



INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA
CAMPUS JOÃO PESSOA
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

RAYSSA COSTA DA SILVA OLIVEIRA

**INTELIGÊNCIA EMOCIONAL A LUZ DOS COMPONENTES DE GOLEMAN
(2015): uma análise da influência da Inteligência Emocional no exercício de cargos
formais de liderança em uma empresa distribuidora de energia elétrica**

JOÃO PESSOA

2020

RAYSSA COSTA DA SILVA OLIVEIRA

**INTELIGÊNCIA EMOCIONAL A LUZ DOS COMPONENTES DE GOLEMAN
(2015): uma análise da influência da Inteligência Emocional no exercício de cargos
formais de liderança em uma empresa distribuidora de energia elétrica**



TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO**.

Orientador(a): Ms. Fernanda de Araújo Nóbrega

JOÃO PESSOA

2020

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação – CIP
Biblioteca Nilo Peçanha –IFPB, *Campus* João Pessoa

O48i Oliveira, Rayssa Costa da Silva.
Inteligência emocional a luz dos componentes de Goleman (2015)
: uma análise da influência da inteligência emocional no exercício
de cargos formais de liderança em uma empresa distribuidora de
energia elétrica / Rayssa Costa da Silva Oliveira. – 2020.
133 f. : il.

TCC (Graduação – Bacharelado em Administração) – Instituto
Federal da Paraíba – IFPB / Unidade Acadêmica de Gestão - UAG.
Orientadora: Profª. Me. Fernanda de Araújo Nóbrega.

1. Inteligência emocional. 2. Liderança. 3. Gerenciamento de
conflitos. 4. Distribuidora de energia elétrica. I. Título.

CDU 005.322:316.46+159.9

Bibliotecária responsável Taize Araújo da Silva – CRB15/536



INSTITUTO FEDERAL
Paraíba

CAMPUS JOÃO PESSOA

**COORDENAÇÃO DO CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO
EM ADMINISTRAÇÃO**

PARECER 20/2020 - CCSBA/UA5/UA/DDE/DG/JP/REITORIA/IFPB

Em 11 de dezembro de 2020.

Rayssa Costa da Silva Oliveira

**INTELIGÊNCIA EMOCIONAL A LUZ DOS COMPONENTES DE GOLEMAN (2015):
uma análise da influência da Inteligência emocional no exercício de cargos formais de liderança em
uma empresa distribuidora de energia elétrica**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado em **11 de dezembro de 2020** ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO**.

Resultado: APROVADO

João Pessoa, 11 de dezembro de 2020.

BANCA EXAMINADORA:

(assinaturas eletrônicas via SUAP)

Ms. Fernanda de Araújo Nóbrega (IFPB)

Orientador(a)

Ms. Rachel Costa Ramalho Vasconcelos (IFPB)

Examinador(a) interno(a)

Ms. Rennata Silva Carvalho (IFPB)

Examinador(a) interno(a)

Documento assinado eletronicamente por:

- Rachel Costa Ramalho Vasconcelos, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 11/12/2020 22:59:58.
- Rennata Silva Carvalho, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 11/12/2020 16:01:46.
- Fernanda de Araujo Nobrega, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 11/12/2020 15:20:25.
- Ceres Grehs Beck, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 11/12/2020 12:56:07.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 11/12/2020. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 143447

Código de Autenticação: 231d74c65d



DEDICATÓRIA

*Dedico esse trabalho a Deus, por ser o meu porto seguro, à minha mãe Midian e ao meu irmão Marcus, por estarem sempre ao meu lado e ao meu namorado, por toda compreensão, apoio e amor para comigo.
Amo cada um de vocês!*

AGRADECIMENTOS

Primeiramente ao meu Deus, por ter estado comigo em todos os momentos que percorri ao longo dessa grande jornada de conhecimentos, desafios e superações – sempre me fortalecendo em Sua Palavra, me dando sabedoria para lidar com as dificuldades que surgiam e me ensinando a ter fé para não desistir, mas sim, chegar até o fim e poder declarar “*Ebenézer – Até aqui o Senhor nos ajudou! (I Sm 7:12).*”

À minha família, em especial a minha mãe, Midian Costa, ao meu irmão, Marcus Costa, ao meu avô, Irineu Gomes, por compreenderem o quão esse momento foi significativo para mim e por todo cuidado e apoio proporcionados a mim, em forma de orações, conselhos e palavras de encorajamento e a minha avó, Francinete Costa (*in memoriam*), por ter cuidado tão bem de mim, buscando constantemente, me proporcionar o melhor e por sempre ter acreditado no meu potencial. Saudade eterna!

Ao meu namorado e melhor amigo, João Victor, por todo seu amor, carinho e por todas as suas palavras de motivação e incentivo, me lembrando continuamente que Deus estaria cuidando de tudo e me transmitindo sempre, tranquilidade e certeza da minha capacidade.

Ao IFPB e a todo o corpo docente do curso de Administração, por me proporcionar um desenvolvimento acadêmico, pessoal e profissional de valor inestimável.

À minha professora orientadora Fernanda de Araújo, por ter acreditado em mim e em meu trabalho e por ter decidido embarcar nessa jornada desafiadora e ao mesmo tempo maravilhosa e surpreendente que foi a construção desse TCC.

Ao meu gestor, Sidney Lopes, por toda orientação e apoio prestados, sempre muito solícito a ouvir e a ajudar, assim como também por toda compreensão demonstrada e por ser um verdadeiro exemplo de líder para mim.

Ao Grupo Energisa e em especial às empresas Energisa Paraíba e Energisa Borborema, por toda disponibilidade e acolhimento e por me permitirem crescer como pessoa e profissional – me proporcionando uma experiência única e extremamente marcante para minha trajetória.

A meus colegas de trabalho por terem somado para o enriquecimento desse trabalho, com suas percepções e respostas junto ao questionário aplicado.

E a todos que de alguma forma, seja ela direta ou indiretamente, contribuíram para o meu desenvolvimento e formação.

*“Quanto mais eu me conheço, mais eu me curo
e me potencializo. ”*

Jose Roberto Marques

RESUMO

Partindo da sequência de fatos que marcaram a evolução da Ciência da Administração, a inteligência emocional e sua influência no contexto organizacional surge como habilidade importante no exercício da liderança por pessoas que ocupam cargos formais, sendo um tema que pode ser reconhecido como importante e fundamental em tempos de mudanças, adaptações e incertezas. Neste sentido, esta pesquisa tem por objetivo analisar a influência da Inteligência emocional no exercício de cargos formais de liderança em uma empresa distribuidora de energia elétrica. Seu itinerário conceitual foi construído em torno do tema inteligência emocional com destaque para os componentes da IE propostos pelos estudos de Goleman (2015). As escolhas metodológicas do estudo caracterizaram a pesquisa como exploratória descritiva, com utilização da abordagem para o tratamento de dados no campo quantitativo à luz da estatística descritiva simples, tendo terreno da pesquisa uma empresa distribuidora de energia elétrica, com amostragem de 32 colaboradores que exercem cargos formais de liderança. Os principais achados de pesquisa apontam para um reconhecimento da inteligência emocional como aspecto importante para o exercício da liderança, assim como também para o gerenciamento de momentos de crises/conflitos, onde foram destacados os componentes autogestão, empatia, trabalho em equipe e liderança inspiradora, com maior influência para o enfrentamento de situações de crises entre os líderes pesquisados. As habilidades que são mais exploradas para o exercício da liderança foram empatia, trabalho em equipe e liderança inspiradora, enquanto que as habilidades que mais precisam de ações para serem aperfeiçoadas foram gerenciamento de conflitos, orientação para se atingir objetivos e autoconsciência. Por fim, a pesquisa sugere então, o aprofundamento da temática, justamente por compreender a riqueza de conhecimentos que esta pode agregar não apenas para o mercado e o setor elétrico em si, mas também para o contexto acadêmico e social.

Palavras-chave: Inteligência emocional, liderança, habilidades, gerenciamento de conflitos/crises.

ABSTRACT

Based on the sequence of facts that marked the evolution of Management Science, emotional intelligence and its influence in the organizational context emerges as an important skill in the exercise of leadership by people who occupy formal positions, being a theme that can be recognized as important and fundamental in times of changes, adaptations and uncertainties. In this sense, this research aims to analyze the influence of emotional intelligence in the exercise of formal leadership positions in an electricity distribution company. Its conceptual itinerary was built around the theme of emotional intelligence, with emphasis on the components of EI proposed by studies by Goleman (2015). The methodological choices of the study characterized the research as exploratory descriptive, using the approach for the treatment of data in the quantitative field in the light of simple descriptive statistics, with the research ground being an electricity distribution company, with a sample of 32 employees who hold positions formal leadership. The main research findings point to a recognition of emotional intelligence as an important aspect for the exercise of leadership, as well as for the management of moments of crises / conflicts, where the components self-management, empathy, teamwork and inspiring leadership were highlighted, with greater influence to face crisis situations among the surveyed leaders. The skills that are most explored for the exercise of leadership were empathy, teamwork and inspiring leadership, while the skills that most need actions to be perfected were conflict management, goal orientation and self-awareness. Finally, the research suggests, then, the deepening of the theme, precisely because it understands the wealth of knowledge that it can add not only to the market and the electric sector itself, but also to the academic and social context.

Keywords: Emotional intelligence, leadership, skills, conflict / crisis management.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: Modelo tridimensional circunflexo de Plutchik (2001).....	42
FIGURA 2: Modelo de Mayer e Salovey (1997) - As quatro dimensões da inteligência emocional	51
FIGURA 3: Modelo de Bar-On (1997) - As cinco dimensões da inteligência emocional.....	53
FIGURA 4: Modelo de Goleman (2015) - As quatro dimensões da inteligência emocional..	54
FIGURA 5: Percepção dos universos amostrais a serem considerados na análise	74
FIGURA 6: Hierarquia dos cargos estratégicos de liderança a serem considerados na análise	75
FIGURA 7: Estruturação do instrumento de pesquisa, com base nas premissas do modelo proposto por Goleman (2015).....	77

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: Os tipos de emoção propostos por Goleman (2011a) e a correlação com as suas principais características biológicas	43
QUADRO 2: As emoções básicas, primárias ou inatas.....	44
QUADRO 3: As principais competências da IE segundo autores.....	49
QUADRO 4: Domínio da Inteligência Emocional e Competências	55
QUADRO 5: Os principais estilos de liderança e seus impactos na equipe.....	63

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: Mudança na demanda por habilidades essenciais relacionadas ao trabalho, 2015-2020, todas as indústrias (Percentual do compartilhamento de empregos que exigem grupos de habilidades como parte de seu conjunto de habilidades básicas	23
GRÁFICO 2: Estimativa percentual dos países que apresentaram os maiores índices de estresse no mundo	26
GRÁFICO 3: As habilidades sociais consideradas mais importantes em grandes empresas..	66
GRÁFICO 4: Você já ouviu falar ou tem algum conhecimento acerca do termo "Inteligência Emocional"?	81
GRÁFICO 5: Consigo reconhecer o quanto os meus sentimentos podem me afetar, afetar a minha equipe de trabalho e conseqüentemente influenciar no meu desempenho profissional	83
GRÁFICO 6: Consigo compreender e estabelecer os meus próprios valores e traçar as minhas próprias metas e objetivos, tendo plena convicção do caminho que quero trilhar profissionalmente e porquê.....	84
GRÁFICO 7: Tenho facilidade para falar com precisão das minhas emoções e tenho consciência do impacto que elas podem exercer na minha gestão	85
GRÁFICO 8: Conheço as minhas próprias limitações e forças e me sinto à vontade para conversar sobre elas, estando aberto para aceitar feedback e críticas construtivas.....	86
GRÁFICO 9: Sou capaz de identificar quais são as minhas principais capacidades como líder, mas também sei reconhecer quando preciso de ajuda, diante de um desafio ou situação na qual eu perceba que não consiga realizar sozinho.....	87
GRÁFICO 10: Mesmo diante de situações de conflito, pressão, mudança ou até mesmo quando algo sai aparentemente do meu controle, como líder, ainda assim consigo controlar os meus impulsos, esfriar a cabeça, escolher as minhas palavras com cuidado e dosar as minhas atitudes, sem perder o equilíbrio emocional	88
GRÁFICO 11: Sou capaz de dizer não aos meus impulsos e refletir sobre os problemas que me surgem, antes de tomar uma atitude ou decisão, me adaptando se necessário e buscando de certa forma cultivar a minha integridade como líder.....	90
GRÁFICO 12: Sou planejado e estabeleço metas para atingir os objetivos almejados pela minha equipe, sempre direcionado com ênfase ao alcance de resultados	91
GRÁFICO 13: Estou disposto a sempre aprender algo novo e construtivo para as minhas funções e também me sinto confiante para desempenhar desafios criativos. Além disso, sou capaz de me orgulhar de um serviço quanto este é bem feito	92

GRÁFICO 14: Através da função da liderança que exerço, acredito sempre que sou capaz de, junto com a minha equipe, alcançar os melhores resultados e contribuir positivamente para a criação de um ambiente de trabalho produtivo e harmonioso	93
GRÁFICO 15: Sou capaz de ouvir, sentir e entender os pontos de vista de todos que fazem parte da minha equipe, mesmo em momentos onde o grupo se encontra em conflito, sobrecarregado de trabalho ou não esteja conseguindo cumprir com todos os prazos.....	94
GRÁFICO 16: Mesmo em meio a situações de tensão, consigo encorajar os meus liderados a falarem mais abertamente sobre suas frustrações e ajudá-los por meio da compreensão de suas emoções	95
GRÁFICO 17: Consigo utilizar da empatia para ajudar no desenvolvimento e na conservação de parte da minha equipe, contribuindo por exemplo, com um feedback eficaz e oportunidades de crescimento	96
GRÁFICO 18: Consigo aplicar os meus conhecimentos para aperfeiçoar a minha equipe de forma sutil, mas importante	98
GRÁFICO 19: Consigo me socializar com pessoas dos mais diversos tipos de personalidades, sendo capaz de influenciá-las em busca de alcançar os resultados almejados	99
GRÁFICO 20: Me considero um líder que consegue persuadir bem a minha equipe, sabendo diferenciar o melhor momento para um apelo emocional ou racional, desenvolvendo assim relacionamentos saudáveis e positivos para com cada um dos meus liderados	100
GRÁFICO 21: Consigo gerenciar os conflitos interpessoais e nas equipes de trabalho de forma a amenizar os desconfortos, compreender as razões dos conflitos e convertê-los em necessidade de respeitar as diferenças e potencializar o trabalho em equipe.....	101
GRÁFICO 22: Considero que sou uma liderança que impulsiona os outros ao meu redor a se desenvolverem e buscarem crescer no ambiente organizacional	102

LISTA DE ORGANOGRAMA

ORGANOGRAMA 1: Representatividade da estruturação do departamento que compôs a população amostral	134
--	-----

LISTA DE TABELAS

TABELA 1: Análise dos dados sociodemográficos	79
TABELA 2: Percepção das habilidades mais importantes para o auxílio no gerenciamento de momentos de crises/conflitos.....	104
TABELA 3: Percepção das habilidades melhor desenvolvidas na forma de se exercer liderança sobre a equipe	105
TABELA 4: Percepção das habilidades que necessitam ser mais trabalhadas e desenvolvidas na forma de se exercer liderança sobre a equipe	107

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- ABP** - Associação Brasileira de Psiquiatria
- ABQV** - Associação Brasileira de Qualidade de Vida
- AGE** - Academia de Gestão da Emoção
- ANEEL** - Agência Nacional de Energia Elétrica
- ASTD** - American Society for Training and Developing
- COVID-19** - Corona Virus Disease/Coronavírus
- ESADE** - Business School
- EUA** – Estados Unidos da América
- FDC** - Fundação Dom Cabral
- FT** - Função Transmissão
- GBD** - Global Burden of Disease Study
- IE** – Inteligência Emocional
- IEEP** - Instituto de Educação por Experiência e Prática
- IESE** - Business School
- IPOG** - Instituto de Pós-Graduação e Graduação
- LMX** - Leader-Member Exchange Theory
- OMS** - Organização Mundial de Saúde
- QE** - Quociente da Emoção
- QI** - Quociente de Inteligência
- RH** – Recursos Humanos
- SBIE** - Sociedade Brasileira de Inteligência Emocional
- SEL** - Social and Emotional Learning
- WHO** - World Health Organization

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	19
1.1	JUSTIFICATIVA.....	22
1.2	CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	26
1.3	OBJETIVOS.....	31
1.3.1	Objetivo geral.....	31
1.3.2	Objetivos específicos.....	31
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	32
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	33
2.1	RELATO HISTÓRICO SOBRE O CONCEITO DE INTELIGÊNCIA.....	33
2.2	INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E SUAS INTERFACES.....	38
2.2.1	Emoções e sentimentos / Compreensão do ciclo emocional.....	38
2.2.2	QI x QE.....	45
2.2.3	Conceitos da inteligência emocional.....	47
2.2.4	As principais competências que potencializam a IE.....	48
2.2.5	Modelos de estudo da IE.....	49
2.3	INTELIGÊNCIA EMOCIONAL X LIDERANÇA: UM CONSTRUCTO IMPORTANTE PARA O EXERCÍCIO DE CARGOS ESTRATÉGICOS.....	56
2.3.1	Inteligência emocional aplicada ao contexto organizacional.....	56
2.3.2	Conceitos de liderança.....	57
2.3.3	Liderança formal x Liderança informal.....	58
2.3.4	As teorias da liderança e suas principais abordagens.....	59
2.3.5	Estilos de liderança.....	63
2.3.6	Relação existente entre inteligência emocional e liderança.....	65
2.3.7	Principais benefícios e estratégias de IE para uma alta performance em cargos estratégicos.....	66
3	METODOLOGIA DA PESQUISA	70
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	70
3.2	UNIVERSO, AMOSTRAGEM E AMOSTRA.....	73
3.3	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	75
3.4	PERSPECTIVA DE ANÁLISE DE DADOS.....	77
4	ANÁLISE DE DADOS.....	79

4.1	PERCEPÇÃO DE GESTORES DE UMA EMPRESA DE DISTRIBUIÇÃO DE ENERGIA SOBRE A INFLUÊNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL PARA O EXERCÍCIO DO SEU PAPEL GERENCIAL CONFORME OS COMPONENTES DE GOLEMAN (2015).....	82
4.1.1	Análise da primeira dimensão – autoconsciência.....	82
4.1.2	Análise da segunda dimensão – autogestão.....	88
4.1.3	Análise da terceira dimensão – consciência social.....	94
4.1.4	Análise da quarta dimensão – habilidade social.....	99
4.2	ASPECTOS DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL COM MAIOR INFLUÊNCIA PARA O ENFRENTAMENTO DE SITUAÇÕES DE CRISES ENTRE OS GESTORES PESQUISADOS.....	103
4.3	POSSÍVEIS ESTRATÉGIAS PARA A VALORIZAÇÃO DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL COMO ELEMENTO IMPORTANTE NO EXERCÍCIO DE PAPEIS DE LIDERANÇA NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL ESTUDADO.....	108
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	110
	REFERÊNCIAS.....	113
	APÊNDICES.....	125
	ANEXOS.....	134

1 INTRODUÇÃO

Na Ciência da Administração podemos revisitar o seu itinerário de desenvolvimento a partir das teorias da Administração e perceber que, no seu início, a Administração se consolidou como ciência através abordagens científicas, tendo sua origem nos modelos taylorismo/fordismo e da teoria clássica de Fayol. Tais influências constituíram a Escola da Administração Científica, onde concentrou as teorias tradicional e clássica e tinha como ênfase principal, a produção mecanicista, as estruturas e a produção em massa, desmerecendo assim quaisquer práticas que buscassem enaltecer o lado social e o reconhecimento humano, com sendo um fator importante no contexto organizacional (LIMA; MENDES, 2003).

Além disso, outro momento histórico que também contribuiu para essa nova perspectiva, foi a Revolução industrial. Desde o século XVIII na Inglaterra, quando tomou nome e que posteriormente, veio a se tornar realidade dos demais países, até os anos posteriores, a Revolução industrial e suas eras tiveram um grande papel na ascensão do capitalismo, no processo de industrialização e produção em massa, nas modernizações dos cenários industriais como um todo e principalmente na disseminação da tecnologia e seus efeitos a curto, médio e longo prazo (CAVALCANTE, SILVA; 2011).

No entanto, considerando a linha do tempo iniciada em meados de 1906 até os dias atuais, pode-se constatar o quanto as teorias organizacionais e as percepções de negócio mudaram. Enquanto na época de Taylor e Ford, prevaleciam os fatores fisiológicos como sendo superiores aos fatores psicológicos, hoje em dia, os fatores psicológicos são analisados com maior atenção por pesquisadores e empresas, inclusive as de consultoria e desenvolvimentos de pessoal (LIMA; MENDES, 2003).

Partindo da sequência de fatos que marcaram a evolução da Ciência da Administração, a inteligência emocional e sua influência no contexto organizacional surge como habilidade importante no exercício da liderança por pessoas que ocupam cargos formais, sendo um tema que pode ser reconhecido como importante e fundamental em tempos de mudança, adaptações e incertezas. O tema está direcionado para entender o porquê das questões emocionais serem importantes para o desempenho do trabalho, e é possível identificar estudos acadêmicos, metodologias de autoconhecimento e desenvolvimento de pessoal e instrumentos para avaliação de desempenho envoltos em aspectos abordados pela Inteligência emocional.

Para marcar a evolução acima mencionada, as organizações passaram a vivenciar uma presença marcante da tecnologia em suas realidades, enquanto que as pessoas têm aprendido a

lhe dar com um volume imensurável de dados. Aliás, essas mudanças no cenário industrial, serviu também para fortalecer os índices de competitividade no mercado, que se tornaram mais acirrados, bem como amadureceu a percepção dos clientes sob a forma como ele enxerga as empresas que estão por trás dos produtos e serviços ofertados. Estes passaram a se tornar mais exigentes, mais questionáveis e mais participativos nas pesquisas de opinião dos clientes.

Todos esses aspectos: tecnologia, volume de dados, competitividade, clientes, são conceitos próprios da indústria 4.0 que apresenta desafios ao indivíduo que precisa se reinventar, se readaptar e ser promotor de mudanças no ambiente onde ele está. No caso nas organizações, tais conceitos são totalmente associados a desempenho e qualidade de vida no trabalho, afetando não só as condições físicas, mas emocionais dos indivíduos que exerce as atividades organizacionais.

É por isso que o consultor e escritor Simon Sinek destaca que para se entender de negócios é necessário primeiro entender de pessoas (*apud* SCATTOLIN, 2018). Dessa forma, o colaborador, acaba sendo o protagonista de todo desempenho organizacional, sendo reconhecido pelo papel no ato de somar para a sobrevivência e o crescimento da empresa na qual faz parte – seja por meio de suas entregas, seja pelo seu bom-senso para lidar com as situações que fogem do controle de todos ou seja até mesmo pelo seu comportamento resiliente e empoderado que resulta em uma melhor gestão.

Essa ótica que tem como base os princípios da inteligência emocional, abordados na teoria de Daniel Goleman (2011), sugere que cada empresa busque adotar estratégias e ferramentas que analisem não apenas as capacidades cognitivas daqueles que compõem o seu time, isto é, as habilidades técnicas e conceituais, mas também as suas habilidades humanas/sociais, por entender que estas últimas, podem contribuir de forma eficaz e proativa, para a resolução das diversas questões já mencionadas acima, além de outras que também tem sido apontados no dia-a-dia empresarial.

Assim, devido a esse reconhecimento das *soft skills*¹ como reais diferenciais competitivos no ambiente dos negócios, as empresas passaram a demandar o desenvolvimento de habilidades que exijam não apenas um quociente de inteligência (QI) elevado, mas também que demonstrem aspectos da inteligência emocional.

Tendo em vista que um colaborador que ocupe uma posição de liderança na empresa, por exemplo, pode vir a ser dotado de uma série de competências técnicas, além de compreender

¹ *Habilidades emocionais e mentais (tradução).*

de forma plena a padronização dos processos e as normas exigíveis e mesmo assim, ser incapaz de conseguir construir um relacionamento saudável com a sua equipe de trabalho, ou até mesmo apresentar dificuldades para lidar com situações de conflitos, crises ou mudanças e que exijam dele um autoconhecimento e um gerenciamento das suas próprias emoções e também das emoções dos seus liderados - o que irá resultar em desconfiança, perda de credibilidade e até mesmo perda do respeito da equipe para com ele, além de contribuir negativamente para o desenvolvimento da empresa como um todo.

Neste sentido, o presente estudo, tem como tema central analisar a influência da inteligência emocional no exercício de cargos formais de liderança em uma empresa distribuidora de energia elétrica.

1.1 JUSTIFICATIVA

Em seu livro “Trabalhando com a inteligência emocional”, Goleman (1999) apresenta um levantamento que foi realizado em 1997 pela *American Society for Training and Developing*² (ASTD) e que teve como população amostral, o equivalente a cinquenta grandes empresas americanas da época. Como resultado final esse estudo revelou que quatro a cada cinco dessas empresas, estavam comprometidas a querer desenvolver a inteligência emocional em seus funcionários e para tal, estariam dispostas a fazerem uso de treinamentos e desenvolvimento, de avaliações de desempenho e até mesmo, de estratégias mediante aos processos de contratações.

Como o passar dos anos o interesse das organizações sobre essa temática cresceu devido às inúmeras mudanças que marcaram os contextos econômicos, sociais e organizacionais, onde o indivíduo se torna o centro dos negócios. Sendo assim, é de extrema pertinência compreender a devida importância da inteligência emocional defendida por Goleman (2014) como sendo o grande agente responsável em atribuir o sucesso ou insucesso de um indivíduo.

Em setembro de 1995, a Folha de São Paulo publicou uma matéria onde levava como título “O sucesso dependia da inteligência emocional”. A matéria realizada por Dimenstein (1995), trouxe dados de uma pesquisa elaborada pelo laboratório Bell, nos EUA, em que foi analisado o desempenho dos engenheiros eletrônicos do centro de tecnologia e que como conclusão, a pesquisa apontou que os engenheiros mais aptos à terem altos índices de produtividade não foram os que possuíam um QI mais elevado ou currículos mais surpreendentes e sim àqueles que possuíam facilidade em se relacionar com os demais colegas de trabalho, sendo capazes de administrar conflitos em seu meio e de lidar com momentos de crise ou que demandassem mudanças ou adaptações.

Com o passar dos anos, outra matéria publicada pela Folha de São Paulo em 2009, que teve como título “Empresas medem nível de inteligência emocional de chefes”, trouxe uma afirmativa um tanto reflexiva. Raquel Bocato (2009) que elaborou a matéria, declarou que “o lado técnico poderia ficar ofuscado pelo lado comportamental”. Partindo dessa ideologia, a matéria também aponta alguns casos de empresas que têm se preocupado em analisar também

² *Sociedade Americana para Treinamento e Desenvolvimento (tradução) – Fundada em 1943 é uma organização que fornece soluções de aprendizagem e desempenho para seus membros, profissionais de treinamento e a comunidade.*

as competências emocionais e/ou comportamentais de seus colaboradores, a exemplo da fabricante japonesa de automóveis, Nissan, que inclusive, promoveu um programa de *ranking* em seu RH, onde os executivos da empresa conseguem identificar as suas respectivas posições no que tange a aspectos sociais, resguardando também as posições dos demais colegas (BOCATO, 2009).

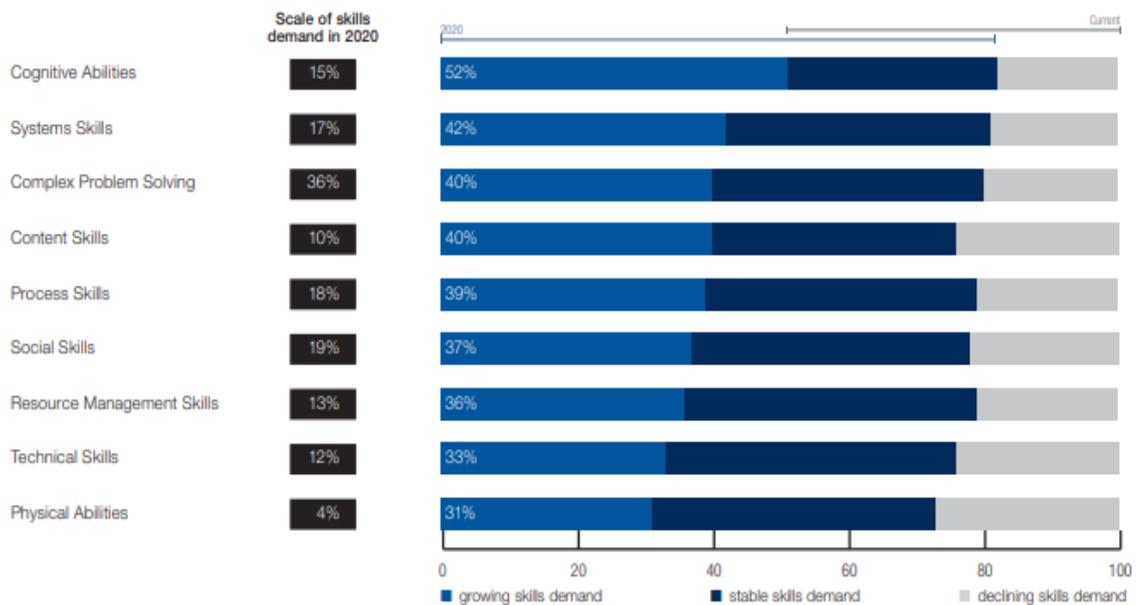
Um outro dado que também demonstra o valor da inteligência emocional (IE) nas organizações, foi apresentado em matéria publicada pelo portal G1 (2018) que retrata um levantamento da *Page Personnel*³, a consultoria de nível global em recrutamento para cargos de nível técnico e suporte à gestão. Assim, tendo como base um total de 1400 executivos da área de recursos humanos que foram entrevistados, a matéria apontou que houve uma incidência para testificar que a cada 10 contratações, 9 delas se basearam no perfil cognitivo dos participantes e que estes posteriormente foram demitidos justamente por questões relacionadas ao perfil comportamental – isto é, devido atitudes incoerentes ou impróprias que foram tomadas em situações de tamanha relevância para o corpo da empresa (PORTAL G1, 2018).

Já, no que concerne à percepção inovadora do tema, o *World Economic Forum*⁴ em 2016, publicou um relatório de 167 páginas, intitulado “*The Future of Jobs Report*” e que teve como tema “Emprego, habilidades e Estratégia de força de trabalho para o Quarta Revolução Industrial”. O relatório realizou uma pesquisa com países de todos os continentes e dentre as contribuições ofertadas por esse estudo, o relatório indicou uma mudança na demanda por habilidades essenciais relacionadas ao trabalho, 2015-2020, em todos os setores estudados. A inteligência emocional (*Emotional Intelligence*), que integra as “*social skills*”, ou seja, habilidades sociais, esteve entre as principais habilidades atuais para atuação no mundo do trabalho, ocupando a 6ª posição conforme a figura abaixo pode indicar:

GRÁFICO 1: Mudança na demanda por habilidades essenciais relacionadas ao trabalho, 2015-2020, todas as indústrias (Percentual do compartilhamento de empregos que exigem grupos de habilidades como parte de seu conjunto de habilidades básicas

³ Fundada durante a década de 90, na Inglaterra, a *Page Personnel* é uma das consultorias de maiores players mundiais em recrutamento especializado, além de também promover suporte à gestão em diversas áreas.

⁴ Fórum Econômico Mundial (tradução), criado em 1971, é denominado como sendo a organização internacional para cooperação público-privada, em que envolve os principais líderes políticos, empresariais, culturais e outros da sociedade a fim de moldar as agendas globais, regionais e industriais.



FONTE: The Future of Jobs (2016, p. 22)

Mediante aos dados obtidos pelo gráfico fornecido pelo relatório, as habilidades sociais, como no caso da persuasão e da inteligência emocional se sobressaíram das habilidades cognitivas, com um percentual de 19% para um percentual de 15%, respectivamente. O que tornou evidente que o novo mercado irá demandar mais de habilidades sociais e principalmente da IE, do que de habilidades meramente técnicas.

Algumas empresas, inclusive, já estão aderindo essa visão, a exemplo da Coca Cola e da L’Oreal tem utilizado os conhecidos aderidos da inteligência emocional como aspecto inovador em suas respectivas áreas de propaganda e marketing de relacionamento. A L’Oreal, por sua parte, conseguiu associar as competências emocionais ao seu marketing, de modo que a empresa passou a elaborar também comerciais que tivessem como base tais competências e como resultado, conseguiram vender mais de 90 mil dólares em comparação com os demais comerciais, o que resultou em um aumento de receita líquida de mais de 2 milhões de dólares (Spencer & Spencer, 1993; Spencer, McClelland, & Kelner, 1997).

Ao mesmo tempo que a Coca Cola, vem usufruindo dos benefícios da inteligência emocional junto às suas estratégias mercadológicas e que inclusive, tem utilizado dessa visão, para revolucionar o seu próprio padrão de marketing. Em uma entrevista para o *IESE Business School*⁵, o diretor global de marketing da companhia Marcos de Quinto, falou acerca dessa nova abordagem que a Coca Cola tem desenvolvido em suas campanhas de marketing, a exemplo da

⁵ Escola de Pós-Graduação em Administração de Empresa da Universidade de Navarra, em Madrid na Espanha.

mais atual “Sinta o sabor” que como base utiliza a estratégia *One brand*⁶. Em um trecho da entrevista, Marcos assegura também a existência de um marketing emocional, quando descreve a diferença entre este e o marketing tradicional, isto é, o racional e também relata a atual postura que a Coca Cola tem adotado mediante a esse tema:

Há dois tipos de marketing: o racional e o emocional. O racional é aquele que lhe diz “compre-me porque eu lavo mais branco”, uma proposição que dá ao consumidor a semente para que, um dia, ele deixe de comprar o produto. É algo que ele fará enquanto não encontrar um produto que lave da mesma maneira a um preço menor ou que lave melhor. O marketing emocional é diferente. Você é movido pelas emoções e justifica com razões. Eu compro um carro porque gosto, mas, se um amigo me pergunta, eu respondo: “Comprei porque consome pouca gasolina”. Na *The Coca-Cola Company*, temos feito um marketing emocional, mas sem nunca deixar de falar dos benefícios do produto. Entretanto, durante um tempo, falamos de coisas bonitas, de felicidade, ocultando o produto. Agora, com a campanha “Sinta o sabor”, voltamos a ensinar: Coca-Cola é um simples prazer (COCA COLA BRASIL, 2016)

Enquanto viabilidade do estudo, certamente está se dá pelo fato da empresa selecionada ser receptiva a realização de pesquisas de âmbito acadêmico e por entender à importância de se investir em políticas voltadas para análises de clima organizacional e avaliações de desempenho 360°. No mais, o departamento da empresa que foi selecionado para o aprofundamento da pesquisa é caracterizado segundo a resolução normativa nº 191 de 2005 da Agência Nacional de Energia Elétrica ⁷(ANEEL), como sendo responsável por:

VII – Função Transmissão (FT): conjunto de instalações funcionalmente dependentes, considerado de forma solidária para fins de apuração da prestação de serviços de transmissão, compreendendo o equipamento principal e os complementares, conforme disposto no Anexo desta Resolução (RESOLUÇÃO NORMATIVA Nº 191, ANEEL; 2005).

Desta forma, o departamento de transmissão como é denominado, se encontra sobre uma realidade, onde corriqueiramente, o uso da gestão de conflitos e as tomadas de decisões sobre questões imediatas são fundamentais, o que gerou o despertar na pesquisadora em querer aprofundar os conhecimentos adquiridos por meio da inteligência emocional, como forma de promover uma influência positiva e substancial no desempenho do trabalho por parte dos seus gestores.

Por fim, também é perceptível a real contribuição que a pesquisa poderá devolver também para à área da administração e para com a sociedade, tendo em vista que será mais um estudo aprofundado dessa ferramenta estratégica que resultará em um somatório de

⁶ *Uma marca (tradução).*

⁷ *A ANEEL é responsável por regulamentar controlar e fiscalizar, diretamente ou mediante convênios com órgãos estaduais, as concessões, as permissões e os serviços de energia elétrica, garantindo assim condições favoráveis para que o mercado de energia elétrica se desenvolva com equilíbrio entre os agentes e em benefício da sociedade.*

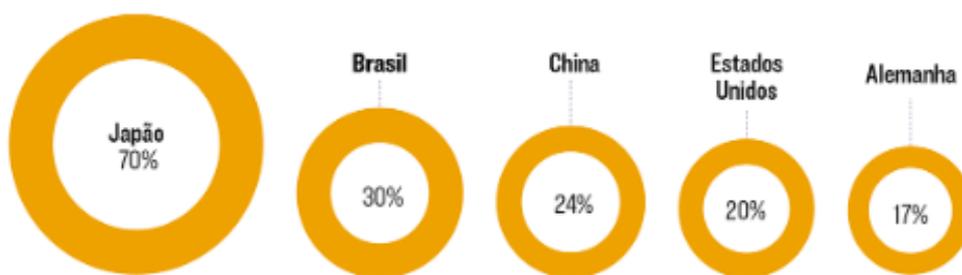
conhecimentos e conclusões proficientes para o melhor desenvolvimento das relações sociais, do processo de autoconhecimento e gerenciamento das emoções.

Logo também, após as considerações finais da pesquisa, espera-se que este estudo venha ser resultante de um conjunto de conhecimentos promissores que auxiliem para o sucesso pessoal, profissional e acadêmico da pesquisadora, para promover ações significativas que possam vir a somar para os resultados e objetivos da organização selecionada e a fins e que possa influenciar na elaboração de novas pesquisas na área.

1.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Recentemente, o GnTech⁸, publicou em seu site um artigo, alertando para a situação que o Brasil atualmente se encontra, mediante aos índices de estresse relacionados ao trabalho, tendo como base um levantamento que foi divulgado pela *International Stress Management Association*⁹. Esse tema tem originado uma enorme repercussão, pois segundo os dados obtidos pela ISMA, o Brasil tem ocupado a segunda posição no ranking dos países com maior propensão ao estresse, com 30%, perdendo apenas para o Japão que obteve 70%, conforme mostra o gráfico abaixo (GNTECH, 2020).

GRÁFICO 2: Estimativa percentual dos países que apresentaram os maiores índices de estresse no mundo



FONTE: GNTECH, 2020

O artigo ainda apontou, que 72% dos brasileiros entrevistados nesse levantamento, sofriam de alguma sequela originária do estresse e deste montante, mais de 30% sofriam de um

⁸ Laboratório líder no Brasil, no que diz respeito à elaboração de exames farmacogenéticos.

⁹ Associação Internacional de Combate ao Estresse (tradução).

grau de estresse ainda mais elevado – caracterizando-os como pacientes da síndrome de *burnout*¹⁰ ou síndrome do esgotamento profissional (GNTECH, 2020).

Dentre as principais interpretações desses dados, destaca-se o fato de os brasileiros estarem entre os povos mais afetados pelos males do estresse e que grande parte desses males se dão pelo mal gerenciamento emocional no próprio ambiente organizacional. Além do mais, uma outra conclusão bastante preocupante é que três em cada dez brasileiros entrevistados se encontram em um índice tão elevado de estresse, resultante das pressões e problemas do dia-a-dia no trabalho que lidam com um pleno estado de esgotamento e incapacidade mental.

Também é possível constatar com base nos números, que parte dos colaboradores brasileiros estão apresentando uma certa dificuldade em lidar com situações nos ambientes laborais que demandem conflitos, pressões, sentimentos de desgastes, ausência de reconhecimento, cobranças excessivas, crises e tantos outros fatores.

Mas por fim, houve um lado positivo com esses resultados, pois estes cooperaram para trazer à tona uma questão que até então não se era tão discutida ou conhecida das organizações, isso pois, conforme o presidente da Associação Brasileira de Qualidade de Vida (ABQV), Alberto Ogata, em uma entrevista no XII Encontro das Melhores Empresas para Você Trabalhar, “No Brasil se aborda pouco o estresse porque as empresas não sabem lidar com ele.” Ainda mais, Ogata considera um verdadeiro desafio tornar o bem-estar do funcionário como sendo uma visão estratégia para as empresas (OLIVEIRA, 2016).

Além do estresse, uma outra doença que tem afetado copiosamente o psicológico das pessoas e que tem sido alvo mundial de preocupação para as organizações é a depressão ou também conhecida com a doença do século. Segundo análise do levantamento de dados feitos pelo projeto *Global Burden of Disease Study*¹¹(GBD) em sua edição de 2010 e pela folha de dados da Organização Mundial de Saúde (OMS) em 2013, a depressão tem sido considerada, uma das principais patologias que geram incapacidade em todo o planeta e que afeta um quantitativo superior à 300 milhões de pessoas (EVANS-LACKO; KNAPP, 2016).

¹⁰ *Síndrome de burnout – recentemente foi reconhecida pela Organização Mundial da Saúde (OMS) como uma síndrome ocupacional, que apresenta três principais sintomas: sentimentos de exaustão, distanciamento mental do trabalho e pior desempenho profissional (GORVETT; 2019).*

¹¹ *Criado em 1991, o GBD é um projeto que elabora estudos científicos sistemáticos, de caráter anual, visionando quantificar a magnitude da perda de saúde, devido a doenças, lesões e fatores de risco, como por exemplo: idade, sexo, localidades geográficas.*

Ademais, segundo dados da OMS, publicados na revista *HSM Management*, em sua edição de número 135, ao longo dos últimos 10 anos, a depressão aumentou cerca de 18% (HSM MANAGEMENT, 2019). O Instituto de Pós-Graduação e Graduação (IPOG), publicou um artigo em seu site, que trouxe uma visão ainda mais recente desse cenário. Segundo o artigo, a OMS estimou que até 2020, a depressão seria considerada como sendo a doença mais incapacitante do mundo. Enquanto que a Associação Brasileira de Psiquiatria (ABP) estimou uma projeção média de 20% a 25% para caracterizar a parcela da população que em algum período da vida iria desenvolver algum quadro depressivo (IPOG, 2018).

Analisando esses dados, pode-se verificar o quanto essas doenças ocupacionais, têm assolado o cotidiano das empresas e o quanto essa problemática atinge não apenas, os recursos intelectuais de uma organização, isto é, o seu quadro de funcionários, mas também os seus recursos estratégicos e financeiros. Um estudo realizado pela *London School of Economics and Political Science*¹², abordado em um artigo da coluna vida de *startup* do blog da revista *HSM Management* trouxe um desfecho extremamente consternador, dessa vez sobre uma perspectiva financeira para as empresas. Segundo os dados obtidos nesse estudo, as empresas brasileiras perdem o equivalente a mais de R\$ 70 bilhões de reais em seus faturamentos por conta da depressão, o que seria equivalente a três vezes mais o valor calculado para o orçamento do Brasil no setor de minas e energia, por exemplo (RODRIGUES, 2020).

Demais, a *World Health Organization*¹³ (WHO), trouxe em 2019 alguns dados bastante críticos, acerca do impacto econômico que a depressão e o distúrbio da ansiedade, provocam sobre a economia mundial. Segundo a análise dos dados, os custos somam uma média anual de 1 trilhão de dólares, por perda de produtividade (WHO, 2019).

Segundo Romero Rodrigues, ex CEO e colunista da revista *HSM Management*:

É sabido que o ativo mais precioso de qualquer empresa é o seu colaborador. Este, quando adoecido, impacta diretamente no resultado financeiro da organização, reduzindo a sua lucratividade. Já estive na posição de CEO durante anos, e sou adepto da psicoterapia desde 2007, quando estava à frente do Buscapé. Como investidor, acompanho a trajetória de várias startups e empreendedores. Com base na minha experiência pessoal, posso afirmar que um ambiente emocionalmente saudável é mais produtivo e lucrativo. E as pesquisas estão aí para comprovar (RODRIGUES, 2020).

¹² *Escola de Economia e Ciência Política de Londres (tradução). Foi fundada em 1985 e é considerada uma das principais universidades de ciências sociais do mundo.*

¹³ *Organização Mundial da Saúde (tradução).*

Esse declínio no faturamento das empresas é devido aos índices de produtividade que também caem absurdamente, seguidos das limitações ou bloqueios atrelados às capacidades racionais/técnicas e do aumento nos índices de faltas ao trabalho.

Rodrigues, evidencia um exemplo hipotético para trazer uma reflexão do quanto esses índices podem significar negativamente para uma organização, segundo ele:

Quando um líder ou funcionário de bom desempenho se afasta, ou mesmo pede desligamento da organização, por questões emocionais, o que acontece? A empresa precisa abrir um novo processo seletivo e arcar com custos da consultoria que fará o *hunting* (em geral 25% do salário anual para a posição). Além disso, precisa investir em treinamento e aguardar entre 9 e 12 meses para que aquele novo integrante consiga passar pelo *ramp up* e comece a entregar resultados de forma consistente. Quanto custo financeiro, emocional e de clima organizacional é envolvido neste movimento? (RODRIGUES, 2020).

O resultado final é um prejuízo substancial para as empresas e mais ainda para os colaboradores que terão sua qualidade de vida afetadas, suas relações interpessoais prejudicadas, podendo causar também grandes complicações na saúde física e mental destes (RODRIGUES, 2020).

Tais problemáticas caracterizam um cenário em que é de grande relevância o aprofundamento em estudos sobre a IE nas organizações, tendo em vista o grande percentual de comprovações de eficácia - explanadas por diversos estudos e análises - no que concerne à utilização das habilidades emocionais no ambiente de trabalho. Em razão de que as práticas de autoconhecimento e desenvolvimento da motivação, empatia e de um trabalho de gerenciamento efetivo das emoções e sentimentos podem solucionar desde problemas psicológicos como no caso do estresse, da depressão e ansiedade, como também problemas de gestão, caracterizados por baixos índices de resultados e produtividade, rendimento e desempenho das atribuições e atingimento de metas.

Confirmando essa visão, Darolia e Darolia (2005) elaboraram um estudo acerca do papel da inteligência emocional no combate ao estresse e chegaram à conclusão de que as pessoas que dotavam de IE eram mais propensas para lidar com os seus próprios impulsos e sentimentos de agressão diante situações estressantes.

Uma outra análise comprobatória dos resultados promissores do desenvolvimento da IE em colaboradores, feita com 148 profissionais da área da saúde, verificou que a inteligência emocional age como um forte preventivo contra a síndrome de *burnout*, além de também contribuir para a redução de seus sintomas e dos níveis de estresse em geral (VLACHOU; ET AL, 2016).

Por fim, uma outra problemática que também caracteriza a necessidade da realização desta pesquisa se baseia no fato de que, conforme atesta Goleman (2011), mesmo a inteligência emocional sendo alvo de estudos já há 25 anos, a mesma só veio a ser direcionada ao ambiente da administração com sendo uma estratégia de valorização humana que poderá implicar em ganhos de competitividade, nos últimos anos. Antes disto, a IE era atrelada apenas às questões que envolvessem a ciência da psicologia, o que a torna um campo de investigação estritamente novo para a área de gestão, podendo proporcionar assim uma parcela significativa para novas contribuições teóricas na área.

Ademais, no Brasil, cerca de 50% dos municípios não possuem assistência psicológica credenciada, conforme afirma a criadora da Vittude - uma *startup* de terapia online –Tatiana Pimenta em uma entrevista concedida à revista Consumidor Moderno em 2019 (LEITE, 2019). E por sua vez, nem todas as empresas possuem em seu quadro de funcionários, profissionais psicólogos ou administradores voltados para o estudo do comportamento humano, sem mencionar que as áreas de recursos humanos, na sua maioria, ainda recebem grande influência de características mais burocráticas (antigo departamento de pessoal) em suas políticas, do que propriamente estratégicas que contemplem o desenvolvimento emocional dos empregados – seja gestores ocupantes dos altos níveis hierárquicos, seja de colaboradores ocupantes dos níveis administrativos e operacionais.

Isso implica em muito negativamente, para o contexto de empresas que estão inseridas em uma realidade totalmente desafiadora e que ao mesmo tempo também se torna essencial, como é o caso das distribuidoras de energia. São organizações que além de lher dar com uma série de exigências e métodos burocráticos de outras instituições regulamentadoras, tem como premissa de seus serviços, lher dar com uma das “matérias-primas” mais essenciais e ao mesmo tempo arriscáveis que é a energia elétrica. Logo parte de seus colaboradores atuam diretamente com esse recurso e precisam, impreterivelmente, estarem bem emocionalmente para trabalhar com segurança, eficiência e prontidão.

A energia potencial elétrica é a maior fonte de energia do mundo e é um bem que tanto pode promover o desenvolvimento de cidades e o avanço de indústrias como também pode causar a morte e acidentes de grande magnitude. É por isto que estudar a inteligência emocional nas concessionárias de energia e para com os seus líderes, é algo irrefutável.

Além de tudo, gestores que lidam nesse ramo, precisam saber tomar decisões difíceis em um intervalo de tempo mínimo e parte dessas decisões não requer apenas conhecimentos técnicos da engenharia e eletrotécnica, por exemplo, mas também habilidades emocionais que

os permitam manter o controle em casos de ocorrências do sistema elétrico, onde descobrir o problema e atuar com celeridade, mantendo os padrões de segurança são princípios fundamentais.

Por conseguinte, com base em todo panorama fornecido acima acerca de problemáticas de caráter atual que têm se instaurado nos cenários organizacionais e às reais parcelas de contribuição das *soft skills* sobre tais impasses, constatou-se assim a notoriedade em desenvolver uma pesquisa que viesse a ter como norte a inteligência emocional e sua influência para o mundo dos negócios, como também para o desenvolvimento de perfis de liderança. Logo, o presente estudo teve como pretensão, analisar uma curiosidade resultante da seguinte questão de pesquisa: ***Como a inteligência emocional influencia o exercício de cargos formais de liderança em uma empresa distribuidora de energia elétrica?***

1.3 OBJETIVOS

Para fins de realização do presente estudo, estabelece-se os seguintes objetivos para orientar o itinerário de pesquisa voltado para o estudo do tema inteligência emocional e sua importância para a formação de líderes:

1.3.1 Objetivo geral

Analisar a influência da inteligência emocional no exercício de cargos formais de liderança em uma empresa distribuidora de energia elétrica.

1.3.2 Objetivos específicos

I. Conhecer a percepção de gestores de uma empresa de distribuição de energia sobre a influência da inteligência emocional para o exercício do seu papel gerencial conforme os componentes de Goldeman (2015);

II. Identificar os aspectos da inteligência emocional com maior influência para o enfrentamento de situações de crises entre os gestores pesquisados;

III. Sugerir estratégias para a valorização da inteligência emocional como elemento importante no exercício de papéis de liderança no ambiente organizacional estudado.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente estudo está estruturado em cinco seções, contemplando esta introdução. Na segunda seção, contempla-se o referencial teórico, onde serão tratados conceitos sobre inteligência emocional através de uma revisão bibliográfica. Na terceira, apresenta-se a metodologia que foi utilizada para realização da pesquisa. Na quarta seção, serão apresentadas a descrição e análise dos dados e a sua articulação com a teoria de acordo com Daniel Goleman (2015) acerca das dimensões da inteligência emocional propostas pelo autor. Finalmente, na última seção, são apresentadas as conclusões, as considerações finais e as sugestões para futuras pesquisas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 RELATO HISTÓRICO SOBRE O CONCEITO DE INTELIGÊNCIA

Ao longo de anos, pesquisadores, psicólogos e demais estudiosos de diversos países e linhas de pensamentos vem estudando acerca da inteligência, como forma de melhor compreender o ser humano, suas habilidades e performances nos mais diversos ambientes – seja nos âmbitos sociais, de negócios ou até mesmo familiares.

Isto porque a inteligência permite ao indivíduo a oportunidade de conhecer, raciocinar, interpretar e compreender, além de pensar. É justamente essa capacidade que o difere dos demais animais. Descartes (2001) em seu livro “Discurso do Método”, escreveu uma das frases mais conhecidas da filosofia: “Penso, logo existo”. Em outras palavras, o filósofo retratou a importância do pensamento, como sendo parte fundamental na existência de uma pessoa.

Ainda, segundo um artigo publicado na revista *Revide* em 2014 pelo Prof. Dr. José Aparecido acerca das teorias da inteligência ao longo do tempo, além de René Descartes outros filósofos como Pitágoras, Aristóteles e Platão, também tiveram suas contribuições no que diz respeito à estruturação do constructo da inteligência, mesmo que de maneira implícita. Pitágoras (580-500 a.C.) com sua teoria do dualismo mente-corpo, por exemplo, promoveu o entendimento de que o ser humano seria capaz de compreender o ambiente, isto é, o universo, por intermédio de poderes racionais. Platão (427-347 a.C.), por sua vez, desenvolveu uma teoria que serviu para relatar, mesmo que de forma indireta, a existência de diferenças entre as pessoas no tocante aos níveis de inteligência. Enquanto que Aristóteles (384-322 a. C.), defendeu que a mente possuiria duas funções principais, sendo elas: as afetivas (do grego, *orectic*) e as cognitivas (do grego, *dianoetic*). Esta última, quando traduzida do grego para o latim, foi correlacionada ao termo *intelligentia*, o que contribuiu para o surgimento do termo inteligência (APARECIDO, 2014).

Sendo assim, conforme a própria etimologia da palavra, *intelligentia* e do verbo *intelligere* onde o termo *inter* se remete a dentre e o termo *eligere*, a escolha, inteligência seria a habilidade de compreender entre as possíveis escolhas, àquela que melhor se enquadre com cada situação (PASSOS E FERREIRA, 2016).

Em 1995, uma equipe da *American Psychological Association*, elaborou um relatório em que teve como principal finalidade trazer à tona questionamentos voltados para a teoria da

inteligência. Este relatório, por fim, resultou em uma conceituação deste tema e que mais tarde, pôde ser integrada ao dicionário da Psicologia:

"Os indivíduos diferem na habilidade de entender ideias complexas, de se adaptarem com eficácia ao ambiente, de aprenderem com a experiência, de se engajarem nas várias formas de raciocínio, de superarem obstáculos mediante o pensamento. Embora tais diferenças individuais possam ser substanciais, nunca são completamente consistentes: o desempenho intelectual de uma dada pessoa vai variar em ocasiões distintas, em domínios distintos, a se julgar por critérios distintos. Os conceitos de 'inteligência' são tentativas de aclarar e organizar esse conjunto complexo de fenômenos" (NEISSER et al. 1996, p. 77).

Isto posto, a psicologia aderiu a definição de inteligência como sendo à capacidade do ser humano em se adaptar ao ambiente e solucionar questões de maneira coerente, tendo como base o aprendizado adquirido por meio de suas experiências e da forma como este consegue interpretar e lidar com as informações, sejam elas complexas ou não.

É importante ressaltar que por vários anos, se foi defendido a ideologia de que a inteligência estaria associada apenas as habilidades intelectuais do indivíduo, o que tornaria a racionalidade como seu principal sinônimo. Com base no artigo “Como a ciência define inteligência” posto em 2005 e atualizado em 2018, na revista brasileira de divulgação científica e cultural – Superinteressante - é possível constatar que essa visão se fortaleceu ainda mais com o surgimento do primeiro teste de medição de inteligência, proposto inicialmente pelo psicólogo Alfred Binet em 1905. Teste este, que mais tarde em 1912, com o psicólogo Wilhelm Stern, passou a retratar também o nível de inteligência através de um número, por meio do QI – quociente de inteligência (GIRARDI, 2018).

Em 1916, o psicólogo Lewis Terman realizou algumas adaptações na fórmula fornecida pelo Stern para melhor mensurar o nível de inteligência. Já em 1920, o psicólogo E.G. Boring se tornou alvo de grandes questionamentos, quando afirmou que “a inteligência é aquilo que o teste mede”, desprezando assim quaisquer outros fatores que viesse a contribuir também na avaliação de inteligência de uma pessoa, além do teste de QI (GIRARDI, 2018).

À medida que os estudos foram se intensificando acerca do tema, novos conceitos foram surgindo, alguns se mantiveram na mesma linha de pensamentos passados, em que o que determinava que o indivíduo possuía inteligência seria o seu índice de QI (quociente de inteligência), enquanto que outros, experimentaram trazer uma reformulação do que seria inteligência (GIRARDI, 2018).

Wechsler (1958) por sua vez, remeteu à inteligência como sendo a competência de desenvolver pensamentos embasados na razão e desenvolver ações movidas a algum objetivo, a fim de constituir uma relação construtiva com o ambiente. Desta forma, o autor propôs que

além da habilidade intelectual, outros fatores não-intelectuais também eram relevantes e estes poderiam influenciar no comportamento inteligente das pessoas.

Mais tarde, alguns pesquisadores, a exemplo de Thurstone e Terman também deixaram a sua contribuição, quando afirmaram que a inteligência seria “a capacidade de abstração” (GILLY; MERLET-VIGIER, 1969, p. 80).

Gardner (1994), em contrapartida sustentou a ideia de que a inteligência não seria uma única competência, mas sim um conjunto delas, com diversas formas de processamento de conhecimentos, o que o fez denominar como sendo as inteligências múltiplas do ser humano e que conforme o autor, seriam a inteligência lógico-matemática, linguística, musical, espacial, corporal-cinestésica, intrapessoal, interpessoal, naturalista e existencial.

Essa afirmação trouxe consigo uma nova concepção de definição que até então, não se era tão defendida. Com isso, a inteligência não estaria mais voltada, apenas para a parte cognitiva. Outros fatores, como as emoções, também fariam parte desse tema. Assim, em 1990, os psicólogos John Mayer e Peter Salovey, decidiram publicar um artigo trazendo como tema central a inteligência emocional (GOLEMAN, 2011).

Atrair as emoções como também sendo inteligência, com certeza gerou um certo impacto no meio acadêmico e também no meio social. Porém, de acordo com um artigo da Sociedade Brasileira de Inteligência Emocional (SBIE), publicado em 2018, esse novo conceito já vinha sendo estudado por alguns psicólogos, como no caso do Edward Thorndike que em 1920, descreveu o que seria o conceito de inteligência emocional. Segundo Thorndike, IE seria a habilidade de entender e administrar as emoções, para assim agir de maneira mais coesa diante das relações humanas. Por conseguinte, foi apenas em 1985 que o termo inteligência emocional foi utilizado pela primeira vez em uma tese de doutorado do Wayne Payne, intitulada como “Um estudo da emoção: Desenvolvendo a inteligência emocional” (EQUIPE SBIE, 2018).

A partir de então, em 1990, o conceito de IE ganhou maior destaque, quando os psicólogos Peter Salovey e John Mayer, resolveram publicar um artigo exclusivo na revista *Imagination, Cognition and Personality* acerca desse tema, o que promoveu o interesse de diversos estudiosos em querer conhecer mais à respeito do que seria essa nova forma de obter prestígio na vida (SBIE, 2018).

Daniel Goleman (2011), psicólogo, jornalista e que na época era redator de um dos mais renomados jornais o, *The New York Times*, foi extremamente influenciado pelo conteúdo desse artigo. De forma que em 1995, ele publicou o livro “Inteligência emocional: A teoria

revolucionária que redefine o que é ser inteligente”. Livro este, que posteriormente se tornou um best-seller mundial e que o consagrou como sendo o pai da IE.

No livro, Goleman traz um breve contexto de como a inteligência era interpretada pelo meio acadêmico até o início da década de 90, em que prevalecia o QI como sendo o principal critério de excelência na vida de um ser humano. A força desse pensamento era tanta, que tal critério era visto pelos estudiosos da época como algo inquestionável, tornando questionável apenas a sua origem: hereditariedade por meio da genética ou experiências adquiridas ao longo do tempo (GOLEMAN, 2011).

Goleman (2011) também evidencia o seu entusiasmo com o novo tema e como este seria recepcionado pela sociedade ao longo dos anos futuros. Dessa forma, a IE começava a ganhar espaço, não só nas revistas acadêmicas, mas também na arte, nas propagandas de produtos e até mesmo em alguns anúncios pessoais. Em vista disso, não foi preciso muito tempo para que esse tal conceito começasse a ganhar forma também ao longo de diversos países, como por exemplo, a China e a Alemanha.

A IE ou também conhecida como QE (quociente da emoção), logo passou a ser vista como ferramenta de auxílio na área da educação, no que se refere as estruturas de programas específicos de aprendizagem social e emocional, ou SEL (*social and emotional learning*). Estes programas possuíam como intento principal desenvolver as habilidades de inteligência emocional de crianças e adolescentes, por meio de testes de desempenho, atividades de empatia, além de medidas capazes de disseminar a importância da prevenção do caráter e da disciplina escolar, como também do combate à violência. O Centro de Estudos da Criança da Universidade de Yale foi um dos órgãos que começaram a promover cursos com essa visão, ainda na década de 90 (DIMENSTEIN,1995).

Um outro exemplo de projeto que ganhou força durante esse período e que perdura até os dias atuais, foi o projeto de origem brasileira denominado Projeto Axé ou apenas “O Axé” (DIMENSTEIN,1995). Esse projeto criado pelo Centro de Defesa e Proteção à Criança e ao Adolescente em Salvador, na Bahia é reconhecido em âmbito internacional por defender a educação e a defesa de crianças, adolescentes e jovens, promovendo assim oportunidades de desenvolvimento, estabilidade interior e propensão para lidar com a violência nas ruas, por meio do princípio da inteligência emocional.

Os resultados obtidos ao longo desses programas, foram tão positivos que chamou atenção da própria biologia, onde foi possível observar que à medida que a inteligência emocional era desenvolvida em crianças, estas também tinham o seu circuito neural

influenciado, isto é, a sua memória funcional e seu índice de atenção. O que tornou cientificamente comprovado que a IE também pode contribuir nos fatores biológicos de uma pessoa, no que tange à sua inteligência, como no caso do próprio sistema nervoso e suas funcionalidades, conforme explica (OLIVEIRA-CASTRO; OLIVEIRA-CASTRO, 2001).

Entretanto, a psicologia, a biologia e a educação não foram as únicas áreas da ciência que testemunharam os benefícios do QE. As ciências econômicas, mais precisamente o mundo dos negócios também começou a enxergar a IE como diferencial decisivo na liderança e nas organizações como um todo.

Assim, empresas dos mais diversos ramos de atuação, têm buscado construir as suas principais decisões relacionadas, principalmente as que envolvem questões de pessoal, sob à ótica da inteligência emocional. Estas acreditam que à capacidade de um colaborador em conseguir reconhecer as suas emoções, interpretá-las de maneira coesa e assim, decidir a atitude que melhor se enquadre para cada situação que surge no ambiente organizacional, o torna propenso para contratações, promoções e cargos de lideranças.

Desta forma, é notório a enorme relevância que a inteligência emocional agrega para a sobrevivência e o sucesso de uma organização, seja ela de pequeno, médio ou grande porte. Mediante as pesquisas informadas acima, o uso da IE em programas de desenvolvimento de pessoal, por exemplo, contribui imensamente para que a empresa como um todo cresça, isto porque se a empresa decide investir em sua liderança, está por sua vez, atua transformando esse investimento em resultados extremamente satisfatórios para toda a organização.

Além do mais, o papel da IE se torna primordial para o desenvolvimento de um líder, tendo em vista que a visão de qualquer colaborador acerca do líder, se baseia em uma pessoa que acima de tudo consegue controlar o seu temperamento, transmitir confiança para os seus liderados, como também ser capaz de gerenciar conflitos com êxito, mantendo o equilíbrio e a ordem do clima organizacional.

Lao-Tsé (604-517 a.C.), conhecido também como o “jovem sábio”, em uma de suas frases, afirmou que “Conhecer os outros é inteligência, conhecer-se a si próprio é verdadeira sabedoria. Controlar os outros é força, controlar-se a si próprio é verdadeiro poder” (CARNEGIE, 2018). Interligando assim a visão transmitida pela frase do filósofo, com o conceito base da IE, é possível enxergar que o líder inicialmente precisará conhecer os outros e principalmente conhecer a si mesmo para que só depois, este seja capaz de controlar e gerenciar as situações da melhor forma possível.

No livro, “O poder da inteligência emocional”, os autores Daniel Goleman, Richard Boyatzis e Annie McKee, trazem também uma relação de extrema importância entre a liderança e às dimensões emocionais, segundo eles:

Toda liderança inclui essa dimensão primal, para o bem ou para o mal. Quando conduzem emoções de forma positiva, como no caso do segundo executivo da BBC, os líderes trazem à tona o que todos têm de melhor. Chamamos esse efeito de ressonância. Quando dirigem as emoções negativamente, como no caso do primeiro executivo, os líderes geram dissonância, minando os alicerces emocionais que permitem às pessoas brilhar. O destino de uma organização — se ela vai murchar ou prosperar — depende, em alto grau, da eficácia dos líderes nessa dimensão emocional primordial (GOLEMAN; BOYATZIS; MCKEE, 2018, p. 19).

Somando a tal abordagem, o autor Augusto Cury, em seu lançamento mais recente da série “O homem mais inteligente”, publicado em 2020, decidiu discorrer acerca da perspectiva de inteligência emocional adotada por um líder, que segundo ele, seria o maior exemplo de liderança já existente em toda a história: Jesus Cristo. Augusto Cury (2020) também destaca a importância de se utilizar de habilidades sociais vinculadas às emoções, como estratégia no desenvolvimento de pessoas, quando este relaciona Jesus como sendo um líder e ao mesmo tempo um mentor, apto a lidar com as suas emoções e com as emoções de um grupo de discípulos com personalidades inteiramente diversificadas, somando assim para o aprimoramento e sucesso destes. (ESTADO DE MINAS, 2020)

Além disso, é válido salientar também que além de escritor, Cury é psiquiatra, pesquisador e criador da primeira Academia de Gestão da Emoção online (AGE). Também foi considerado como o autor mais lido da última década, por um artigo publicado na revista Veja, pelo escritor Daniel Bergamasco (2016).

2.2 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E SUAS INTERFACES

2.2.1 Emoções e sentimentos / Compreensão do ciclo emocional

Um dos grandes desafios desse século tem sido conseguir lidar com os problemas, sem perder o foco, a paz e principalmente mantendo o equilíbrio emocional, de modo a ser capaz assim, de obter e desfrutar de resultados e conquistas, mesmo em meio a situações adversas, conflitantes ou que fogem da zona de conforto do próprio ser humano.

Oliveira (2019) assegura que é possível desenvolver ações e habilidades, que quando canalizadas da forma correta, são capazes de aprimorar a capacidade humana, tornando o indivíduo mais apto para conquistar resultados, construir relacionamentos mais sólidos e

saudáveis, desenvolvendo em si mesmo uma alta performance emocional. Isto, porque segundo o autor, existe sim uma ferramenta de estudo que quando aplicada na realidade de uma pessoa, quer seja em seu âmbito pessoal, quer seja em seu âmbito social e/ou profissional, promove de certa forma, um impacto satisfatório de uma vida emocional equilibrada - estamos falando da inteligência emocional.

É por essa razão que tem crescido o interesse da própria ciência em estudar de forma aprofundada, não apenas o cérebro humano e suas funcionalidades, como também o poder da mente e principalmente as conexões existentes entre o “eu” de cada indivíduo e os seus questionamentos, assim como também os problemas do mundo. Dessa forma, a psicanálise, passou a ganhar espaço no meio científico e social. Criada pelo médico, Sigmund Freud (1856-1939) é uma teoria baseada na ideologia de utilizar de meios para lidar com a mente, construindo assim o autoconhecimento. Ademais, a *American Psychoanalytic Association*, assegura que a psicanálise auxilia o ser humano no processo de autocompreensão, explorando assim os impulsos que ocasionalmente não veem a ser identificados por fazerem parte do lado inconsciente da mente (OMORI, 2018).

Assim, Oliveira (2019) afirma que “os psicanalistas contemporâneos valorizam como as pessoas percebem a si próprio e aos outros, como pensam, conhecem, discriminam, ajuízam criticamente, comunicam e agem.” E isto é justamente a base para desenvolver a inteligência emocional, pois, esta consiste essencialmente, em aprender a se conhecer, compreender as próprias emoções, conseguir interpretá-las de forma coerente, para só assim ser capaz também de conhecer e compreender as emoções dos outros. Em outras palavras, a inteligência emocional se inicia com a aceitação da atual condição emocional e suas respectivas limitações, seguindo para o desenvolvimento de técnicas de autoconhecimento e posteriormente de um gerenciamento do ciclo emocional.

Viktor Frankl, sobrevivente do campo de concentração Auschwitz, declarou que “entre estímulo e resposta, existe um espaço. Nesse espaço, encontra-se o poder de escolher nossa resposta. Em nossas respostas, residem nosso crescimento e nossa felicidade ” (*apud* PATTAKOS, 2004, p. 8). Logo, pode ser concluir que as atitudes e respostas diante das situações, partem dos estímulos psicoquímicos (emoções) e de como estes são racionalizados (sentimentos).

Belzung (2010) denota a emoção como sendo uma espécie de perturbação aguda, de origem psicológica, que provoca o comportamento e culmina para a experiência consciente do indivíduo. Logo, as emoções resultam-se em sensações fisiológicas, que atuam como sinais de

alerta para o organismo acerca de uma determinada reação de urgência, em meio a um acontecimento situacional e que se torna explícita em uma ação comportamental.

Complementando tal conceituação, o neurocientista americano Joseph LeDoux, autor do exemplar “O Cérebro Emocional – Os misteriosos alicerces da vida emocional”, traz uma contribuição um tanto notável, quando atesta que as emoções podem ser vistas como ativo motivacionais para eventuais atitudes. Conforme LeDoux (1998), estas determinam o rumo de cada ação e também são responsáveis pelos seus desempenhos futuros.

Plutchik (1984) com uma visão fortemente sistemática, resume a emoção como sendo um conjunto de reações sequencias e complexas mediante a um estímulo, onde estão inteiramente associadas a avaliação cognitiva, a percepção subjetiva, ao *arousal* neurológico, além dos impulsos relacionados às ações comportamentais específicas (BRANCO, 2004).

Goleman (2014, p. 28), também enfatiza essa percepção, quando afirma que as emoções exercem um papel de impulsionar as ações do ser humano, segundo ele:

Todas as emoções são, essencialmente, impulsos para agir, planos de instância para enfrentar a vida que a evolução instilou em nós; a própria raiz da palavra emoção é *motere*, ou seja, o verbo latino “mover”, mais o prefixo “e-” para dar “mover para”, que sugere que a tendência para agir está implícita em todas as emoções (GOLEMAN, 2014, p. 28).

Concomitantemente, a própria etimologia do termo emoção remete a reação natural que o organismo tende a ter diante desses impulsos e a capacidade humana de agir ou reagir diante destes, mesmo que de forma positiva ou negativa. Além disso, as emoções podem ser contempladas como sendo uma série de ações organizadas, que emanam em si um significado e que podem ser altamente adaptáveis (FISHER, SHAVER E CARNOCHAN; 1990; BRANCO 2004).

Alguns autores tais como Carlson e Hatfield (1992), por sua vez, formulam a emoção com sendo o resultado proveniente de algo experimental e subjetivo, ou por assim dizer, do próprio sentimento que o indivíduo adquire por intermédio de um comportamento. Segundo eles, tal comportamento, pode ser originar de três formas: direcionada ao objetivo (caracterizado pelas ações de atacar ou fugir), expressiva (como no caso do sorriso, por exemplo) e por meio da ativação neurofisiológica (oriundas das respostas do organismo, como a taquicardia e a sudação). O que torna a emoção como sendo um processo de três níveis: “neurofisiológico, comportamental e experiencial” (QUEIRÓS, 1997).

Resumidamente, Ortony, Clore e Collins (1996) alegam que “sentimentos, experiência, fisiologia, comportamento, mas sobretudo cognições e conceptualizações, e entendem que as

emoções se podem diferenciar, de acordo com os diferentes tipos de cognições que consideram responsáveis por elas”.

Assim, vários fatores interferem nas emoções e estas são totalmente distintas, pois partem de reflexos e sensações inconscientes e estritamente pessoais. Logo, quando vivenciadas, as emoções podem ser sentidas e interpretadas de maneiras diferentes por cada pessoa. Ademais, estas reações por estarem correlacionadas ao estado do corpo, podem ser vistas também como sendo um mecanismo de comunicação existente para lidar com os comandos do cérebro humano. O que torna relevante, as questões introdutórias que remetem uma certa interligação entre a emoção e a razão (DAMASIO, 2000a).

Essa interligação, pode ser compreendida como uma espécie de ciclo. James (1890) o descreve da seguinte forma: inicialmente surge-se o estímulo e este ocasiona uma reação ao organismo (emoção). Após essa reação, ocorre o que seria o movimento das vísceras, em outras palavras, o próprio sentimento. Todavia, é possível perceber que o autor retrata duas etapas principais nesse processo: a etapa da emoção - caracterizada pelo ato de receber o estímulo do cérebro e respondê-lo, por meio de uma reação fisiológica e a do sentimento – onde nessa etapa a pessoa consegue também interpretar essa reação e transformá-la em uma atitude comportamental. Posto isto, nota-se que existe claramente uma diferença entre os estes dois termos, mesmo que aparentemente eles possam ser sinônimos.

Damáσιο (2000a) que a maioria das pessoas de fato tendem a acreditar nessa similaridade, justamente por compreenderem emoção e sentimento como sinônimos um do outro. No entanto, tais conceitos remetem a estados distintos do ser humano, como abordado pelo James (1890), em que vão desde a uma energia resultante de uma reação química no corpo até a racionalização desta em forma de atitude. Desta maneira, Damásio (2000a) descreve que enquanto as emoções são reflexos naturais, isto é, respostas físicas e/ou químicas do cérebro humano, diante de acontecimentos, os sentimentos, em contrapartida, são a consequência dessas emoções, como também a observação destas e das reações provocadas por elas.

Para o autor, o sentimento é “o processo pela qual se vivencia uma emoção.” Assim um sentimento atua como sendo o resultado da organização fisiológica e racional existente entre a comunicação do corpo e do cérebro (DAMÁSIO, 2000b). Já no que concerne à emoção, Damásio, descreve como sendo “uma pré-avaliação cognitiva, expressa por meio de mudanças na representação de estados corporais, que por sua vez geram um feedback ao cérebro influenciando também processos cognitivos, como a tomada de decisão” (CRUZ E JÚNIOR; 2011).

Cury (2015) relata que a gestão das emoções é o primórdio para todas as capacitações psíquicas, seja elas, profissionais, educacionais ou interpessoais - tendo em vista, a real necessidade em se administrar o que é sentido e o que é vivido. Goleman (2015) assimila a gestão das emoções à habilidade de autodomínio, seguida da interpretação e compreensão dos próprios sentimentos e dos sentimentos alheios, além do gerenciamento dos relacionamentos. Conseqüentemente, gerir uma emoção significa ser capaz de reconhecer, honrar, respeitar e lidar com as emoções de modo a conseguir gerar sentimentos e ações mais adequadas para cada situação.

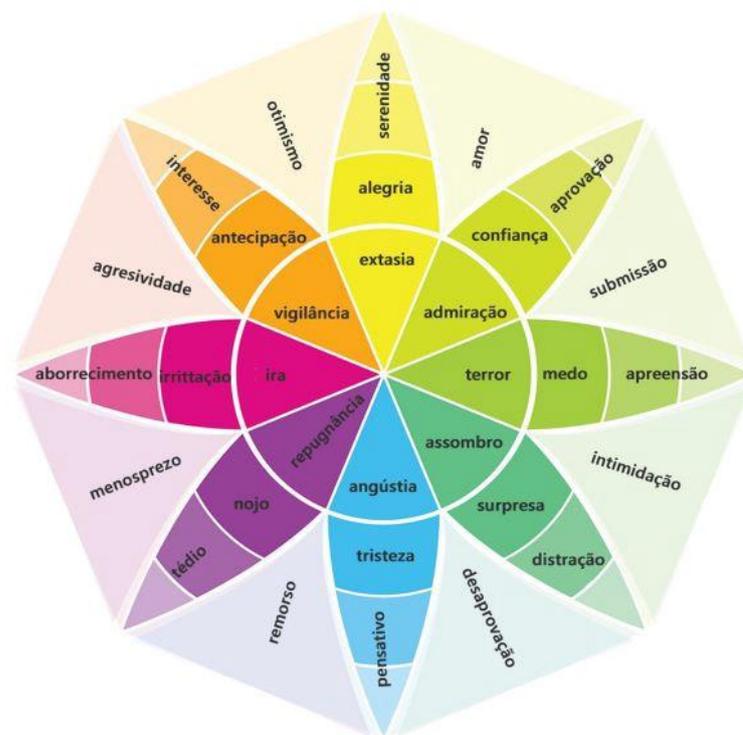
Partindo dessa análise, para obter a gestão emocional é imprescindível nomear os sentimentos e emoções, caracterizando-os, como também, identificando-os. Carlson e Hatfield (1992) destaca que pelo fato de as experiências emocionais serem percepções sociais e correlacionais, não é possível determinar ao certo um número exato de emoções.

Contudo, alguns estudiosos da área, desenvolveram teses voltadas para o ciclo das emoções e como estas se aplicam no comportamento das pessoas. O psicólogo Robert Plutchik (1991) elencou oito dimensões básicas das emoções, sendo elas: a alegria, o medo, a tristeza, a cólera ou raiva, o desgosto, a surpresa, a aceitação e a expectativa.

Além disto, o psicólogo e também professor, desenvolveu a teoria psicoevolutiva emocional, uma teoria que foi desenvolvida entre os anos de 1962 e 1993, que consiste em demonstrar as possíveis combinações que possam existir entre essas emoções básicas, de modo a desencadear em outros sentimentos – tendo como exemplo da confiança e da alegria que podem vir a desenvolver o amor.

Para tal, Plutchik (2001), elaborou um diagrama em formato de estrela de oito pontas, ilustrado pela Figura 03, onde é possível obter uma correlação entre cores e distância, como forma de nortear às emoções que se assemelham entre si, como também das que se divergem.

FIGURA 1: Modelo tridimensional circunflexo de Plutchik (2001)



FONTE: Emotion Wheel; Plutchik (2001, p. 349), adaptado

Já Goleman (2011), descreve o repertório emocional, com base em sete emoções básicas. São elas: a raiva, o medo, a felicidade, o amor, a surpresa, a repugnância e a tristeza. Conforme o autor, cada uma delas se remetem a uma determinada função e revelam assim, características biológicas singulares. No quadro 01, serão abordadas algumas dessas características.

QUADRO 1: Os tipos de emoção propostos por Goleman (2011a) e a correlação com as suas principais características biológicas

OS TIPOS DE EMOÇÃO SEGUNDO DANIEL GOLEMAN (2011)	DESCRIÇÃO DAS PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS BIOLÓGICAS INERENTES
Raiva	Aceleração dos batimentos cardíacos; aumento dos índices hormonais, como no caso da adrenalina; elevação do fluxo sanguíneo; aumento da pulsação e da energia proveniente das reações químicas e das taxas de metabolismo.
Medo	Rosto com semblante de palidez; imobilização de parte dos membros do corpo, mesmo que por um breve momento; circuitos existentes nos centros emocionais

	do cérebro disparam a torrente de hormônios que põe o corpo em alerta geral, tornando-o inquieto e pronto para agir.
Felicidade	Inibição de sentimentos negativos por parte do cérebro; aumento da energia; diminuição do teor de preocupação; destaque para o aspecto de tranquilidade, relaxamento, disposição e entusiasmo.
Amor	Estimulação parassimpática, ou resposta de relaxamento, caracterizado por um conjunto de reações que estimulam a satisfação e o estado de calma, o que facilita a cooperação.
Surpresa	Sobrancelha erguida; aumento da luminosidade na retina;
Repugnância	O lábio superior se retorce e o nariz se enruga ligeiramente;
Tristeza	Perda considerável de energia e entusiasmo; dependendo do nível da tristeza, a velocidade metabólica também pode vir a ser afetada; contribuição para a vulnerabilidade.

FONTE: Goleman (2011a), adaptado

A Divulgação Dinâmica (2019), é um centro de formação e produção educativa especializada em Ciências Sociais, considerado também como o primeiro clube de formação online na Europa. Em 2019, a empresa publicou em seu site, um artigo acerca das emoções e de como estas podem ser classificadas. Segundo o artigo, elas podem ser: básicas, primárias ou inatas e secundárias, sociais ou aprendidas.

As emoções que compõem o primeiro grupo, são àquelas que surgem desde o nascimento e que fazem parte do processo de adaptação do homem. São elas: alegria, nojo, ira, medo, surpresa e tristeza. A Figura 04, traz consigo uma breve descrição de cada uma delas, como também suas funções adaptativas. Enquanto que às emoções que compõem o segundo grupo, surgem como consequência das experiências adquiridas ao longo do tempo e do desenvolvimento cognitivo. São exemplos: o ciúme, a culpa, o orgulho, a vergonha, a satisfação, a diversão e o desprezo.

QUADRO 2: As emoções básicas, primárias ou inatas

Emoção	Descrição	Função adaptadora
Alegria	Sensação agradável de satisfação e bem-estar.	Afiliação
Nojo	Intenso desagrado em relação a algo repulsivo ou repugnante.	Rejeição
Ira	Sentimento de enfado, irritabilidade ou indignação.	Autodefesa
Medo	Apreensão provocada geralmente pela sensação de ameaça, perigo, ou dor.	Proteção
Surpresa	Mal-estar ou assombro perante algo inesperado.	Exploração
Tristeza	Sensação de infelicidade ou infortúnio.	Reintegração

FONTE: Divulgação Dinâmica, 2019

2.2.2 QI x QE

A quem defenda intrinsecamente o pressuposto de que o QI ou quociente de inteligência é o fator majoritário que determina à concepção do quão inteligente uma pessoa é. Essa visão também assegura que o QI é construído com base na própria genética do indivíduo e que este é impossível de ser modificado ao longo da vida. O que torna os seres humanos exclusivamente dependentes de suas aptidões intelectuais (GOLEMAN, 2011a).

Entretanto, essa defesa exonera o fato de que as experiências adquiridas ao longo do tempo podem contribuir para uma mudança relevante no comportamento e pensamento de alguém. Em seu livro *Trabalhando com a inteligência emocional*, Goleman (2011b) relata um estudo que realizou na Universidade de Harvard e que em um primeiro momento teve como fundamento principal, explicar um questionamento acerca do QI, como sendo a única forma de se adquirir sucesso. Segundo o autor, essa pesquisa inicial, permitiu despertar a curiosidade em se estudar também as competências efetivas, tendo em vista que o QE ou quociente emocional, começou a se sobressair dos fatores provenientes intelectuais, nas análises de desempenhos profissionais. Goleman (2011b) ainda enfatiza o papel que o QE exerce na obtenção de excelência no âmbito de trabalho, independente de quaisquer que seja a área de atuação.

Além do mais, uma outra consideração importante a ser feita do QE é que este, ao contrário do QI, pode ser adquirido por meio das experiências e de seus respectivos

aprendizados. Inclusive ainda nas primeiras fases da vida. Oliveira (2019) destaca algumas dessas habilidades, tais como: o controle de índole, a persistência, o respeito, a empatia e a capacidade de se adaptar, independentemente do potencial intelectual que lhe foi preposto, com base em seus genes (GOLEMAN, 2011b).

Posto isto, Oliveira (2019) também deixa explícito, que estas habilidades são essenciais no desenvolvimento pessoal, isto é, na conquista de propósitos e metas, na felicidade e conseqüentemente no desfecho da vida. Goleman (2011b, p. 10) complementa essa visão, quando denota que o nível de inteligência emocional não pode ser desenvolvido exclusivamente na infância, mas também, pode sim, se aperfeiçoar de forma crescente e contínua, na fase adulta, por meio do aprimoramento e dos sentidos de discernimento e equilíbrio:

Por último, nosso nível de inteligência emocional não está fixado geneticamente nem se desenvolve apenas no começo da infância. Ao contrário do QI, que pouco se modifica depois dos nossos anos de adolescência, tudo indica que a inteligência emocional pode ser, em grande parte, aprendida e continuar a se desenvolver no transcorrer da vida, com as experiências que acumulamos. Nossa competência em relação à inteligência emocional cresce continuamente. Na realidade, estudos que acompanharam alterações no nível de inteligência emocional em diversas pessoas, ao longo dos anos, mostram que estamos sempre nos aprimorando, na medida em que aprofundamos nossa capacidade de lidar com nossas emoções e impulsos, de motivar a nós mesmos, e apuramos nossa empatia e nosso traquejo social (GOLEMAN, 2011B, p. 10).

É importante frisar que o intelecto não pode ser totalmente desconsiderado. Pelo contrário, existe uma certa parcela de contribuição das habilidades cognitivas no desempenho de uma pessoa e tal afirmação é notória, inclusive, de acordo com uma estimativa cedida por Goleman (2012), esta parcela somaria em 20% no quesito responsabilidade atrelada ao sucesso profissional eminente. No entanto, esse percentual, por mais que admissível, não representa sequer 50%. Assim, 80% das variáveis que podem vir a influenciar no sucesso do ser humano, por não serem descritas, podem se remeter a diversas variantes que somam desde a inteligência emocional, como também as condições financeiras e educacionais, além da própria sorte. O que determina que, as competências técnicas, não são excêntricas ou as mais importantes, assim como a IE também não deve ser vista como sendo a única a ser considerada como responsável pelo sucesso, mas sim o conjunto destas.

No entanto, o que acaba permitindo que as habilidades emocionais, se destaquem do QI, é justamente o fato destas terem conquistado merecido espaço nesse parâmetro de análises, se tornando o diferencial da carreira de muitas pessoas, isto porque o empoderamento proposto pela inteligência emocional, tem proporcionado a oportunidade de pessoas que aparentemente até não seriam dotadas de um alto patamar intelectual, a se sobressaírem daquelas consideradas

mais intelectuais, justamente por saberem utilizar das suas emoções em seu próprio favor e em favor dos que os cercam.

2.2.3 Conceitos da inteligência emocional

No que tange aos conceitos de inteligência emocional e suas aplicações, pode-se destacar inicialmente o conceito defendido pelo Daniel Goleman, considerado por alguns como o pai da IE. Segundo ele, o indivíduo que é dotado de inteligência emocional é justamente aquele que consegue se dar com as próprias emoções e com as das pessoas ao seu redor, como também é capaz de se automotivar e de desenvolver resiliência para ser capaz de enfrentar os problemas e seguir em frente, racionalizando essas emoções nas atitudes que mais condizem com cada situação - seja para si próprio, seja em relacionamentos (GOLEMAN, 2012).

Sternberg, (2000) remete à inteligência emocional como sendo uma ferramenta de autoconhecimento que atua diretamente na resolução de problemas na vida emotiva de uma pessoa. Segundo o autor, a IE é a “capacidade de perceber e expressar emoção, assimilar emoção em pensamento, compreender e raciocinar com emoção e regular a emoção em si mesmo e nos outros. ”

O especialista em inteligência emocional, Hendrie Weisinger, já traz uma visão um tanto mais direta e prática para determinar o conceito de IE. O autor sugere que ter inteligência emocional é basicamente saber usufruir das emoções com maestria, ou seja, desenvolver tamanha eficiência para conseguir manipular as emoções, de uma forma que estas venham a trabalhar a favor, sendo assim um auxílio para gerenciar o melhor comportamento e elevar a proatividade dos resultados. Weisinger também destaca que a IE é utilizada tanto para auxiliar nos relacionamentos intrapessoal – compreender a si mesmo - quanto nos relacionamentos interpessoais – o relacionamento entre as pessoas. (WEISINGER; 2001).

Complementando essa visão, Gardenswartz (2008, p. 27), faz à seguinte declaração sobre o tema:

Inteligência Emocional é a capacidade de avaliar e compreender sentimentos e usar a energia deles de maneira produtiva. Além da compreensão, envolve ações específicas para reconhecer sentimentos, compreendê-los, expressá-los verbalmente e depois aplicar sua energia eficazmente (GARDENSWARTZ, 2008, p. 27).

Logo, a inteligência emocional pode ser vista como sendo a maneira de obter autocontrole e disposição para lidar com as situações adversas e que fogem da zona de conforto, além de ser a chave do entendimento de que a motivação precisa partir de si próprio

e que por mais que seja difícil conseguir interpretar e transparecer as próprias emoções, essa é uma decisão que precisa ser tomada e que ocasionará em uma mudança significativa da mente e das ações. Um outro ponto a se ressaltar é que a IE permite também que a pessoa consiga extrair o melhor de si próprio, bem como das demais pessoas, graças as interfaces da compreensão e confiança (FULANETTO; 2018).

Goleman (2006) defende que a pessoa que é emocionalmente inteligente, consegue: se socializar melhor, ter um nível de extroversão maior, impedir que as preocupações e ansiedades frustrem o seu estado de espírito e interfiram no seu próprio bem-estar, se tornando mais empática diante de seus relacionamentos e no meio social que atua.

Isto porque à medida que se conquista a inteligência emocional, as pessoas tendem a se relacionar melhor com os seus piores momentos emocionais, isto é, o medo, a dúvida, a insegurança e a desmotivação. E tais percepções e sensações, quando não tratadas e superadas, podem influenciar negativamente na sua prosperidade de vida. Dessa forma, Lauer (2012) descreve a inteligência emocional como sendo essa capacidade de gerenciar o ciclo emocional a fim de conquistar os objetivos.

2.2.4 As principais competências que potencializam a IE

No intuito de aprofundar os conhecimentos acerca de tal temática, alguns autores estabeleceram também o que seriam um resumo das principais competências direcionadas para o desenvolvimento da inteligência emocional.

Weisinger (2001), decidiu segregar a IE em quatro competências elementares e as descreveu da seguinte forma:

1. Reconhecer, nomear e expressar de forma coerente as emoções;
2. Conseguir racionalizar as emoções, para facilitar o autoconhecimento e o conhecimento emocional das pessoas.
3. Interpretar os reflexos naturais eminentes do próprio corpo e ter o pleno conhecimento de seus significados e valores;
4. Ter autocontrole suficiente para conseguir desenvolver o empoderamento emocional e intelectual.

Mayer e Salovey (1995) e Goleman (1995) também estruturaram a inteligência emocional com base em um conjunto de competências específicas. Ambos, decidiram trabalhar sobre a ótica de cinco competências em comum, conforme descritas no quadro abaixo:

QUADRO 3: As principais competências da IE segundo autores

COMPETÊNCIAS	SEGUNDO MAYER E SALOVEY (1995)	SEGUNDO GOLEMAN (1995)
Conhecer as próprias emoções / Autoconhecimento	Autoconsciência; capacidade de identificar as emoções ou distinguir os sentimentos, tendo a plena consciência do que sente.	Reconhecer rapidamente as emoções e sentimentos e suas eventuais causas.
Gerir as emoções / Autocontrole	Autoconhecimento; controlar as emoções e os impulsos para adequar melhor às ações não se tornar refém destes.	Conseguir aumentar a percepção das emoções positivas e moderar melhor as negativas, como a ansiedade, o estresse e a própria frustração; equilíbrio emocional.
Motivarmo-nos a nós mesmos / Canalizar produtivamente as emoções	Utilizar do próprio potencial para mobilizar as emoções no alcance dos objetivos.	Ser mais comunicativo e menos impulsivo.
Reconhecer as emoções dos outros / Empatia	Se tornar mais sensível e propenso a identificar as necessidades e dificuldades dos outros.	Entender que a perspectiva do outro também é importante, buscando desenvolver a habilidade para ouvir.
Gerir relacionamentos / Aptidão social	Saber desenvolver relações sociais saudáveis e construtivas.	Conseguir ser mais compreensivo, acessível e terno no tocante à relacionamentos.

FONTE: Mayer e Salovey (1995); Goleman (1995), adaptado

2.2.5 Modelos de estudo da IE

Com base em uma revisão literária, proposta por García Fernández; Giménez-Mas (2010) pode-se perceber que existe uma certa variedade de modelos para se estudar a inteligência emocional. Segundo o estudo dos autores, estes podem distribuídos em três grupos:

- Grupo 1, caracterizado por abordar modelos mistos;
- Grupo 2, caracterizado por expor modelos de habilidades;
- Grupo 3, caracterizado por mensurar os modelos complementares.

Abaixo, segue uma estruturação dos principais modelos de acordo com suas classificações:

Modelos Mistos:

- Modelo de Goleman;
- Modelo de Bar-On.

Modelo de Habilidades:

- Modelo de Mayer e Salovey.

Modelos Complementares:

- Modelo de Cooper e Sawaf;
- Modelo de Boccardo, Sasia e Fontenla;
- Modelo de Matineaud e Engelhartn;
- Modelo de Elias, Tobias e Friedlander;
- Modelo de Rovira;
- Modelo de Vallés e Vallés
- Modelo de autorregulação sequencial Emocional.
- Modelo de autorregulação de experiências emocionais.
- Modelo de processos de Barret e Gross.

Goleman (2011) por sua vez, já traz uma abordagem mais sucinta quanto aos modelos de estudos de QE. Segundo o autor, os modelos que mais se destacam nos dias correntes seriam os modelos propostos por Mayer Salovey, seguidos do modelo de Bar-On e do seu próprio modelo.

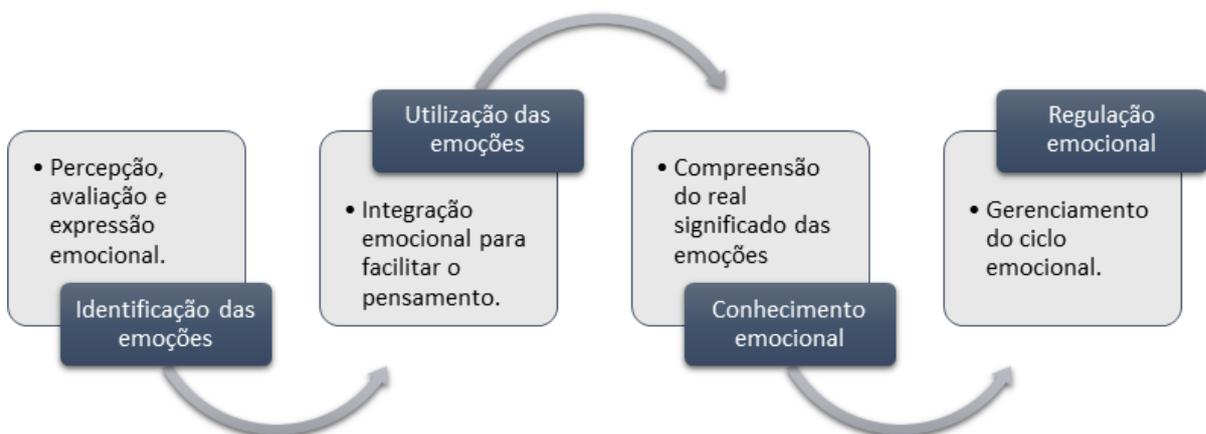
Em termos de percepção adquirida acerca da IE e de como esta pode ser analisada e empregue por cada um desses modelos, estes podem ser introduzidos da seguinte forma:

- O primeiro modelo descrito por Mayer e Salovey (1997) enfatiza que a inteligência emocional pode facilitar o pensamento do ser humano, tendo em vista sua contribuição no gerenciamento do ciclo emocional;
- Já o segundo modelo atribuído pelo Daniel Goleman, enxerga a IE como sendo uma interligação entre competências emocionais e também sociais e que ambas quando trabalhadas em concordância podem somar para uma melhor performance de desempenho (GOLEMAN, 2011);
- Enquanto que o terceiro e último modelo abordado por Bar-on (1997), também se assemelha de certa forma, ao segundo modelo, quando este também associa a inteligência emocional a uma junção de competências e demais habilidades que quando correlacionadas entre si, favorecem o indivíduo a ter um comportamento mais promissor e inteligente.

É importante evidenciar também, que os modelos de Goleman e de Bar-on apresentam essa certa similaridade, por serem modelos classificados como mistos e estes possuem essa nomenclatura, justamente por atrelarem não apenas as competências emocionais propriamente ditas, mas também uma série de variáveis que também compõe a personalidade de cada ser humano e que segundo os autores podem ter uma parcela significativa na construção da IE (ZAKKARIYA, 2008).

Por conseguinte, em uma visão mais aprofundada, o modelo proposto por Mayer e Salovey (1997) conserva à “tradição de inteligência concebida pelo trabalho original sobre QI, de um século atrás” (GOLEMAN, 2011). Esse modelo foi originado em 1990, onde inicialmente foi batizado como sendo o “*the four-branch model*”, isto é, um modelo propenso a quatro dimensões, sendo elas: identificação das emoções, utilização das emoções, conhecimento emocional e regulação emocional, conforme representadas pela figura 02. Estas dimensões, serviam como forma de nortear à compreensão acerca da IE, de uma maneira mais consolidada (MAYER; SALOVEY, 1997).

FIGURA 2: Modelo de Mayer e Salovey (1997) - As quatro dimensões da inteligência emocional



FONTE: Mayer;Salovey (1997), adaptado

A primeira dimensão desse modelo é definida como sendo a identificação das emoções, isto é, a percepção, a avaliação e a expressão acerca das emoções. Nessa fase, a pessoa detém da capacidade de reconhecer e fazer uma avaliação condizente das próprias emoções, como também das emoções das demais pessoas que fazem parte do seu ciclo de vida. Assim, nesse momento, surge uma necessidade para se expor os sentimentos (MAYER; SALOVEY, 1997).

Já a segunda dimensão, traz à tona a questão da utilização das emoções. Nessa fase predomina uma integração emocional, onde as emoções passam a ser utilizadas de modo a facilitar o pensamento, na intenção de promover uma melhoria de raciocínio, como também um melhor desempenho no que concerne à resolução de problemas e ao processo de tomada de decisões. Além de proporcionar maior disposição para o enfrentamento de situações desafiantes, tendo em vista que algumas emoções podem ser vistas também como motivacionais. Com isso, as reações emocionais passam a serem sentidas e logo passam também a influenciar automaticamente o processo cognitivo (MAYER; SALOVEY, 1997).

Em seguida, surge a terceira dimensão, descrita como conhecimento emocional. Nessa etapa o que predomina é a capacidade de conseguir identificar as principais mensagens que as emoções podem transmitir e conseguir correlacioná-las com as situações que surgem em seu meio, permitindo também que seja possível analisar e entender até mesmo as emoções mais complexas, assim como seus reais significados – o que cada uma possa representar e como cada uma das emoções podem vir a se manifestar. É um período que requer extrema atenção, pois todas as informações traduzidas sobre essas reações, podem contribuir diretamente na construção de seus valores e significados (MAYER; SALOVEY, 1997).

Por fim, a quarta e última dimensão, diz respeito ao processo de regulação emocional, ou seja, o ato de gerir as emoções. Esse estágio descreve a capacidade de gerenciar e controlar o ciclo das emoções, a fim de promover um desenvolvimento emocional e intelectual e também a obtenção de objetivos traçados. Com isso, as implicações das emoções passam a serem também consideradas (MAYER; SALOVEY, 1997).

Já o modelo defendido pelo psicólogo israelense, Bar-On é considerado como sendo um modelo misto e traz um aspecto voltado mais para o bem-estar do ser humano (GOLEMAN, 2011). Reuven Bar-On é reconhecido como sendo um dos principais pioneiros, nas áreas de pesquisas sobre a inteligência emocional.

De acordo com o modelo apresentado por Bar-On, a inteligência emocional engloba um conjunto de competências classificadas como sociais e não cognitivas que possuem o poder de influenciar o sucesso de uma pessoa, justamente estas estimularem à capacidade em lidar com as imposições e pressões expostas no meio social (BAR-ON, 1997).

A maneira como Bar-On (1997) estruturou e formalizou o seu modelo, leva-se a constatar a ideia de que este pode ser segregado em dois panoramas centrais:

- Panorama teórico e conceitual acerca da temática de inteligência emocional-social;

- Panorama psicométrico baseado como forma de medição da inteligência emocional e social.

Em termos de dimensões e subdivisões, seu modelo é orientado da seguinte forma: componentes intrapessoais (como por exemplo, a autorrealização, o autoconceito, a independência, a assertividade e a capacidade para compreender a si mesmo no que diz respeito às emoções e sentimentos), componentes interpessoais (a exemplo da empatia e da responsabilidade social), componentes associados ao do humor de forma geral (que exalem otimismo e felicidade), componentes de adaptabilidade (destinados para a capacidade de solucionar problemas e ser flexível), componentes de gerenciamento de estresse (tolerância ao estresse e melhor controle dos próprios impulsos), conforme ilustradas na figura 03 (GARCÍA FERNÁNDEZ; GIMÉNEZ-MAS; 2010).

FIGURA 3: Modelo de Bar-On (1997) - As cinco dimensões da inteligência emocional



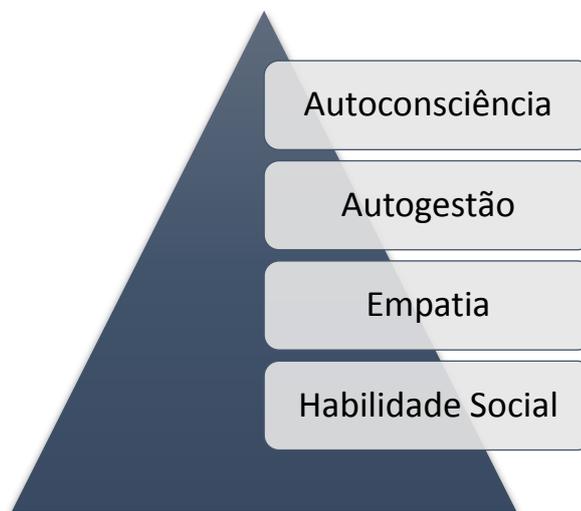
FONTE: Bar-On (1997), adaptado

Por fim, o modelo exposto por Daniel Goleman (2011), aborda duas principais vertentes: o desempenho no ambiente de trabalho e a liderança existente, o que o torna um modelo específico para se trabalhar no ambiente de trabalho. Goleman, também afirma a existência de um quociente emocional (QE) assim como também um quociente de inteligência cognitiva (QI), onde um não pode se sobrepor ao outro, mas sim atuarem como atributos complementares (GARCÍA FERNÁNDEZ; GIMÉNEZ-MAS; 2010). No entanto, o autor finaliza seu raciocínio, esclarecendo que a IE é fortemente responsável pelo sucesso profissional (GOLEMAN, 2001).

Segundo pesquisas realizadas pelo próprio autor, os líderes considerados mais preparados e eficazes, são justamente àqueles que apresentam um índice mais elevado de inteligência emocional (GOLEMAN, 2011). O que torna a IE como sendo não apenas uma variável importante na construção de uma gestão e de uma carreira de sucesso, mas principalmente como sendo uma real necessidade a ser considerada no meio empresarial e na gestão de liderança, em todos os aspectos.

O seu modelo é segmentado em quatro dimensões, sendo elas: autoconhecimento ou autoconsciência, gestão das emoções ou autogestão, empatia ou consciência social e gestão dos relacionamentos ou habilidade social, conforme ilustração abaixo:

FIGURA 4: Modelo de Goleman (2015) - As quatro dimensões da inteligência emocional



FONTE: Goleman (2015), adaptado

Tais dimensões estão compiladas por Goleman (2015) da seguinte forma:

- Autoconsciência – significa uma compreensão profunda das próprias emoções, forças, fraquezas, necessidades e impulsos;
- Autogestão – significa ter a capacidade para controlar, administrar e canalizar da melhor forma possível os sentimentos e impulsos, mesmo tendo o pleno conhecimento de que estes são inconscientes e que não podem vir a ser desconsiderados ou eliminados. É importante ressaltar que nessa dimensão também se é levado em considerado a motivação;
- Empatia – significa levar em conta ponderadamente os sentimentos das pessoas – junto a outros fatores que também sejam considerados como importantes – no objetivo de tomar decisões inteligentes e coesas;

- Habilidade social – significa ter cordialidade mais com um propósito – conduzir as pessoas na direção que se deseja, seja a concordância para com uma estratégia nova ou o entusiasmo com um novo processo, função ou desafio, por exemplo.

Com isso, Goleman (2015) traz uma versão mista e ao mesmo tempo compactada de um conjunto de dimensões relacionadas à conceituação de IE. Dimensões estas que também podem desencadear em doze competências emocionais, de acordo com um artigo publicado na revista HBS¹⁴ pelos autores Goleman e Boyatzis (2017), ilustradas na figura abaixo.

QUADRO 4: Domínio da Inteligência Emocional e Competências

AUTOCONSCIÊNCIA	AUTOGERENCIAMENTO	CONSCIÊNCIA SOCIAL	GERENCIAMENTO DE RELAÇÕES
AUTOCONSCIÊNCIA EMOCIONAL	AUTOCONTROLE EMOCIONAL	EMPATIA	INFLUÊNCIA
	ADAPTABILIDADE		COACH E MENTORIA
	ORIENTAÇÃO PARA ATINGIR OBJETIVOS	CONSCIÊNCIA ORGANIZACIONAL	GERENCIAMENTO DE CONFLITO
	VISÃO POSITIVA		TRABALHO EM EQUIPE
			LIDERANÇA INSPIRADORA

FONTE: Goleman; Boyatzis (2017)

Além disto, Goleman (2011) também explana a concepção de pensamento de que por mais que o indivíduo apresente certas dificuldades e limitações no que tange às habilidades emocionais, este pode buscar pelo seu desenvolvimento e empoderamento, de tais competências, não se restringindo assim ao tempo ou ao seu nível de QI.

Dessa forma, tendo em vista que a presente investigação almeja trazer uma análise reflexiva sobre o papel da inteligência emocional e a sua relação existente com o contexto organizacional e mais especificamente a gestão de liderança, está se embasará no modelo proposto por Daniel Goleman (2011), exatamente por ser um modelo essencialmente voltado para o ambiente de trabalho e para o índice de desempenho e sucesso profissional.

¹⁴ *Harvard Business Review.*

2.3 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL X LIDERANÇA: UM CONSTRUCTO IMPORTANTE PARA O EXERCÍCIO DE CARGOS ESTRATÉGICOS

2.3.1 Inteligência emocional aplicada ao contexto organizacional

Ao longo dos últimos anos, as organizações têm vivenciado um cenário extremamente desafiador e incerto e em partes esse resultado tem sido atrelado ao quantitativo de fatores intrínsecos e extrínsecos que de forma direta ou indiretamente somam como interferência nos contextos estruturais dos empreendimentos, seja uma multinacional, um grupo conceituado nacionalmente, uma cooperativa, como também um microempreendedor.

Além disso, o nível de exigência relacionado a entrega de resultados e de desempenho vinculados ao ambiente de trabalho, também tem corroborado para que as empresas experimentem um esforço maior a fim de lher dar com a própria sobrevivência e permanência no mercado. Promovendo assim a inteligência emocional como uma das principais asserções a serem exploradas no momento, tendo em vista que a sua aplicação sob uma conjuntura corporativa pode contribuir fortemente para obtenção de resultados positivos, conforme afirma Divya (2013).

O que torna o pensamento exposto de autores como Goleman (2011) e Schmidt e Hunter (1998), cada vez mais propensos à circunspeção, quando estes afirmam que a aplicação de testes de QI e investimentos em habilidades cognitivas podem representar apenas uma parcela da medida de dispersão do teor de desempenho e que outros fatores claramente poderiam compor o restante de tais variáveis, à exemplo das habilidades relacionadas ao meio emocional.

Deste modo, diante da atual realidade empresarial, a apropriação das emoções de forma inteligente e a aplicação destas, por intermédio de ações comportamentais adequadas, assume um enorme teor de relevância na construção de perfis de liderança e no gerenciamento de equipes (GEORGE, 2000). Complementando essa visão, Ashforth e Humphrey (1993) defendem que as reações emocionais constituem parte da vida existente em uma organização, já que a mesma é composta na íntegra por pessoas – seres duais, constituídos da dicotomia racional/emocional (Goleman, 2011) e que por esse motivo é imprescindível se averiguar e dar a devida valia para as experiências emocionais adquiridas pela equipe de trabalho e as ações resultantes destas, por parte de cada colaborador que a compõe.

Por assim afirmar, a IE pode estimular uma série de melhorias no que tange aos relacionamentos vivenciados no ambiente de trabalho, além de fortalecer o trabalho em equipe,

contribuir para uma maior remuneração salarial ou até mesmo ser um diferencial para se atingir maiores níveis hierárquicos (KHOKHAR; KUSH, 2009).

Ademais, a sua aplicabilidade no meio institucional, poderá desenvolver uma sequência de comportamentos mais promissores para as empresas, que segundo os autores Altındağ e Köseadağı (2015), podem ser compreendidos como sendo: um senso maior de compromisso por parte dos funcionários, um despertamento para questões voltadas à inovação, uma maior percepção de lealdade do consumidor para com a empresa e sua marca e uma intensificação dos índices de qualidade do serviço prestado.

Um outro fator a se considerar é que a utilização da IE pode ser ainda mais condizente no setor de serviços e em trabalhos em que predomine a interação direta entre cliente e colaborador (SY ET AL., 2006). Isto pois, foi constatado que o quociente emocional se tornou a principal variável de peso no desempenho de atividades que demandem mais trabalhos inclinados a vertente emocional (JOSEPH; NEWMAN, 2010).

Logo, a inteligência emocional resulta em uma determinada assertividade que contribui não somente para o desempenho dos grupos de trabalho, mas também na ponderação do nível de performance entre o colaborador e o seu gestor, no clima organizacional e no compromisso com os valores defendidos pela organização (COOPER, 1997).

2.3.2 Conceitos de liderança

A liderança é constituída por ser uma habilidade em que o indivíduo exerce um vínculo sob outros, com a finalidade de conseguir motivar e influenciar estes a realizarem as atribuições que lhes foram designadas. Dessa forma a autor Chiavenato (2000), a descreve como sendo um processo de gerir influência sobre pessoas ou grupos a fim de que estes consigam alcançar os objetivos previstos em determinado ensejo.

Em concordância com tal conceito, Wills (1994) assegura que o líder é o responsável por mobilizar os demais ao seu redor, no intuito de conseguir alcançar o que lhe foi preposto, a fim de atingir os resultados esperados. Por conseguinte, o ato de liderar condiz com um processo de influência social que tem como almejo principal a conclusão de uma atribuição vista como comum (CHEMERS, 2000).

Todavia é importante acentuar que por mais que o líder ocupe esse papel de motivador e influenciador para com à sua equipe, este só conseguirá desenvolver suas funções como tamanha eficiência e eficácia se obtiver antes, o apoio e a aceitação de seus liderados. Em outras

palavras, o líder não consegue trabalhar sozinho. Assim sendo, Helland e Winston (2005) relatam que a liderança é baseada na relação e comunicação existente entre duas ou mais pessoas que atuam em uma mesma equipe, onde são levadas em consideração às percepções e perspectivas de cada um, de maneira peculiar.

Sendo assim, a liderança quando bem aplicada detém da aptidão para inspirar pessoas, induzindo-as a desenvolverem dentro de si, uma certeza de pertencimento e compromisso, de modo que estas se tornem tão empoderadas que sejam capazes de granjear o seu pleno potencial (MAYS, 2007).

2.3.3 Liderança formal x Liderança informal

Segundo Chiavenato (2006, p.18-19) “o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar”. Logo, pode-se afirmar que a liderança está inteiramente relacionada à administração e que esta assume um papel de extrema valia junto ao desenvolvimento dos aspectos funcionais que regem uma gestão, quer seja nas instituições como um todo, quer seja nos departamentos de forma mais específica.

Assim, tendo como base o contexto organizacional, a liderança pode ser classificada de duas formas: liderança informal ou emergente e liderança formal, denominada também como estatutária. A liderança formal é embasada em uma estruturação de poder convencional, na qual uma pessoa é eleita para uma determinada posição, partindo de uma indicação externa, que foi designada por intermédio de autoridade superior (LOURENÇO, 2000).

Destarte, os liderados não são considerados como partes atuantes nesse processo decisório, o que torna esse tipo de liderança também conhecida como imposta ou organizacional (CHAVES, 1993). Por conseguinte, um líder formal é representado por todo aquele que atua em um cargo de gestão (supervisão, coordenação, gerência, direção, superintendência ou presidência) em uma dada organização.

Desta forma, Robbins (2000, p. 29) alega que o papel da liderança estatutária é esclarecer quais são as expectativas traçadas e os desempenhos esperados para com cada liderado, mediante suas atribuições e competências, de modo a facilitar assim a própria gestão do grupo. Por isso, os líderes estatutários são responsáveis por comandar, controlar e administrar às suas respectivas equipes de trabalho, tal como também às tarefas e demandas que estas deverão realizar, tendo como premissa a aplicabilidade da gestão de resultados organizacionais de forma eficiente e eficaz.

Por sua vez, a liderança emergente condiz com àquela atribuição que é destinada a uma determinada pessoa e que independe de sua posição oficial, podendo está diretamente associada ou não ao respectivo cargo de chefia (LOURENÇO, 2000). Nessa situação, o líder pode ser eleito informalmente ou também de maneira formal - tendo a aceitação dos que compõe o seu quadro de liderados (CHAVES, 1993).

Ademais, os membros da equipe tendem a reconhecer o perfil influenciador e decisivo de um líder emergente, justamente, por este ser aquele que promove ideias inovadoras e opiniões consistentes, além de oferecer recursos primordiais que sejam capazes de atender às principais necessidades de toda a equipe, proporcionando dessa forma, contribuições significativas no que concerne aos aspectos de melhorias e crescimento à nível grupo. São benquistos por todo o grupo e são vistos como exemplos de inspiração e respeito (LOURENÇO, 2000).

2.3.4 As teorias da liderança e suas principais abordagens

No decorrer dos anos, o constructo de liderança, assim como também suas finalidades e principais abordagens, passaram por um processo evolutivo extremamente significativo e promissor, de modo que se tornou possível estudar a liderança à luz de diversos aspectos, enxergando assim novos horizontes de observância, análise e constatação, o que possibilitou que novos resultados por sua vez, fossem também obtidos (BOTELHO; KROM, 2010; ROBBINS, 2005).

Levando em consideração, um breve relato histórico dessa evolução, nota-se que o processo de liderança perpassou por abordagens que enfatizaram desde questões mais pessoais (qualidades, traços e características) dos líderes, como também questões comportamentais e situacionais (BOTELHO; KROM, 2010; CARDOSO; AMORIM, 2011) e tais abordagens deram promoveram, as três grandes escolas de liderança no âmbito tradicional, sendo elas:

- Teoria dos traços;
- Teoria comportamental;
- Teoria contingencial ou situacional.

Partindo desse pressuposto, durante as décadas de 30 e 40, predominou-se a teoria dos traços atrelados a personalidade (BOTELHO; KROM, 2010). Essa teoria possuía como base, a “ideia central de que as qualidades pessoais diferenciavam os líderes dos não-líderes” (SILVA; MOURÃO; 2015), tendo como principal finalidade, analisar os aspectos pessoais das pessoas

e de suas personalidades como forma de diferenciar àquelas que exerciam determinado cargo de liderança, das que não dotavam de nenhum cargo de chefia. De modo que, o desenvolvimento e o desfecho da liderança, estavam justamente atrelados às próprias características que cada líder trazia consigo – as características cognitivas (BOTELHO; KROM, 2010).

Mas tarde, entre os anos de 1940 até 1960, essa ênfase mudou, dando lugar para uma nova ótica, caracterizada pelas teorias comportamentais que priorizavam, por sua vez, as questões comportamentais dos líderes. Nesse período, o foco principal se instaurou entre as demandas e as pessoas. Desta maneira, o que prevalecia era o que cada líder deveria fazer, isto é, quais atitudes e ações os líderes deveriam tomar para que obtivessem sucesso em seus cargos chefias e não mais o que eles deveriam ter, apenas (BOTELHO; KROM, 2010).

Defendendo assim, o pensamento de que é possível formar líderes, isto é, transformar pessoas, ressignificando-as ao ponto delas se tornarem capazes de desenvolver um papel de liderança e obterem sucesso – o que contradiz diretamente com o que defende a teoria dos traços, quando esta alega que a liderança é algo inato ao ser humano, onde nesse caso, a pessoa já nasce líder e não se faz ou se torna líder (SILVA; MOURÃO; 2015).

Posteriormente, após a década de 60, passou-se a aderir visões mais flexíveis que permitissem aos líderes uma maior adaptação às mudanças que estes estariam sujeitos a vivenciar (BOTELHO; KROM, 2010). Assim, surgiram-se as seguintes teorias:

- Teoria contingencial ou situacional;
- Teoria da troca entre líderes e liderados (LMX¹⁵);
- Teoria da meta e do caminho;
- Participação e liderança.

As teorias contingenciais ou situacionais defendem uma nova percepção de análise, onde se é observado mais os acontecimentos que ocorrem no meio no qual o líder se encontra inserido, assim como também o contexto na qual estes se aplicam, do que o líder em si (seja sua personalidade ou seus comportamentos). Dessa forma, a ênfase maior, deixa de ser o próprio indivíduo e passa a ser as circunstâncias e eventualidades que surgem ao longo do tempo e que de certa forma podem interferir em um papel liderança - se tratando assim de uma visão que abrange questões mais externas (HERSEY e BLANCHARD, 1982).

¹⁵ *Leader-Member Exchange Theory.*

Logo, os autores Davel e Machado (2001) reiteram também que de acordo com tais teorias, para que um líder obtenha sucesso e consiga se manter na sua posição de chefia, de forma eficiente e eficaz é fundamental considerar os fatores que regem o seu meio organizacional, tendo também a devida atenção em construir relacionamentos que sejam saudáveis e recíprocos entre ele e seus liderados, a fim de ambos, consigam atingir os objetivos e metas em comuns.

Demais, segundo Robbins (2002) as teorias contingenciais possuem influência tanto do modelo da contingência proposto por Fiedler, quanto da teoria do recurso cognitivo (apud BOTELHO; KROM, 2010). Conforme Robbins (2005), o modelo de Fiedler defende que “a eficácia do desempenho do grupo depende da adequação entre o estilo do líder e o grau de controle que a situação lhe proporciona”. Induzindo assim a compreender o grau de importância que uma situação pode vir a ter, tendo em vista que esta pode vir a influenciar consideravelmente, nas às ações de um líder e em sua performance diante de sua equipe.

Reiterando, Robbins (2002) enfatiza que a teoria da liderança situacional caracterizada pelo preceito de dependência para com uma determinada situação (apud BOTELHO; KROM, 2010). Sendo assim, essa teoria que foi formulada pelos estudiosos Hersey e Blanchard (apud ROBBINS, 2005) permite ser moldada de acordo com as mudanças que surgem. Mediante a tal teoria, é possível que o líder consiga lidar da melhor forma possível com tais cenários - o que a torna uma teoria que tende a retirar parte do foco que até então era destinado a pessoa do líder para ceder aos liderados e estes por sua vez, passam a ter o papel de reconhecer ou não o seu líder.

Desenvolvida em 1970, por Dansereau, Caschman e Graen (1973) juntamente com mais de 200 gestores distribuídos entre gerentes e supervisores, a teoria da troca entre líderes e liderados enfatiza a criação de subgrupos ou díades, denominados pelos autores de endogrupo e exogrupo. Segundo os autores, tais díades existem, pelo fato do líder promover relações distintas entre seus liderados, desenvolvendo mais proximidade e afinidade com uns do que com outros (ROBBINS, 2005).

De acordo com Amaral (2007, p. 18-19):

Nesse tipo de díade, a amplitude de negociação ou a forma de tratamento manifestada pelo supervisor para com o membro da díade caracteriza-se pelo reconhecimento de que esse membro faz parte do seu círculo de comunicação pessoal e de conhecimento. Portanto, supervisor e membro formam um relacionamento de mútua proximidade. O supervisor desempenha o papel de líder, à medida que exerce e recebe influência de seu liderado. Com isso o líder delega ao membro da díade tarefas de maior responsabilidade, além de facilitar sua participação no seu processo de tomada de decisão, maior possibilidade de carreira e acesso às informações privilegiadas. Por

outro lado, o membro da díade recebe maior suporte e atenção do líder na execução das tarefas que executa (AMARAL, 2007, p. 18-19).

Desta forma, o líder (sendo ele gerente ou supervisor) constrói o seu próprio círculo de interação pessoal e inclui nele, os que ele aparenta ter mais confiança, convívio e uma boa qualidade de relacionamento. Para os que compõe esse subgrupo, o líder passa a confiar demandas de maior responsabilidade, assim como também confia informações sigilosas e até mesmo dar voz a estes, no tocante aos seus processos de tomada de decisão. Além disto, o líder acaba dando maior atenção e apoio a estes de forma que o relacionamento acaba se tornando de uma proximidade mútua (AMARAL, 2007).

Além das teorias já abordadas, destacam-se também mais duas teorias, sendo elas: a teoria da meta e do caminho ou objetivo e a teoria da participação e liderança (BOTELHO; KROM, 2010). A primeira teoria enxerga o papel do líder como sendo o responsável em orientar, auxiliar e apoiar os seus liderados no que diz respeito ao cumprimento das metas organizacionais e demais conquistas em comum (CAVALCANTI et al, 2006; ROBBINS, 2005). Já a segunda teoria, intitulada como a teoria da participação e liderança, como o nome já sugere, transmite uma relação com o comportamento de liderança e a participação junto aos processos de decisão (VROOM; YETTON, 1973).

No início da década de 80, mais uma abordagem surgiu e está caracterizou-se como sendo a “nova liderança” (BRYMAN, 2004). Nessa abordagem, incluiu-se quatro teorias, foram elas:

- **Liderança transformacional:** O líder que detém de carisma e é capaz de promover uma consideração ímpar para cada um de seus liderados (ROBBINS, 2002 apud BOTELHO; KROM, 2010);
- **Liderança carismática:** O líder que é visto pelos seus liderados como sendo um exemplo a ser seguido, de modo que estes ao analisarem alguns de seus comportamentos, acabam lhe atribuindo características extraordinárias ou de certa forma heroicas (ROBBINS, 2002 apud BOTELHO; KROM, 2010);
- **Liderança visionária:** O líder que traz consigo uma visão inovadora, buscando sempre pensar no futuro (ROBBINS, 2002 apud BOTELHO; KROM, 2010);
- **Liderança transacional:** O líder caracterizado por ser um motivador da equipe e que não mede esforços para incentivar os seus liderados a trilharem seus caminhos em direção dos resultados (ROBBINS, 2002 apud BOTELHO; KROM, 2010).

2.3.5 Estilos de liderança

Goleman (2015) aborda alguns relatos que servem para nortear a percepção de que existe um vínculo estritamente forte e relevante entre a liderança e a inteligência emocional. Segundo o autor, não existe um único estilo de líder, mas sim diversos estilos de liderança que se dar de acordo com o perfil de cada pessoa que exercem um cargo de gestão, assim como seus comportamentos, seu índice de inteligência emocional, suas ações de modo geral e entre outros fatores.

Além do mais, cada estilo de liderança se utilizado da forma correta e no momento propício, pode promover um impacto positivo e bastante considerável em toda a equipe. Isto pois, existirá situações, por exemplo, em que a equipe precisará exatamente de um líder visionário - que seja capaz de motivar seus liderados a pensar no futuro e de passar uma direção para eles – enquanto que existirá outras situações, em que a equipe necessitará de um líder mais coparticipativo ou até mesmo direcionador em alguns outros momentos.

Dessa maneira é importante salientar que o ideal não é defender um único estilo de liderança, mas sim ser capaz de se reinventar, mudar e adaptar os estilos de liderança, com base nas questões situacionais, do grupo, pessoais e organizacionais que vierem a surgir, por isso é importante equalizar os estilos. Sendo assim, o autor Daniel Goleman (*apud* IEEP¹⁶, 2019) em seu livro *A Inteligência Emocional na Formação do Líder de Sucesso* elencou seis estilos de liderança, descritos conforme quadro abaixo:

QUADRO 5: Os principais estilos de liderança e seus impactos na equipe

ESTILOS DE LIDERANÇA	IDENTIFICANDO O ESTILO	IMPACTOS NA EQUIPE
Líder Visionário	Tem uma visão clara de onde quer chegar no futuro e é entusiasmado com o futuro.	Está sempre motivando a equipe para obtenção dos resultados, tornando evidente o quanto o trabalho de cada um é significativo e de extremo valor no contexto maior da organização.
Líder Coaching	Está sempre se atentando para o desenvolvimento máximo de cada um de seus liderados.	Está sempre estimulando o aprendizado e à evolução da equipe, fazendo mais perguntas

¹⁶ Instituto de Educação por Experiência e Prática.

		<p>do que dando respostas, promovendo mais feedbacks, delega também tarefas desafiadoras e ajuda a equipe a enxergar os pontos fortes e os pontos de melhoria.</p> <p>Pode promover impactos negativos, quando deparado com o sentimento de resistência no grupo.</p>
Líder Afetivo	<p>Está mais preocupado com o lado humano das pessoas de sua equipe e em construir relacionamentos fortes e saudáveis. Valoriza mais as pessoas e as emoções, do que os processos, as metas e os resultados.</p>	<p>Este líder sempre compartilha ideias e tenta criar um sentimento de pertencimento e confiança, buscando gerar vínculos emocionais.</p> <p>Favorece à comunicação do grupo, porém carece no quesito de dar feedbacks que sejam também construtivos.</p>
Líder Democrático	<p>Tem o desejo de ouvir a todos da equipe e por isso entende a importância de que todos participem e tenham voz em meio às decisões das metas e das atividades.</p>	<p>Favorece ao engajamento da equipe e ao sentimento de importância por parte dos liderados, tem em vista que estes se sentem ouvidos.</p> <p>Um ponto negativo é que não é adequado aplicar tal estilo em meio a situações de crises ou quando a equipe não se encontra capacitada e informada.</p>
Líder Marcador de Ritmo	<p>Fixa padrões altos de desempenho e foca totalmente na rotina de trabalho de cada um dos liderados.</p> <p>Focaliza no micro gerenciamento das atividades</p>	<p>Consegue garantir que tudo saia de acordo com o planejado, mas pode promover o sentimento de falta de autonomia para com a sua equipe.</p> <p>Além disso pode favorecer a desmotivação e a falta de desenvolvimento das pessoas, tendo em vista que quando algo não é entregue, ao invés de</p>

		orientar, o líder toma para si a responsabilidade e a realização.
Líder Coercivo	Está sempre exigindo atividades, sem perguntar a opinião dos seus liderados e utilizando-se sempre do seu poder hierárquico para mandar em toda a equipe.	Consegue muitas vezes que os liderados façam o que ele manda, no entanto, seu estilo destrói o clima organizacional se aplicado sempre.

FONTE: Daniel Goleman (*apud* IEEP, 2019, adaptado)

2.3.6 Relação existente entre inteligência emocional e liderança

O que faz com que um líder seja bem visto em sua gestão e obtenha êxito, não está associado apenas ao que ele faz, isto é, as suas meras atribuições como líder, mas principalmente a maneira como ele as faz e para tal, a pessoa do líder precisará impreterivelmente ser capaz de conduzir as suas emoções e as de seus liderados da forma mais adequada possível, caso contrário, o esforço será visto como em vão. Percebe-se então, o peso que a inteligência emocional pode vir a ter no desenvolvimento de uma liderança eficaz. Isto pois, segundo os autores Goleman; Boyatzis; Mckee (2018, p. 17):

Grandes líderes mexem com as nossas emoções. Inflamam nossa paixão e inspiram o que há de melhor em nós. Quando tentamos explicar o motivo de eles serem tão eficientes, falamos de estratégia, visão ou ideias poderosas. Mas a realidade é bem mais básica: grandes líderes lidam com as emoções (GOLEMAN; BOYATZIS; MCKEE, 2018, p. 17).

Os autores também argumentam que:

A compreensão do poderoso papel das emoções no ambiente de trabalho distingue os bons líderes dos demais - não só em aspectos tangíveis, como melhores resultados empresariais e retenção de talentos, mas também nos importantíssimos aspectos intangíveis, como moral mais elevado, motivação e dedicação (GOLEMAN; BOYATZIS; MCKEE, 2018, p. 18).

Destarte, a liderança tem um papel fundamental no gerenciamento das emoções e na canalização destas no ambiente de trabalho. Não basta só desempenhar um teor de esforço a fim de obter resultados e alcançar metas, o líder precisa também ser visto como uma espécie de vínculo de apoio emocional – capaz de transmitir segurança, confiança, motivação e comprometimento para com o seu grupo, ao ponto de que estes possam confiar nele como líder, se inspirar e o enxergar como um exemplo a ser seguido.

Goleman (2015) é bastante categórico quando afirma que “a tarefa de um líder é fazer com que o trabalho seja realizado por outras pessoas, e a habilidade social torna isso possível”. Segundo o autor, àquele que exerce um cargo estratégico de liderança e que no decorrer do

exercício de sua gestão, se ver incapaz de desenvolver atitudes que demonstrem preocupação e zelo pela equipe, de modo que os faça agir com empatia, provavelmente servirá para atestar que o mesmo não possui tal habilidade.

Além disso, um outro ponto a ser levantado é que o líder que é considerado como sendo inepto para estabelecer uma plena e saudável comunicação com à sua equipe e por sua vez e que também não consegue expressar o seu entusiasmo e paixão pela própria organização na qual faz parte, se torna um líder com uma motivação vã, isto é, os principais incentivos que possam vir a determinar os seus comportamentos, passam a ser ineficazes e é justamente nesse momento que a habilidade social pode fazer a diferença, permitindo que quaisquer pessoa que exerça um cargo estratégico de liderança possa aprender que é capaz de desenvolver e aperfeiçoar a sua própria inteligência emocional, colocando-a em prática e desfrutando de seus resultados ao longo do tempo (GOLEMAN, 2015).

2.3.7 Principais benefícios e estratégias de IE para uma alta performance em cargos estratégicos

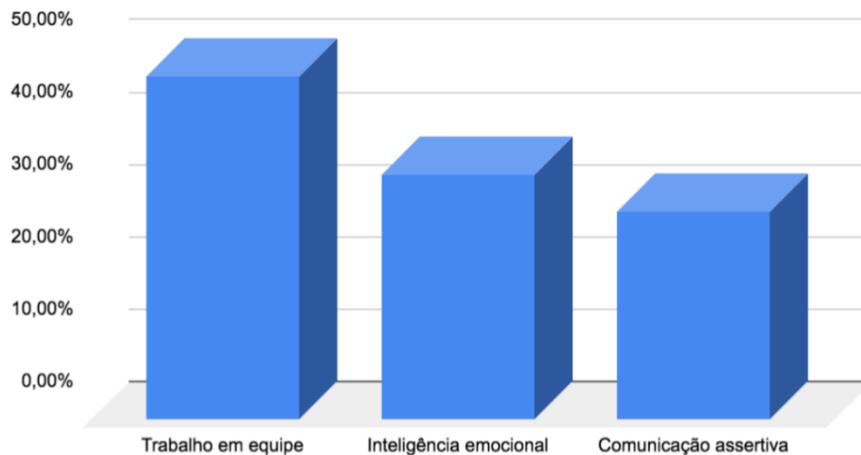
Recentemente, a revista Exame publicou uma matéria intitulada “Estas são as habilidades mais valorizadas pelas lideranças em seus times”, onde foram relatados dados obtidos por uma pesquisa realizada pelo *PageGroup*¹⁷, onde trazia consigo um resultado de quais seriam as habilidades técnicas e emocionais mais valorizadas pelas lideranças, após todo o contexto de pandemia que o mundo vivenciou em pleno ano de 2020 (GRANATO, 2020).

O estudo foi fomentado com base em um levantamento de habilidades 360° e abrangeu as mais diversas perspectivas da alta e média gestão que somaram um total de 3 mil executivos, distribuídos no decorrer do território latino-americano, com ênfase nos países: Brasil, Argentina, Chile, Peru, Colômbia e México (GRANATO, 2020).

Dentre as habilidades trabalhadas na pesquisa, houve um destaque significativo para três habilidades comportamentais que foram apontadas pelos líderes em todos os países analisados, foram elas: o trabalho em equipe, onde recebeu um percentual de 47,5%, seguida da inteligência emocional, com 33,8% e da comunicação assertiva com cerca de 28,8% (GRANATO, 2020).

GRÁFICO 3: As habilidades sociais consideradas mais importantes em grandes empresas

¹⁷ *Uma consultoria de recrutamento especializado.*



FONTE: Folha Dirigida (2020)

Um fato interessante é que no Brasil, a inteligência emocional obteve um percentual ainda maior, com 42,9%, passando assim das habilidades relacionadas ao trabalho em equipe, que obteve 38,4% e da comunicação assertiva com 31,1%. Assegurando assim que os líderes brasileiros não apenas estão reconhecendo o papel fundamental da inteligência emocional no contexto organizacional, mas estes também estão considerando a IE como sendo a soft skill mais promissora para o real cenário em que o mercado e a sociedade vivenciam – o período considerado pós - pandemia (GRANATO, 2020).

A nível de conhecimento, no ano de 2020, o mundo se viu em uns dos momentos mais difíceis e desafiadores, quando foi submetido a uma pandemia causada por um vírus denominado coronavírus ou COVID-19, como é conhecido cientificamente. Com a pandemia instaurada inicialmente na China e que posteriormente se alastrou por todos os continentes, toda a população se viu refém de tal situação alarmante e gravíssima. Além disso, todas as organizações, independentemente de seu ramo de atuação, de seu porte ou de suas condições financeiras se viram na mesma situação.

Com isso, várias empresas declaram falência, além do mais o número de óbitos registrados ao longo do mundo inteiro, foi estarrecedor. Entretanto, mesmo passando por uma fase extremamente difícil e incerta, parte das organizações começaram a se voltar para meios que poderiam auxiliar para que estas viessem a passar por tal cenário e superá-lo.

Com base nesse intuito, as empresas têm enxergado na inteligência emocional, o escape para conseguir gerenciar com êxito às suas dificuldades e limitações. A prova disso, é justamente o resultado dessa pesquisa apontada pelo *PageGroup* e que traz uma percepção de

que os líderes brasileiros estão inteiramente interessados em aplicar a IE em suas equipes e em transformá-la em uma necessidade fundamental a ser desenvolvida por todos da equipe.

Segundo Gil van Delft, presidente do *PageGroup* no Brasil, a pandemia do COVID-19 se comportou como sendo um mecanismo para apressurar o processo de mudanças tanto na mentalidade das pessoas em geral, como no próprio modo destas trabalharem, a exemplo do surgimento dos trabalhos híbridos, das suspensões e reduções de trabalho, dos trabalhos em home-office, entre outros. E serão exatamente tais mudanças que irão influenciar no crescimento das habilidades sociais nos cargos estratégicos e em na organização como todo (GRANATO, 2020).

O presidente da consultoria, em sua análise dos dados obtidos pela pesquisa, também afirmou que:

"O cenário reflete a necessidade de os profissionais saberem equilibrar diferentes emoções em meio a imprevistos e dificuldades dos contextos que podem vir a enfrentar. A inteligência emocional gera um diferencial competitivo, já que favorece um ambiente com menos conflitos e mais racionalidade (GRANATO, 2020). "

Constata-se assim que o mundo está cada vez mais sujeito a mudanças, situações controversas que fogem do controle de qualquer um. Um outro ponto a ser levantado também é que devido a tal cenário, a complexidade dos problemas e o quantitativo de desafios estão cada vez mais condizentes com a realidade vivenciada pelas organizações e por aqueles que de certa forma, exercem cargos estratégicos de liderança. Além disto, os gestores estão sendo surpreendidos por inúmeros projetos de grande relevância e para que tais projetos venham a ser concluídos com êxito, cada gestor precisa contar com o seu potencial e com o potencial da sua própria equipe, o que torna com que estes necessitem desenvolver uma alta performance, seguindo as premissas dos princípios da inteligência emocional (CARMELLO, 2013).

A Fundação Dom Cabral (FDC)¹⁸, juntamente com a *ESADE Business School* – Espanha¹⁹, em 2009, estruturaram um programa, onde sua principal missão foi de promover “o desenvolvimento dos aspectos comportamentais, interpessoal e socioemocionais destinado a gestores de nível estratégico e tático que queiram ampliar sua eficiência emocional e competências de liderança”. Logo, sua finalidade principal foi partilhada na ideia central de

¹⁸ *Centro internacional de desenvolvimento de empresas e executivos, classificada com a décima sexta melhor escola de negócios do mundo pelo ranking 2008 do jornal inglês Financial Times.*

¹⁹ *Instituição de ensino internacional com 50 anos de história, voltada para a formação de pessoas de alto nível de competência profissional.*

ofertas meios e ferramentas que viessem auxiliar na melhoria da gestão de líderes, em termos de processos, resultados e pessoal (FDC, 2009).

De acordo com um e-book publicado pela FDC acerca da apresentação desse programa:

Estudos indicam que a performance dos melhores líderes se distingue pela capacidade que eles têm de influenciar pessoas pelo domínio das emoções. Assim, reconhecer, desenvolver e dominar adequadamente as emoções é fator determinante para a alta performance em liderança. Liderar em alta performance requer, entre outras características, saber influenciar outras pessoas, conhecimento de si mesmo e dos outros, manejar eficientemente as emoções, *feedback*, *coaching*, visão de futuro e credibilidade (FDC, 2009).

Com isso, subtende-se que a inteligência emocional pode promover inúmeros benefícios para um líder, que vão desde: controle emocional, melhoria no processo de tomada de decisões, redução de doenças ocupacionais, como o estresse, a ansiedade e a depressão, melhor interação para com a equipe, relacionamentos de trabalho mais saudáveis, maior facilidade na resolução de conflitos, maiores índices de autoconfiança e automotivação, garantia de um melhor bem-estar, dentre outros.

Goleman (2015) também traz sua contribuição, com base em um pós-escrito publicado em 2013 na plataforma do *linkedin*, onde são pontuadas algumas aptidões que a IE pode vir a proporcionar no meio organizacional. São elas:

- Trabalhar bem em equipe;
- Comunicações claras e eficazes;
- Boa adaptação à mudança;
- Boa interação com uma grande variedade de pessoas;
- Pensar claramente e resolver problemas sob pressão.

Vasconcellos e Silva (2014, p.89) também relatam que:

A inteligência emocional é importante para todos, mas a sua utilização é essencial para aqueles que lidam diretamente com as interações sociais, como é o caso dos profissionais que ocupam cargo de gestão, que vivenciam constantemente o contato com outros indivíduos (VASCONCELLOS; SILVA, 2014, P.89).

Isto posto, a inteligência emocional também pode ser vista como uma ferramenta poderosa na construção da alta performance de líderes, precisamente pelo fato desta resultar como uma medida solucionada em meios a situações que fogem do controle, como as transformações ocasionadas por um fenômeno de grande impacto e repercussão social e econômico - como foi o caso da instauração da pandemia do COVID-19 e diversos outros fatores circunstanciais que emanem mudanças e objeções.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O nascimento de uma pesquisa surge à luz de dois principais fatores: a necessidade para se querer conhecer ou se aprofundar acerca de um determinado tema que seja ajustado à realidade e a sede em promover questionamentos com base na busca por verdades, mesmo que estas sejam parciais ou por assim dizer, limitadas. Logo, toda e qualquer investigação que se porte nesse sentido, obrigatoriamente demandará de um procedimento formal, como também do estabelecimento de um método racional reflexivo e de caráter científico (LAKATOS; MARCONI, 2003).

Assim, Bonat (2009) também traz uma percepção do autor Bittar (2003), onde segundo este, o principal objetivo de uma pesquisa, independentemente de suas peculiaridades é justamente atuar na produção de conhecimentos, tendo por intermédio uma metodologia, isto é, um conjunto de métodos, que se comporte de maneira conveniente, pragmática e empírica.

Diante do exposto, Lakatos e Marconi (2003, p. 83) define método como sendo a teoria da investigação, resultante do:

Conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo - conhecimentos válidos e verdadeiros, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista (LAKATOS; MARCONI, 2003, p. 83).

Ademais, a prática de se desenvolver pesquisas, permite também que perguntas que até então não possuíam um teor de explicação aceitável ganhem respostas condizentes e aplicáveis, problemas que até então aparentavam não ter solução, venham a ser decifrados e resolvidos, e melhorias e adesões à novas ideias sejam incluídas no contexto real - tornando-a cada vez mais uma prática relevante tanto para o meio científico, quanto para os meios econômicos e sociais (LAKATOS; MARCONI, 2003).

Richardson (2012) também estabelece sua contribuição quando relata que a pesquisa pode ser vista com fins de:

- Resolver problemas - esse tipo de pesquisa apresenta como fundamento a busca coletiva por soluções de problemas evidentemente práticos;
- Formular teorias – esse tipo de pesquisa está voltado para a necessidade em querer conhecer e determinar as principais relações existentes entre fenômenos, com base em problemas que apresentem pressupostos teóricos de difícil compreensão ou que carecem de maiores esclarecimentos;

- Testar teorias - esse tipo de pesquisa, condiz em designar teorias que sejam extremamente formuladas, testadas e confirmadas, inúmeras vezes e que apresentem informações que sejam empíricas e plausíveis.

Deste modo, no que concerne à referida pesquisa, pode-se afirmar que esta é uma pesquisa voltada para aplicação de teoria que contempla o tema inteligência emocional e a sua relação existente com os aspectos organizacionais que condizem com a liderança na organização pesquisada, sendo uma pesquisa caracterizada como básica, uma vez que não se tem a pretensão de desenvolver outras teorias e sim, aplicar a teoria em estudo e conhecer uma realidade dada ao pesquisador.

Ainda sobre os tipos de pesquisa, Vergara (2009) assegura que existe um grande quantitativo de classificações dos tipos de pesquisas e que estas estão atreladas aos critérios adotados por cada autor. Vergara (2009) em particular, trabalha com dois desses critérios, que ele considera como sendo os essenciais, são eles: quanto os meios e quanto os fins.

No tocante aos fins, a presente pesquisa é classificada como sendo exploratório-descritiva e básica. É uma investigação exploratória por ter como ênfase a inteligência emocional – um tema que até um certo tempo não era tão discutido e analisado no cenário organizacional como sendo uma ferramenta de diferencial no desenvolvimento e empoderamento de líderes, além de fazer parte de uma área estimada como nova e que ainda se encontra suscetível à muitas contribuições (VERGARA, 2009).

Esta também assume um papel descritivo, justamente, por se tratar de uma abordagem que expõe as principais características que norteiam o princípio de inteligência emocional. Além disto, a pesquisa também traz uma correlação entre o constructo de inteligência emocional e suas principais contribuições e influências para com o campo da gestão, mais precisamente na área da liderança (VERGARA, 2009).

Quanto à natureza, a pesquisa é considerada como sendo básica, exatamente por buscar gerar conhecimentos e informações pertinentes a partir de uma temática de estudo, relativamente nova (JACOBSEN, 2009). O que a torna um fator contribuinte na obtenção de resultados acadêmicos ou aplicados que apresentem um caráter relevante (SCHWARTZMAN, 1979).

Em contrapartida, no que corresponde aos meios, a atual pesquisa se comporta como sendo bibliográfica. De campo, pois a mesma se trata de uma análise empírica realizada no local proveniente da ação, isto é, em uma única organização pertencente ao setor elétrico. De

tal forma, que os achados da pesquisa foram aplicados considerando à realidade da organização estudada e não de um conjunto de organizações de mesmo segmento (VERGARA, 2009).

Esta também é vista como bibliográfica, pois conforme descrito por Vergara (2009), se trata de uma pesquisa fomentada em materiais publicados em livros, artigos, revistas, jornais, entre outros meios, que juntos promoveram uma consolidação das principais informações e relatos sobre essa tese, contribuindo também para a elaboração de um estudo altamente sistematizado.

Já no que tange aos procedimentos, a pesquisa denota-se como sendo um estudo de caso. De acordo com Fonseca (2002, p. 33), “um estudo de caso pode ser delimitado como sendo uma investigação de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, uma pessoa, ou uma unidade social, visando conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação”.

Assim, o presente estudo foi aplicado junto a uma distribuidora de energia elétrica, pertencente ao quinto maior grupo distribuidor de energia elétrica do país, com 115 anos de atuação e que atualmente controla 11 distribuidoras ao longo de todo o Brasil, o que representa 24% do território nacional. A concessionária de energia escolhida para esta análise se encontra situada no Estado da Paraíba, onde tem como área de concessão o equivalente à 54.087 km². Além disso, de acordo com dados da base de 2019, fornecidos no site do grupo, a distribuidora atende cerca de 216 municípios, especificadamente um total de 1.471 (‘000) clientes.

No que tange ao tratamento dos dados de uma pesquisa, Jacobsen (2009) enfatiza que existem dois tipos de abordagens disponíveis para aplicação: a abordagem qualitativa e a abordagem quantitativa. Sendo assim, quanto à respectiva abordagem adotada pelo estudo em questão, esta caracterizou-se por ser quantitativa. Conforme Richardson (2012, p. 70), a pesquisa quantitativa é aquela cuja qual:

Caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples como percentual, média, desvio-padrão, às mais complexas, como coeficiente de correlação, análise de regressão etc (RICHARDSON, 2012, p. 70).

Logo, o tratamento de dados utilizados buscou contemplar de técnicas estatísticas simples a exemplo da tabulação de descrição percentual, para mensuração dos dados obtidos, se atentando assim para a quantificação destes, resguardando a clareza e a confiabilidade de seus resultados (JACOBSEN, 2009).

Por fim, quanto ao método utilizado, o estudo foi estruturado com base no método dedutivo, que segundo Diniz e Silva (2008, p.6):

Parte das teorias e leis consideradas gerais e universais buscando explicar a ocorrência de fenômenos particulares. O exercício metódico da dedução parte de enunciados gerais (leis universais) que supostos constituem as premissas do pensamento racional e deduzidas chegam a conclusões (DINIZ; SILVA, 2008, p. 6).

Assim, a pesquisa almejou por meio de uma realidade estudada e do exercício do pensamento racional, formular premissas e conclusões que viessem posteriormente a promover uma dada reflexão acerca do tema central (DINIZ; SILVA, 2008).

Destarte, os autores também explicam que tal método condiz com três principais etapas: observação dos fenômenos, descoberta da relação existente dentre eles e generalização da relação (LAKATOS; MARCONE, 2003). Por conseguinte, a escolha do respectivo método se deu pela necessidade de obter conclusões mais vastas de tais premissas, com base no que se foi fundamentado inicialmente, de acordo com a visão dos autores Mezzaroba e Monteiro (2003) (BONAT, 2009).

3.2 UNIVERSO, AMOSTRAGEM E AMOSTRA

De acordo com Vergara (2009) o estudo do universo de uma pesquisa resulta em estruturar toda a população a ser considerada, assim como também a população amostral. Diante disto, a autora determina como sendo o universo “um conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas, por exemplo) que possuem as características que serão objeto de estudo”. Enquanto que para a população amostral, ela descreve como sendo “uma parte do universo (população) escolhida segundo algum critério de representatividade”.

Um outro fator também relevante se restringe ao procedimento de amostragem – os tipos de amostra. Richardson (2012) endossa que existe diversos critérios que podem influenciar na classificação das amostras, no entanto, o autor as sintetiza em dois grupos maiores: amostras probabilísticas e amostras não probabilísticas.

Segundo o autor, as amostras não probabilísticas são aquelas que passam a ser escolhidas com base em alguns critérios, podendo ser acidentais, intencionais ou de seleção racional. Ao passo que às probabilísticas, defendem a premissa de que todos os sujeitos podem vir a ser escolhidos, podendo assim ser probabilística, aleatória ou determinada ao acaso (RICHARDSON, 2012).

Acrescendo tal especificação, Vergara (2009) declara que as amostras probabilísticas também podem ser classificadas por aleatória simples, estratificada e por conglomerados, enquanto que às não probabilísticas podem ser pertencentes a duas categorias: acessibilidade ou tipicidade.

Diante do exposto, o universo da pesquisa foi estruturado tendo como base às coordenações de transmissão, automação, planejamento e distribuição-leste, inseridas no departamento de construção e manutenção da distribuição. Departamento este, pertencente a uma distribuidora de energia elétrica do Estado da Paraíba que faz jus a um grupo de distribuidoras que atendem todo o território brasileiro.

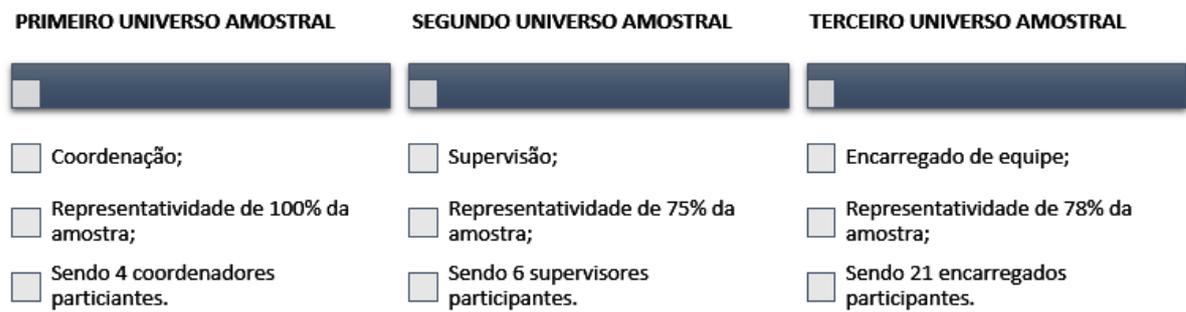
De maneira geral, atualmente o departamento condiz com cerca de sete coordenações elencadas de maneira estratégica, atuando sobre as vertentes da transmissão, automação, distribuição, planejamento e de projetos. Cada coordenação, com exceção apenas da coordenação do planejamento, conta com o apoio de dezesseis supervisões que atuam com base nas localidades específicas, na qual o departamento às descreve como sendo regionais. Cada regional é definido com base em um polo de atuação da distribuidora ao longo de todo território paraibano, desde o litoral até o alto sertão, sendo eles:

- Regional Leste – que atende toda a cidade de João Pessoa (PB) e suas adjacências;
- Regional Centro – que atende toda a cidade de Campina Grande (PB) e suas adjacências;
- Regional Oeste – que atende toda a cidade de Patos (PB) e que recentemente também passou a atender a cidade de Sousa (PB) e suas adjacências.

É importante destacar também, que cada uma dessas supervisões, por sua vez, gerenciam todas as equipes operacionais tendo também o apoio de encarregados para com cada equipe e que estas representam um somatório equivalente à oito supervisões. Assim, para fins de conhecimento, segue em anexo, a visão geral e abrangente do organograma do departamento estudado.

Já no que tange à população amostral da pesquisa, esta adotou uma percepção não probabilística, sendo definida pelo critério de acessibilidade, que de acordo com Vergara (2009), tem-se seus elementos selecionados com base na facilidade de acesso a estes, desconsiderando assim quaisquer procedimentos estatísticos para obtenção de tais. Logo, o percentual amostral foi segregado em três níveis, sendo: 100% do universo do primeiro nível, (4 coordenações), 75% do universo do segundo nível (8 supervisões) e por fim um percentual de 78%, resultante do universo do terceiro nível (27 encarregados de equipes), totalizando 32 pesquisados.

FIGURA 5: Percepção dos universos amostrais a serem considerados na análise



FONTE: Elaboração própria, 2020

Por conseguinte, tendo em vista que a principal questão a ser analisada tem a ver com a percepção daqueles que exercem cargos estratégicos de liderança para com a influência percebida da inteligência emocional em suas eventuais atribuições como líder e no intuito de obter maiores reflexões de resultados, com base em níveis de hierarquia diferenciados, foram selecionados também uma amostra resultante dos encarregados de equipes das coordenações da transmissão e automação, resultando em vinte e um líderes de equipe. De modo que foram estudados líderes inseridos com base na seguinte estruturação de hierarquia:

FIGURA 6: Hierarquia dos cargos estratégicos de liderança a serem considerados na análise



FONTE: Elaboração própria, 2020

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

No que resulta ao instrumento ideal para ser utilizado na reunião dos dados que foram obtidos no campo da pesquisa, Vergara (2009) pontua como sendo os principais: o questionário, a entrevista, o formulário e a observação.

De acordo com Lakatos e Marcone (2003, p. 201), o questionário é “um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”. Segundo o autor, algumas das vantagens de se aplicar um questionário é que este permite a obtenção de respostas rápidas e precisas, economizando assim o tempo previsto.

Além disso, um outro ponto a ser levado em consideração é que o uso do questionário permite uma maior liberdade para as respostas, em virtude da confiabilidade e do anonimato, o que favorece também a um teor de segurança maior dos respondentes. Além do mais, este também contribui para que ocorra uma uniformidade maior na avaliação até para fins de análises e é capaz de alcançar uma área geográfica mais ampla, o que também é de extrema valia para a análise dos fatos (LAKATOS E MARCONE; 2003). Vindo então, a cumprir basicamente duas funções “descrever as características e medir determinadas variáveis de um grupo social” (RICHARDSON, 2012).

Dessa forma, a pesquisa foi fundamentada em um questionário fechado, fazendo uso do método *likert*. Método este que dota de uma escala de abordagem mais empírica e que lida diretamente com os escores dos entrevistados, vindo a evidenciar também um quantitativo maior de informações que culminarão para uma performance superior e consistente das análises. Segundo Richardson (2012, p. 271), a escala *likert* é estruturada da seguinte forma:

O método *likert* também começa com a coleta de uma quantidade importante de itens que indicam atitudes negativas e positivas sobre um objeto, instituição ou tipos de pessoa. A escala se constrói por meio de técnicas de análise de itens. O conjunto de itens é administrado a um grupo de sujeitos. Cada item se classifica ao longo de um contínuo de cinco pontos que varia entre “muito de acordo a muito em desacordo.”

Logo, cada item é correlacionado com o escore total, que indica o grau no qual o item mede a mesma atitude que se supõe estão medindo os outros itens. Assim, os itens que apresentam baixos coeficientes de correlação com o escore total são pouco confiáveis ou medem fatores atitudinais estranhos. Somente se mantêm para formar a escala aqueles itens que apresentam as mais altas correlações com o escore total (RICHARDSON, 2012, p. 271).

No que diz respeito à estrutura do questionário, este foi constituído inicialmente, por uma seção voltada para se analisar os principais dados sociais-demográficos dos respondentes, tais como: faixa etária, sexo, hierarquia de cargo de liderança e período de tempo de exercício do cargo de liderança, dentre outros dados.

Em seguida, o instrumento propôs abordar quatro seções centradas em afirmativas que irão tratar sobre as dimensões da inteligência emocional, segundo o modelo proposto pelo autor Daniel Goleman (2015). Cada uma dessas seções terão uma breve explicação acerca da dimensão analisada e alternativas de escolha. Onde cada afirmativa teve cinco opções para resposta.

Posteriormente, também foi apresentada uma quinta e última seção, voltada para os principais aspectos da inteligência emocional que podem influenciar na gestão de crises e conflitos, fundamentado na percepção dos líderes que responderam.

Segue abaixo, estruturação da quantidade de perguntas elencadas no questionário, segregados pelas suas respectivas seções:

FIGURA 7: Estruturação do instrumento de pesquisa, com base nas premissas do modelo proposto por Goleman (2015)



FONTE: Elaboração própria, 2020

Concernente à construção e aplicabilidade do questionário, este foi construído na plataforma do *Google Forms*²⁰ e foi divulgado para os participantes por meio do compartilhamento do link do formulário, através da comunicação virtual, como no caso do e-mail e do *Whatsapp*²¹. Este teve como período de aplicação o equivalente a três dias, acontecendo entre os dias 17 e 19 de novembro de 2020. E resultou em um somatório de 32 respostas.

3.4 PERSPECTIVA DE ANÁLISE DE DADOS

No que concerne ao tratamento da análise dos dados, inicialmente foi realizado uma pesquisa bibliográfica, em diversos livros, artigos, dissertações, dentre outros recursos a fim de consolidar uma análise teórica sobre o tema abordado, de modo que tais informações compuseram o capítulo dois desse trabalho.

²⁰ Aplicativo de gerenciamento de pesquisas lançado pelo Google.

²¹ Aplicativo multiplataforma de mensagens instantâneas e chamadas de voz.

Para fins de análise dos dados obtidos pela pesquisa, Segundo Lakatos e Marcone (2003, p. 231), “a interpretação dos resultados corresponde à parte mais importante do relatório”. Sendo um estudo quantitativo, a pesquisa fez uso do tratamento de dados à luz da estatística descritiva simples, com suporte da consolidação dos dados através do *Google Forms*, uma vez que o instrumento de pesquisa foi inserido dentro da ferramenta *Google Forms* para maior distribuição do instrumento.

4 ANÁLISE DE DADOS

O presente capítulo apresenta os dados alcançados através da pesquisa realizada, associados à análise e interpretação dos dados e aplicação das estratégias metodológicas, com a finalidade de utilização dos conhecimentos reunidos para alcançar os objetivos da pesquisa, e assim, responder o problema central que a motivou. A seguir, apresentam-se os dados estruturados por cada objetivo específico definido pela pesquisa, afim de apresentar informações acerca do tema inteligência emocional, condutor deste estudo.

Para iniciar a apresentação de dados, faz-se necessário descrever o perfil dos pesquisados através da análise dos dados sociodemográficos da pesquisa – estes estão descritos conforme a tabela 01.

O principal intuito em querer abordar e esmiuçar tais dados, foi originário da busca por querer traçar um conhecimento mais profundo e relevante do perfil pessoal e profissional de respondente, de modo a proporcionar uma maior reflexão subjetiva de suas percepções e comportamentos emocionais/sociais. Por conseguinte, foram analisados e questionados os seguintes indicadores: faixa etária, sexo, hierarquia do cargo de liderança e o período de tempo de exercício do cargo de liderança.

TABELA 1: Análise dos dados sociodemográficos

Variável	Quantitativo	%
Sexo do entrevistado		
Masculino*	32	100%
Feminino	0	0%
Faixa etária do entrevistado		
De 25 a 30 anos	3	9%
De 31 a 35 anos	5	16%
De 36 a 40 anos*	15	47%
De 41 a 50 anos	8	25%
Acima de 50 anos	1	3%
Hierarquia do cargo de liderança		
Coordenador	4	13%
Supervisor	6	19%
Encarregado de equipe*	22	69%
Período de tempo de exercício do cargo de liderança		
Alguns meses	1	3%
Entre 1 e 3 anos*	11	34%
Entre 4 e 6 anos	5	16%
Entre 6 e 8 anos	4	13%
Acima de 8 anos*	11	34%

* Grupo de referência

FONTE: Elaboração própria, 2020

Conforme observância dos dados acima, do total de 32 respondentes, houve uma predominância de 100% destes serem do sexo masculino. Tal resultado pode se aplicar em partes, pela própria natureza atribuída ao setor – tendo em vista que é um departamento extremamente técnico e operacional. No entanto, é importante ressaltar que o fato de 100% dos líderes participantes serem homens, não limita ou torna excludente quaisquer participações do sexo feminino nesse patamar.

Ademais, no tocante à hierarquia do cargo de liderança atribuído a cada respondente, esta foi segmentada da seguinte forma: sendo 13% representados por líderes que assumem uma determinada coordenação, 19% representados por àqueles que assumem na hierarquia, a cadeira de supervisão e 69% representados por colaboradores que exercem o papel de encarregado de equipes operacionais. O que demonstra que a eventual análise conseguiu alcançar uma maior abrangência de contribuições e percepções acerca do tema, por parte de líderes que atuam em diversas posições hierárquicas e que estas podem auxiliar melhor na compreensão de como a inteligência emocional pode se tornar um diferencial capaz de atingir todos os níveis organizacionais, desde o operacional até o estratégico e assim render resultados satisfatórios que atendam a todos, sem exceções.

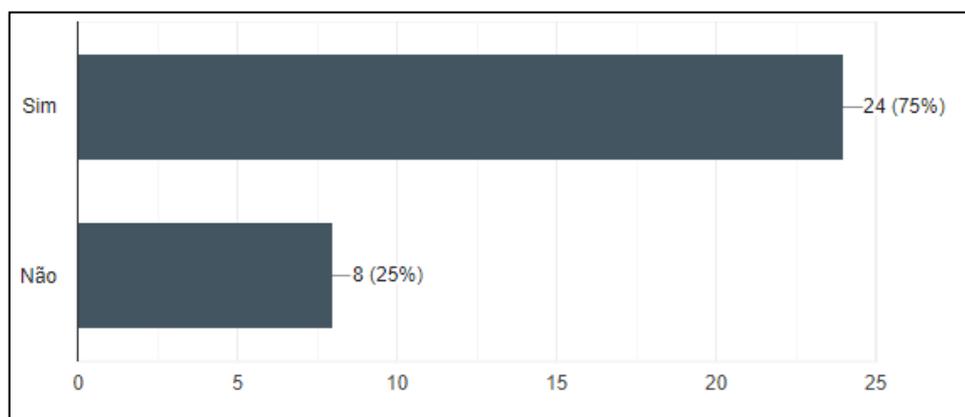
Já no que concerne ao período de exercício do cargo, constatou-se que mais de 60% dos líderes questionados já atuavam nessa posição em um intervalo de tempo de quatro anos ou mais – destacando também para os que já estavam a mais de oito anos em seus cargos, onde representaram um forte percentual de 34%. Isto implica afirmar que estes além de possuir um nível de experiência na área de gestão de pessoal relativamente alto, também possuem um vínculo mais estreito para com seus liderados, levando em consideração os anos de convivência e trabalho em equipe construído até então.

Entretanto, um outro fato interessante a ser levado em consideração por esse indicador é retratado pelo 34% representados por colaboradores que têm exercido o papel de encarregado de equipes e que já estão atuando nesse cargo entre 1 e 3 anos. O que demonstra uma preocupação maior do departamento em estar em busca de desenvolver colaboradores que carreguem consigo esse interesse de ser um líder.

Por fim, foi percebido que do total de respondentes, cerca de 23 deles fazem parte da faixa etária entre 36 e 50 anos, destacando assim os níveis de experiência e de conhecimento destes, em meio ao cargo que atuam.

Posteriormente também foi abordado uma questão introdutória acerca do tema, refletida pelo gráfico 04 e que teve como intento principal, compreender o quão àqueles que estavam sendo analisados já possuíam algum conhecimento acerca do termo inteligência emocional, seja por já ter ouvido falar, seja por ter alguma formação relacionada ao tema ou seja por simplesmente, já ter lido algo relacionado a este.

GRÁFICO 4: Você já ouviu falar ou tem algum conhecimento acerca do termo "Inteligência Emocional"?



FONTE: Elaboração própria, 2020

Desta forma, segundo o gráfico 04, mais de 70% dos respondentes dotavam de algum conhecimento prévio acerca do termo inteligência emocional. O que é considerado um resultado extremamente satisfatório, tendo em vista que por mais que o tema ainda não seja tão discutido e aplicado por parte de algumas organizações, sua atuação no meio dos negócios não tem passado imperceptível, por parte daqueles que ocupam algum cargo de liderança.

Além disto, tal dado também serve para concordar com a linha de raciocínio que foi adotada pela pesquisa realizada pelo *PageGroup*, onde trouxe uma atenuação para o fato de os líderes brasileiros estarem começando a ter um pleno conhecimento da IE, assim como, do seu papel fundamental no contexto organizacional, e que por sua vez, estão passando a estimá-la como sendo a *soft skill* mais promissora para o cenário atual (GRANATO, 2020).

4.1 PERCEPÇÃO DE GESTORES DE UMA EMPRESA DE DISTRIBUIÇÃO DE ENERGIA SOBRE A INFLUÊNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL PARA O EXERCÍCIO DO SEU PAPEL GERENCIAL CONFORME OS COMPONENTES DE GOLEMAN (2015)

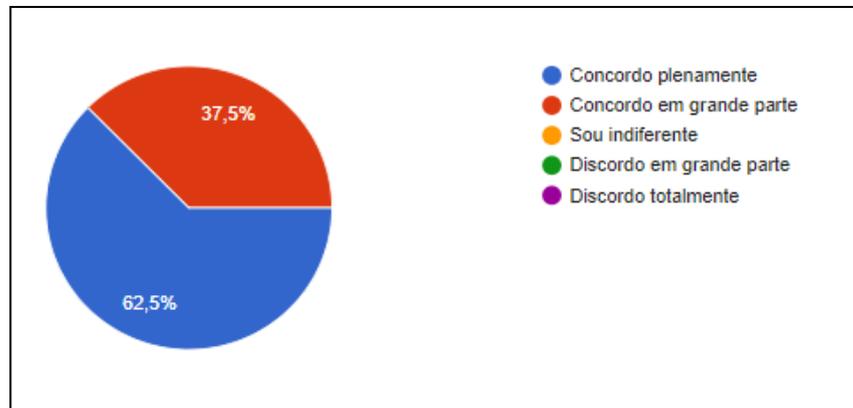
A seguir serão apresentados os resultados da pesquisa acerca dos componentes autoconsciência, autogestão, empatia, consciência social e habilidade social contemplados por Goldeman (2015).

4.1.1 Análise da primeira dimensão - autoconsciência

Nesse momento, serão analisadas algumas afirmativas que foram construídas com base na primeira dimensão estabelecida pelo modelo proposto por Daniel Goleman (2015) para se estudar a inteligência emocional no contexto laboral. Esta dimensão é caracterizada pela habilidade de autoconsciência e sua análise permitirá conhecer e explorar o nível de autoconhecimento que os líderes possuem no que compete às suas próprias emoções, forças, fraquezas, necessidades e impulsos.

A primeira afirmativa apresentada no questionário, representada pelo gráfico 05, tratou de enfatizar a percepção dos líderes em reconhecer o quanto os seus sentimentos poderiam vir a lhe afetar, afetar a sua equipe de trabalho e conseqüentemente influenciar no seu desempenho profissional.

GRÁFICO 5: Consigo reconhecer o quanto os meus sentimentos podem me afetar, afetar a minha equipe de trabalho e conseqüentemente influenciar no meu desempenho profissional



FONTE: Elaboração própria, 2020

De acordo com os dados informados acima, de um total de 32 respondentes, cerca de 63% (20) deles concordaram plenamente com tal asserção, enquanto que os 38% (12) restantes concordaram em grande parte. Constatando-se assim que estes possuem uma predisposição maior para serem líderes que se comportam de forma honesta consigo mesmo e com a sua própria equipe e tal predisposição se dar pelo fato destes conseguirem reconhecer que seus próprios sentimentos e emoções quando postos em prática além de resultar em um impacto para si mesmo, também podem consternar àqueles que convivem ao seu redor e que dessa forma, se encontram inseridos no mesmo meio organizacional (GOLEMAN, 2015).

Um outro ponto a ser mencionado é que tal estimativa também leva a induzir que os líderes questionados possuem uma probabilidade maior para se tornarem cada vez mais aptos a agir de maneira equilibrada e coesa, não sendo assim nem tão críticos demais, nem tão esperançosos demais, mas sim atuando em um meio termo desses dois extremos (GOLEMAN, 2015).

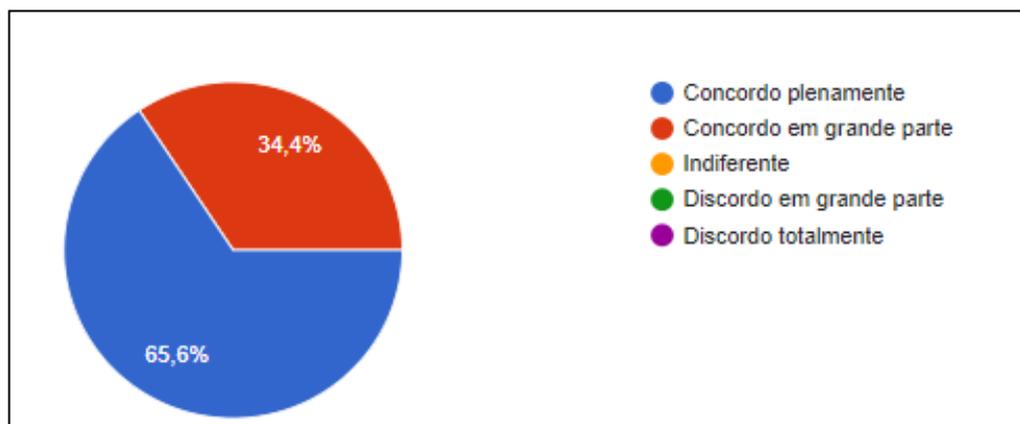
Por fim, por meio das estatísticas levantadas acima, pode-se perceber que a visão defendida pelos líderes da sua própria liderança, torna estes mais propensos, humildes e preparados para planejar melhor o seu tempo e o seu dia, a fim de conseguir obter resultados que sejam extraordinários, mesmo que estes tenham sido postos sobre uma realidade de prazos apertados, por exemplo (GOLEMAN, 2015).

Inclusive, líderes que apresentam uma facilidade maior para reconhecer suas próprias emoções e limitações se tornam capazes de trabalhar com perfis exigentes – seja daqueles que compõe a sua equipe ou até mesmo daqueles que podem vir a compor o seu quadro de clientes.

Isto é possível, por que a pessoa do líder, consegue identificar o real estado de espírito daquele que está ao seu redor, assim como também as suas principais frustrações e expectativas, no propósito de canalizar todas essas emoções em favor de atender ao cumprimento do real objetivo a ser alcançado, sendo de maneira construtiva e discreta (GOLEMAN, 2015).

Dando continuidade, a próxima afirmativa traduzida no gráfico 06, tratou de avaliar a percepção dos líderes em compreender e estabelecer os seus próprios valores e traçar as suas próprias metas e objetivos, tendo plena convicção do caminho que gostaria de trilhar profissionalmente e o porquê.

GRÁFICO 6: Consigo compreender e estabelecer os meus próprios valores e traçar as minhas próprias metas e objetivos, tendo plena convicção do caminho que quero trilhar profissionalmente e porquê



FONTE: Elaboração própria, 2020

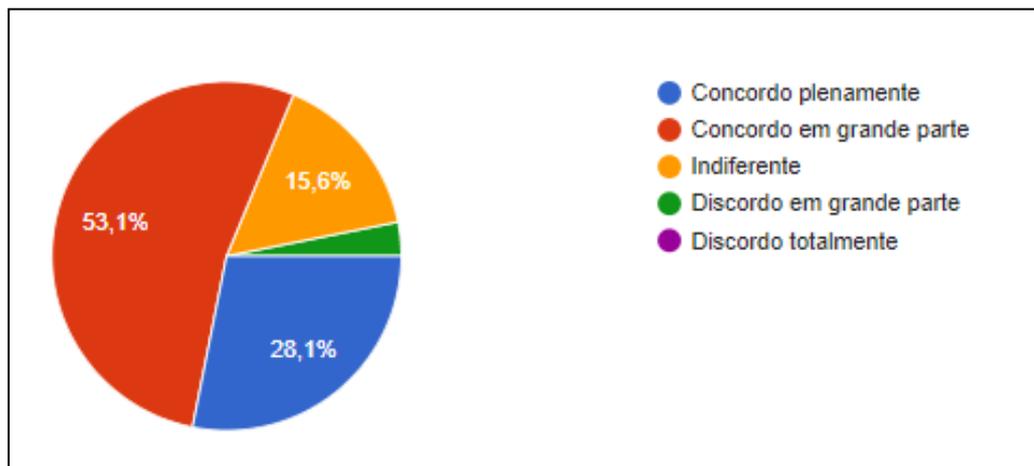
O gráfico acima mostrou que do montante de respostas obtidas, mais da metade dos respondentes, equivalente a um total de 21 líderes, concordaram plenamente e os demais que somaram 11 líderes, concordaram em grande parte, com um percentual registrado de mais de 30%. Mediante a essa exatidão, nota-se que os líderes participantes, independentemente do seu cargo hierárquico, possuem uma certa convicção de onde querem chegar, profissionalmente falando e por qual motivo – o que os torna pessoas mais decididas e firmes, para lidar com propostas ou situações que não coincida com seus princípios, valores e objetivos – seja de vida ou seja profissionais (GOLEMAN, 2015).

Além do mais, diante deste resultado, pode-se supor que os respondentes conseguem entender a importância de estabelecer seus próprios valores e crenças, isto é, as suas próprias verdades individuais que poderão lhes dar poder e equilíbrio em meio as inúmeras situações que venham a surgir. Por conseguinte, estes também conseguem visualizar o teor de relevância

atribuído aos significados dados às suas próprias histórias e às suas experiências ao longo do tempo. O que os preserva de certa forma, a tomarem decisões que não venham a acarretar em perturbações emocionais, exatamente por não terem sido fundamentas sobre os próprios princípios (GOLEMAN, 2015).

Em seguida, foi discutido uma afirmativa relacionada ao fato de ter facilidade para falar com precisão das próprias emoções, tendo consciência do impacto que elas podem exercer sobre a própria gestão. Esta foi retratada no gráfico 07.

GRÁFICO 7: Tenho facilidade para falar com precisão das minhas emoções e tenho consciência do impacto que elas podem exercer na minha gestão



FONTE: Elaboração própria, 2020

Com base nas estatísticas fornecidas acima, pode-se captar uma maior diversificação das respostas, onde de um total de 32 respondentes, cerca de 17 destes, representando a grande maioria com 53% afirmaram concordar em grande parte, seguidos de 9 líderes que resultaram em 28%, onde responderam concordar plenamente. Em contrapartida, 5 dos líderes que responderam foram indiferentes, totalizando em um percentual de 16% e apenas 1 deles discordou em grande parte, o que resultou em 3%.

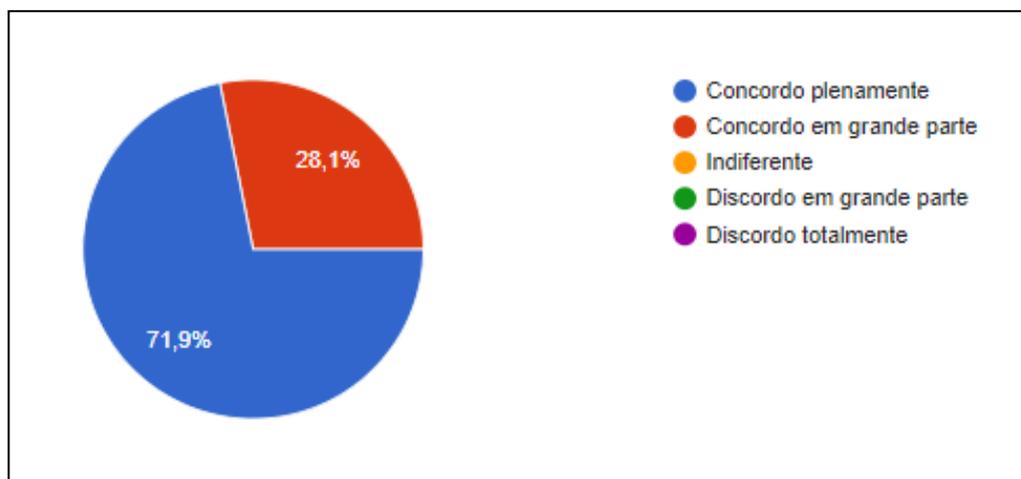
Pode-se entender assim que a grande maioria dos líderes questionados conseguem desenvolver consigo a habilidade de se autoavaliar de maneira que condiga com a sua própria realidade – sendo sincero consigo mesmo. Este é um ponto trivial para quaisquer atividades de liderança - a sinceridade vinculada ao feito de auto examinar-se. Quando um líder se ver capaz de examinar seus próprios sentimentos e emoções, os expando de maneira espontânea e explicativa para com a sua equipe, mesmo que tal decisão não seja aparentemente fácil de se tomar, este além de ser franco, conseguirá contar as melhores versões das suas próprias histórias

e assim encorajar os seus liderados à também agirem de maneira sincera e franca (GOLEMAN, 2015).

Todavia, neste quesito é perceptível também um ponto de melhoria a ser investido, pois cerca de 19% dos respondentes afirmaram ser indiferentes ou discordaram em grande parte. O que torna evidente a notoriedade de se trabalhar ou continuar trabalhando de forma mais intensiva, o uso de ferramentas e habilidades emocionais que auxiliem os que exercem cargos estratégicos de gestão, a fim de que estes possam atuar melhor no processo de desenvolvimento da sua autoavaliação e da geração de consciência de modo que este possa vir a repercutir diante da própria liderança deles.

A próxima afirmativa, retratada pelo gráfico 08, buscou evidenciar a capacidade do líder em conhecer as próprias limitações e forças e se sentir à vontade para conversar sobre elas, estando assim aberto para aceitar feedback e críticas construtivas.

GRÁFICO 8: Conheço as minhas próprias limitações e forças e me sinto à vontade para conversar sobre elas, estando aberto para aceitar feedback e críticas construtivas



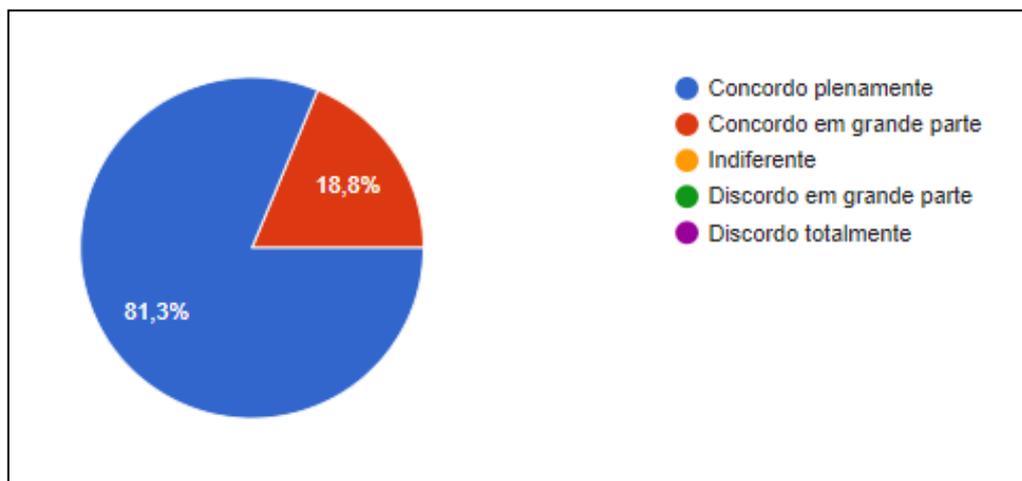
FONTE: Elaboração própria, 2020

O gráfico 08, delineia um percentual bastante promissor, quando este traz consigo a informação que de um total de 32 respostas, 23 delas fizeram parte do grupo que concordou plenamente, resultando em 72% e que os demais, foram representados pelo grupo que concordou em grande parte, somando 28%. Sendo perceptível que todos os respondentes trazem consigo um entendimento claro de que são capazes de compreender as próprias limitações e forças e que se encontram disponíveis para receber feedbacks e críticas que sejam construtivas.

Logo, fazendo uma analogia dessas informações com o índice de desempenho dos que responderam ao questionário, pode-se concluir que ao receber um informativo ou uma mensagem de que é preciso melhorar em algum aspecto de sua liderança, tais líderes tendem a entender a mensagem como algo positivo e construtivo para o seu próprio desenvolvimento profissional e não como sendo uma ameaça a sua carreira profissional ou como sinônimo de fracasso (GOLEMAN, 2015).

Como última afirmativa a ser considerada na dimensão de autoconsciência, foi-se analisado a percepção dos líderes no tocante à capacidade de identificar quais são as suas próprias capacidades como líder, assim como o reconhecimento de quando é preciso solicitar ajuda, diante de um desafio ou situação na qual não seja viável realizar sozinho - conforme ilustração do gráfico abaixo.

GRÁFICO 9: Sou capaz de identificar quais são as minhas principais capacidades como líder, mas também sei reconhecer quando preciso de ajuda, diante de um desafio ou situação na qual eu perceba que não consiga realizar sozinho



FONTE: Elaboração própria, 2020

Os dados acima também demonstram uma perspectiva extremamente positiva da percepção dos respondentes. Pois, de acordo com os percentuais elencados no gráfico 09, mais de 81% (26) dos líderes responderem concordar plenamente com a afirmação, tão logo, 19% (6) restantes também concordaram em grande parte. Deduzindo-se que todos os líderes avaliados apresentam a tendência de identificar quais são os seus pontos fortes e suas principais forças, mas também isso não os impede de serem capazes de reconhecer quando o momento

faz jus a uma solicitação de auxílio e cooperação de outro líder, de outro departamento ou até mesmo das suas próprias equipes (GOLEMAN, 2015).

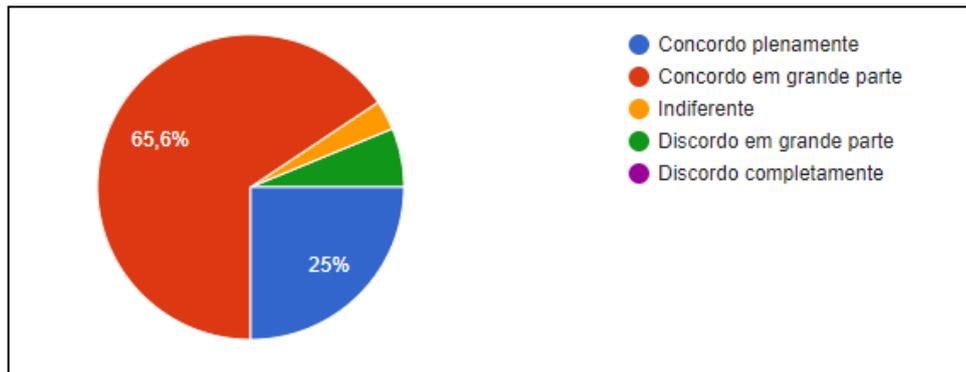
Aliás, líderes que exercem essa habilidade, são inclinados a desfrutar de uma excelente autoconfiança, justamente por conseguirem compreender e conhecer suas reais capacidades, o que os torna menos propícios a fracassar. São líderes que sabem reconhecer o momento exato de pedir ajuda, sendo humildes e realistas para não aceitarem desafios, onde eles têm o pleno conhecimento e convicção de que são incapazes de realizar sozinhos. Por fim, são pessoas que sabem onde são bons e onde eles precisam melhorar, sabe até onde eles conseguem realizar sozinho, como também sabem identificar quando precisam de auxílio e não sentem receio em admitir tal necessidade (GOLEMAN, 2015).

4.1.2 Análise da segunda dimensão - autogestão

A partir de então, serão esboçadas as análises provenientes da segunda dimensão estabelecida pelo modelo proposto por Daniel Goleman (2015) para se estudar a inteligência emocional no contexto laboral. Esta dimensão é caracterizada pela capacidade em usufruir de um pleno gerenciamento do ciclo emocional. Sua análise permitirá conhecer e explorar o nível de autogestão que os líderes possuem no que compete à capacidade destes em controlar, administrar e canalizar os seus impulsos e emoções da melhor forma possível.

Como primeira afirmativa de análise, foi-se selecionada uma que frisasse a capacidade do líder de conseguir controlar seus próprios impulsos, selecionar as palavras mais adequadas, dosando assim as suas atitudes, no decorrer de situações de conflito, pressão, mudança ou até mesmo quando algo aparentemente sai do controle, no intuito de não perder o seu equilíbrio emocional. Esta foi retratada pelo gráfico exposto abaixo.

GRÁFICO 10: Mesmo diante de situações de conflito, pressão, mudança ou até mesmo quando algo sai aparentemente do meu controle, como líder, ainda assim consigo controlar os meus impulsos, esfriar a cabeça, escolher as minhas palavras com cuidado e dosar as minhas atitudes, sem perder o equilíbrio emocional



FONTE: Elaboração própria, 2020

Conforme o gráfico 10, mostra, a eventual afirmativa promoveu uma certa óptica diferenciada por parte dos respondentes. Mesmo com uma predominância de 66% (21) dos respondentes afirmando concordar em grande parte e cerca de 25% (8) destes, informando concordar plenamente, ainda sim houve um percentual equivalente ao somatório de 9% para os que responderam indiferente (1 líder) e os que responderam discordar em grande parte (2 líderes).

Destarte, nota-se que a grande maioria dos líderes analisados tendem a conseguir desenvolver um autocontrole que os permite canalizar os seus impulsos biológicos de tal forma que mesmo tendo o conhecimento de que não é possível eliminá-los, tendo em vistas que são fatores inconscientes do próprio organismo, ainda sim, conseguem administrá-los da melhor maneira possível, a fim de não se tornar refém das suas próprias reações emocionais (GOLEMAN, 2015).

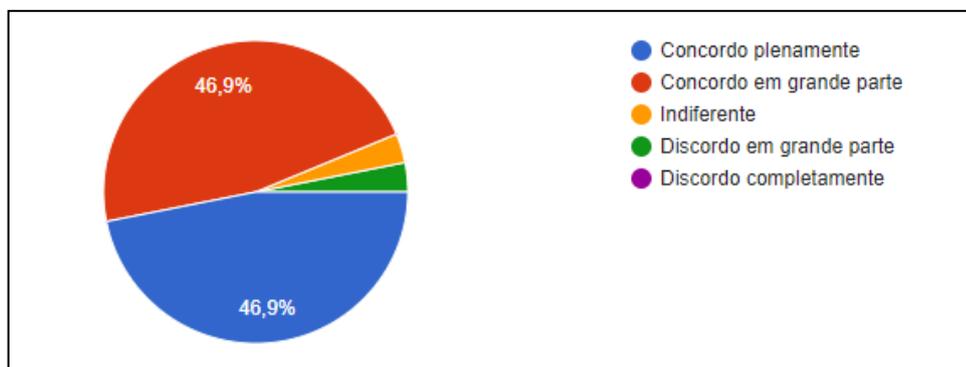
Tal habilidade é de uma valia imensurável para um líder, principalmente quando este se depara em uma situação de difícil controle ou em uma situação que expresse pressão psicológica, estresse ou até mesmo uma crise. Pois, ao invés de agir de uma forma explosiva, impensável e caótica, este consegue agir de maneira diferente, mantendo “os pingos nos is”, sendo coerente com a situação, mas sem perder o controle emocional e causar maiores danos (GOLEMAN, 2015).

Ademais, as organizações do presente século, tem vivenciado uma série de mudanças e por assim dizer transformações, que acabam influenciando todo seu contexto organizacional. Mediante a isto, toda e qualquer liderança inserida nesse meio, requer uma necessidade maior, em que seja possível lidar com tais mudanças, de forma que estas não se transformem em munhões que de certa forma possam desestabilizar ou até mesmo promover pensamentos de desistência de uma carreira profissional ou de um cargo de liderança (GOLEMAN, 2015).

Entretanto, por intermédio dos 9% dos líderes que responderam essa afirmação, levantou-se a necessidade de se expor uma reflexão acerca da existência de líderes que ainda se encontram um tanto limitados de um conhecimento maior de habilidades e meios que os auxiliem diante de situações em que o controle emocional é fundamental e que o seu posicionamento irá determinar o sucesso ou o caos do determinado momento e quem sabe até da sua própria liderança. Essa reflexão permite também assegurar o quão o trabalhar da inteligência emocional pode resultar em benefícios a curto, médio e longo prazo de líderes que se encontrem nessa situação.

A diante foi levantando uma afirmativa, ilustrada pelo gráfico 11, acerca da noção de integridade e adaptabilidade do líder e de como este refletia sobre os próprios problemas e se este se considerava capaz de dizer não para os próprios impulsos, como uma forma de se resguardar e agir da forma mais coerente possível.

GRÁFICO 11: Sou capaz de dizer não aos meus impulsos e refletir sobre os problemas que me surgem, antes de tomar uma atitude ou decisão, me adaptando se necessário e buscando de certa forma cultivar a minha integridade como líder



FONTE: Elaboração própria, 2020

Os dados obtidos pelo gráfico acima, trazem uma devida equivalência no que concerne às respostas descritas como concordo plenamente e concordo em grande parte, com os percentuais de 47% (15) e 47% (15), respectivamente. Não obstante, destacou-se também a evidência de duas respostas, categorizadas como sendo indiferente, com 3% (1) e discordo em grande parte que também foi atribuída a um percentual de 3% (1).

Pressupõe-se assim que de um total de 32 líderes analisados, 30 deles concordaram em manter uma preocupação existente para com a sua integridade como líder, compreendendo que

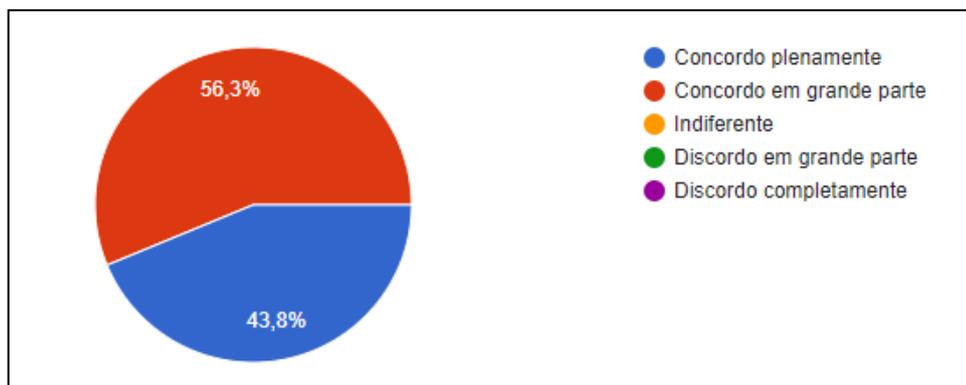
o autocontrole pode somar como sendo uma força motriz que o impulse de forma positiva a lidar com os seus próprios problemas e com a necessidade de tomar decisões inteligentes, que venham a agregar aspectos instrutivos (GOLEMAN, 2015).

É importante salientar também que, por mais que a taxa representativa das respostas indiferente e discordo em grande parte, somarem um percentual pequeno em comparação com as demais respostas apresentadas, não se pode desconsiderá-las totalmente. É perceptível assim, mais uma oportunidade apreciável de desenvolvimento e melhoria no que tange ao aperfeiçoamento dos líderes que compuseram a população amostral do respectivo estudo.

Enxerga-se assim uma necessidade em se investir em metodologias fomentadas no constructo da inteligência emocional que sejam voltadas para os princípios de adaptabilidade e integridade do líder, assim como para a concepção de se conseguir dizer não perante os próprios impulsos. Transmitindo assim uma maior vocação para a meditação e a reflexão (GOLEMAN, 2015).

A próxima afirmativa buscou trabalhar a percepção dos respondentes no que diz respeito ao senso deles de planejamento e elaboração de metas e objetivos em um desígnio maior associado à obtenção de resultados - está foi reproduzida graficamente abaixo.

GRÁFICO 12: Sou planejado e estabeleço metas para atingir os objetivos almejados pela minha equipe, sempre direcionado com ênfase ao alcance de resultados



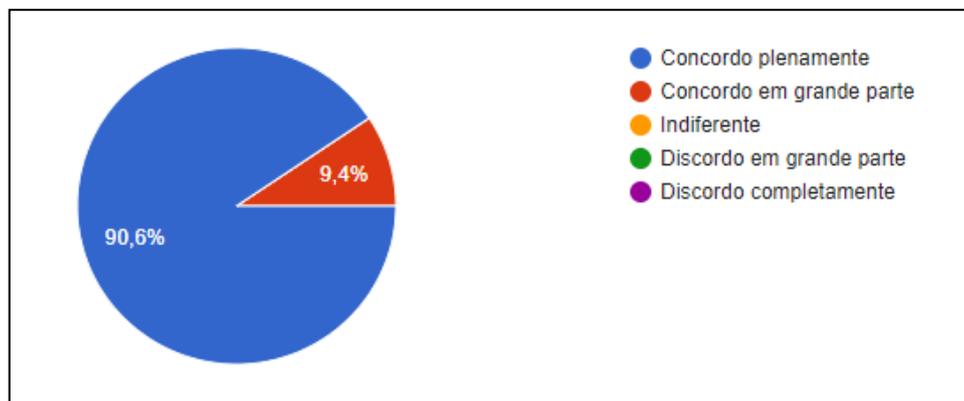
FONTE: Elaboração própria, 2020

A estimativa relatada acima, assegura uma receptividade muito alta do que atende à perspectiva de planejamento e construção de metas e objetivos por parte dos respondentes. Em suma, 56% (18) destes concordaram em grande parte e cerca de 44% (14) concordaram plenamente.

Esse resultado serve para nortear o pensamento de que os líderes analisados possuem consigo uma visão evidente da motivação como sendo uma variável atribuída a autogestão. Isto, pois líderes que são automotivados são capazes de não só estabelecer com clareza e veemência os seus objetivos e metas, mas também são capazes de realizar além do esperado e alcançar novos patamares no que se refere aos índices de resultados. Estes se sentem sempre dispostos a realizar e conseguem mobilizar às suas emoções positivas para os auxiliarem na realização das metas traçadas e objetivos almejados. Em outras palavras, tais líderes possuem uma aptidão para utilizar das emoções em seu favor e em benefício do alcance de seus resultados (GOLEMAN, 2015).

Dando sequência às afirmações a serem analisadas, apontou-se uma alegação, mediante o gráfico 13, procedente da percepção dos líderes em se enxergarem dispostos a estarem sempre evoluindo no conhecimento e na aprendizagem, como também se mantendo confiante para desempenhar desafios criativos e se orgulhar de um serviço quanto este é bem feito.

GRÁFICO 13: Estou disposto a sempre aprender algo novo e construtivo para as minhas funções e também me sinto confiante para desempenhar desafios criativos. Além disso, sou capaz de me orgulhar de um serviço quanto este é bem feito



FONTE: Elaboração própria, 2020

As referências estatísticas descritas acima trazem uma reflexão um tanto auspiciosa para com a atual realidade dos líderes que participaram de tal análise. De acordo com elas, mais de 90% (29) dos respondentes concordaram plenamente e 9% (3) concordaram em grande parte. Uma verdadeira unanimidade nos quesitos concordância e perspicácia.

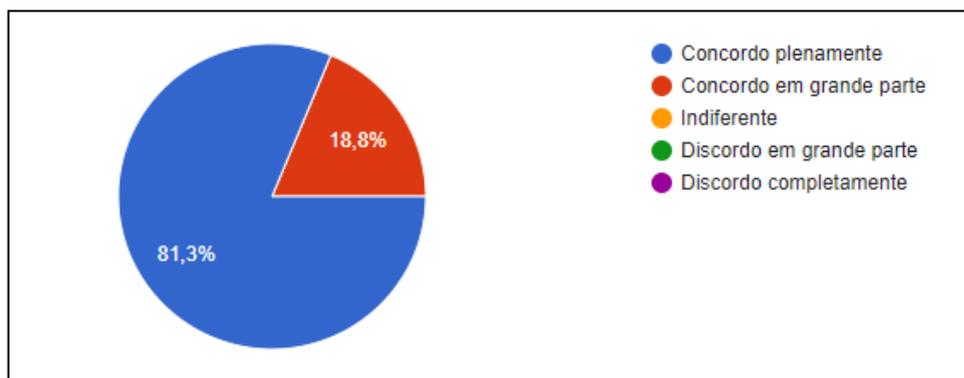
Este desfecho transmite uma ideia de pensamento de que todos esses líderes carregam em si uma disposição para desenvolver paixão pelo seu trabalho e está se refletindo nas suas

atitudes corriqueiras. São líderes que se esforçam para sempre estarem ofertando, a sua melhor versão, a sua melhor performance e os seus melhores resultados. Almejam assim por desafios criativos, exatamente por não aceitarem objetivos e metas que aparentem ser mais simples de se alcançar, o que resulta para eles em um estímulo maior para sempre querer aprender mais e mais, com a finalidade de promover impreterivelmente o próprio aperfeiçoamento profissional e empoderamento como representante de uma equipe ou organização (GOLEMAN, 2015).

Também são líderes que se orgulham de um serviço de qualidade e estão sempre buscando entender os processos que os cercam, de maneira persistente e questionável, na intenção de desvendar novas abordagens, que consigam atender às principais atribuições e demandas processuais e que se mostrem ser mais ágeis e eficazes tanto para a equipe como para o departamento e a organização como um todo (GOLEMAN, 2015).

Em síntese à análise da dimensão autogestão, foi estabelecida uma última afirmativa, como mostra o gráfico abaixo, onde buscou compreender o pensamento que os líderes desenvolviam no tocante à habilidade de trabalhar em equipe, alcançar resultados em conjunto e em parceria com os seus liderados e somar para a construção de um clima organizacional mais produtivo e harmonioso.

GRÁFICO 14: Através da função da liderança que exerço, acredito sempre que sou capaz de, junto com a minha equipe, alcançar os melhores resultados e contribuir positivamente para a criação de um ambiente de trabalho produtivo e harmonioso



FONTE: Elaboração própria, 2020

Conforme o gráfico 14, houve uma assertividade bastante eminente nas respostas dos 32 líderes que foram observados. De acordo com os percentuais obtidos, mais de 80% (26) deles declaram concordar plenamente e 19% (6), alegaram concordar em grande parte. O que

demonstra à devida preocupação que todos têm em querer somar para um se ter um ambiente de trabalho que seja ao mesmo tempo proveitoso, conservando também a simetria de se trabalhar em grupo.

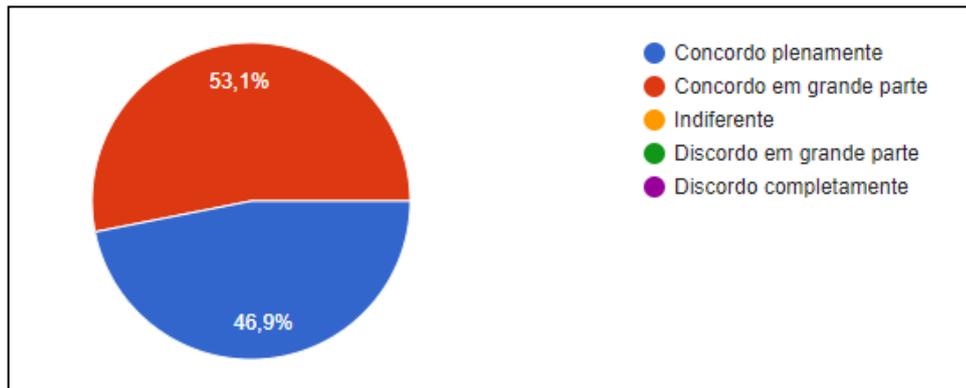
Logo, pode-se aferir que dos respondentes participantes, todos têm uma inclinação a desenvolver o pensamento de que o verdadeiro trabalho em equipe é capaz de promover uma transcendência e uma ressignificação para com os momentos de crises e conflitos, além de proporcionar também uma união maior de todos que compõem uma equipe a se motivarem e se manterem firmes, sem desmoronar perante uma frustração advento de um fracasso ou revés (GOLEMAN, 2015).

4.1.3 Análise da terceira dimensão - consciência social

Em continuidade, serão agora trabalhadas as análises derivadas da terceira dimensão defendida pelo modelo proposto por Daniel Goleman (2015) para se estudar a inteligência emocional no contexto laboral. Nesta dimensão é levado em consideração de forma ponderada os sentimentos das pessoas, juntamente com outros fatores que também sejam vistos como relevantes, com o objetivo central de tomar decisões inteligentes. Sua análise permitirá conhecer e aprofundar o nível de empatia e de consciência social que os líderes possuem para lhe dar diretamente com as suas respectivas equipes.

Como primeira afirmativa a ser discutida, designou-se uma asserção baseada na capacidade do líder conseguir agir de empatia para com os seus liderados, implicando assim na habilidade de se colocar no lugar do outro a fim de conseguir ouvir e compreender os pontos de vistas das outras pessoas, assim como às suas particularidades, mesmo que sejam em momentos turbulentos – representada pelo gráfico abaixo.

GRÁFICO 15: Sou capaz de ouvir, sentir e entender os pontos de vista de todos que fazem parte da minha equipe, mesmo em momentos onde o grupo se encontre em conflito, sobrecarregado de trabalho ou não esteja conseguindo cumprir com todos os prazos



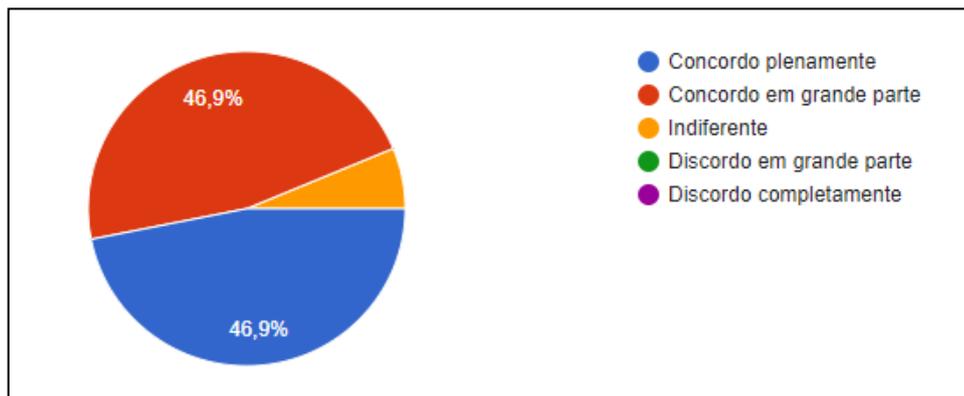
FONTE: Elaboração própria, 2020

De acordo com as informações cedidas acima, de um total de 32 respostas, 53% (17) delas retrataram a opção de concordar plenamente e 47% (15) assimilaram à opção de concordar em grande parte. Deduzindo assim que de certa forma, todos os líderes analisados, possuem uma real noção da importância e da necessidade de se ouvir o outro e de se colocar no lugar daqueles que dão vida à sua equipe, como uma forma de agir de maneira inteligente e ao mesmo compreensiva.

Líderes com esse perfil, são capazes de se preocupar não apenas com os seus próprios sentimentos e anseios, mas também, com os sentimentos e as apreensões que assolam à sua equipe de trabalho. Por fim, um líder que demonstra empatia aos seus liderados, busca dar oportunidades para que todos ofereçam os seus respectivos pontos de vista e opiniões acerca de determinados temas ou situações, não excluindo ou fazendo quaisquer acepções que seja para com o grupo, mas agindo de forma igualitária e humana (GOLEMAN, 2015).

Uma outra afirmativa, esboçada no gráfico 16, tratou de avaliar a percepção dos líderes no que se restringia ao fato de conseguirem auxiliar seus liderados e encorajá-los em meio a situações de tensão, tendo como principal ação, a compreensão das emoções.

GRÁFICO 16: Mesmo em meio a situações de tensão, consigo encorajar os meus liderados a falarem mais abertamente sobre suas frustrações e ajudá-los por meio da compreensão de suas emoções



FONTE: Elaboração própria, 2020

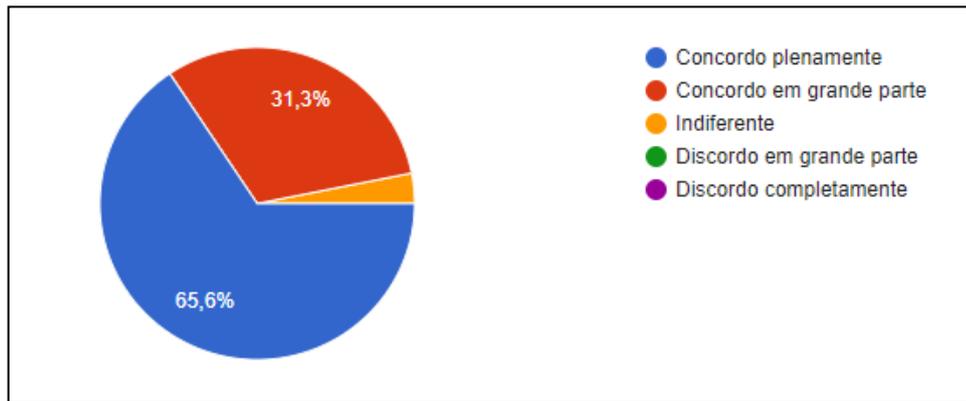
O gráfico 16, demonstrou que a grande maioria dos respondentes concordaram plenamente ou em grande parte com tal afirmativa, o que leva a induzir que mais de 90% (30) dos líderes avaliados têm a percepção de que mesmo vivenciando momentos de tensão, estes ainda conseguem encorajar suas determinadas equipes e assim ajudá-las com base na capacidade de compreender e gerenciar as emoções de todo o grupo.

Ademais, líderes que usufruem da empatia, conseguem entender na íntegra a verdadeira constituição emocional do seu grupo e isso possibilita uma interação maior entre todos os envolvidos, além de desencadear em maiores índices de colaboração e no fortalecimento da comunicação existente entre o líder e o liderado (GOLEMAN, 2015).

Um outro aspecto relevante de líderes que enxergam essa necessidade é que estes passam a trabalhar e lidar melhor com as diferenças culturais, étnicas e de personalidade, o que torna a ser bastante proveitoso, já que toda e qualquer equipe é composta por pessoas totalmente diferentes umas das outras, seja na forma de pensar, seja na forma de se portar ou de falar, seja na forma de agir ou até mesmo na maneira como estas enfrentam os problemas do dia-a-dia ou as mudanças que surgem ao longo do tempo (GOLEMAN, 2015).

Adiante, conforme demonstrado no gráfico 17, foi apresentada uma afirmativa concernente com o nível de empatia que os líderes possuíam associado à concepção da importância de se estabelecer e de se investir no desenvolvimento e na conservação da sua própria equipe de trabalho – seja por meio de um feedback eficaz e construtivo, ou seja por meio de oportunidades de crescimento e melhoria, por exemplo.

GRÁFICO 17: Consigo utilizar da empatia para ajudar no desenvolvimento e na conservação de parte da minha equipe, contribuindo por exemplo, com um feedback eficaz e oportunidades de crescimento



FONTE: Elaboração própria, 2020

Perante os percentuais detalhados acima, pode-se averiguar que praticamente todos os respondentes, que totalizou em 97% (31) destes, vieram a concordar plenamente ou em grande parte. Tendo apenas uma margem de 3% (1) que respondeu como indiferente.

Logo, é perceptível o teor de preocupação que os líderes questionados têm em querer proporcionar meios que auxiliem as suas respectivas equipes, levando em consideração o desenvolvimento e o empoderamento destas. Estes, tendem a se comportar como líderes que enxergam a necessidade de se utilizar da empatia como peça chave na construção de talentos e na conservação deles. Isto é importante, pois líderes que são capazes de adotar para si esse tipo de pensamento, automaticamente e até inconscientemente, estão sempre querendo buscar não só o seu próprio desenvolvimento pessoal e profissional, mas também o aperfeiçoamento dos que ele lidera - eles não permitem agir com egoísmo, pelo contrário, eles estão sempre querendo ajudar aos outros, justamente por entender que o crescimento do grupo é fundamental para todos e para a organização e que este não precise ser vinculado de maneira isolada ou individual, mas que pode ser visto de forma coletiva (GOLEMAN, 2015).

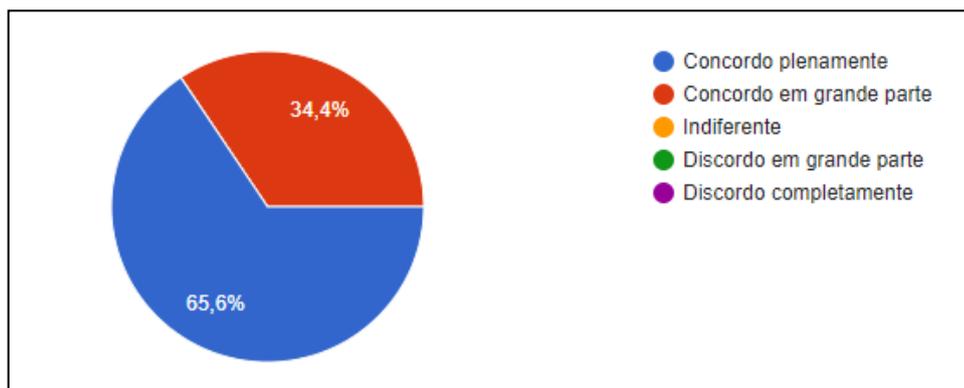
Além disso, essa habilidade é fundamental e ao mesmo decisiva no gerenciamento de equipes, tendo em vista as inconstâncias do mercado e as incertezas que o tempo proporciona. Funcionários que hoje podem ser vistos como de excelentes perfis, altamente desenvolvidos e repletos de conhecimento, por exemplo, podem vir a receber outras propostas e consequentemente acabar deixando a equipe. Em momentos como este, se o líder não é dotado dessa visão, a probabilidade dele desenvolver uma maior dificuldade em conseguir encontrar uma forma de contornar essa situação sem prejudicar toda sua equipe, é muito maior (GOLEMAN, 2015).

Por isso, é necessário que àqueles que exercem cargos de liderança, independentemente dos seus níveis hierárquicos, tenham a plena convicção de que é possível investir no

desenvolvimento e por assim dizer, no desempenho de sua equipe e que esta atitude ocasionará a curto prazo, uma maior confiança e motivação da equipe para com sua gestão, mas também proporcionará a um médio prazo, a existência de relacionamentos mais saudáveis e edificantes, como também a longo prazo possibilitará uma equipe cada vez mais engajada, promissora e com altos índices de desempenho (GOLEMAN, 2015).

Concomitantemente, como última afirmativa a ser abordada na seção de consciência social, buscou-se avaliar a visão que os líderes possuem no que tange às suas capacidades em usar de seus conhecimentos no aperfeiçoamento de seus liderados – está foi graficamente mensurada abaixo.

GRÁFICO 18: Consigo aplicar os meus conhecimentos para aperfeiçoar a minha equipe de forma sutil, mas importante



FONTE: Elaboração própria, 2020

O gráfico 18, sintetiza uma percepção aonde de um total de 32 líderes que participaram e responderam tal afirmativa, todos aparentam concordar plenamente (66%) ou concordar em grande parte (34%). O que norteia a suposição de que todos conseguem enxergar a importância de estar, eventualmente, passando conhecimentos válidos e aplicáveis para com a própria sua equipe. Demais, de acordo com os dados obtidos, pode-se deduzir também que todos se enxergam como sendo líderes que são munidos de tal competência.

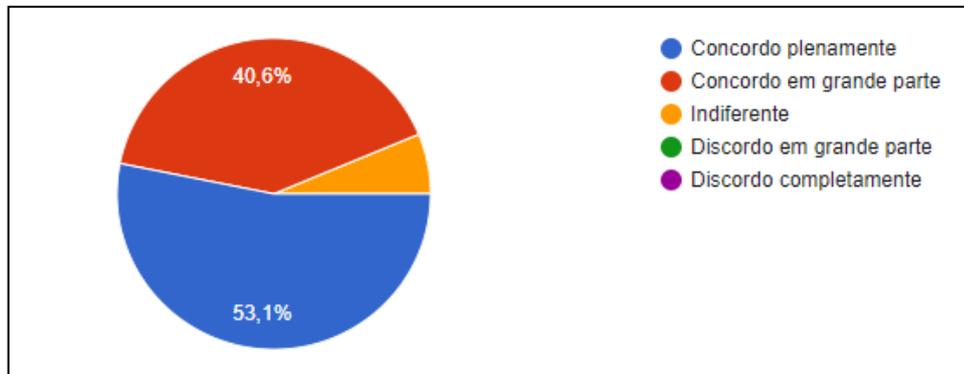
Constata-se também que a visão de empatia deles, propende a ser não apenas uma forma de simpatizar com todos, mas que essa habilidade quando aplicada no dia-a-dia organizacional pode também contribuir para aperfeiçoar suas empresas e equipes, por meio do compartilhamento de conhecimentos e informações, mesmo que isto aconteça de forma sutil, mas que seja valoroso (GOLEMAN, 2015).

4.1.4 Análise da quarta dimensão - habilidade social

A partir de então, serão aplicadas as análises derivadas da quarta e última dimensão defendida pelo modelo proposto por Daniel Goleman (2015) para se estudar a inteligência emocional no contexto laboral. Nesta dimensão é levado em consideração os parâmetros que regem os relacionamentos. Sua análise permitirá conhecer e aprofundar o nível de habilidade social que os líderes possuem para lhe conseguir construir uma cadeia de relacionamentos cordiais, estratégicos e sadios.

Em um primeiro momento, buscou-se trabalhar à percepção dos líderes participantes no que dizia respeito às suas capacidades em se socializar com pessoas dos mais variados tipos de personalidades, sendo capaz também de influenciá-las a buscarem atingir os resultados esperados.

GRÁFICO 19: Consigo me socializar com pessoas dos mais diversos tipos de personalidades, sendo capaz de influenciá-las em busca de alcançar os resultados almejados



FONTE: Elaboração própria, 2020

Os dados acima chamam à atenção para a existência de três perfis de líderes, são eles: a grande maioria, representada por aqueles que acreditam plenamente ser bem sociáveis, sendo capazes em lhe dar com as mais distintas personalidades e temperamentos com 53% (17), seguidos dos que concordam em grande parte com esse ponto de vista e que somaram 41% (13) e por fim os que se consideraram indiferentes quanto a possuir essa aptidão, o que refletiu em uma parcela minoritária de 6% (2).

É fato que se relacionar com as pessoas não é uma tarefa um tanto simplória, ao contrário, esta requer dois fundamentos principais: cordialidade e propósito. Não basta apenas o líder agir de maneira cordial com seus liderados, sem que aja um propósito maior por trás.

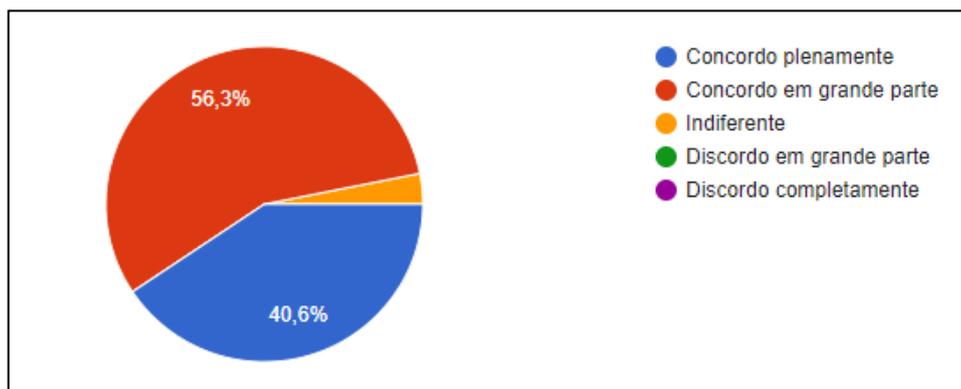
Assim, percebe-se que de um total de 32 líderes, 30 deles aparentam desempenhar de boas ações comportamentais nos seus respectivos ciclos de relacionamentos existentes no trabalho. Inferindo assim, na hipótese de que estes conseguem encontrar meios para se adaptar e lhe dar de forma positiva com todos os seus liderados, mesmo com àqueles de maior temperamento, ou que são conhecidos por serem de personalidades fortes, ou até mesmo os que são vistos como sendo mais pacíficos e calmos (GOLEMAN, 2015).

Um outro ponto importante a ser levantado é que de acordo com o gráfico acima, a grande maioria dos líderes acreditam conseguir influenciar os seus grupos, conduzindo assim, cada integrante na direção que eles almejam – cumprimento de metas, concordância no que tange a estratégias, entre outros casos (GOLEMAN, 2015).

Logo, líderes sociáveis, são líderes que tendem a desenvolver diversas afinidades e vínculos onde atua, construindo de certa forma vários círculos de interação. O que os ajuda em grande parte no entendimento de que caso eles venham a precisar de alguma ajuda ou caso eles percebam que não conseguem realizada determina demanda sozinhos, estes terão com quem contar e isso é de extrema valia não só para um grupo ou um departamento, mas para toda a organização, pois transmite uma energia positiva maior para o clima organizacional, como também uma ideologia de socialização para um bem maior – o desenvolvimento e o crescimento de todos (GOLEMAN, 2015).

Posteriormente, conforme exposto abaixo, foi abordado uma afirmativa que retratava acerca da capacidade de persuasão do líder, na intenção de se escolher o melhor momento para se propor algo à sua equipe.

GRÁFICO 20: Me considero um líder que consegue persuadir bem a minha equipe, sabendo diferenciar o melhor momento para um apelo emocional ou racional, desenvolvendo assim relacionamentos saudáveis e positivos para com cada um dos meus liderados



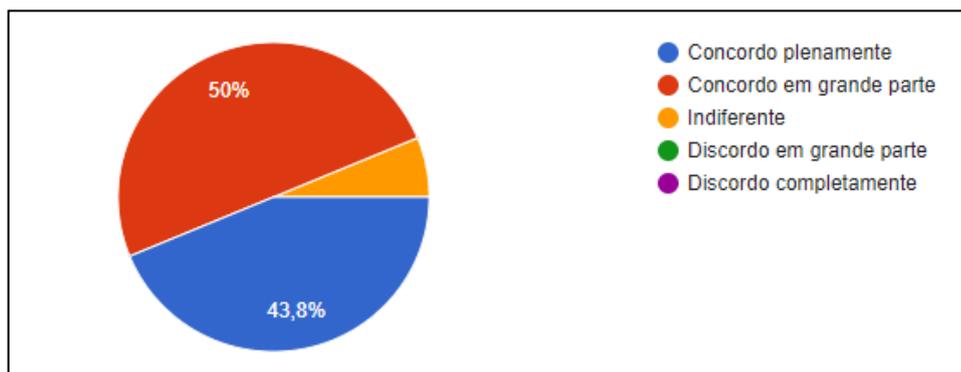
FONTE: Elaboração própria, 2020

Conforme os dados estatísticos apontados acima, mais de 90% dos respondentes vieram a concordar plenamente ou em grande parte. Apenas, um percentual de 3%, representando aproximadamente 10% da população amostral, se considerou como indiferente para com essa afirmativa. O que leva a entender que de todos os 32 líderes avaliados, 31 deles se veem como líderes persuasivos que pensam antes de falar e que sabem selecionar a melhor abordagem de acordo com cada situação.

Líderes que atuam dessa forma, são àqueles que conseguem desenvolver dentro de si as habilidades de autoconsciência, autogestão e empatia e sabem combiná-las em seu favor. Além disso, um outro fator que também culmina para que estes se comportem dessa maneira tem a ver com a automotivação que eles exercem para consigo. Quando a situação surge e instintivamente, o líder é capaz de parar, avaliar e decidir a melhor forma de agir, eles conseguem transformar à equipe na qual gerenciam e fazer de cada colaborador que a compõe em excelentes profissionais (GOLEMAN, 2015).

Subsequentemente, foi contemplada uma afirmativa voltada exclusivamente para a análise da percepção dos líderes em relação aos seus comportamentos diante de situações que emanassem conflitos e desconfortos e de como estes conseguiam gerenciar suas equipes em momentos como tais.

GRÁFICO 21: Consigo gerenciar os conflitos interpessoais e nas equipes de trabalho de forma a amenizar os desconfortos, compreender as razões dos conflitos e convertê-los em necessidade de respeitar as diferenças e potencializar o trabalho em equipe



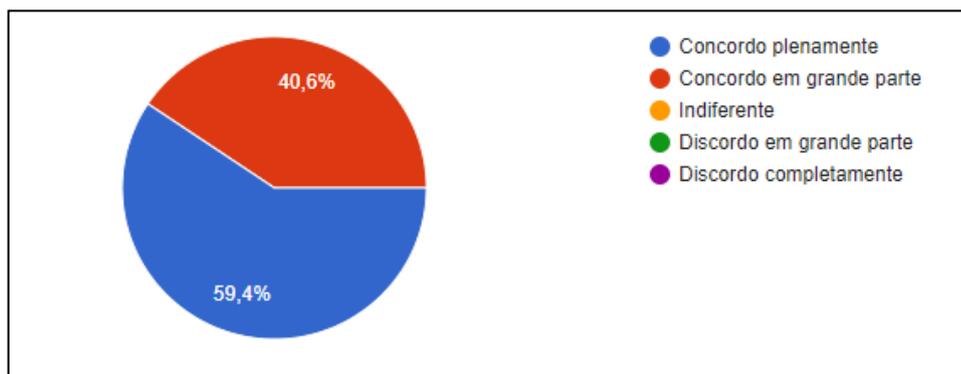
FONTE: Elaboração própria, 2020

O gráfico 21, traz um panorama aonde de um total de 32 respondentes, 30 deles representados por 94% alegaram concordar plenamente ou em grande parte. Enquanto que apenas 2 deles, representados por 6% responderam ser indiferentes diante de tal aptidão.

Constata-se assim que a grande maioria dos questionados, têm uma visão de que conseguem gerenciar bem suas equipes, mesmo em meio a crises e conflitos e que ainda sim conseguem também compreender as verdadeiras razões para a existência de tais situações e agir de maneira a amenizar os desconfortos, tendo o cuidado em resguardar às práticas de respeito e bom senso. O que de certa forma é bastante promissor e entusiasmável para a realidade na qual eles estão inseridos – uma realidade que corriqueiramente está sujeita a vivenciar eventos situacionais que gerem crises, conflitos, ocorrências, pressões, inquietações, desafios e desconfortos (GOLEMAN, 2015).

Em suma, foi estabelecido como última afirmação a analisar a dimensão voltada para o gerenciamento dos relacionamentos, a proposição dos líderes no que concerne à forma como eles se veem diante da sua equipe no quesito liderança inspiradora e impulsionadora.

GRÁFICO 22: Considero que sou uma liderança que impulsiona os outros ao meu redor a se desenvolverem e buscarem crescer no ambiente organizacional



FONTE: Elaboração própria, 2020

O gráfico acima, permite trazer uma visão bastante positiva e alvissareira quanto aos líderes analisados. Pois, segundo os dados relatados acima, dos 32 líderes que responderam tal afirmação, 19 deles concordam plenamente em se ver como um líder de perfil impulsionador e motivador, enquanto que o restante deles concordou em grande parte (41%).

O que leva a crer que estes são capazes de transmitir suas motivações para o seu grupo de trabalho e os influenciar de maneira assertiva, para que assim todos os integrantes do grupo passem a se sentir mais confiantes e dispostos a irem sempre em buscar de obter soluções, vestir a camisa da empresa e ofertar o seu melhor (GOLEMAN, 2015).

4.2 ASPECTOS DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL COM MAIOR INFLUÊNCIA PARA O ENFRENTAMENTO DE SITUAÇÕES DE CRISES ENTRE OS GESTORES PESQUISADOS

Na última seção do questionário, buscou-se avaliar a perspectiva dos líderes no tocante aos aspectos da inteligência emocional já abordados nas seções anteriores e como estes podem vir a influenciar às suas respectivas lideranças em meio a momentos de crises e conflitos.

Para tal, foram estruturadas três indagações, onde ambas trouxeram onze habilidades que podem ser trabalhadas por meio da IE e que tiveram como premissa as quatro dimensões propostas por Goleman (2015), para que assim os líderes dessem suas contribuições, seguindo uma escala prioritária de até cinco opções de escolha.

Essa aplicação servirá para expor uma concepção maior quanto ao grau de relevância que cada um deles poderiam vir a dar para cada habilidade, sendo permissível assim avaliar as que foram vistas como mais essenciais das que foram vistas como secundárias ou não tão

triviais, além de conseguir também impulsioná-los a serem autênticos o máximo possível em suas respostas.

Demais, como primeira indagação, foi se perguntados aos líderes **“Das 11 habilidades listadas abaixo, selecione as que, na sua opinião, são as mais importantes para auxiliar o líder a gerenciar com êxito, momentos de crises/conflitos? (Podendo escolher até 5 opções)”**.

TABELA 2: Percepção das habilidades mais importantes para o auxílio no gerenciamento de momentos de crises/conflitos

Habilidades	Quantitativo de vezes em que a habilidade foi selecionada	%
Ter a capacidade para compreender as próprias emoções, forças, fraquezas, necessidades e impulsos *	14	44%
Ter a capacidade de estabelecer um controle emocional, que possibilite gerenciar melhor as próprias emoções, para assim tomar as melhores atitudes *	23	72%
Ter a capacidade para se adaptar e lidar com a mudança de forma flexível	12	38%
Ter a capacidade para desenvolver meios e orientações que possam vir a contribuir na obtenção dos objetivos e metas traçados	5	16%
Ter a capacidade para desenvolver uma visão positiva e otimista, que sirva como auxílio na resolução de problemas	12	38%
Ter a capacidade de conseguir se colocar no lugar do outro, dando a importância às opiniões das pessoas, no objetivo de conseguir tomar decisões mais inteligentes e adequadas *	19	59%
Ter a capacidade para enxergar e defender, antes de tudo, os objetivos da equipe e da organização	9	28%
Ter a capacidade para utilizar dos seus próprios conhecimentos e experiências para influenciar, ajudar e orientar as demais pessoas *	14	44%
Ter a capacidade para saber lidar e gerenciar da melhor forma possível situações de conflitos	10	32%
Ter a capacidade para saber trabalhar em equipe, de maneira que as pessoas se sintam bem com a sua presença *	18	56%
Ter a capacidade para conseguir inspirar outras pessoas, por meio das suas atitudes e posicionamento *	18	56%

* Grupo de referência

FONTE: Elaboração própria, 2020

“A inteligência emocional continua tão importante no mercado de trabalho atual como era em 1995?”. Essa pergunta fez parte de um pós-escrito mencionado por Daniel Goleman

(2015) em seu livro “Liderança: a inteligência emocional na formação do líder de sucesso”. Tal indagação permite-se refletir acerca do quão o mercado de trabalho já passou e inclusive, continua passando por mudanças. O grau de exigências tem sido cada vez maior nos ambientes organizacionais e parte disto tem a ver com o surgimento em maior escala de situações de crises e/ou conflitos – nesses momentos as noções de estabilidade e controle acabam sendo fortemente afetadas e bombardeadas e passam a dar lugar às incertezas e desequilíbrios emocionais.

Enxergando essa realidade e levando em consideração os conhecimentos obtidos pelo desenvolvimento da IE nos locais de trabalho, percebe-se que esta pode se tornar um forte aliado para as organizações e seus líderes, na gestão de crises. Assim, de maneira comprobatória, o gráfico acima tratou de enfatizar a percepção que diversos líderes, pertencentes a níveis hierárquicos distintos, viessem a ter acerca do uso da inteligência emocional como ferramenta de auxílio no enfrentamento de momentos de instabilidade e tensão.

Assim, das onze habilidades apresentadas no questionário, as que obtiveram maiores reconhecimentos e impacto, por parte dos líderes, foram justamente as habilidades atreladas às dimensões de: autoconsciência com 44% (14), autogestão com 72% (23), empatia com 59% (19) e trabalho em equipe também com 56% (18), seguidas da liderança inspiradora, com 56% (18), da autoconsciência com 44% (14) e por fim da mentoria, também com 44% (14).

Destarte, percebe-se de modo geral que os líderes analisados acreditam que a inteligência emocional pode somar para o sucesso de uma liderança, tal como também pode atuar como suporte necessário para a gestão de crises e que isto é possível, devido às suas competências atreladas ao gerenciamento de relacionamentos e de autogerenciamento.

Em seguida, foi se perguntados aos líderes **“Na sua percepção, quais das habilidades listadas abaixo, têm sido melhor desenvolvidas na sua forma de exercer liderança sobre a sua equipe? (Podendo escolher até 5 opções) ”**.

TABELA 3: Percepção das habilidades melhor desenvolvidas na forma de se exercer liderança sobre a equipe

Habilidades	Quantitativo de vezes em que a habilidade foi selecionada	%
Ter a capacidade para compreender as próprias emoções, forças, fraquezas, necessidades e impulsos	12	38%
Ter a capacidade de estabelecer um controle emocional, que possibilite gerenciar melhor as próprias emoções, para assim tomar as melhores atitudes *	17	53%
Ter a capacidade para se adaptar e lidar com a mudança de forma flexível	12	38%
Ter a capacidade para desenvolver meios e orientações que possam vir a contribuir na obtenção dos objetivos e metas traçados	9	28%
Ter a capacidade para desenvolver uma visão positiva e otimista, que sirva como auxílio na resolução de problemas	7	22%
Ter a capacidade de conseguir se colocar no lugar do outro, dando a importância às opiniões das pessoas, no objetivo de conseguir tomar decisões mais inteligentes e adequadas *	20	63%
Ter a capacidade para enxergar e defender, antes de tudo, os objetivos da equipe e da organização	13	41%
Ter a capacidade para utilizar dos seus próprios conhecimentos e experiências para influenciar, ajudar e orientar as demais pessoas *	15	47%
Ter a capacidade para saber lidar e gerenciar da melhor forma possível situações de conflitos	10	32%
Ter a capacidade para saber trabalhar em equipe, de maneira que as pessoas se sintam bem com a sua presença *	19	59%
Ter a capacidade para conseguir inspirar outras pessoas, por meio das suas atitudes e posicionamento *	18	56%

* Grupo de referência

FONTE: Elaboração própria, 2020

A tabela 03, por sua vez, voltou-se para uma abordagem mais auto avaliativa. Desta forma, foi possível evidenciar quais das diversas habilidades proporcionadas pela IE, os líderes desenvolvendo em seu dia-a-dia, com tamanha eficiência e maestria.

Assim, de acordo com as respostas obtidas, notou-se que a grande maioria dos respondentes se enxergam como sendo líderes que conseguem utilizar da empatia (63%), para assim construir e gerenciar relações mais saudáveis com cada um de seus liderados, como também, serem exemplos de inspiração para os que os cercam (56%), justamente por terem um controle pleno de suas emoções (53%) e por utilizarem de seus conhecimentos e competências para influenciar e motivar todos do grupo (47%), assim como também contribuir para uma equipe engajada e que saiba trabalhar bem em grupo (59%).

Isto implica afirmar que a grande maioria dos líderes avaliados possuem não apenas um conhecimento substancial da inteligência emocional e de sua relevância no contexto

organizacional, como também reconhecem que já aplicam algumas competências emocionais em seu cotidiano e estas estão inteiramente relacionadas com as dimensões de consciência social e habilidade social.

Por último, foi perguntado aos líderes **“Na sua percepção, quais das habilidades listadas abaixo, você reconhece que precisam ser mais trabalhadas e desenvolvidas, na sua forma de exercer liderança sobre a sua equipe? (Podendo escolher até 5 opções) ”**.

TABELA 4: Percepção das habilidades que necessitam ser mais trabalhadas e desenvolvidas na forma de se exercer liderança sobre a equipe

Habilidades	Quantitativo de vezes em que a habilidade foi selecionada	%
Ter a capacidade para compreender as próprias emoções, forças, fraquezas, necessidades e impulsos *	15	47%
Ter a capacidade de estabelecer um controle emocional, que possibilite gerenciar melhor as próprias emoções, para assim tomar as melhores atitudes	11	34%
Ter a capacidade para se adaptar e lidar com a mudança de forma flexível *	14	44%
Ter a capacidade para desenvolver meios e orientações que possam vir a contribuir na obtenção dos objetivos e metas traçados *	18	56%
Ter a capacidade para desenvolver uma visão positiva e otimista, que sirva como auxílio na resolução de problemas	8	25%
Ter a capacidade de conseguir se colocar no lugar do outro, dando a importância às opiniões das pessoas, no objetivo de conseguir tomar decisões mais inteligentes e adequadas *	15	47%
Ter a capacidade para enxergar e defender, antes de tudo, os objetivos da equipe e da organização	8	25%
Ter a capacidade para utilizar dos seus próprios conhecimentos e experiências para influenciar, ajudar e orientar as demais pessoas	6	19%
Ter a capacidade para saber lidar e gerenciar da melhor forma possível situações de conflitos *	19	59%
Ter a capacidade para saber trabalhar em equipe, de maneira que as pessoas se sintam bem com a sua presença	8	25%
Ter a capacidade para conseguir inspirar outras pessoas, por meio das suas atitudes e posicionamento	9	28%

* Grupo de referência

FONTE: Elaboração própria, 2020

Por fim, a tabela acima tratou de trabalhar às perspectivas dos respondentes no que diz respeito às habilidades que estes necessitariam desenvolver melhor e intensificar maiores esforços. Assim, diante do exposto, pode-se averiguar que das onze habilidades descritas, às

que mais foram apontadas por eles foram relacionadas às competências de gerenciamento de conflitos (59%), orientação para o atingimento de metas (planejamento estratégico mais eficaz) com 56%, tomada de decisões mais inteligentes por meio do uso da empatia (47%), adaptabilidade (44%) e autoconhecimento relacionado ao ciclo emocional (47%).

Tal resultado, pode ser atrelado em suma à própria necessidade que estes têm devido aos índices de mudanças, pressões e conflitos que regem de certa forma à natureza de suas atribuições, do próprio cenário elétrico e das inconstâncias encontradas pelo mercado de trabalho.

Logo, fazendo uma breve analogia dos resultados apresentados acima, é possível construir um *ranking* das cinco habilidades que foram mais apontadas e por meio deste chegar ao consentimento de que as que mais se destacaram por fazem parte da rotina dos 32 líderes analisados e por estarem sendo bem desenvolvidas na concepção destes estão em sua grande maioria atreladas aos princípios de gerenciamento das relações (mentoria, liderança inspiradora, trabalho em equipe). Em contrapartida, percebe-se que as habilidades que mais necessitam de um desenvolvimento maior e uma atenção mais específica, são justamente as relacionadas aos aspectos de mudanças e conflitos, no caso da adaptabilidade e do gerenciamento de conflitos, além de aspectos voltados também para a obtenção de resultados.

4.3 POSSÍVEIS ESTRATÉGIAS PARA A VALORIZAÇÃO DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL COMO ELEMENTO IMPORTANTE NO EXERCÍCIO DE PAPÉIS DE LIDERANÇA NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL ESTUDADO

No que concerne à sugestões de valorização da IE no ambiente organizacional estudado e na desenvoltura de papéis de lideranças, propõe-se investir mais intensamente em palestras voltadas para o tema, assim como também no planejamento e na elaboração de treinamentos e palestras, para os que exercem perfis hierárquicos estratégicos dentro da empresa, se preocupando em apresentar de forma mais profunda as habilidades da inteligência emocional, na intenção de se buscar o desenvolvimento destas para com todos os participantes. Além de também ofertar mais programas de desenvolvimento pessoal que proporcionem uma ascendência maior a tal temática.

Propõe-se também a organização de workshops voltados inicialmente para as lideranças, no intuito de explanar melhor as contribuições da IE, a fim de torná-la uma habilidade cada vez mais conhecida no meio organizacional, almejando também instigar os líderes a querer

conhecê-la e aplicá-la, justamente por conseguirem entender como a sua usabilidade pode de fato transformar uma gestão e empoderar um líder, além dos resultados que esta pode vir a obsequiar tanto para todo o grupo, quanto para a vida profissional e pessoal do líder. Tendo em vista que a inteligência emocional não é aplicável apenas às questões empresariais, mas sim em todo o contexto na qual o ser humano participa – seja ela profissional, seja ele pessoal, seja ele social, seja ele espiritual.

Recomenda-se também, promover maiores incentivos para que os líderes busquem trabalhar mais da inteligência emocional junto a seus liderados, por meio de atividades diferenciadas, como momentos de reflexão e de “bate-papo”, como também em momentos de feedbacks e avaliações 360°, na intenção de propiciar o desenvolvimento supremo de cada um deles e de também contribuir para um clima organizacional mais proveitoso e saudável.

Além disso, é importante ressaltar também a devida importância em se abordar temas como gerenciamento de conflitos, gestão de crises, adaptabilidade à mudanças e métodos voltados para fortalecer as relações de trabalho, justamente por compreender que os cenários de mudanças não deixarão de existir e as empresas por sua vez, assim como seus líderes também, precisarão encontrar no relacionamento com as suas equipes, o engajamento e a motivação necessários que sejam como uma verdadeira força motriz de superação e realização de resultados e desafios.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As mudanças, as crises, as adaptações processuais e as evoluções constantes de conhecimento são fatores que eventualmente, tenderão a influir sobre a realidade vivenciada pelo mercado e conseqüentemente, sobre os contextos organizacionais na qual as instituições se encontram inseridas. Tais fatores, quando analisados sob uma ótica mais profunda, são vistos como inevitáveis, justamente pela carência existente em se desenvolver um mecanismo de autocontrole que seja aplicável em situações de caráter semelhante e de certa forma, pelo fato de não se ter uma certeza ou convicção plena se estas irão vir a acontecer ou não.

Mediante a isto, as organizações são convidadas a subsistirem sobre um cenário altamente decisivo, onde lhes são postas duas deliberações principais: a opção de se planejar e de se preparar para o inevitável, ou a opção de viver sobre uma vertente de improvisos e escapes. Assim, a decisão de escolha passa a ser exclusivamente de cada empresa, como também de cada liderança que a represente.

Por conseguinte, para as que se submetem a escolher a primeira opção, aprecia-se uma real necessidade em se alcançar meios e ferramentas que de certa maneira possam assegurar e sustentar tal decisão. E é atendendo a uma realidade como esta que a inteligência emocional surge – na finalidade de se tornar um diferencial e ao mesmo tempo, uma oportunidade inescusável de crescimento e aperfeiçoamento, sobre a luz de diversos aspectos existenciais do cotidiano organizacionais, sejam de natureza externa ou interna.

Assim, o desenvolvimento da presente investigação teve como base analisar o quão o uso da inteligência emocional pode vir a influenciar cargos formais de liderança, possibilitando assim uma maior compreensão de suas prerrogativas e de sua aplicabilidade por intermédio da apresentação de alguns modelos defendidos por autores e da adoção do modelo proposto pelo psicólogo, jornalista e escritor de renome, Daniel Goleman, onde culminou para o processo de análises e resultados do respectivo estudo.

Com os dados obtidos pelo instrumento de pesquisa utilizado, foi constatado que a grande maioria dos líderes analisados, têm consigo uma percepção evidente da importância de se investir em habilidades emocionais e na influência que esta pode desempenhar em suas gestões, além do fato de que parte deles já até aplicam algumas competências providas da IE em seu dia-a-dia para com as suas respectivas equipes.

O que os torna líderes mais propensos para lidar com situações conflitantes e de crises. Por conseguinte, identificou-se que das onze habilidades apresentadas e defendidas por

Goleman (2015) às que mais foram enfatizadas por eles foram exatamente à autoconsciência, a empatia e a capacidade de autogestão, isto é, o controle emocional para assim, poder desempenhar um excelente gerenciamento de conflitos e conseqüentemente uma excelente relação interpessoal com o trabalho em grupo.

Um ponto a ser mencionado também é que estes aparentaram ter uma visão da inteligência emocional como não sendo apenas um constructo aplicável à teoria e ao avanço acadêmico, mas principalmente como sendo uma metodologia diferenciada de construção e aperfeiçoamento de perfis de liderança, tão como também da desenvoltura de todo o grupo, o que é extremamente positivo e promissor.

Respondendo assim ao questionamento de que a IE da mesma forma que no decorrer da década de 90 obteve grande relevância por todos, esta continua a ser importante nos dias correntes, além de cada vez mais ocupar a posição de essencial – tanto para a realidade das organizações, quanto para o desenvolvimento pessoal dos que exercem algum cargo de gestão de pessoas.

Destarte, dado a devida notoriedade de se contemplar de uma visão holística acerca do tema, sugere-se, a expansão de pesquisas desta natureza no tocante a outros departamentos que compõe a distribuidora situada no Estado da Paraíba, como também em outras distribuidoras do grupo, visto a real extensão que este exerce sobre o território brasileiro, como também o valor e o prestígio que este vem a ter mediante ao ramo elétrico.

Não obstante, propõe-se também explorar as formulações da inteligência emocional e suas facetas juntamente ao campo da ciência da administração de pessoas, uma vez que esta é uma asserção ao estudo da neurociência da mente e do comportamento, além de promover premissas para o processo de aprendizagem e autodesenvolvimento.

Assim, recomenda-se novas reflexões que contemplem a relação existente entre a IE e a psicanálise, bem como o estudo das emoções e do autoconhecimento e sua correlação com a gestão de carreira e autorrealização, o estudo das estratégias de inteligência emocional atreladas à uma alta performance e demais estudos que também consigam apresentar casos reais do uso da inteligência emocional associadas às habilidades cognitivas, como uma forma de complementar o desenvolvimento pessoal a fim de promover para o diferencial intelectual, emocional e social de indivíduos que estejam inseridos no meio institucional.

Por fim, diante do exposto constatou-se que o estudo em si, agregou diversos ganhos e por assim dizer novos valores e ressignificações tanto para a pesquisadora – que conseguiu aprofundar seus conhecimentos acerca do autoconhecimento, da consciência social e da

capacidade de autogestão, que quando aplicadas podem promover mudanças significativas e resultados satisfatórios, tanto no âmbito pessoal, quanto profissional – quanto para o próprio cenário acadêmico e corporativo, por meio do uso de estratégias de desenvolvimento, treinamento e orientação e dos saberes da neurociência e do processo evolutivo do próprio ser humano.

REFERÊNCIAS

- ALTINDAG, E.; KÖSEDAGI, Y. **The relationship between emotional intelligence of managers.** Innovative Corporate Culture and Employee Performance. Procedia - Social and Behavioral Sciences. 210. p. 270-282. 2015.
- AMARAL, D. J. **Teoria da Troca entre Líder Liderado (LMX):** Uma teoria diádica de liderança para a identificação dos aspectos que compõem a interação líder-liderado. São Paulo: Universidade Presbiteriana Mackenzie. p. 18-19, 2007. Disponível em: <https://www.livrosgratis.com.br/ler-livro-online-71843/teoria-da-troca-entre-lider-liderado-lmx---uma-teoria-diadica-de-lideranca-para-identificacao-dos-aspectos-que-compoem-a-interacao-lider-liderado>. Acesso em: 01 fev. 2021.
- ANEEL. Agência Nacional de Energia Elétrica. **Resolução normativa n° 191.** Estabelece os procedimentos para a determinação da capacidade operativa das instalações de transmissão integrantes da Rede Básica e das Demais Instalações de Transmissão, componentes do Sistema Interligado Nacional, bem como define as Funções Transmissão e os respectivos Pagamentos Base. 12 dez. 2005. Disponível em: <http://www2.aneel.gov.br/cedoc/bren2005191.pdf>. Acesso em: 30 nov. 2020.
- ANEEL. Site da Agência Nacional de Energia Elétrica, 2020. **A missão, a visão e os valores da ANEEL.** Disponível em: <https://www.aneel.gov.br/missao-e-visao>. Acesso em: 30 nov. 2020.
- APARECIDO, J. **Teoria da inteligência através dos tempos (parte 1).** Revista Revide. [S.I.] 06 out. 2014. Disponível em: <https://www.revide.com.br/blog/jose-aparecido-da/teoria-inteligencia-atraves-dos-tempos-1/>. Acesso em: 30 nov. 2020.
- ASHFORTH, B.E.; HUMPHREY, R. H. **Emotional labour in service roles: the influence of identity.** Academy of Management Review.18(1). p. 88-115. 1993.
- ASTD. Site da Association for Talent Development, 2020. **Mission, vision and values proved by Canadian HealthCare Mall.** Disponível em: <http://astdnefl.org/Mission>. Acesso em: 30 nov. 2020.
- AUGUSTO CURY. Site do autor Augusto Cury, 2020. **Biografia.** Disponível em: <https://www.augustocury.com.br/biografia>. Acesso em: 30 nov. 2020.

BAR-ON, R. **The emotional intelligence inventory (EQ-I)**. Technical Manual, MultiHealth Systems, Toronto. 1997.

BELZUNG, C. **Biologia das emoções**. Lisboa: Instituto Piaget. 2010.

BERGAMASCO, D. **Augusto Cury lança livro sobre a inteligência de Jesus**. Revista Veja Abril. [S.I.] 16 fev. 2019. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/cultura/augusto-cury-lanca-livro-sobre-a-inteligencia-de-jesus/>. Acesso em: 30 nov. 2020.

BOCATO, R. **Empresas medem nível de inteligência emocional de chefes**. Folha de São Paulo, São Paulo, 02 ago. 2009. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/fsp/empregos/ce0208200901.htm>. Acesso em: 30 nov. 2020.

BONAT, D. **Metodologia da pesquisa**. 3a ed. Curitiba: IESDE Brasil S.A. 2009.

BOTELHO, J. C.; KROM, V. Os estilos de liderança nas organizações. In: XIV Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e X Encontro Latino Americano de Pós-Graduação – Universidade do Vale do Paraíba. Anais eletrônico. São José dos Campos: Universidade do Vale do Paraíba / Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas e Comunicação - FCSAC. 2010. Disponível em: http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2010/anais/arquivos/0003_0494_01.pdf. Acesso em: 01 fev. 2021.

BRANCO, A. V. **Competência emocional**. 1a ed. [S.I.] Coleção Nova Era: Educação e Sociedade, n.21. out. 2004.

BRYMAN, A. Liderança nas Organizações. In. CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R.. Handbook de Estudos Organizacionais: v. 3. São Paulo: Atlas, 2004.

CARDOSO, P. A.; AMORIM, M. C. S. **Traços, comportamentos e contextos: desenvolvimento de líderes em ONG, a “experiência SIFE” no Centro Universitário do Pará**. São Paulo: Revista de Carreiras e Pessoas – RECAPE. v. 1, n. 1, mai/jun/jul/ago. 2011. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/ReCaPe/article/viewFile/6565/4767>. Acesso em: 01 fev. 2021.

CARLSON, J. C.; HATFIELD, E. **Psychology of Emotion**. Orlando. Holt, Rinehart and Winston. HBJ Pb. 1992.

CARMELLO, E. **Gestão da singularidade: alta performance para equipes e líderes diferenciados**. São Paulo: Editora Gente. 2013.

CARNEGIE, D. **A importância da inteligência emocional na liderança**. [S.I.] 22 mar. 2018. Disponível em: <https://portaldalecarnegie.com/importancia-da-inteligencia-emocional-na-lideranca/>. Acesso em: 30 nov. 2020.

CAVALCANTE, Z. V.; SILVA, M. L. S. da. **A importância da revolução industrial no mundo da tecnologia**. In: VII EPCC – Encontro Internacional de Produção Científica, 7. 25-28 out. 2011. Maringá. Anais eletrônico. Maringá: CESUMAR, 2011. p. 1-2. Disponível em: https://www.unicesumar.edu.br/epcc-2011/wp-content/uploads/sites/86/2016/07/zedequias_vieira_cavalcante2.pdf. Acesso em: 30 nov. 2020.

CAVALCANTI, V. L. et al. **Liderança e Motivação**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

CHAVES, E. H. B. Aspectos da liderança no trabalho do enfermeiro. *Rev. Gaúcha de Enferm.*, Porto Alegre, v.14, n.1, p.53-58, jan. 1993.

CHEMERS, M. (2000). **Leadership research and theory: a functional integration**. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*. v. 4 (1). p. 27-43. 2000.

CHIAVENATO, I. **Administração geral e pública**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 6a ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

COOPER R. K. **Applying emotional intelligence in the workplace**. *Training & Development*. v. 51(12). p. 51-54. 1997.

CRUZ, M. Z.; JÚNIOR, A. P. **Corpo, mente e emoções: referenciais teóricos da psicossomática**. *Rev. Simbio-Logias*, Botucatu, SP, v.4, n.6, dez. 2011.

CURY, A. **Gestão da emoção: técnicas de coaching emocional para gerenciar a ansiedade, melhorar o desempenho pessoal e profissional e conquistar uma mente livre e criativa**. São Paulo: Saraiva. 2015.

DAMÁSIO, A. **O sentimento de si: o corpo, a emoção e a neurobiologia da consciência**. Lisboa: Europa-América. 2000a.

DAMÁSIO, A. R. **O erro de Descartes: emoção, razão e cérebro humano**. 20a ed. Portugal: Fórum da Ciência, 2000b.

DANSEREAU, F.; CASHMAN, J.; GRAEN, G. Instrumentality theory and equity theory as complementary approaches in predicting the relationship of leadership and turnover among managers. *Organizational behavior and human performance*, vol.10, 184-200, 1973.

DANSEREAU, F.; CASHMAN, J.; GRAEN, G. Instrumentality theory and equity theory as complementary approaches in predicting the relationship of leadership and turnover among managers. *Organizational behavior and human performance*, vol.10, 184-200, 1973.

DAROLIA, C. R.; DAROLIA, S. **The punjab heritage**. v. 20. 2005.

Davel, E.; Machado, H. **A dinâmica entre liderança e identificação**: sobre a influência consentida nas organizações contemporâneas. *Revista de Administração Contemporânea*, 5(3), 107-126. 2001.

DESCARTES, R. **Discurso do método**. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2001.

DIMENSTEIN, G. **Sucesso depende da 'inteligência emocional'**. Folha de São Paulo, São Paulo, 24 set. 1995. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/fsp/1995/9/24/cotidiano/11.html>. Acesso em: 30 nov. 2020.

DINIZ, C.R.; SILVA, I. B. **Metodologia científica**. Campina Grande/Natal: UEPB/UFRN. EDUEP, 2008.

DIVULGAÇÃO DINÂMICA. **Tipos de emoções**. [S.I.] 8 nov. 2019. Disponível em: <https://www.divulgacaodinamica.pt/blog/tipos-de-emocoos/>. Acesso em: 30 nov. 2020.

DIVYA, J. **Implication of emotional intelligence in contemporary organizations**. *International Journal of Applied Research and Studies*, v. 2, q. 4, ISSN: 2278- 9480. 2013.

EVANS-LACKO, S.; KNAPP, M. **Global patterns of workplace productivity for people with depression: absenteeism and presenteeism costs across eight diverse countries**. *Soc Psychiatry Psychiatr Epidemiol* . 2016, 51, 1525–1537 DOI: 10.1007 / s00127-016-1278-4. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5101346/>. Acesso em: 30 nov. 2020.

FDC. **Alta performance em liderança: desenvolvendo competências sócio-emocionais**. [S.I.] ESADE Business School. 2009. Disponível em: <https://memoria.fdc.org.br/acervo/textual/BR%20FDC%20Sec%201%20Ser%201%20Sub%201.1%20Dos%202%20Text%20555/3848.pdf>. Acesso em: 30 nov. 2020.

FOLHA DIRIGIDA. **Inteligência emocional é a soft skill mais buscada por empregadores.**

[S.I.] 10 nov. 2020. Disponível em:

<https://folhadirigida.com.br/mais/noticias/mercado/inteligencia-emocional-e-a-soft-skill-mais-buscada-por-empregadores>. Acesso em: 30 nov. 2020.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FULANETTO, T. C. **Inteligência emocional**. Escola de Educação. 2018. Disponível em

<http://www.din.uem.br/ia/emocional/>. Acesso em: 30 nov. 2020.

GARCÍA FERNÁNDEZ, M.; GIMÉNEZ-MAS. **La inteligencia emocional y sus principales modelos: propuesta de un modelo integrador**. Espiral. Caderno do professor (online), 3(6), 43-52. Disponível em: <http://www.cepcuevasolula.es/espisal>. [S.I.] 2010.

GARDENSWARTZ, L. **Inteligência emocional na gestão de resultados**. São Paulo: Clio Editora, 2008.

GARDNER, H. **Inteligências múltiplas: a teoria na prática**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1994.

GEORGE, J. M. **Emotions and leadership: the role of emotional intelligence**. Human Relations. 53. p. 1027-1055. 2000.

GILLY, M.; MERLET-VIGIER, L. **Meio social, meio familiar e debilidade mental**. In: ZAZZO, René (Org.). As debilidades mentais. Tomo II. Lisboa: Sociocultura, 1969. p. 79-138.

GIRARDI, G. **Como a ciência define inteligência?** Revista Superinteressante. [S.I.] 5 jul. 2018. Disponível em: <https://super.abril.com.br/ciencia/o-cerebro-numa-regua/>. Acesso em: 30 nov. 2020.

GNTECH. **O que é a síndrome de burnout? Conheça os sintomas e tratamento**. [S.I.] abr. 2020. Disponível em: <https://gntech.med.br/blog/post/sindrome-de-burnout-sintomas-tratamento>. Acesso em: 30 nov. 2020.

GOLEMAN, D. **An EI based theory of performance**. In: Cherniss, C. And Goleman, D. (Eds), The Emotionally Intelligent Workplace, Jossey-Bass, San Francisco, CA. 2001.

GOLEMAN, D. **Inteligência emocional**. Lisboa: Temas e Debates e Círculos de Leitores, 1997. Reimpressão, 2014.

GOLEMAN, D. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente.** Rio de Janeiro: Editora Objetiva, 2012.

GOLEMAN, D. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente.** Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

GOLEMAN, D. **Inteligência social: o poder das relações humanas.** São Paulo: Campus, 2006.

GOLEMAN, D. **Liderança: a inteligência emocional na formação do líder de sucesso.** Rio de Janeiro: Objetiva, 2014.

GOLEMAN, D. Trad. I. Korytowski. **Liderança: a inteligência emocional na formação do líder de sucesso.** 1a ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015. Recurso digital.

GOLEMAN, D. Trad. M. H. C. Côrtes. **Trabalhando com a inteligência emocional.** Rio de Janeiro: Objetiva, 2011b. Recurso digital.

GOLEMAN, D. Trad. M. Santarrita. **Inteligência emocional.** Rio de Janeiro: Objetiva, 2011a. Recurso digital.

GOLEMAN, D.; BOYATZIS, R. E. **Emotional intelligence has 12 elements. Which do you need to work on?** Harvard Business Review. [S.I.] fev. 2017. Disponível em: <https://hbr.org/2017/02/emotional-intelligence-has-12-elements-which-do-you-need-to-work-on>. Acesso em: 30 nov. 2020.

GOLEMAN, D.; BOYATZIS, R.; MCKEE, A. Trad. B. Vargas. **O poder da inteligência emocional: como liderar com sensibilidade e eficiência.** 1a ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2018.

GORVETT, Z. **Três sinais de que você pode ter síndrome de burnout.** BBC News, Brasil, 25 dez. 2019. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/geral-50913823>. Acesso em: 30 nov. 2020.

GRANATO, L. **Estas são as habilidades mais valorizadas pelas lideranças em seus times.** Revista Exame. [S.I.] 30 out. 2020. Disponível em: <https://exame.com/carreira/estas-sao-as-habilidades-mais-valorizadas-pelas-liderancas-em-seus-times/>. Acesso em: 30 nov. 2020.

GRUPO ENERGISA. Site do grupo Energisa, 2020. **Perfil corporativo: áreas de atuação do grupo energisa**. Disponível em: <https://ri.energisa.com.br/a-energisa/perfil-corporativo/>. Acesso em: 30 nov. 2020.

HELLAND, M.; WINSTON, B. **Towards a deeper understanding of hope and leadership**. Journal Of Leadership And Organizational Studies. v. 12(2). p. 42-54. 2005.

Hersey, P.; Blanchard, K. H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. (Edwino A. Royer, Trad.). São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária. 1982.

HSM MANAGEMENT. **Saúde mental nas empresas**. 135. ed. [S.I.] ago. 2019. Disponível em: <https://revistahsm.com.br/edicoes/135>. Acesso em: 30 nov. 2020.

IIEP. **Os 6 Estilos de Liderança: Identifique, entenda e adapte-se**. [S.I.] 24 jul. 2019. Disponível em: <https://www.iiepeducacao.com.br/seis-estilos-de-lideranca/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

IPOG. **Transtornos mentais estão entre as principais causas de afastamento do trabalho**. [S.I.] 19 jun. 2018. Disponível em: <https://blog.ipog.edu.br/saude/afastamento-do-trabalho-transtornos-mentais/>. Acesso em: 30 nov. 2020.

JACOBSEN, A. L. **Gestão por resultados, produtividade e inovação**. Florianópolis, UFSC, 2009.

JAMES, W. **The principles of psychology**. New York: Holt. 1890.

JOSEPH, D.L.; NEWMAN, D.A. **Emotional intelligence: an integrative meta-analysis and cascading model**. Journal of Applied Psychology. v. 95(1). p. 54-78. 2010.

KHOKHAR, C. P.; KUSH, T. **Emotional intelligence and work performance among executives**. Europe's Journal of Psychology. 1. p. 1-11. 2009.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5a ed. São Paulo: Atlas. 2003.

LAUER, C. **O que é inteligência emocional**. Carreira & Sucesso. 2012. Disponível em <http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/dicas-emprego/o-que-e-inteligenciaemocional>. Acesso em: 30 nov. 2020.

LEDOUX, J. **O cérebro emocional: os misteriosos alicerces da vida emocional**. 4a ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 1998.

LEITE, J. G. C. **Brasileira cria startup e inova tratamento psicológico**. Entrevistada: Tatiana Pimenta. Revista Consumidor Moderno, [S.I.], 20 mai. 2019. Disponível em: <https://www.consumidormoderno.com.br/2019/05/20/problema-como-inspiracao-brasileira-cria-startup-e-inova-tratamento-psicologico/>. Acesso em: 30 nov. 2020.

LIMA, M. A. M.; MENDES, J. P. F. **Inovação na gestão organizacional e tecnológica: conceitos, evolução histórica e implicações para as micro, pequenas e médias empresas no Brasil**. Revista Científica Eletrônica de Engenharia de Produção (ISSN 1676-1901). Santa Catarina: Universidade Federal de Santa Catarina, v. 3, n. 2, p. 4-8 jun. 2003. Disponível em: <https://producaoonline.org.br/rpo/article/view/622>. Acesso em: 30 nov. 2020.

LOURENÇO, P. R. **Liderança e eficácia: uma relação revisitada**. Psychologica. 23. p. 119-130. 2000.

LSE. Site da The London School of Economics and Political Science, 2020. **About LSE**. Disponível em: <https://www.lse.ac.uk/about-lse>. Acesso em: 30 nov. 2020.

MALTA, D. C. **Global burden of disease GBD Brasil-2017**. Universidade Federal de Minas Gerais UFMG, Rio de Janeiro, 14 dez. 2017. Disponível em: http://www.ans.gov.br/images/Deborah_Carvalho_Malta.pdf. Acesso em: 30 nov. 2020.

MAYER, J. D.; SALOVEY, P. **Emotional intelligence and the construction and regulation of feelings**. Applied & Preventive Psychology. n. 4. p. 197-208. 1995.

MAYER, J. D.; SALOVEY, P. **What is emotional intelligence: implications for educators**. In P. Salovey & D. Sluyter (Eds.), Emotional development, emotional literacy, and emotional intelligence. New York: Basic Books. p. 3-31. 1997.

MAYS, S. **Anchoring careers through leadership and motivation: exploring factors that improve employee satisfaction and retention** (University Of Phoenix). Proquest Dissertations And Theses. 2007.

NEISSER, U. et al. **Intelligence: knowns and unknowns**. American Psychologist, [S.I.], v. 51, n. 2, p. 77–101, 1996. ISSN: 0003066X, DOI: 10.1037/0003-066X.51.2.77.

O MAIOR líder da história **Estado de Minas**, Minas Gerais, 06 set. 2020, Vida integral. Disponível em: https://www.em.com.br/app/noticia/feminino-e-masculino/2020/09/06/interna_feminino_e_masculino,1182533/o-maior-lider-da-historia.shtml. Acesso em: 30 nov. 2020.

OLIVEIRA, A. C. de. **Impacto e contribuições da inteligência emocional na qualidade de vida**. 2a ed. Goiânia: Kelps, 2019. p. 130.

OLIVEIRA, A. C. **Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho: conceitos e programas**. ESESP, Vitória, ES, mar. 2016. p. 12-13. Disponível em: https://esesp.es.gov.br/Media/esesp/Apostilas/apostila_gestaoqualvida16.pdf. Acesso em: 30 nov. 2020.

OLIVEIRA-CASTRO, J. M.; OLIVEIRA-CASTRO, K. M. **A Função adverbial de "inteligência": definições e usos em psicologia**. Psicologia Teoria e Pesquisa, v.17, n.3, p. 257-264. 2001.

OLIVER, X. **Não escute os consumidores, observe-os', diz Marcos de Quinto**. Entrevistado: Marcos de Quinto. Coca Cola Brasil, [S.I.], 17 abr. 2016. Disponível em: <https://www.cocacolabrasil.com.br/historias/nao-escute-os-consumidores-observe-os-marcos-de-quinto-explica-o-novo-marketing-para-jovens-promissores-do-setor>. Acesso em: 30 nov. 2020.

OMORI, L. Y. C. **Psicanálise: tudo sobre o método de Freud para lidar com a mente**. Vittude [S.I.] 24 mai. 2018. Disponível em: <https://www.vittude.com/blog/psicanalise-tudo-sobre-o-metodo-de-freud-para-lidar-com-a-mente/>. Acesso em: 30 nov. 2020.

ORTONY, A.; CLORE, C.; COLLINS, A. **La estructura cognitiva de las emociones**. Madrid, Siglo XXI. 1996.

PASSOS, A.; FERREIRA, T. D. M. **Tesarac: o livro da inteligência competitiva**. São Paulo: Livrus Negócios Editoriais. 2016.

PATTAKOS, A. Trad. P. Libanio. **Prisioneiros de nossos pensamentos: os princípios de Viktor Frankl para a descoberta de sentido na vida e no trabalho**. Rio de Janeiro, RJ: Rocco. 2004.

PERSONNEL, P. Site da Personnel Page, 2020. **Sobre nós**. Disponível em: <https://www.pagepersonnel.com.br/sobre-n%C3%B3s>. Acesso em: 30 nov. 2020.

PLUTCHICK, R. **The emotions**. University press of America. 1991.

PLUTCHIK, R. **The nature of emotions**. American Scientist, v. 89, n. 4, p. 344-350, 2001.

PORTAL G1. **Nove em cada 10 profissionais são contratados pelo perfil técnico e demitidos pelo comportamental**. Portal G1, São Paulo, 18 set. 2018, Economia. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/2018/09/18/9-em-cada-10-profissionais-sao-contratados-pelo-perfil-tecnico-e-demitidos-pelo-comportamental.ghtml>.

Acesso em: 30 nov. 2020.

PROJETO AXE. Site do Projeto Axé, 2020. **Quem somos**. Disponível em: <http://www.projetoaxe.org/brasil/quem-somos/>. Acesso em: 30 nov. 2020.

QUEIRÓS, C. (1997). **Emoções e comportamento desviante: um estudo na perspectiva da personalidade como sistema auto-organizador**. Dissertação de Candidatura ao Grau de Doutor; Centro de Ciências do Comportamento Desviante. Porto. FPCE-UP.

RICHARDSON, R. J.; et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3a ed. 14. reimpr. São Paulo: Atlas. 2012.

ROBBINS, S. P. Administração. São Paulo: Saraiva, p.29. 2000.

ROBBINS, Stephen P. Comportamento Organizacional. São Paulo: Pierce Prentice Hall, 2005.

RODRIGUES, R. **Saúde mental no trabalho: otimizando o ROI do seu maior ativo**. HSM Management, [S.I.] 28 fev. [2020?]. Disponível em: <https://www.insidesistemas.com.br/gestao-de-pessoas-nas-empresas/>. Acesso em: 30 nov. 2020.

SBIE. **Inteligência emocional: entenda sua origem e sua importância para o mercado de trabalho**. [S.I.] 27 mar. 2018. Disponível em: <https://www.sbie.com.br/blog/inteligencia-emocional-entenda-sua-origem-e-sua-importancia-para-o-mercado-de-trabalho/>. Acesso em: 30 nov. 2020.

SCATTOLIN, E. **Se você não entende de pessoas, você não entende de negócios. 2018**. Inside Sistema, Toledo, PR, nov. 2018. Disponível em: <https://www.insidesistemas.com.br/gestao-de-pessoas-nas-empresas/>. Acesso em: 30 nov. 2020.

SCHMIDT, F. L.; HUNTER, J. E. **The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and Theoretical implications of 85 years of research findings.** Psychological Bulletin. 124. p. 262-274. 1998.

SCHWARTZMAN, S. **Pesquisa acadêmica, pesquisa básica e pesquisa aplicada em duas comunidades científicas.** [S.I.] 1979. Disponível em: http://www.schwartzman.org.br/simon/acad_ap.htm. Acesso em: 04 dez. 2020.

SILVA, N. S. O.; MOURÃO, L. A influência dos estilos de liderança sobre os resultados de treinamento. Rio de Janeiro: Estudos e Pesquisas em Psicologia. v. 15, n. 1, p. 260-283, ISSN 1808-4281. 2015. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/4518/451844503015.pdf>. Acesso em: 01 fev. 2021.

SPENCER, L. M. J.; MCCLELLAND, D. C.; KELNER, S. **Competency assessment methods: History and state of the art.** Boston: Hay/McBer. 1997.

SPENCER, L. M. JR; SPENCER, S. **Competence at work: models for superior performance.** New York: John Wiley and Sons. 1993.

STERNBER, R. **Models of emotional intelligence.** Cambridge: Cambridge University Press. 2000.

SY, T.; TRAM, S.; O'HARA, L. A. **Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance.** Journal of Vocational Behavior. v. 68(3). p. 461-473. 2006.

THE FUTURE OF JOBS. **Employment, skills and workforce strategy for the fourth industrial revolution.** World Economic Forum, jan. 2016. p. 22. Disponível em: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf. Acesso em: 30 nov. 2020.

VASCONCELLOS, C. G. do N.; SILVA, M. E. **Inteligência emocional em empresa de confecção.** Belo Horizonte. V.19. n. 4. p.81-106. out. 2014. Disponível em: <http://www.revistas.una.br>. Acesso em: 30 nov. 2020.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 11a ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VLACHOU, E. M. et al. **The relationship between burnout syndrome and emotional intelligence in healthcare professionals.** Health Science Journal (ISSN 1791-809X). Atenas,

Grécia, v. 10, n. 5:2, 2016, DOI: 10.4172/1791-809X.1000100502. Disponível em: <https://www.hsj.gr/medicine/the-relationship-between-burnout-syndrome-and-emotional-intelligence-in-healthcare-professionals.pdf>. Acesso em: 30 nov. 2020.

Vroom, V.; Yetton, P. *Leadership and decision-making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press. 1973.

WECHSLER, D. **The measurement and appraisal of adult intelligence**. 4th ed. Baltimore, MD: Williams & Wilkins. 1958.

WEFORUM. Site do World Economic Forum, 2020. **Our mission**. Disponível em: <https://www.weforum.org/about/world-economic-forum>. Acesso em: 30 nov. 2020.

WEISINGER, H. **Inteligência emocional no trabalho: como aplicar os conceitos revolucionários da I. E. nas suas relações profissionais, reduzindo o estresse, aumentando sua satisfação, eficiência e competitividade**. Rio de Janeiro: Objetiva. 2001.

WHO. **Mental health in the workplace**. World Health Organization, [S.I.] [2019?]. Disponível em: <https://www.who.int/teams/mental-health-and-substance-use/mental-health-in-the-workplace>. Acesso em: 30 nov. 2020.

WILLS, G. **Certain trumpets: the call of leaders**. 17a ed. New York: Simon & Schuster. 1994.

ZAKKARIYA, K.A. **Intelligent use of emotions in personal selling: a study into the effect of emotional intelligence on the performance of sales executives**. Ph.D. Thesis, School of management studies Cochin University of science and technology, Kerala, India. 2008.

APÊNDICES



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
DA PARAÍBA – CAMPUS JOÃO PESSOA
DEPARTAMENTO DE ENSINO SUPERIOR
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO DE NEGÓCIOS
CURSO BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO
COMPONENTE CURRICULAR: TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

Este instrumento de pesquisa consiste na realização de um estudo voltado para a realização de um Trabalho de Conclusão de Curso - TCC de uma aluna do Curso Superior Bacharelado em Administração do IFPB Campus João Pessoa.

Com o tema Inteligência Emocional, esta pesquisa tem fins acadêmicos, objetivando a aplicação de conceitos à prática gerencial e o fortalecimento da Ciência da Administração.

Agradecemos desde já a sua participação na pesquisa.

QUESTIONÁRIO

Resumidamente, o questionário se encontra estruturado da seguinte maneira:

- I – Conhecimento prévio dos dados sociodemográficos;
- II – Análise das dimensões da inteligência emocional, segundo o modelo proposto pelo autor Daniel Goleman (2015);
- III – Percepção quanto aos principais aspectos da inteligência emocional no gerenciamento de crises/conflitos.

Quanto ao detalhamento da estruturação do instrumento: Este será composto inicialmente por quatro seções centradas em afirmativas que irão tratar sobre as dimensões da inteligência emocional, segundo o modelo proposto pelo autor Daniel Goleman (2015). Cada uma dessas seções terão uma breve explicação acerca da dimensão analisada e alternativas de escolha. Cada afirmativa terá cinco opções para resposta.

Posteriormente, também será apresentado uma quinta seção, voltada para os principais aspectos da inteligência emocional que podem influenciar na forma de lidar com crises.

É importante ressaltar que as informações serão de caráter totalmente confidencial e serão utilizadas, apenas, para análise do presente estudo acadêmico, podendo assim ser respondido com total sinceridade.

I – CONHECIMENTO PRÉVIO DOS DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS:

Nessa seção serão abordadas algumas perguntas relacionadas aos seus dados sociodemográficos

DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS

Sexo do entrevistado:

- () Feminino
- () Masculino

Faixa etária do entrevistado:

- () De 25 a 30 anos
 () De 31 a 35 anos
 () De 36 a 40 anos
 () De 41 a 50 anos
 () Acima de 50 anos

Hierarquia do cargo de liderança:

- () Coordenador
 () Supervisor
 () Encarregado de equipe

Período de tempo de exercício do cargo de liderança:

- () Alguns meses
 () Entre 1 e 3 anos
 () Entre 4 e 6 anos
 () Entre 6 e 8 anos
 () Acima de 8 anos

Você já ouviu falar ou tem algum conhecimento acerca do termo "Inteligência Emocional"?

- () Sim
 () Não

II – ANÁLISE DAS DIMENSÕES DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL, SEGUNDO O MODELO PROPOSTO PELO AUTOR DANIEL GOLEMAN (2015)

Primeira dimensão – Autoconsciência

Nessa seção serão abordadas afirmativas relacionadas à habilidade de autoconsciência.

Autoconsciência - significa uma compreensão profunda das próprias emoções, forças, fraquezas, necessidades e impulsos (GOLEMAN, 2015).

01. Consigo reconhecer o quanto os meus sentimentos podem me afetar, afetar a minha equipe de trabalho e conseqüentemente influenciar no meu desempenho profissional.

- (1) – Concordo plenamente
 (2) – Concordo em grande parte
 (3) – Sou indiferente
 (4) – Discordo em grande parte
 (5) – Discordo totalmente

02. Consigo compreender e estabelecer os meus próprios valores e traçar as minhas próprias metas e objetivos, tendo plena convicção do caminho que quero trilhar profissionalmente e porquê.

- (1) – Concordo plenamente
- (2) – Concordo em grande parte
- (3) – Sou indiferente
- (4) – Discordo em grande parte
- (5) – Discordo totalmente

03. Tenho facilidade para falar com precisão das minhas emoções e tenho consciência do impacto que elas podem exercer na minha gestão.

- (1) – Concordo plenamente
- (2) – Concordo em grande parte
- (3) – Sou indiferente
- (4) – Discordo em grande parte
- (5) – Discordo totalmente

04. Conheço as minhas próprias limitações e forças e me sinto à vontade para conversar sobre elas, estando aberto para aceitar feedback e críticas construtivas.

- (1) – Concordo plenamente
- (2) – Concordo em grande parte
- (3) – Sou indiferente
- (4) – Discordo em grande parte
- (5) – Discordo totalmente

05. Sou capaz de identificar quais são as minhas principais capacidades como líder, mas também sei reconhecer quando preciso de ajuda, diante de um desafio ou uma situação na qual eu perceba que não consiga realizar sozinho.

- (1) – Concordo plenamente
- (2) – Concordo em grande parte
- (3) – Sou indiferente
- (4) – Discordo em grande parte
- (5) – Discordo totalmente

Segunda dimensão – Autogestão

Nessa seção serão abordadas afirmativas relacionadas à habilidade de autogestão.

Autogestão - significa ter a capacidade para controlar, administrar e canalizar da melhor forma possível os impulsos e sentimentos, mesmo sabendo que eles são inconscientes e que não podem ser eliminados (GOLEMAN, 2015).

06. Mesmo diante de situações de conflito, pressão, mudança ou até mesmo quando algo sai aparentemente do meu controle, como líder, ainda assim consigo controlar os meus impulsos, esfriar a cabeça, escolher as minhas palavras com cuidado e dosar as minhas atitudes, sem perder o equilíbrio emocional.

- (1) – Concordo plenamente
- (2) – Concordo em grande parte
- (3) – Sou indiferente
- (4) – Discordo em grande parte
- (5) – Discordo totalmente

07. Sou capaz de dizer não aos meus impulsos e refletir sobre os problemas que me surgem, antes de tomar uma atitude ou decisão, me adaptando se necessário e buscando de certa forma cultivar a minha integridade como líder.

- (1) – Concordo plenamente
- (2) – Concordo em grande parte
- (3) – Sou indiferente
- (4) – Discordo em grande parte
- (5) – Discordo totalmente

08. Sou planejado e estabeleço metas para atingir os objetivos almejados pela minha equipe, sempre direcionado com ênfase ao alcance de resultados.

- (1) – Concordo plenamente
- (2) – Concordo em grande parte
- (3) – Sou indiferente
- (4) – Discordo em grande parte
- (5) – Discordo totalmente

9. Estou disposto a sempre aprender algo novo e construtivo para as minhas funções e também me sinto confiante para desempenhar desafios criativos. Além disso, sou capaz de me orgulhar de um serviço quando este é bem feito.

- (1) – Concordo plenamente
- (2) – Concordo em grande parte
- (3) – Sou indiferente
- (4) – Discordo em grande parte
- (5) – Discordo totalmente

10. Através da função da liderança que exerço, acredito sempre que sou capaz de, junto com a minha equipe, alcançar os melhores resultados e contribuir positivamente para a criação de um ambiente de trabalho produtivo e harmonioso.

- (1) – Concordo plenamente
- (2) – Concordo em grande parte
- (3) – Sou indiferente
- (4) – Discordo em grande parte
- (5) – Discordo totalmente

Terceira dimensão – Consciência Social

Nessa seção serão abordadas afirmativas relacionadas à habilidade de empatia e de convivência em grupo.

Empatia - significa levar em conta de forma minuciosa os sentimentos das pessoas - junto a outros fatores que também sejam considerados como importantes - com o objetivo de tomar decisões inteligentes (GOLEMAN, 2015).

11. Sou capaz de ouvir, sentir e entender os pontos de vista de todos que fazem parte da minha equipe, mesmo em momentos onde o grupo se encontre em conflito, sobrecarregado de trabalho ou não esteja conseguindo cumprir com todos os prazos.

- (1) – Concordo plenamente
- (2) – Concordo em grande parte
- (3) – Sou indiferente
- (4) – Discordo em grande parte
- (5) – Discordo totalmente

12. Mesmo em meio a situações de tensão, consigo encorajar os meus liderados a falarem mais abertamente sobre suas frustrações e ajudá-los por meio da compreensão de suas emoções.

- (1) – Concordo plenamente
- (2) – Concordo em grande parte
- (3) – Sou indiferente
- (4) – Discordo em grande parte
- (5) – Discordo totalmente

13. Consigo utilizar da empatia para ajudar no desenvolvimento e na conservação de parte da minha equipe, contribuindo por exemplo, com um feedback eficaz e oportunidades de crescimento.

- (1) – Concordo plenamente
- (2) – Concordo em grande parte
- (3) – Sou indiferente
- (4) – Discordo em grande parte
- (5) – Discordo totalmente

14. Consigo aplicar os meus conhecimentos para aperfeiçoar a minha equipe de forma sutil, mas importante.

- (1) – Concordo plenamente
- (2) – Concordo em grande parte
- (3) – Sou indiferente
- (4) – Discordo em grande parte
- (5) – Discordo totalmente

Quarta dimensão – Habilidade Social

Nessa seção serão abordadas afirmativas relacionadas à habilidade social (relacionamentos).

Habilidade social - significa ter cordialidade mais sendo com um propósito: conduzir as pessoas na direção que se deseje, seja a concordância com uma estratégia nova ou o entusiasmo com um novo processo, função ou desafio, por exemplo (GOLEMAN, 2015).

15. Consigo me socializar com pessoas dos mais diversos tipos de personalidades, sendo capaz de influenciá-las em busca de alcançar os resultados almejados.

- (1) – Concordo plenamente
- (2) – Concordo em grande parte
- (3) – Sou indiferente
- (4) – Discordo em grande parte
- (5) – Discordo totalmente

16. Me considero um líder que consegue persuadir bem a minha equipe, sabendo diferenciar o melhor momento para um apelo emocional ou racional, desenvolvendo assim relacionamentos saudáveis e positivos para com cada um dos meus liderados.

- (1) – Concordo plenamente
- (2) – Concordo em grande parte
- (3) – Sou indiferente
- (4) – Discordo em grande parte
- (5) – Discordo totalmente

17. Consigo gerenciar os conflitos interpessoais e nas equipes de trabalho de forma a amenizar os desconfortos, compreender as razões dos conflitos e convertê-los em necessidade de respeitar as diferenças e potencializar o trabalho em equipe.

- (1) – Concordo plenamente
- (2) – Concordo em grande parte
- (3) – Sou indiferente
- (4) – Discordo em grande parte
- (5) – Discordo totalmente

18. Considero que sou uma liderança que impulsiona os outros ao meu redor a se desenvolverem e buscarem crescer no ambiente organizacional.

- (1) – Concordo plenamente
- (2) – Concordo em grande parte
- (3) – Sou indiferente
- (4) – Discordo em grande parte
- (5) – Discordo totalmente

III – PERCEPÇÃO QUANTO AOS PRINCIPAIS ASPECTOS DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO GERENCIAMENTO DE CRISES/CONFLITOS

Nessa seção serão abordadas perguntas voltadas para os principais aspectos da inteligência emocional que podem influenciar na gestão de crises/conflitos.

19. Das 11 habilidades listadas abaixo, selecione as que, na sua opinião, são as mais importantes para auxiliar o líder a gerenciar com êxito, momentos de crises/conflitos? (*Podendo escolher até 5 opções*)

- Ter a capacidade para compreender as próprias emoções, forças, fraquezas, necessidades e impulsos.
- Ter a capacidade de estabelecer um controle emocional, que possibilite gerenciar melhor as próprias emoções, para assim tomar as melhores atitudes.
- Ter a capacidade para se adaptar e lidar com a mudança de forma flexível.
- Ter a capacidade para desenvolver meios e orientações que possam vir a contribuir na obtenção dos objetivos e metas traçados.
- Ter a capacidade para desenvolver uma visão positiva e otimista, que sirva como auxílio na resolução de problemas.
- Ter a capacidade de conseguir se colocar no lugar do outro, dando a importância às opiniões das pessoas, no objetivo de conseguir tomar decisões mais inteligentes e adequadas.

- Ter a capacidade para enxergar e defender, antes de tudo, os objetivos da equipe e da organização.
- Ter a capacidade para utilizar dos seus próprios conhecimentos e experiências para influenciar, ajudar e orientar as demais pessoas.
- Ter a capacidade para saber lidar e gerenciar da melhor forma possível situações de conflitos.
- Ter a capacidade para saber trabalhar em equipe, de maneira que as pessoas se sintam bem com a sua presença.
- Ter a capacidade para conseguir inspirar outras pessoas, por meio das suas atitudes e posicionamento.

20. Na sua percepção, quais das habilidades listadas abaixo, têm sido melhor desenvolvidas na sua forma de exercer liderança sobre a sua equipe? *(Podendo escolher até 5 opções)*

- Ter a capacidade para compreender as próprias emoções, forças, fraquezas, necessidades e impulsos.
- Ter a capacidade de estabelecer um controle emocional, que possibilite gerenciar melhor as próprias emoções, para assim tomar as melhores atitudes.
- Ter a capacidade para se adaptar e lidar com a mudança de forma flexível.
- Ter a capacidade para desenvolver meios e orientações que possam vir a contribuir na obtenção dos objetivos e metas traçados.
- Ter a capacidade para desenvolver uma visão positiva e otimista, que sirva como auxílio na resolução de problemas.
- Ter a capacidade de conseguir se colocar no lugar do outro, dando a importância às opiniões das pessoas, no objetivo de conseguir tomar decisões mais inteligentes e adequadas.
- Ter a capacidade para enxergar e defender, antes de tudo, os objetivos da equipe e da organização.
- Ter a capacidade para utilizar dos seus próprios conhecimentos e experiências para influenciar, ajudar e orientar as demais pessoas.
- Ter a capacidade para saber lidar e gerenciar da melhor forma possível situações de conflitos.
- Ter a capacidade para saber trabalhar em equipe, de maneira que as pessoas se sintam bem com a sua presença.
- Ter a capacidade para conseguir inspirar outras pessoas, por meio das suas atitudes e posicionamento.

21. Na sua percepção, quais das habilidades listadas abaixo, você reconhece que precisam ser mais trabalhadas e desenvolvidas, na sua forma de exercer liderança sobre a sua equipe? *(Podendo escolher até 5 opções)*

- Ter a capacidade para compreender as próprias emoções, forças, fraquezas, necessidades e impulsos.
- Ter a capacidade de estabelecer um controle emocional, que possibilite gerenciar melhor as próprias emoções, para assim tomar as melhores atitudes.
- Ter a capacidade para se adaptar e lidar com a mudança de forma flexível.
- Ter a capacidade para desenvolver meios e orientações que possam vir a contribuir na obtenção dos objetivos e metas traçados.
- Ter a capacidade para desenvolver uma visão positiva e otimista, que sirva como auxílio na resolução de problemas.
- Ter a capacidade de conseguir se colocar no lugar do outro, dando a importância às opiniões das pessoas, no objetivo de conseguir tomar decisões mais inteligentes e adequadas.
- Ter a capacidade para enxergar e defender, antes de tudo, os objetivos da equipe e da organização.
- Ter a capacidade para utilizar dos seus próprios conhecimentos e experiências para influenciar, ajudar e orientar as demais pessoas.
- Ter a capacidade para saber lidar e gerenciar da melhor forma possível situações de conflitos.
- Ter a capacidade para saber trabalhar em equipe, de maneira que as pessoas se sintam bem com a sua presença.
- Ter a capacidade para conseguir inspirar outras pessoas, por meio das suas atitudes e posicionamento.

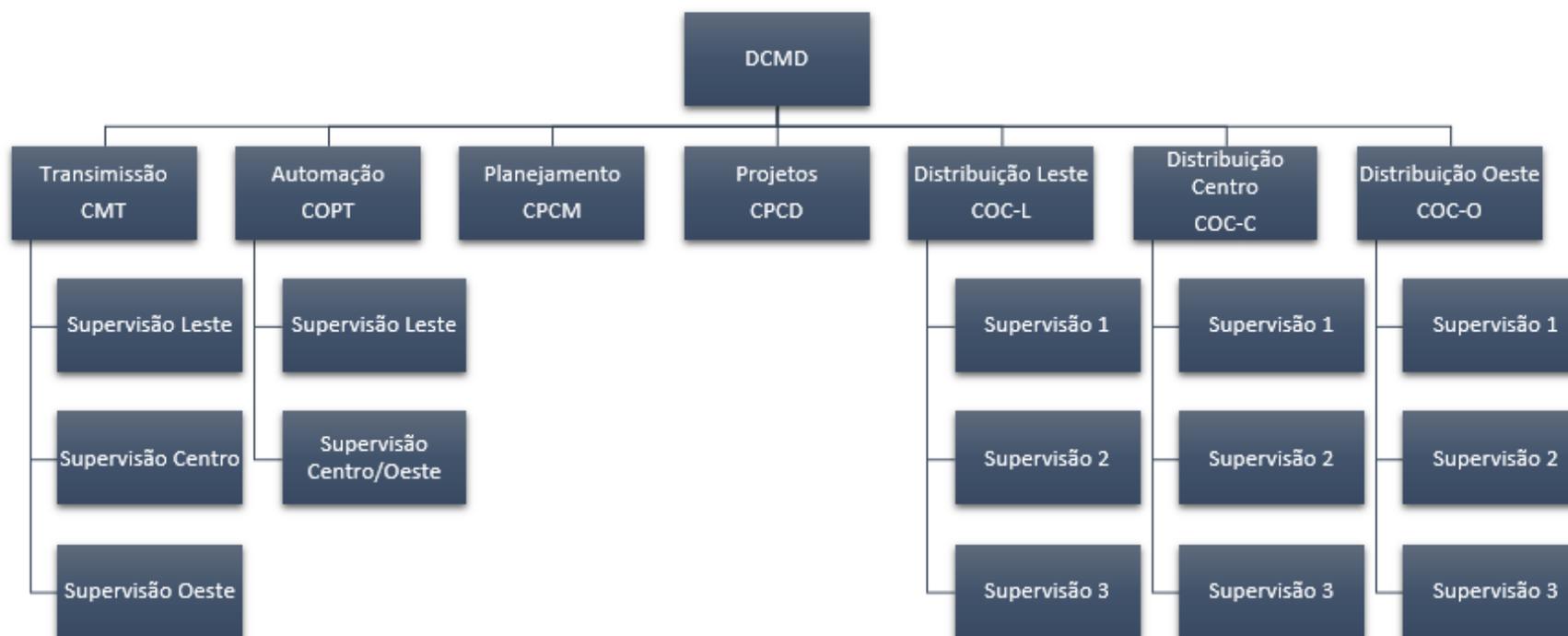
Muito obrigada pela sua contribuição!

"Quanto mais eu me conheço, mais eu me curo e me potencializo."

Jose Roberto Marques

ANEXOS

ORGANOGRAMA 1: Representatividade da estruturação do departamento que compôs a população amostral



FONTE: Informações cedidas pelo departamento / Elaboração própria, 2020