	0,00%	13	100,00%
37	Intrapessoal (autogerenciamento)	Autoconsciência	4	33,33%	8	66,67%
		Controle das emoções	4	40,00%	6	60,00%
		Automotivação	2	25,00%	6	75,00%
	Intrapessoal (heterogerenciamento)	Relacionar-se bem	11	55,00%	9	45,00%
		Ser mentor emocional	3	23,08%	10	76,92%
38	Intrapessoal (autogerenciamento)	Autoconsciência	4	33,33%	8	66,67%
		Controle das emoções	2	20,00%	8	80,00%
		Automotivação	0	0,00%	8	100,00%
	Intrapessoal (heterogerenciamento)	Relacionar-se bem	2	10,00%	18	90,00%
		Ser mentor emocional	0	0,00%	13	100,00%
39	Intrapessoal (autogerenciamento)	Autoconsciência	3	25,00%	9	75,00%
		Controle das emoções	1	10,00%	9	90,00%
		Automotivação	3	37,50%	5	62,50%
	Intrapessoal (heterogerenciamento)	Relacionar-se bem	5	25,00%	15	75,00%
		Ser mentor emocional	3	23,08%	10	76,92%
40	Intrapessoal (autogerenciamento)	Autoconsciência	3	25,00%	9	75,00%
		Controle das emoções	3	30,00%	7	70,00%
		Automotivação	2	25,00%	6	75,00%
	Intrapessoal (heterogerenciamento)	Relacionar-se bem	11	55,00%	9	45,00%
		Ser mentor emocional	7	53,85%	6	46,15%
41	Intrapessoal (autogerenciamento)	Autoconsciência	3	25,00%	9	75,00%
		Controle das emoções	0	0,00%	10	100,00%
		Automotivação	0	0,00%	8	100,00%
	Intrapessoal (heterogerenciamento)	Relacionar-se bem	4	20,00%	16	80,00%
		Ser mentor emocional	5	38,46%	8	61,54%
42	Intrapessoal (autogerenciamento)	Autoconsciência	7	58,33%	5	41,67%
		Controle das emoções	2	20,00%	8	80,00%
		Automotivação	2	25,00%	6	75,00%
	Intrapessoal (heterogerenciamento)	Relacionar-se bem	6	30,00%	14	70,00%
		Ser mentor emocional	5	38,46%	8	61,54%

Fonte: Dados da pesquisa

Estes resultados serão discutidos na seção 7. A próxima seção apresenta e discute os resultados do estudo.

7 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DO ESTUDO

Esta seção foi estruturada pela subseção 7.1 que apresenta as percepções dos líderes sobre o conceito e aplicabilidade da IE no exercício da liderança; a seção 7.2 discorre sobre as lacunas e presença das competências/aptidões da IE em dois níveis, geral (subseção 7.2.1) e individual (subseção 7.2.2).

7.1 Percepções dos líderes sobre conceito e aplicabilidade da IE

Ao serem indagados sobre o que percebem a respeito da aplicabilidade da IE no exercício da liderança, as respostas dos participantes oscilaram entre as três possibilidades de definições lhes oferecidas para apoiar suas decisões de escolha. A definição “*capacidade do líder para controlar o impulso emocional, interpretar os sentimentos de outra pessoa e saber lidar com situações difíceis*” (GOLEMAN, 2012) foi a mais apontada. Esta definição expressa que a IE pode equilibrar o uso das emoções, bem como se manifestar no contexto de trabalho.

A definição “*a capacidade que o líder tem para perceber, avaliar e expressar emoções e dar atenção aos seus sentimentos e também os sentimentos dos liderados*” dada por Goleman (2012) foi a segunda mais apontada e, expressa a existência das duas dimensões da estratégia da IE, ou seja, a interpessoal/heterogerenciamento e a intrapessoal/autogerenciamento.

Quanto a definição “*conjunto de competências e capacidades que influencia o desempenho do líder perante a forma como ele reage à situações de pressão trabalho*” (WEISINGER, 2001) foi a menos indicada pelos participantes. Cogita-se que a baixa indicação desta definição esteja atrelada às dificuldades dos participantes para abstrair quais seriam estas competências e também quais formas de reações dos líderes demandariam o uso da IE.

A partir dos conceitos percebidos pelos participantes a grande maioria (97,6%) reconheceu em nível de concordância plena que “*todo líder deveria dar atenção a forma como ele aplica a inteligência emocional em suas atividades da liderança*”. Isto aponta que os profissionais que integraram a pesquisa perceberam que as emoções podem afetar tanto de forma positiva quanto negativa o desempenho de suas atividades de líderes, perspectiva que é apontada por Robbins, Judge e Sobral (2011). Weisinger (2001) também identifica a forma como a IE pode ser aplicada ao ajudar o comportamento e o raciocínio do líder de maneira a aperfeiçoar seus resultados.

7.2 Lacunas e presença das competências/aptidões da IE

Os resultados são discutidos em dois níveis: geral (subseção 7.2.1) e individual (subseção 7.2.2).

7.2.1 Lacunas e presença das competências da IE no conjunto dos participantes

Quando se observa as frequências das notas atribuídas nas assertivas correspondentes as competências/aptidões (quadro 22) identificou-se diferenças sutis entre suas grandezas identificadas pela variação entre 71,67% a 76,59% para identificar a “presença” de suas aplicabilidades no exercício da liderança dos participantes e, diferenças também sutis (variação entre 23,41% a 28,33%) para identificar “lacunas”.

Desse modo, considera-se que dentre as competências/aptidões da IE que estão presentes no exercício da liderança destacaram-se duas: “autoconsciência” e “ser mentor emocional”.

As que mais apresentaram lacunas foram “controle de emoções”, “automotivação”, “relacionar-se bem”.

Enquanto competência/aptidão da IE, a “autoconsciência” é considerada por Weisinger (2011, p.26) como o “elemento básico da inteligência emocional e está no cerne de cada uma das demais competências/aptidões”. Isto porque a IE só se manifesta quando a informação entra no sistema perceptivo do indivíduo, exemplificando o autor cita: “para conseguir controlar a raiva é preciso ter consciência daquilo que a provoca e de como esta emoção o afeta”, e esta conscientização afetará todas as demais competências/aptidões de o modo a “controlá-las (controle das emoções), driblar o desânimo (automotivação) para ajudar os outros e se ajudar (ser mentor emocional e relacionar-se bem)”.

Considera-se então, que através da aplicação do instrumento é possível evidenciar que os participantes possuem as competências/aptidões basilares da IE e que isto é favoravelmente positivo para a estruturação das demais.

A competência/aptidão “ser mentor emocional” se vincula a atuações sistêmica e integrada que, num ambiente de trabalho “se baseia na interação dos indivíduos que dele fazem parte, ou seja, o desempenho de cada um afeta toda a empresa” (WEISINGER, 2001, p.185). No contexto da IE isto significa que os líderes têm o papel de ajudar os outros a “controlar as emoções, comunicar-se corretamente, solucionar problemas, resolver conflitos e permanecer motivados”.

Considera-se que os participantes da pesquisa percebem seu papel de mentores emocionais dentro de uma organização e que isto pode afetar desempenhos e resultados.

Por estes resultados pode-se constatar que as dimensões de estratégias de gerenciamento da IE apresentaram-se equilibradamente nas dimensões intrapessoal/autogerenciamento e interpessoal/heterogerenciamento, uma vez que ambas as dimensões se vinculam respectivamente às competências/aptidões “autoconsciência” e “ser mentor emocional”.

Quanto as competências/aptidões menos presentes/lacunas (controle de emoções, automotivação, relacionar-se bem), o “controle de emoções” segundo Weisinger (2001, p. 46) “não significa sufocar as emoções, mas compreendê-las e usar esta compreensão para modificar as situações em seu benefício”. Logo, o controle é entendido como alta capacidade de resiliência e autodomínio sobre estados emocionais relacionados a controle dos pensamentos, das reações físicas e das atitudes ou tendências de agir.

Considera-se que para os participantes esta competência/aptidão é a que menos mostrou, em nível sutil de grandeza, sua aplicabilidade na IE segundo os participantes.

Segundo Weisinger (2001, p.46) para desenvolver o “controle das emoções” deve-se dar atenção aos seus três componentes: pensamento, alteração fisiológica e atitudes”.

A “automotivação”, também em nível sutil de grandeza, mostrou-se menos presente entre os participantes, no entanto, eles perceberam a necessidade de sua aplicabilidade no contexto da liderança. Na IE, segundo Weisinger (2001, p.75) automotivar-se significa “usar o seu sistema emocional para catalisar todo o processo de dispendir energia numa direção específica, com um propósito específico e mantê-lo em andamento” (WEISINGER, 2001, p.75). O desenvolvimento desta competência na IE, segundo o autor (p.18) diz respeito a “examinar as fontes de motivação, quais sejam: você mesmo, o apoio de amigos, o mentor emocional e seu ambiente”. Para tal o autor sugere um conjunto de técnicas de aprendizagem para cada fonte citada.

Em relação a competência “relacionar-se bem” Weisinger (2001, p.115) comenta que ela é uma forma de colocar a IE em ação “reconhecendo e reagindo as emoções e sentimentos dos outros, orientando-os para resolução produtiva de uma situação problemática”.

O desenvolvimento desta competência/aptidão, segundo o autor, inclui treinamento em técnicas de comunicação eficaz e aquisição de capacidade de analisar um relacionamento.

7.2.2 Lacunas e presença das competências da IE em nível individual

Neste nível foi possível identificar as lacunas e presença das competências/aptidões de cada participante. Neste momento serão comentadas as que tiveram maior frequência de

respostas no nível igual ou menor que 4, indicando lacunas e, conseqüentemente, apontando para a necessidade de desenvolvimento das mesmas; e ainda, as de frequências igual ou maior que 5 indicando a sua presença no início da liderança.

Pinçando as frequências apuradas nas notas igual ou superior a cinco de cada participante (vide última coluna do quadro 23) pode-se apurar que a maioria (64,29%) deles mostrou alta capacidade para aplicar competências/aptidões da IE Estes resultados serão discutidos na próxima seção.

Pode-se observar que 15 participantes (35,71%) apresentaram lacunas de competências/aptidões da IE, em diferentes proporções. A análise desta lacuna mostrou:

- a) 12 participantes (28,57%) mostraram lacunas de competências, sendo que 7 deles foi em “relacionar-se bem”; 3 participantes em “controle das emoções”; 1 participantes em “automotivação” e 1 participantes em “autoconsciência”.
- b) 1 participante (2,38%) mostrou lacuna nas competências/aptidões “relacionar-se bem”, “ser mentor emocional” e “autoconsciência”;
- c) 1 participante mostrou lacuna nas competências/aptidões “automotivação”, “relacionar-se bem” e “ser mentor emocional”;
- d) 1 participante mostrou lacuna nas cinco competências.

O quadro 24 reúne informações referentes a idade, gênero e nível de escolaridade dos 42 participantes, sendo que as linhas evidenciadas na cor azul destacam aqueles 15 participantes que apresentaram lacunas de competências/aptidões da IE.

Pode-se apurar que a idade média deles é 36,6 anos; que 53,34% são do gênero feminino mostrando leve predominância em relação a presença de homens (46,64%) e que em relação a seus níveis de escolaridade, a maior parte (33,33%) tem superior completo; 20% igualmente tem superior andamento e pós-graduação completo e 13,33% igualmente tem ensino médio completo e pós graduação andamento.

Quadro 24 – Informações sobre os 42 participantes com déficit de competências/aptidão da IE

Participantes	Idade (anos)	Gênero	Nível de Escolaridade
1	49	Homem	Superior em andamento
2	28	Homem	Superior completo
3	28	Mulher	Pós graduação completo
4	25	Homem	Superior em andamento
5	34	Mulher	Pós graduação completo
6	44	Homem	Ensino médio completo
7	45	Homem	Superior completo
8	39	Homem	Superior completo
9	27	Mulher	Superior completo

10	46	Homem	Ensino médio completo
11	36	Mulher	Ensino médio completo
12	28	Mulher	Superior completo
13	25	Homem	Superior completo
14	37	Homem	Superior em andamento
15	43	Homem	Ensino médio completo
16	24	Mulher	Pós graduação em andamento
17	29	Homem	Pós graduação completo
18	34	Mulher	Superior completo
19	28	Homem	Superior completo
20	36	Mulher	Superior completo
21	30	Mulher	Pós graduação em andamento
22	55	Mulher	Pós graduação em andamento
23	18	Mulher	Superior em andamento
24	51	Homem	Superior em andamento
25	51	Mulher	Superior completo
26	25	Homem	Superior completo
27	30	Mulher	Superior completo
28	48	Homem	Superior completo
29	43	Mulher	Superior completo
30	32	Mulher	Pós graduação em andamento
31	40	Mulher	Superior completo
32	43	Mulher	Superior completo
33	35	Mulher	Pós graduação completo
34	36	Mulher	Pós graduação completo
35	44	Homem	Pós graduação completo
36	52	Homem	Pós graduação completo
37	43	Mulher	Superior completo
38	38	Homem	Superior completo
39	30	Mulher	Superior completo
40	26	Homem	Superior completo
41	28	Mulher	Superior completo
42	45	Mulher	Pós graduação completo

Fonte: elaboração própria

De todas as lacunas de competências/aptidões da inteligência emocional dos 15 participantes, as três mais frequentes são “controle emocional”, “automotivação” e “relacionar-se bem”. Sobre estas lacunas o autor recomenda a aplicação de um programa de desenvolvimento das competências/aptidões da IE. De acordo com Weisinger (2001) através da IE pode-se fazer intencionalmente com que as emoções trabalhem em benefício dos profissionais, de modo a ajudar na orientação de seus comportamentos e raciocínio de maneira a obter melhores resultados. O autor afirma que a IE pode ser nutrida, desenvolvida e ampliada – não se trata de uma característica impossível de adquirir.

Pode-se ainda observar que a maioria (80%) dos 15 participantes apresentou suficiência nas mesmas competências/aptidões que também foram as mais destacadas na análise global da IE, ou seja “autoconsciência” e “ser mentor emocional”. O líder é um gestor das emoções, pois

as estratégias de gerenciamento da IE ocorrem por meio de autogerenciamento e de heterogerenciamento. No autogerenciamento, o trabalho emocional é feito pelo indivíduo em relação aos próprios estados afetivos e o autoconceito que desenvolve sobre si. Já no heterogerenciamento, o trabalho emocional ocorre do indivíduo em relação aos estados de outros ou por outros em relação ao estado afetivo do indivíduo (GONDIM, 2006 apud BONFIM e GONDIM, 2010).

Resgata-se que a pesquisa que estruturou o presente estudo foi realizada com um grupo de líderes amostrado aleatoriamente, vindos de diferentes setores da economia, diferentes idades, de ambos os gêneros, com tempo de experiência de trabalho diferenciado, nível escolar distinto, porém alinhados por um único traço comum, qual seja, atuação no exercício da liderança em seus respectivos postos de trabalho. A IE estaria diretamente ligada aos resultados organizacionais, uma vez que através de sua aplicação, líderes de todos os níveis hierárquicos estariam trabalhando em prol do bem comum, ou seja, buscando juntos atingir metas e resultados, criando um ambiente propício ao crescimento unânime (GOLEMAN, 2015).

A consideração registrada no parágrafo anterior diz respeito a variabilidade inerente ao perfil sóciodemográfico dos participantes. Sobre este aspecto comenta-se que a análise da IE, no nível individual, deveria avançar neste sentido, indo muito além do que foi mostrado pelo quadro 24. No entanto, isso não foi possível realizar neste momento, conforme justificativa apresentada na subseção 8.2, da seção 8 do estudo.

Ao final da análise das competências/aptidões dos participantes da pesquisa comenta-se que é grande desafio para profissionais em cargos de liderança efetivar o conjunto das cinco competências/aptidões da IE. Isto porque tal alcance, segundo Weisinger (2001, p.211) se dá em um sistema organizacional integrado que depende do desempenho de cada indivíduo que faz parte dele, bem como do inter-relacionamento de todos eles. Ou seja, “cada indivíduo tem a responsabilidade de expandir sua própria IE ampliando sua autoconsciência, o controle das emoções, automotivação, relacionar-se bem e ser mentor emocional e aplicar tudo isso à organização”. O autor reconhece também o papel da organização para apoiar este desenvolvimento e engajamento.

A seção 8 apresenta as considerações finais do estudo.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com McShane e Glinow (2014) a liderança é um aspecto organizacional importante para os cenários de mudanças, pois dela se espera ações e comportamentos voltados ao fornecimento de direção, de inspiração, de confiança, empatia e o engajamento dos liderados. Segundo estes autores, a diversidade humana nas organizações demonstra como a liderança deve assumir características multifuncionais; coexistindo de muitas maneiras e desenvolvendo diferentes posturas, sempre no sentido de influenciar positivamente os comportamentos dos liderados. Nesta linha, a liderança emocional se apresenta como uma resposta para tais características.

O presente estudo se ocupou de investigar a inteligência emocional no exercício da liderança junto a profissionais do mercado de trabalho que atuam em cargos de líderes.

Após sua realização algumas considerações serão apresentadas no sentido de reconhecer contribuições do estudo, suas limitações e apontamentos para continuidade do mesmo e também para futuros estudos.

8.1 Contribuições do estudo

O estudo gerou contribuições para apoiar pesquisas interessadas no tema inteligência emocional no contexto do exercício da liderança, pelo uso de um instrumento validado internacionalmente, de autoavaliação, e com autonomia de aplicação por profissionais que não são da área de Psicologia ou correlata.

Sua principal contribuição científica ocorreu pelo uso do instrumento de coleta de dados validado internacionalmente, e também pela adoção de um modelo teórico elaborado para analisar as competências/aptidões da IE.

A utilização do instrumento de coleta dados de Wesinger (2001) serviu não apenas para a apuração das competências/aptidões que integram a inteligência emocional, mas, também para torná-lo mais conhecido dos pesquisadores brasileiros, posto que apenas um estudo realizado em nível nacional o empregou em 2019, conforme mostrou a revisão da produção bibliográfica realizada no presente estudo. Resgata-se ainda a pertinência de tal instrumento para a finalidade de apuração da presença e das lacunas da inteligência emocional entre os participantes da pesquisa.

Já a criação do modelo teórico para suportar a análise dos dados permitiu maior visibilidade das diferentes fases que integram tal processo, logo contribuiu para explicitar passo

a passo a lógica desenvolvida para a apuração das competências/aptidões da inteligência emocional.

Nesta perspectiva, o modelo possibilitou a elaboração de um diagnóstico da IE; a constituição das competências/aptidões da IE vinculadas às dimensões de estratégia de gerenciamento da IE e, a identificação de lacunas/presença de tais competências/aptidões em nível geral (todos os participantes) e individual (cada participante).

A maior contribuição prática do estudo se deu no nível de apuração do diagnóstico da IE em nível individual, ou seja, cada participante teve seu diagnóstico efetivado de modo a gerar informações para cada um em relação ao estado emocional de suas competências/aptidões de aplicabilidade da IE no exercício de suas lideranças. Para efetivar um dos objetivos específicos do estudo, foi criado um formulário denominado Devolutiva aos participantes (vide apêndice H). O formulário foi preenchido com os resultados de cada participante e, posteriormente, enviado a cada um deles, via e-mail.

Dentro dos parâmetros científicos sobre os quais o estudo foi desenvolvido menciona-se também a conformidade do Projeto de pesquisa em relação às demandas do CEP - Comitê de Ética e Pesquisa da Instituição Uniara, o qual recebeu o Parecer Consubstanciado de número 4689421 de 04 de maio/2021.

Destaca-se também a contribuição para o desenvolvimento da pesquisadora em tema de seu interesse, viabilizando o aprendizado e aprofundamento sobre a IE no ambiente de trabalho e, especificamente, no exercício da liderança.

8.2 Limitações do estudo

Os resultados do estudo se limitam ao âmbito do público pesquisado uma vez que, trata-se de uma amostra de participantes aleatoriamente definida por conveniência, conforme justificado na metodologia. Esta amostra trouxe para o estudo participantes alocados em diferentes contextos organizacionais, de diferentes setores da economia, idade, tempo de serviço, dentre outras características demográficas que podem afetar o exercício da liderança e, responder por diferentes resultados relacionados às competências/aptidões da IE.

Sobre este aspecto o estudo não aprofundou análises que possibilitassem expandir conhecimento sobre a relação entre competências/aptidões da IE e dados sociodemográficos dos participantes. Justifica-se que tal lacuna ocorreu em função do fator tempo, que se tornou escasso em consequência dos eventos decorrentes do contexto de vida e trabalho da pesquisadora. Menciona-se ainda, as imposições das medidas restritivas do COVID-19 que

praticamente impediram contatos mais próximos com os líderes. Tais justificativas foram apresentadas mais detalhadamente na seção metodologia do estudo.

No entanto, ainda que os resultados não possibilitam generalizações, o modelo teórico construído para a análise da IE é passível de transferência para outros estudos posto que, ele seguiu procedimentos da própria literatura desenvolvida pelo autor do instrumento de coleta de dados e, apoiou-se também em estudo já realizado com o mesmo instrumento e que foi também aplicado junto a profissionais em cargos de liderança.

O fato de a devolutiva dos resultados para os participantes ter ocorrido de modo via e-mail, também pode ser visto como uma limitação. No entanto é justificado em função do contexto do COVID-19 e também da necessidade de atender, em tempo hábil, a exigência do comitê de ética institucional que aprovou para o mês de agosto o envio da referida devolutiva (conforme constou do cronograma do estudo).

8.3 Recomendações para futuros estudo

Para estudos futuros sugere-se amostrar líderes de diferentes empresas/ organizações, ocupando cargos de liderança em diferentes níveis hierárquicos, de modo a possibilitar estudos comparativos para captar nuances da inteligência emocional em diferentes contextos e situações de trabalho. Deste modo, seria possível confirmar ou refutar resultados obtidos na diversidade de tais contextos.

Outra recomendação seria a realização de estudos que aplicassem o teste O Desenvolvimento da sua Inteligência Emocional (WEISINGER, 2001) na sua íntegra, ou seja, primeira, segunda e terceira parte do programa sugerido pelo autor. Isto possibilitaria estender e compreender mais profundamente o alcance da sua efetividade, posto que o ciclo completo do programa inclui o desenvolvimento de competências/aptidões que se mostraram lacunas, bem como a verificação de sua aquisição em situação real de vida e trabalho do indivíduo.

Quanto as recomendações para a continuidade do presente estudo verificaram-se oportunidade para realizar análises relacionais entre as competências/aptidões da IE e as variáveis sociodemográficas dos participantes – o que contribuiria para o entendimento da IE diante da diversidade das características pessoais dos participantes.

Sobre este aspecto o estudo mostrou na seção 3 a carência de estudos que abordam tais especificidades.

REFERÊNCIAS

- ALLPORT, G. W. **Pattern and growth in personality**. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1961.
- ANCONA, D. Leadership in an Age of Uncertainty. **Center for Business Research Brief**, v. 6, n. 1, p. 1-3, 2005.
- ÂNGELO, I. S. **Medição da inteligência emocional e sua relação com o sucesso escolar**. 2007. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade De Lisboa Faculdade De Ciências Departamento De Educação.
- ARAUJO, L.C.G. **Gestão de Pessoas**. São Paulo:Atlas,2006.
- ARAUJO, E. F.; FERREIRA, L. B.; LISBOA, E. Inteligência emocional e liderança: inteligência emocional e sua relação com os tipos de liderança transacional e transformacional. **29 ENANGRAD Gestão de Aprendizagem**. São Paulo. 2018
- BANZI, A. L.; PACAGNELLA, A. C.; VEZZONI, G.; SILVA, S. L.; DUARTE, A. C. M.. O perfil do gerente de projetos: uma análise das características de influência na obtenção do sucesso. **XXXI ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO: Inovação Tecnológica e Propriedade Intelectual: Desafios da Engenharia de Produção na Consolidação do Brasil no Cenário Econômico Mundial**. Belo Horizonte, v. 4, 2011.
- BARBUTO, J.E. Motivation and transactional, charismatic, and transformational leadership: A test of antecedents. **Journal of Leadership and Organizational Studies**, v.11, n. 4, p. 26-40, 2005.
- BAR-ON, R. The Emotional Quotient Inventory (EQ-i): Technical manual. Toronto, Canada: **Multi-Health Systems**, 1997.
- BARRICK, M. R.; MOUNT, M. K. Effects of Impression Management and Self- -Deception on the Predictive Validity of Personality Constructs. **Journal of Applied Psychology**, v. 81, n. 3, p. 261-272, 1996.
- BITTEL, L. R. **Supervisão eficaz**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1982
- BONFIM, Mirele Cardoso. e GONDIM, Sônia Maria Guedes. **Trabalho emocional demandas afetivas no exercício profissional**. Salvador: EDUFBA, 2010.
- BOYATZIS, R.; GOLEMAN, D.; RHEE, K. Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI). **Handbook of emotional intelligence**, v. 99, n. 6, p. 343-362, 2000.
- BRACKETT, M. A.; MAYER, J. D. Convergent, discriminant, and incremental validity of competing measures of emotional intelligence. **Personality and social psychology bulletin**, v. 29, n. 9, p. 1147-1158, 2003.
- BURNS, J. M. Leadership, Harper Row. **New York**, v. 280, 1978.

CARUSO, D. R.; SALOVEY, P. **Liderança com inteligência emocional: liderando com e administrando com competência e eficácia**. 1. Ed. São Paulo: M. Books, 2007

CHEMERS, M. M. Leadership research and theory: a functional integration. **Group Dynamics: Theory, Research, and Practice**, v. 4, n. 1, p. 27, 2000.

COTÉ, S.; MINERS, C. T. H. Emotional intelligence, cognitive intelligence, and job performance. **Administrative science quarterly**, v. 51, n. 1, p. 1-28, 2006.

COURY, M. I. F. **Avaliação do nível de Inteligência Emocional em estudantes de Medicina de diferentes períodos da graduação. Estudo transversal, Belo Horizonte, 2017-2018**. 2019. 66f. Dissertação (Mestrado em Ensino em Saúde) Faculdade de Medicina - Universidade José do Rosário Vellano, Belo Horizonte.

CRESWELL, J. W. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2a. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

CUNHA, G. S. **O desenvolvimento da Inteligência Emocional de executivos e as práticas de liderança**. 2019. Monografia. (Graduação em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

CUNHA, M.; REGO, A.; CUNHA, R.; CARDOSO, C. **Manual de comportamento organizacional e gestão** (6ª Edição). Lisboa: Editora RH, 2007.

DANTAS, A. P. P. **O papel da inteligência emocional na gestão de conflitos**. 2017. Dissertação. (Mestrado em Estudos de Gestão). Universidade do Minho.

DOMINGUES, J.; PEREIRA, J. S.; SILVA, T. M.; DELAPEDRA, A. T. F.; PONTES, I. S. Inteligência emocional do funcionário como substituto da liderança transformacional. **Revista Ciências Administrativas**, v. 24, n. 3, 2019.

DUTRA, J. S.; DUTRA, T. A.; DUTRA, G. A. **Gestão de Pessoas: realidade atual e desafios futuros**. São Paulo: Atlas, 2017.

FALCÃO, P. F.; CUNHA, M. P.; CURTO, J. D.; OLIVEIRA, F. A inteligência emocional e o desempenho dos colaboradores: Estudo empírico numa instituição financeira. **Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa**, v. 17, n. 3, p. 18-34, 2018.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3.ed. Porto Alegre: Artmed, 2009

GARDNER, H. **Estruturas da Mente: A teoria das inteligências múltiplas**. 1ª ed., Porto Alegre: Artes Médicas, 1994.

GEORGE, J. M. Emotions And Leadership: The Role Of Emotional Intelligence. **Human Relations**, v. 53, n. 8, p. 1027-1054, 2000.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6ª. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GIBSON, J.; IVANCEVTH, J.; DONNELLY, J. KONOPASKE, R. **Organizações: Comportamento, Estrutura E Processos**. 12ª ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

GOLEMAN, D. **Trabalhando com a inteligência emocional**. 5. Ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 1998.

GOLEMAN, D. **Inteligência Emocional**: A teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. Editora Objetiva. 2012.

GOLEMAN, D. **Liderança**: a inteligência emocional na formação de um líder de sucesso. Objetiva, 2015.

GOLEMAN, D.; BOYATZIS, R.; MCKEE, A. **O poder da inteligência emocional**: como liderar com sensibilidade e eficiência. Objetiva, 2018

GOLEMAN, D.; BOYATZIS, R.; MCKEE, A. Primal Leadership: Realizing the power of emotional intelligence. **Harvard Business School Press**, 2002.

HAKKAK, M.; NAZARPOORI, A.; MOUSAVI, S. N.; GHODSI, M. Investigating the effects of emotional intelligence on social-mental factors of human resource productivity. **Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones**, v. 31, n. 3, p. 129-134, 2015.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para Administradores de empresas**: a utilização de recursos humanos. 2. ed. São Paulo: EPU, 1977.

HOLLERT, J. **Inteligência emocional e liderança: análise bibliométrica da literatura publicada entre 2010 e 2015**. 2016. Dissertação. (Mestrado em Psicologia). Universidade de Coimbra.

HUNTER, J. C. **O monge e o executivo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

KELLNER, F; CHEW, E; TURNER, J. Understanding the Relationship of Alexithymia and Leadership Effectiveness through Emotional Intelligence: An Integrative Literature Review. **Performance Improvement Quarterly**, v. 31, n.1, p. 35–56, 2018.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. D. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 7a. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LACOMBE, F. **Recursos Humanos**. 1.ed. São Paulo: Saraiva, 2005

LIMA, L. F. **O efeito da inteligência emocional nas competências interpessoais do gerente de projetos e no sucesso da gestão de projetos**. 2015. Dissertação (Programa de Mestrado Profissional em Administração - Gestão de Projetos) - Universidade Nove de Julho, São Paulo.

LIMA, L. F.; SILVA, F. Q.. Inteligência Emocional na Gestão de Projetos: Uma Análise Bibliométrica. **Iberoamerican Journal of Project Management**, v. 7, n. 1, p. 01-18, 2016.

LIMA, L. F.; SILVA, F. Q. A influência da Inteligência Emocional nas Competências Interpessoais do Gerente de Projetos e Sucesso no Gerenciamento de Projetos. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, v. 9, n. 1, p. 3-24, 2017.

LONE, M. A.; LONE, A. H. Does Emotional Intelligence Predict Leadership Effectiveness? An Exploration in Non-Western Context. **South Asian Journal of Human Resources Management**, v. 5, n. 1, p. 28–39, 2018.

LONGHI, Carine Fabíola. Inteligência Emocional x Liderança In. In: **Congresso de Pesquisa e Extensão da Faculdade da Serra Gaúcha**. p. 899-913. 2016

MARQUES, L. R.; VASCONCELOS, T. T. F.; MENICALLI, A. M. F. A inteligência emocional relacionada ao desempenho profissional dentro da engenharia de produção. **Revista Científica da FEPI-Revista Científica Universitas**, v. 5, n. 1, 2018.

MAYER, J. D.; DIPAOLO, M. T.; SALOVEY, P. Perceiving affective content in ambiguous visual stimuli: A component of emotional intelligence. **Journal of Personality Assessment**, v. 54, n. 3-4, p. 772-781, 1990.

MAYER, J. D.; SALOVEY, P.; SLUYTER, D.. Emotional development and emotional intelligence: Implications for educators. **What is emotional intelligence**, v. 5, 1997.

MAYER, J. D.; CARUSO, D.; SALOVEY, P. Emotional Intelligence Meets Traditional Standards for an Intelligence. **Intelligence**, v. 27, n. 4, p. 267-298, 1999.

MAYER, J. D.; SALOVEY, P.; CARUSO, D.R. Models of emotional intelligence. **RJ Sternberg (ed.)**, 2000.

MCSHANE, L. S.; GLINOW, V. A. M. **Comportamento Organizacional**. Porto Alegre: AMGH Editora Ltda, 2014.

MEGERIAN, L. E.; SOSIK, J. J. An affair of the heart: Emotional intelligence and transformational leadership. **Journal of Leadership Studies**, v. 3, n.3, p. 31-48, 1996.

MELO, E. A. A. Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação. **Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 4, n. 2, p. 31-62, 2004.

MEYER, P. L. **Probabilidade: aplicações à estatística**. 2a. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1998

MFIKWE, N. M. G; PELSER, T. G. The significance of emotional intelligence and leadership styles of senior leaders in the south african government. **Journal of Contemporary Management Issues**, v. 22, n. 2, p. 115-126, 2017.

MOREIRA, V. L.. A importância da inteligência emocional nas organizações. **Gestão e Desenvolvimento em Revista**, v. 3, n. 1, p. 84-96, 2017.

MULLEN,P.R; LIMBERG, D; TUAZON, V; ROMAGNOLO, S. M. Emotional Intelligence and Leadership Attributes of School Counselor Trainees. **Counselor Education & Supervision**, v. 58, p. 112-126, 2019.

OLIVEIRA, M. **Análise dos instrumentos de avaliação de inteligência emocional e sua relação com a percepção do sucesso na carreira**. 2018. 66 folhas. Dissertação(Mestrado em Administração). Universidade Metodista de Sao Paulo, São Bernardo do Campo.

OLIVEIRA, E. A; VIEIRA, E. S.; RIBEIRO, F.; FERREIRA, L. C. M. A. A importância da inteligência emocional na liderança e desempenho de equipes. **Revista Pensar Administração**, v. 01, p. 01, 2018.

PAULA, P. H. L. **A influência da inteligência emocional na liderança**. 2017. Monografia (Especialização em MBA Gerência Empresarial) Universidade de Taubaté. São Paulo.

PEIXOTO, I. **Inteligência emocional: relação com inteligência, habilidades sociais, variáveis sociodemográficas e profissionais**. 2018. Dissertação (Mestrado em Psicologia) Universidade Federal de São Carlos, São Paulo.

PORMINIA, A; SUJATHA, S. Emotional intelligence and leadership effectiveness: mediation effect of trust and organizational citizenship behavior of the middle-level managers in life insurance corporations in chittoor district –a sequential mediation with two mediators. **Journal of Critical Reviews**, v.7, n. 12, p. 850-858, 2020.

RAHIM, S. H.; MALIK, M. I. Emotional intelligence & organizational performance:(A case study of banking sector in Pakistan). **International Journal of Business and Management**, v. 5, n. 10, p. 191, 2010.

RAJAH, R.; SONG, Z.; ARVEY, R. D. Emotionality and leadership: Taking stock of the past decade of research. **The Leadership Quarterly**, v. 22, n. 6, pp. 1107–1119, 2011.

RIBEIRO, A. C. P. **A influência do comportamento emocional do líder no ambiente organizacional: um estudo de caso**. 2015. Monografia (Curso de Secretariado Executivo) Universidade Federal do Ceará.

ROBBINS, S. P; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional: Teoria e Prática no contexto brasileiro**. 14 ed. Editora Pearson. 2011.

ROOY, D. L. V.; VISWESVARAN, C. Emotional intelligence: A meta-analytic investigation of predictive validity and nomological net. **Journal of Vocational Behavior**, 65, 71-95, 2004.

ROSA, A. B. G.; CORDEIRO, L. P. Inteligência Emocional como competência no ambiente de trabalho. **Revista de Iniciação Científica da ULBRA**, v. 1, n. 13, 2015.

ROTHMANN, I; COOPER, C. **Fundamentos da psicologia organizacional e do trabalho**. 2a. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2009

SAMPIERE, H.R.; COLLADO, F.C.; LUCIO B.P. M. **Metodologia de pesquisa**. 5ª ed, Porto Alegre, Penso, 2013.

SANTOS, J. S.; LIMA, D. C.; SARTORI, R. M.; MUNIZ, M.; SCHELINI, P. W. Inteligência emocional: revisão internacional da literatura. **Estudos Interdisciplinares em Psicologia**, v. 9, n. 2, p. 78-99, 2018.

SHIPLEY, N.; JACKSON, M.; SEGREST, S. The Effects Of Emotional Intelligence, Age, Work Experience, And Academic Performance. **Research In Higher Education Journal**, v. 9, p. 1-18, 2010.

SILVA, E. W. Inteligência emocional e sua importância nas lideranças e no trabalho. **XII CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO**. 2016

SILVA, D. I. S. **O impacto da inteligência emocional na liderança autêntica e no sucesso individual a partir das atitudes dos trabalhadores**. Dissertação de Mestrado em Marketing. Universidade de Coimbra. 2015

SILVA, E. S.; SARMENTO, M. A. M.; SOUSA, M. A. T.; MACÊDO, M. E. C. Inteligência emocional e liderança: fatores preponderantes nas relações interpessoais das organizações. **Revista INTERFACES**, v. 3, n. 8, 2015.

SILVA, R. C.; GALVÃO, M. O.; REZENDE, A. H. CORREA, A. D. Autoavaliação da inteligência emocional observada em líderes de uma indústria de comunicação visual. In: **CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - ConBRePRO**. Ponta Grossa. 2019

SILVA, W. **O impacto de ações de capacitação na atuação gerencial: um estudo de caso no setor público**. Tese de Doutorado em Psicologia. Universidade de Brasília, Brasília. 2008

SILVA, W.; LAROS, J. A.; MOURÃO, L. Desenvolvimento e validação de escalas para avaliação da atuação gerencial. **Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 7, n. 1, p. 7-30, 2007.

SIQUEIRA, M. M. M. Medidas do comportamento organizacional. **Estudos de Psicologia (Natal)**, v. 7, n spe, p.11-18, 2002.

SOTO, R. **Comportamento Organizacional, o impacto das emoções**. São Paulo: Thomson Learning, 2005

TANNENBAUM, R.; SCHMIDT, W.H. How to choose a leadership pattern. **Harvard Business Review**, 1973.

TAVELA JÚNIOR, J. S. **Manual de treinamento em Inteligência Emocional**. 2018.37f. Dissertação(Programa de Mestrado em Ensino em Saúde) - Universidade José do Rosário Vellano, Belo Horizonte, 2018.

TIPU, S.; RYAN, J.; FANTASY, K. Transformational Leadership In Pakistan: An Examination Of The Relationship Of Transformational Leadership To Organizational Culture And Innovation Propensity. **Journal Of Management & Organization**, v. 18. n. 4, p. 461–480, 2012.

TOMAZELA, C. V. **Relatos sobre inteligência emocional por mulheres líderes**. 2018. Dissertação. (Mestrado em Gestão do Conhecimento e Tecnologia de Informação). Universidade Católica de Brasília. Distrito Federal.

WAISMANN, D.; MATTOS, A. O Papel Da Inteligência Emocional Na Gestão De Pessoas – Estudo De Caso Na Empresa Pormade Portas Decorativas Ltda. **ANAIS DO SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - SIMEP**. Joinville. 2018.

WEISINGER, H. **Inteligência Emocional no trabalho**. Editora Objetiva, 2001.

WOYCIEKOSKI, C.; HUTZ, C. Inteligência emocional: teoria, pesquisa, medida, aplicações e controvérsias. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 22, n. 1, p. 1-11, 2009.

YULK, G.; LEPSINGER, R. Why integrating the leading and managing roles is essential for organizational effectiveness. **Organizational dynamics**, 2005.

ZACCARO, S.I.; KEMP, C.; BADER, P. **Leader traits and attributes**. The nature of leadership. Thousand Oaks, CA: sage, 2004.

ZEIDNER, M.; SHANI-ZINOVICH, I.; MATTHEWS, G.; ROBERTS, R. D. Assessing emotional intelligence in gifted and nongifted high school students: Outcomes depend on the measure. **Intelligence**, v. 33, n. 4, p. 369-391, 2005.

ZHOU, J.; GEORGE, J. M. Awakening employee creativity: The role of leader emotional intelligence. **The Leadership Quarterly**, v. 14, n. 4-5, p. 545-568, 2003.

APÊNDICE A – SOLICITAÇÃO DE ANUÊNCIA

Araraquara, ____ de _____ de 2021.

Sr. Luís Gustavo
Responsável Legal pela Instituição
Araraquara – SP

A senhorita **Monik Rangel e Souza**, membro desta instituição e, mestranda regularmente matriculada no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade de Araraquara – UNIARA está desenvolvendo sua Dissertação de Mestrado na área de concentração Gestão Estratégica e Organizacional, sob o título “A inteligência emocional observada no exercício da liderança: um estudo desenvolvido junto a profissionais no mercado de trabalho”. O objetivo do estudo consiste em investigar a inteligência emocional no exercício da liderança. Esta investigação fará uso de um instrumento de coleta de dados validado para tal finalidade e em uso por pesquisadores internacionais e, mais recentemente, por brasileiros.

Com o intuito de viabilizar a pesquisa solicitamos a anuência de Vossa Senhoria para conceder a mestranda, autorização para realizar a aplicação de um questionário a um grupo de membros que frequentam esta instituição. Esta aplicação está prevista para ocorrer de modo presencial e terá o acompanhamento e assistência da pesquisadora. O questionário (vide anexo) será impresso e entregue a cada participante, que terá o direito de escolha para respondê-lo ou não. As respostas obtidas serão posteriormente registradas em planilha eletrônica para a análise. O grupo amostrado para integrar a pesquisa será constituído por participantes que atenderem aos critérios da pesquisa, quais sejam: profissionais com vínculos empregatícios em cargos de liderança com idade mínima de 18 anos (inclusive); ter minimamente 1 ano de experiência profissional em cargos de liderança, e escolaridade mínima em ensino médio completo.

Ressalta-se que as informações coletadas, bem como os resultados apurados serão utilizados tão somente para fins acadêmicos, seguindo os padrões e critérios éticos da pesquisa e da publicação científica. Está previsto a entrega dos resultados individuais, pela pesquisadora, para cada participante que o desejar recebê-los.

Caso Vossa Senhoria considere necessário ou conveniente, manteremos em sigilo o nome e qualquer outra forma de identificação da instituição. Lembrando ainda que, os indivíduos que integrarão a pesquisa em nenhuma hipótese serão identificados.

Colocamo-nos à disposição para interações e complementação de informações, se necessárias.

Manifestamos antecipadamente nossos agradecimentos pela colaboração.

Atenciosamente,

Profa. Dra. Dalila Alves Corrêa – Orientadora

Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Engenharia de Produção da Universidade de Araraquara-UNIARA

Monik Rangel e Souza – Pesquisadora

Mestrado Profissional em Engenharia de Produção da Universidade de Araraquara UNIARA

PARA PREENCHIMENTO DA INSTITUIÇÃO

Autorizado ()

Não autorizado ()

Assinatura: _____

Data: ____/____/____

Carimbo: _____

APÊNDICE B – FORMULÁRIO DE IDENTIFICAÇÃO DOS PARTICIPANTES

Olá

Sou Monik Rangel e Souza. Estou atualmente desenvolvendo minha dissertação de Mestrado no Programa de Pós-Graduação da Engenharia da Produção da Universidade de Araraquara – UNIARA, sob o título “*A inteligência emocional observada no exercício da liderança: um estudo desenvolvido junto a profissionais no mercado de trabalho*”. Trata-se de estudo que será desenvolvido com profissionais do mercado que ocupam cargos de liderança. Neste momento estou identificando os participantes da minha pesquisa e, assim, solicito a sua colaboração para responder as perguntas a seguir. Se você atender aos critérios da participação no estudo voltarei a fazer novo contato por meio de convite para integrá-lo.

Sua atuação profissional requer o exercício da liderança? Isto é, você tem formalmente uma equipe de pessoas/trabalhadores que estão sob a sua supervisão e coordenação e cujo trabalho delas depende de suas orientações e liderança? () sim ou () não

Se respondeu SIM na pergunta anterior, há quanto tempo exerce cargo de liderança na sua vida profissional? () 1 ano () 2 anos () 3 anos () mais de 3 anos.

Você tem ensino superior (graduação) completo? () sim () não

Qual a sua idade? _____ anos.

Após preenchimento devolva este formulário para mim, via email ou pessoalmente. Irei analisar e, se você tiver o perfil para integrar a pesquisa irá receber em breve meu convite para participar do estudo, bem como as condições em que ele ocorrerá.

Muito obrigada.

Monik Rangel e Sousa

APÊNDICE C – TERMO DE CONSETIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO INSTITUCIONAL

Dados de identificação

Título do Projeto: A inteligência emocional observada no exercício da liderança: um estudo desenvolvido junto a profissionais no mercado de trabalho

Pesquisador Responsável: Monik Rangel e Souza

Nome do participante: _____

Data de nascimento: _____

R.G.: _____

Você está sendo convidado (a) para participar, como voluntário, do projeto de pesquisa “*A inteligência emocional observada no exercício da liderança: um estudo desenvolvido junto a profissionais no mercado de trabalho*”, de responsabilidade da pesquisadora *Monik Rangel e Souza*.

Leia cuidadosamente o que segue e me pergunte sobre qualquer dúvida que você tiver. Após ser esclarecido (a) sobre as informações a seguir, no caso aceite fazer parte do estudo, assine ao final deste documento, que consta em duas vias. Uma via pertence a você e a outra ao pesquisador responsável. Em caso de recusa você não sofrerá nenhuma penalidade.

Declaro ter sido esclarecido sobre os seguintes pontos:

1. O trabalho tem por objetivo investigar a inteligência emocional no exercício da liderança. Esta investigação fará uso de um instrumento de coleta de dados validado para tal finalidade e em uso por pesquisadores internacionais e, mais recentemente, por brasileiros. O instrumento tem por finalidade identificar a presença e lacunas das competências que constituem a Inteligência Emocional (IE). Ele irá gerar um diagnóstico a partir das respostas que forem dadas a cada assertiva do questionário. Este diagnóstico será útil para mostrar o seu perfil de líder em termos do uso da IE.
2. A minha participação nesta pesquisa consistirá em responder as 45 assertivas que reportam aos meus próprios comportamentos em situações reais de trabalho, bem como fornecer informações relativas a minha idade, escolaridade, cargo e tempo de trabalho em funções de liderança. O teste será aplicado com a presença da pesquisadora e demandará até 30 minutos do meu tempo;
3. Durante a execução da pesquisa poderão ocorrer riscos/dúvidas de compreensão semântica ou de conteúdo sobre algumas das assertivas. Tais ocorrências serão acompanhadas pela pesquisadora que irá fornecer esclarecimentos necessários;
4. Ao participar desse trabalho você estará contribuindo para um estudo sobre inteligência emocional e liderança nos contextos de trabalho, bem como será possível obter informações e explicações sobre o seu perfil de líder no tocante as competências da inteligência emocional. Isto lhe dará informações e apontamentos para desenvolver planos de aperfeiçoamento e desenvolvimento profissional;
5. A sua participação neste projeto deverá ter a duração de até 30 minutos em um único encontro;
6. Você não terá nenhuma despesa ao participar da pesquisa e poderá deixar de participar ou retirar seu consentimento a qualquer momento, sem precisar justificar, e não sofrerá qualquer prejuízo;
7. Você confirma que foi informado e está ciente de que não há nenhum valor econômico, a receber ou a pagar, pela sua participação, no entanto, caso tenha qualquer despesa decorrente da participação na pesquisa, será ressarcido;
8. Caso ocorra algum dano comprovadamente decorrente da sua participação no estudo, poderá ser compensado conforme determina a Resolução 466/12 do Conselho Nacional de Saúde;
9. Seu nome será mantido em sigilo, assegurando assim a sua privacidade, e se desejar terá livre acesso a todas as informações e esclarecimentos adicionais sobre o estudo e suas consequências, enfim, tudo o que você queira saber antes, durante e depois da sua participação;
10. Você foi informado que os dados coletados serão utilizados, única e exclusivamente, para fins desta pesquisa, e que os resultados globais podem ser publicados;

Interpessoal (heterogerenciamento)	Relacionar-se bem	8, 10, 16, 19, 20, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 42, 43, 44, 45
	Ser Mentor emocional	8, 10, 16, 18, 34, 35, 37, 38, 39, 40, 41, 44, 45
Intrapessoal (autogerenciamento)	Autoconsciência	1. Diante de uma situação de estresse a que estou exposto eu consigo identificar com facilidade alterações fisiológicas como respiração acelerada, mandíbula tensa, alteração dos batimentos cardíacos, mudança no tom da voz.
		6. Percebo quando alguns estados emocionais ocorrem comigo durante o meu trabalho, tais como: aumento de suor; aceleração dos batimentos do coração, respiração acelerada, faces do rosto quente, incômodos no estômago.
		11. Consigo me “vigiar” para não deixar os pensamentos negativos dominarem a situação
		12. Percebo quando minha conversa comigo mesmo (diálogo interno) é instrutiva e positiva.
		13. Consigo reconhecer situações que tem potencial para me tirar do sério e ainda continuar calmo.
		14. Consigo compreender os mais diferentes e inesperados acontecimentos
		15. Tenho consciência do “sentido” que desenvolvo em relação as pessoas. Isto é, eu presto atenção no modo como as pessoas olham umas para as outras enquanto falam e ouvem OU posso entender um olhar de desprezo ou de aprovação.
		17. Sei que minha visão sobre as coisas influenciam minhas interpretações e conclusões, isto é, as minhas experiências de vida afetam a minha percepção da realidade atual. Exemplo: se eu considero que meu funcionário é incapaz para o cargo que ocupa, então irei considerar errado tudo o que ele diz.
		18. Sei identificar mudanças no meu estado de espírito e reconheço a hora de acalmar até atingir um estado que me permite pensar e agir com eficácia.
		19. Reconheço quando estou numa atitude defensiva perante alguma ocorrência/situação.
		20. Sei reconhecer as consequências do meu comportamento sobre outras pessoas. Isto é, estou ciente sobre o tipo de sentimento (bom ou ruim) que meu comportamento e atitudes podem despertar nas outras pessoas.
	21. Percebo quando estou me comunicando de forma incoerente	
	Controle Emocional	1. Diante de uma situação de estresse a que estou exposto eu consigo identificar com facilidade alterações fisiológicas como respiração acelerada, mandíbula tensa, alteração dos batimentos cardíacos, mudança no tom da voz.
		2. Consigo manter calmo em situações de pressão e durante uma conversa difícil.
		3. Consigo agir produtivamente mesmo quando estou zangado.
		4. Sou produtivo mesmo em situações que provocam ansiedade, ou seja, minha produtividade é mantida.
		5. Consigo retomar rapidamente ao meu estado de calma para voltar ao trabalho, após ter passado por uma situação estressante.
		7. Uso o diálogo interno para mudar meu estado emocional, quando necessário, isto é, digo “para mim mesmo” mensagens como: “esta ideia é ótima” ou “vá com calma” ou “fique calado”.
		9. Reflito sobre os sentimentos negativos que me ocorrem, como raiva, medo, frustração, sem ficar remoendo os fatos ou deixando que eles causem perturbações em mim.
		10. Consigo manter-me calmo quando sou alvo da raiva de outra pessoa
		13. Consigo reconhecer situações que tem potencial para me tirar do sério e ainda continuar calmo.
27. Constantemente eu busco desenvolver novos padrões de comportamento mais produtivos		
Automotivação	7. Uso o diálogo interno para mudar meu estado emocional, quando necessário, isto é, digo “para mim mesmo” mensagens como: “esta ideia é ótima” ou “vá com calma” ou “fique calado”.	
	22. Quando eu quero consigo recuperar a confiança e o entusiasmo em situações de desânimo e baixa motivação	
	23. Recupero-me depressa depois de uma grande decepção ou crise	
	24. Completar tarefas longas dentro do prazo	

Interpessoal (heterogerenciamento)		25. Mesmo quando um trabalho é desinteressante eu consigo colocar nele grande interesse e alta energia.
		26. Tenho controle para interromper ou modificar hábitos pouco eficazes
		27. Constantemente eu busco desenvolver novos padrões de comportamento mais produtivos
		28. Depois das palavras o importante é a ação
		8. Tenho por hábito falar sobre os meus sentimentos para outra pessoa comunicando o que estou sentindo
		10. Consigo manter-me calmo quando sou alvo da raiva de outra pessoa
		16. Comunico corretamente o que estou sentindo. Sei expressar que fiquei magoado com o tratamento recebido de alguém.
		19. Reconheço quando estou numa atitude defensiva perante alguma ocorrência/situação.
		20. Sei reconhecer as consequências do meu comportamento sobre outras pessoas. Isto é, estou ciente sobre o tipo de sentimento (bom ou ruim) que meu comportamento e atitudes podem despertar nas outras pessoas.
		29. Sinto-me capaz para resolver qualquer conflito na equipe
		30. Obter consenso com outras pessoas é uma tarefa fácil
		31. Sou bom em mediar conflitos alheios
		32. Tenho técnicas eficazes de comunicação interpessoal
		33. Sou bom para entender e apresentar os pensamentos de um grupo
		34. Tenho facilidade para influenciar direta ou indiretamente outras pessoas
		35. Sou capaz de ganhar a confiança de outras pessoas
		36. Tenho habilidade para montar equipes de apoio
		37. Consigo levar outras pessoas a se sentirem bem
		38. Me disponho a dar conselhos e apoio a outros, quando necessário
		39. Sou capaz de ajudar as pessoas a analisar e interpretar corretamente os seus sentimentos
		42. Normalmente eu tenho facilidade de empatia com outras pessoas
		43. Sou procurado pelas para falarem de assuntos confidenciais
		44. Sou capaz de ajudar um grupo a controlar suas emoções
		45. Percebo quando uma pessoa não tem coerência entre os comportamentos que ela expressa e o que suas emoções e sentimentos falam.
		8. Tenho por hábito falar sobre os meus sentimentos para outra pessoa comunicando o que estou sentindo
		10. Consigo manter-me calmo quando sou alvo da raiva de outra pessoa
		16. Comunico corretamente o que estou sentindo. Sei expressar que fiquei magoado com o tratamento recebido de alguém.
		18. Sei identificar mudanças no meu estado de espírito e reconheço a hora de acalmar até atingir um estado que me permite pensar e agir com eficácia.
	34. Tenho facilidade para influenciar direta ou indiretamente outras pessoas	
	35. Sou capaz de ganhar a confiança de outras pessoas	
	37. Consigo levar outras pessoas a se sentirem bem	
	38. Me disponho a dar conselhos e apoio a outros, quando necessário	
	39. Sou capaz de ajudar as pessoas a analisar e interpretar corretamente os seus sentimentos	

		40. Tenho sensibilidade para reconhecer quando uma pessoa está preocupada
		41. Ajudar pessoas a controlar suas emoções é uma tarefa que me saio bem
		44. Sou capaz de ajudar um grupo a controlar suas emoções
		45. Percebo quando uma pessoa não tem coerência entre os comportamentos que ela expressa e o que suas emoções e sentimentos falam.

APÊNDICE F – ESQUEMA DE APURAÇÃO DOS RESULTADOS DA ANÁLISE GERAL DA IE

Dimensões da estratégia de gerenciamento da IE	Competências/aptidões	Assertivas	Resposta de nota igual ou inferior a 4		Resposta de nota igual ou superior a 5	
			F	%	F	%

Intrapessoal (autogerenciamento)	Autoconsciência	1. Diante de uma situação de estresse a que estou exposto eu consigo identificar com facilidade alterações fisiológicas como respiração acelerada, mandíbula tensa, alteração dos batimentos cardíacos, mudança no tom da voz.				
		6. Percebo quando alguns estados emocionais ocorrem comigo durante o meu trabalho, tais como: aumento de suor; aceleração dos batimentos do coração, respiração acelerada, faces do rosto quente, incômodos no estômago.				
		11. Consigo me “vigiar” para não deixar os pensamentos negativos dominarem a situação				
		12. Percebo quando minha conversa comigo mesmo (diálogo interno) é instrutiva e positiva.				
		13. Consigo reconhecer situações que tem potencial para me tirar do sério e ainda continuar calmo.				
		14. Consigo compreender os mais diferentes e inesperados acontecimentos				
		15. Tenho consciência do “sentido” que desenvolvo em relação as pessoas. Isto é, eu presto atenção no modo como as pessoas olham umas para as outras enquanto falam e ouvem OU posso entender um olhar de desprezo ou de aprovação.				
		17. Sei que minha visão sobre as coisas influenciam minhas interpretações e conclusões, isto é, as minhas experiências de vida afetam a minha percepção da realidade atual. Exemplo: se eu considero que meu funcionário é incapaz para o cargo que ocupa, então irei considerar errado tudo o que ele diz.				
		18. Sei identificar mudanças no meu estado de espírito e reconheço a hora de acalmar até atingir um estado que me permite pensar e agir com eficácia.				
		19. Reconheço quando estou numa atitude defensiva perante alguma ocorrência/situação.				
		20. Sei reconhecer as consequências do meu comportamento sobre outras pessoas. Isto é, estou ciente sobre o tipo de sentimento (bom ou ruim) que meu comportamento e atitudes podem despertar nas outras pessoas.				
	21. Percebo quando estou me comunicando de forma incoerente					
	Controle Emocional	1. Diante de uma situação de estresse a que estou exposto eu consigo identificar com facilidade alterações fisiológicas como respiração acelerada, mandíbula tensa, alteração dos batimentos cardíacos, mudança no tom da voz.				
		2. Consigo manter calmo em situações de pressão e durante uma conversa difícil.				
		3. Consigo agir produtivamente mesmo quando estou zangado.				
		4. Sou produtivo mesmo em situações que provocam ansiedade, ou seja, minha produtividade é mantida.				
		5. Consigo retomar rapidamente ao meu estado de calma para voltar ao trabalho, após ter passado por uma situação estressante.				
		7. Uso o diálogo interno para mudar meu estado emocional, quando necessário, isto é, digo “para mim mesmo” mensagens como: “esta ideia é ótima” ou “vá com calma” ou “fique calado”.				
		9. Reflito sobre os sentimentos negativos que me ocorrem, como raiva, medo, frustração, sem ficar remoendo os fatos ou deixando que eles causem perturbações em mim.				
		10. Consigo manter-me calmo quando sou alvo da raiva de outra pessoa				
	13. Consigo reconhecer situações que tem potencial para me tirar do sério e ainda continuar calmo.					
27. Constantemente eu busco desenvolver novos padrões de comportamento mais produtivos						
Automotivação	7. Uso o diálogo interno para mudar meu estado emocional, quando necessário, isto é, digo “para mim					

		mesmo” mensagens como: “esta ideia é ótima” ou “vá com calma” ou “fique calado”.				
		22. Quando eu quero consigo recuperar a confiança e o entusiasmo em situações de desânimo e baixa motivação				
		23. Recupero-me depressa depois de uma grande decepção ou crise				
		24. Completar tarefas longas dentro do prazo				
		25. Mesmo quando um trabalho é desinteressante eu consigo colocar nele grande interesse e alta energia.				
		26. Tenho controle para interromper ou modificar hábitos pouco eficazes				
		27. Constantemente eu busco desenvolver novos padrões de comportamento mais produtivos				
		28. Depois das palavras o importante é a ação				
Interpessoal (heterogerenciamento)	Relacionar-se bem	8. Tenho por hábito falar sobre os meus sentimentos para outra pessoa comunicando o que estou sentindo				
		10. Consigo manter-me calmo quando sou alvo da raiva de outra pessoa				
		16. Comunico corretamente o que estou sentindo. Sei expressar que fiquei magoado com o tratamento recebido de alguém.				
		19. Reconheço quando estou numa atitude defensiva perante alguma ocorrência/situação.				
		20. Sei reconhecer as conseqüências do meu comportamento sobre outras pessoas. Isto é, estou ciente sobre o tipo de sentimento (bom ou ruim) que meu comportamento e atitudes podem despertar nas outras pessoas.				
		29. Sinto-me capaz para resolver qualquer conflito na equipe				
		30. Obter consenso com outras pessoas é uma tarefa fácil				
		31. Sou bom em mediar conflitos alheios				
		32. Tenho técnicas eficazes de comunicação interpessoal				
		33. Sou bom para entender e apresentar os pensamentos de um grupo				
		34. Tenho facilidade para influenciar direta ou indiretamente outras pessoas				
		35. Sou capaz de ganhar a confiança de outras pessoas				
		36. Tenho habilidade para montar equipes de apoio				
		37. Consigo levar outras pessoas a se sentirem bem				
		38. Me disponho a dar conselhos e apoio a outros, quando necessário				
		39. Sou capaz de ajudar as pessoas a analisar e interpretar corretamente os seus sentimentos				
		42. Normalmente eu tenho facilidade de empatia com outras pessoas				
		43. Sou procurado pelas para falarem de assuntos confidenciais				
		44. Sou capaz de ajudar um grupo a controlar suas emoções				
		45. Percebo quando uma pessoa não tem coerência entre os comportamentos que ela expressa e o que suas emoções e sentimentos falam.				
	Ser mentor emocional	8. Tenho por hábito falar sobre os meus sentimentos para outra pessoa comunicando o que estou sentindo				
		10. Consigo manter-me calmo quando sou alvo da raiva de outra pessoa				
		16. Comunico corretamente o que estou sentindo. Sei expressar que fiquei magoado com o tratamento recebido de alguém.				
		18. Sei identificar mudanças no meu estado de espírito e reconheço a hora de acalmar até atingir um estado que me permite pensar e agir com eficácia.				
		34. Tenho facilidade para influenciar direta ou indiretamente outras pessoas				

	35. Sou capaz de ganhar a confiança de outras pessoas				
	37. Consigo levar outras pessoas a se sentirem bem				
	38. Me disponho a dar conselhos e apoio a outros, quando necessário				
	39. Sou capaz de ajudar as pessoas a analisar e interpretar corretamente os seus sentimentos				
	40. Tenho sensibilidade para reconhecer quando uma pessoa está preocupada				
	41. Ajudar pessoas a controlar suas emoções é uma tarefa que me saio bem				
	44. Sou capaz de ajudar um grupo a controlar suas emoções				
45. Percebo quando uma pessoa não tem coerência entre os comportamentos que ela expressa e o que suas emoções e sentimentos falam.					

APÊNDICE G – ESQUEMA DE APURAÇÃO DOS RESULTADOS DA ANÁLISE GERAL E INDIVIDUAL DA IE

Dimensões da estratégia de gerenciamento da IE	Competência/Aptidões	Resposta de nota igual ou inferior a 4		Resposta de nota igual ou superior a 5	
		F	%	F	%
Intrapessoal	Autoconsciência				

(autogerenciamento)	Controle das emoções				
	Automotivação				
Intrapessoal (heterogerenciamento)	Relacionar-se bem				
	Ser mentor emocional				

APÊNDICE H – DEVOLUTIVA AOS PARTICIPANTES DA PESQUISA

Olá, (nome do participante)

Primeiramente, gostaria de enfatizar os meus agradecimentos pela sua participação como voluntário na pesquisa realizada para compor o estudo sobre *“A inteligência emocional observada no exercício da liderança: um estudo desenvolvido junto a profissionais no mercado de trabalho”*, de responsabilidade da pesquisadora Monik Rangel e Souza. Gostaria também de assegurar que suas respostas, bem como dos demais 41 participantes foram utilizadas única e exclusivamente para fins desta pesquisa, na composição dos dados globais. Desse modo, mantemos os dados e informações individuais sob guarda e sigilo.

Neste momento, estou estabelecendo contatos com cada um dos participantes da pesquisa, com a finalidade de fornecer os principais resultados da análise da Inteligência Emocional (IE) de cada um deles. Meu objetivo é situá-lo sobre o desfecho do estudo, do qual você contribuiu para a sua realização, bem como fornecer informações chave decorrentes da análise das suas respostas dadas no questionário que preencheu.

Espero que ao tomar conhecimento de tais resultados você possa despertar seu interesse sobre o uso das competências e aptidões da inteligência emocional e seus impactos para o exercício da liderança, bem como, ajudá-lo a ponderar sobre necessidades de promover o desenvolvimento daquelas que você gostaria de aprimorar.

Na parte 1 deste formulário apresento dados gerais dos 42 participantes da pesquisa.

Na parte 2 forneço uma síntese das suas percepções sobre a inteligência emocional aplicada ao contexto da liderança.

Na parte 3 apresento uma síntese dos seus resultados relacionados a cada uma das cinco competências/aptidões que constituem a IE, quais sejam: “autoconsciência”, “automotivação”, “controle das emoções”, “relacionar-se bem” e “ser mentor emocional”. Lembrando que, o uso de tais competências no exercício da liderança podem revelar seu modo de relacionar-se com as emoções (autogerenciamento intrapessoal) e também como lida com as emoções de seus liderados (heterogerenciamento/interpessoal), sempre relacionado ao contexto das relações de trabalho.

PARTE 1 – DADOS GERAIS DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA

A maioria dos participantes da pesquisa (71,90%) está constituída por pessoas jovens com idade entre 29 a 48 anos. É menor (11,90%) o número de profissionais com idade entre 49 a 58 anos. Trata-se de um público constituído na maioria (69,04%) por pessoas casadas e equilibradamente formado por homens (19%) e mulheres (23%). A escolaridade superior completa predomina entre os participantes sendo ainda observado profissionais com nível de pós-graduação em andamento e já concluído.

Os títulos de seus cargos, denominados em seus vínculos empregatícios variaram em cinco denominações, sendo que as denominações líder, gestor, coordenador e diretor foram igualmente identificadas para 85,71% dos participantes e o título gerente foi comum para 14,79% deles.

Estes profissionais atuam em diferentes organizações e empresas dos diferentes setores econômicos sendo que o setor comércio foi o mais identificado na pesquisa e o de serviços o menos presente.

O tempo de permanência e atuação profissional destes líderes no mercado de trabalho variou de 01 a 05 anos até 31 anos ou mais, sendo que nas faixas de 11 a 20 anos e de 21 a 30 anos concentrou-se o maior número de participantes (59,52%) e o menor número (4,71%) tem 31 ou mais tempo de serviço.

Quanto ao tempo de atuação em cargos de liderança observou-se que a maior concentração de participantes (71,43%) tem entre 1 e 10 anos de atuação nestes cargos, sendo que desses 42,86% deles tem de 1 a 5 anos.

PARTE 2 - PERCEPÇÕES DOS PARTICIPANTES SOBRE INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO EXERCÍCIO DA LIDERANÇA

Com o objetivo de conhecer as percepções que os participantes têm sobre “inteligência emocional” foram feitas duas perguntas a eles: A primeira procurou captar a compreensão que eles têm sobre a IE contextualizada no exercício da liderança. Esta questão apresentou três opções de respostas. A segunda buscou apurar um nível de concordância do participante em relação a forma como o líder aplica a IE em suas funções de liderança. A seguir apresenta-se os resultados da análise destas questões:

1) Entendimento dos participantes da pesquisa sobre a IE aplicada no contexto da liderança

Dentre as três opções de respostas dadas aos participantes sobre o seu entendimento em relação a IE aplicado no exercício da liderança observou-se que, 47,6% deles indicaram a opção “*é uma capacidade do líder para controlar o impulso emocional, interpretar os sentimentos de outra pessoa e saber lidar com situações difíceis*”.

Já para 35,7% dos participantes é a “*capacidade que o líder tem para perceber, avaliar e expressar emoções e dar atenção aos seus sentimentos e também os sentimentos dos liderados*” Somente uma minoria (16,7%) afirmou que a IE na liderança diz respeito à “*é um conjunto de competências e capacidades que influencia o desempenho do líder perante a forma como ele reage às situações de pressão no trabalho*”.

Pode-se verificar que as duas opções de respostas mais apontadas trazem em si o papel da IE intermediando a relação líder e liderado no sentido de contextualizar esta relação no âmbito do autogerenciamento e do heterogerenciamento. das emoções.

2) Nível de concordância dos participantes sobre a aplicabilidade da IE no exercício da liderança

A pesquisa procurou apurar o quanto os participantes concordavam com a seguinte afirmativa: “*todo líder deveria dar atenção a forma como ele aplica a inteligência emocional em suas atividades da liderança*”. As respostas oscilaram em diferentes graus de concordância (concordo totalmente, concordo em partes, não concordo e discordo totalmente). Porém, a grande maioria (97,6%) dos participantes concordou plenamente que todo líder deve dar atenção a forma como aplica a IE em suas atividades.

PARTE 3 – SÍNTESE DOS SEUS RESULTADOS SOBRE AS COMPETÊNCIAS DA IE.

Antes de apresentar os seus resultados (quadro 3) forneço no quadro 1 uma breve definição de cada uma das competências que integralizam a IE e, no quadro 2 os resultados de todos os participantes em relação a tais competências – assim você poderá comparar com o seu resultado.

Quadro 1 – As competências/aptidões que integram a inteligência emocional.

Autoconsciência	Controle das emoções	Automotivação	Relacionar-se bem	Ser mentor emocional
É a competência que permite você monitorar-se, observar-se em ação, para que possa influenciar seus próprios atos.	É a competência que permite você compreender e usar suas emoções para modificar as situações em seu benefício.	É a competência que permite você iniciar uma tarefa, persistir nela, prosseguir até finalizar e lidar com quaisquer obstáculos que possam surgir.	É a competência que permite você trocar informações de maneira coesa e assertiva, além de comunicar-se eficazmente.	É a competência que permite você ajudar as pessoas a lidar com suas emoções e solucionar seus problemas.

O quadro 2 apresenta na primeira coluna, o percentual (de 0 a 100%) das competências da IE que o grupo mostrou ter em nível superior a 51% e, na segunda coluna mostra o percentual da competência porém, em níveis inferiores a 51%. Esta mesma definição aplica-se ao quadro 3.

Quadro 2 – Resultado geral da IE para todos os participantes

Competências que o grupo mostrou ter em nível superior a 51%		Competências que o grupo mostrou ter em nível abaixo a 51%	
Autoconsciência	76,59%	Autoconsciência	23,41%
Controle das emoções	71,67%	Controle das emoções	28,33%
Automotivação	75,00%	Automotivação	25,00%
Relacionar-se bem	75,00%	Relacionar-se bem	25,00%
Ser mentor emocional	76,56%	Ser mentor emocional	23,44%

Quadro 3 – Seus resultados da IE

Competências que o grupo mostrou ter em nível superior a 51%		Competências que o grupo mostrou ter em nível abaixo a 51%	
Autoconsciência		Autoconsciência	
Controle das emoções		Controle das emoções	
Automotivação		Automotivação	
Relacionar-se bem		Relacionar-se bem	
Ser mentor emocional		Ser mentor emocional	

Coloco-me à disposição para interações interpessoais visando o esclarecimento de suas dúvidas decorrentes das informações aqui fornecidas.

Monik Rangell e Sousa

Contato: monik_rangell@hotmail.com.br

Mestranda do Programa de Mestrado Profissional em Engenharia da Produção da Universidade de Araraquara – UNIARA

Araraquara, agosto/2021

ANEXO A – PESQUISA SOBRE INTELIGENCIA EMOCIONAL APLICADA NO TRABALHO

O exercício da liderança requer dos líderes, dentre outros aspectos, o uso de competências e habilidades para gerenciar ocorrências e situações comportamentais que permeiam as relações sociais do trabalho. Este gerenciamento diz respeito a forma como eles lidam com as suas próprias emoções (autogerenciamento) e a de seus liderados (heterogerenciamento).

Estudos recentes mostram que este duplo gerenciamento das emoções tem sido o fator mais importante para o sucesso dos líderes, pois mostra como eles aplicam a inteligência emocional no contexto da liderança. Neste contexto, pergunta-se:

(1) - Qual das frases abaixo melhor representa o seu entendimento sobre inteligência emocional no cargo de liderança (Assinale apenas uma alternativa)

() é a capacidade que o líder tem para perceber, avaliar e expressar emoções e dar atenção aos seus sentimentos e também os sentimentos dos liderados;

() é um conjunto de competências e capacidades que influencia o desempenho do líder perante a forma como ele reage às situações de pressão no trabalho;

() é uma capacidade do líder para controlar o impulso emocional, interpretar os sentimentos de outra pessoa e saber lidar com situações difíceis.

2) - Todo líder deveria dar atenção a forma como ele aplica a inteligência emocional em suas atividades da liderança. O quanto você concorda com esta afirmativa? (Assinale apenas uma alternativa)

() concordo totalmente () concordo em partes () não concordo () discordo totalmente.

3) – O quadro abaixo apresenta 45 assertivas relacionadas a comportamentos de líderes quando são expostos a situações no exercício da liderança que demandam o uso da inteligência emocional. Para cada assertiva desse quadro indique uma nota (de 1 a 7) que representa o seu comportamento diante da situação relatada.

A nota 1 é a que menos representaria o seu comportamento, já a nota 7 é a que mais representaria.

Assertivas	Nota
1. Diante de uma situação de estresse a que estou exposto eu consigo identificar com facilidade alterações fisiológicas como respiração acelerada, mandíbula tensa, alteração dos batimentos cardíacos, mudança no tom da voz.	
2. Consigo manter calmo em situações de pressão e durante uma conversa difícil.	
3. Consigo agir produtivamente mesmo quando estou zangado.	
4. Sou produtivo mesmo em situações que provocam ansiedade, ou seja, minha produtividade é mantida.	
5. Consigo retomar rapidamente ao meu estado de calma para voltar ao trabalho, após ter passado por uma situação estressante.	
6. Percebo quando alguns estados emocionais ocorrem comigo durante o meu trabalho, tais como: aumento de suor; aceleração dos batimentos do coração, respiração acelerada, faces do rosto quente, incômodos no estômago.	
7. Uso o diálogo interno para mudar meu estado emocional, quando necessário, isto é, digo “para mim mesmo” mensagens como: “esta ideia é ótima” ou “vá com calma” ou “fique calado”.	
8. Tenho por hábito falar sobre os meus sentimentos para outra pessoa comunicando o que estou sentindo	
9. Reflito sobre os sentimentos negativos que me ocorrem, como raiva, medo, frustração, sem ficar remoendo os fatos ou deixando que eles causem perturbações em mim.	
10. Consigo manter-me calmo quando sou alvo da raiva de outra pessoa	

11. Consigo me “vigiar” para não deixar os pensamentos negativos dominarem a situação	
12. Percebo quando minha conversa comigo mesmo (diálogo interno) é instrutiva e positiva.	
13. Consigo reconhecer situações que tem potencial para me tirar do sério e ainda continuar calmo.	
14. Consigo compreender os mais diferentes e inesperados acontecimentos	
15. Tenho consciência do “sentido” que desenvolvo em relação as pessoas. Isto é, eu presto atenção no modo como as pessoas olham umas para as outras enquanto falam e ouvem OU posso entender um olhar de desprezo ou de aprovação.	
16. Comunico corretamente o que estou sentindo. Sei expressar que fiquei magoado com o tratamento recebido de alguém.	
17. Sei que minha visão sobre as coisas influenciam minhas interpretações e conclusões, isto é, as minhas experiências de vida afetam a minha percepção da realidade atual. Exemplo: se eu considero que meu funcionário é incapaz para o cargo que ocupa, então irei considerar errado tudo o que ele diz.	
18. Sei identificar mudanças no meu estado de espírito e reconheço a hora de acalmar até atingir um estado que me permite pensar e agir com eficácia.	
19. Reconheço quando estou numa atitude defensiva perante alguma ocorrência/situação.	
20. Sei reconhecer as consequências do meu comportamento sobre outras pessoas. Isto é, estou ciente sobre o tipo de sentimento (bom ou ruim) que meu comportamento e atitudes podem despertar nas outras pessoas.	
21. Percebo quando estou me comunicando de forma incoerente	
22. Quando eu quero consigo recuperar a confiança e o entusiasmo em situações de desânimo e baixa motivação	
23. Recupero-me depressa depois de uma grande decepção ou crise	
24. Completo tarefas longas dentro dos prazos determinados.	
25. Mesmo quando um trabalho é desinteressante eu consigo colocar nele grande interesse e alta energia.	
26. Tenho controle para interromper ou modificar hábitos pouco eficazes	
27. Constantemente eu busco desenvolver novos padrões de comportamento mais produtivos	
28. Depois das palavras o importante é a ação	
29. Sinto-me capaz para resolver qualquer conflito na equipe	
30. Obter consenso com outras pessoas é uma tarefa fácil	
31. Sou bom em mediar conflitos alheios	
32. Tenho técnicas eficazes de comunicação interpessoal	
33. Sou bom para entender e apresentar os pensamentos de um grupo	
34. Tenho facilidade para influenciar direta ou indiretamente outras pessoas	
35. Sou capaz de ganhar a confiança de outras pessoas	
36. Tenho habilidade para montar equipes de apoio	

37. Consigo levar outras pessoas a se sentirem bem	
38. Me disponho a dar conselhos e apoio a outros, quando necessário	
39. Sou capaz de ajudar as pessoas a analisar e interpretar corretamente os seus sentimentos	
40. Tenho sensibilidade para reconhecer quando uma pessoa está preocupada	
41. Ajudar pessoas a controlar suas emoções é uma tarefa que me saio bem	
42. Normalmente eu tenho facilidade de empatia com outras pessoas	
43. Sou procurado pelas para falarem de assuntos confidenciais	
44. Sou capaz de ajudar um grupo a controlar suas emoções	
45. Percebo quando uma pessoa não tem coerência entre os comportamentos que ela expressa e o que suas emoções e sentimentos falam.	

INFORME:

Sua idade: _____ Seu gênero: () masculino () feminino

Estado civil: () solteiro () casado () divorciado () outra condição

Escolaridade: () ensino superior completo
() pós graduação completo () pós graduação incompleto

Nome do seu Cargo atual: _____

Em qual setor da economia você trabalha? () indústria () comércio () serviços
() outro: _____

Quanto tempo você já tem de trabalho? _____

Quanto tempo você tem em cargos de liderança? _____.

Data do preenchimento do instrumento: __/__/21