

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
CAMPOS UNIVERSITÁRIO DE FARROUPILHA
ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

SALEM SALAMÃO DE OLIVEIRA

**UM ESTUDO SOBRE A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA LIDERANÇA DAS
ORGANIZAÇÕES**

FARROUPILHA

2021

SALEM SALAMÃO DE OLIVEIRA

**UM ESTUDO SOBRE A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA LIDERANÇA DAS
ORGANIZAÇÕES**

Trabalho apresentado a Universidade de Caxias do Sul, Campus Universitário de Farroupilha como requisito parcial para a obtenção do Grau de Bacharel em Administração. Área de concentração: Tópicos Especiais.

Orientadora TCC II: Prof. Ma. Melissa Baccon.

Orientador TCC I: Prof. Me. João Vicente Franco de Godolphim.

FARROUPILHA

2021

SALEM SALAMÃO DE OLIVEIRA

**UM ESTUDO SOBRE A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA LIDERANÇA DAS
ORGANIZAÇÕES**

Trabalho de Conclusão de Curso de
graduação apresentado à Área do
Conhecimento de Ciências Sociais da
Universidade de Caxias do Sul como
requisito parcial para a obtenção do título de
Bacharel em Administração.
Área de concentração: Tópicos Especiais.

Aprovada em 29 de novembro 2021.

Banca Examinadora

Prof.^a M.^a Melissa Baccon – Orientadora
Universidade de Caxias do Sul

Prof.^a M.^a Valdete Elza Spindler Debenetti
Universidade de Caxias do Sul

Prof.^a M.^a Olga Maria Blauth de Lima
Universidade de Caxias do Sul

Dedico este trabalho aos educadores que fizeram a diferença durante a minha trajetória de aprendizagem até aqui, me incentivando na busca pelo contínuo aperfeiçoamento.

AGRADECIMENTOS

Durante esses anos de faculdade e em toda minha vida até aqui, a força mais presente e a quem eu devo minha maior gratidão é a Deus. Por ter me concedido sabedoria, constância, saúde e motivação para seguir até o final na realização do meu sonho. A graduação é uma conquista para mim desde o seu início e tudo isso, graças a Deus.

Em segundo lugar devo honrar meus pais Airton e Rose, por terem plantado em meu coração o desejo de seguir o meu sonho, de lutar por um futuro melhor, me ensinaram a persistir e ter determinação em meus objetivos. A eles, devo agradecer o carinho e incentivo de sempre.

Minha gratidão especial ao meu melhor amigo e confidente, meu esposo Jean. Que não me deixou desistir quando eu me sentia cansada, que sempre me deu uma palavra de ânimo e até mesmo de repreensão quando eu estava prestes a perder o foco. Que sempre me ajudou, entendeu minha ausência e esteve sempre ao meu lado.

Quero mencionar o meu carinho e gratidão aos meus irmãos, aos meus sogros e demais familiares, que também sempre estiveram presentes com seu apoio.

Agradeço aos meus professores orientadores Prof. Me. João Vicente Franco de Godolphim e Prof. Ma. Melissa Baccon, que foram essenciais para a conclusão dessa etapa de minha vida. A todos os meus professores da faculdade, funcionários, amigos, colegas e demais envolvidos, que direta ou indiretamente, participaram de minha formação.

Do fundo do meu coração, obrigada a todos(as)!

*“Procure obter sabedoria; use tudo o que
você possui para adquirir entendimento.”*

Provérbios 4:7

RESUMO

A Inteligência Emocional tem inspirado muitas pesquisas e trabalhos que relatam a importância de sua utilização em várias áreas da vida, como por exemplo, nas organizações, podendo ser uma ferramenta essencial no relacionamento entre líder e liderados. O presente estudo tem como objetivo trazer uma reflexão sobre a relação entre a Inteligência Emocional e a Liderança nas organizações. Busca-se analisar se, com a utilização das aptidões de gerenciamento das emoções, os líderes poderão executar sua influência de maneira a alcançar melhores resultados, satisfação da equipe, bom relacionamento com os seus subordinados, entre outros. O intuito é demonstrar, com base nas referências pesquisadas, as aptidões e competências emocionais necessárias aos líderes de sucesso, e como elas são relevantes no cotidiano das equipes. A pesquisa foi desenvolvida na metodologia quantitativa, a mensuração dos estilos de Liderança foi através do *Multifactorial Leadership Questionnaire 5X short* de Bass e Avolio, e para medir a Inteligência Emocional utilizou-se a *Wong and Law Emotional Intelligence Scale*. Os resultados atenderam os objetivos geral e específicos, confirmando a importância de se utilizar as ferramentas de Inteligência Emocional para um bom relacionamento entre líderes e liderados, assim como apresentando fatores que agregam muito para um cotidiano de harmonia nas organizações.

Palavra-chave: Inteligência Emocional. Gestão das Emoções. Liderança. Estilos de Liderança.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Gênero dos respondentes	50
Figura 2: Idade dos respondentes	51
Figura 3: Curso dos respondentes.....	51
Figura 4: Noção das razões pelas quais se tem certos sentimentos	52
Figura 5: Compreensão das emoções	53
Figura 6: Compreensão verdadeira dos sentimentos	53
Figura 7: Saber se está ou não contente	54
Figura 8: Reconhecer as emoções dos amigos	55
Figura 9: Observador das emoções dos outros	55
Figura 10: Sensível aos sentimentos dos outros	56
Figura 11: Compreensão das emoções das pessoas	57
Figura 12: Metas para si mesmo	57
Figura 13: Sou uma pessoa competente	58
Figura 14: Uma pessoa que se auto motiva	59
Figura 15: Sempre dar o melhor de si	59
Figura 16: Controle do temperamento	60
Figura 17: Controle das emoções	61
Figura 18: Acalmar-se quando está irritado	61
Figura 19: Bom controle das emoções	62
Figura 20: Sobre Liderança	63

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Apoiar os liderados em troca de seus esforços	63
Tabela 2: Refletir sobre críticas	64
Tabela 3: Atuar no momento certo	65
Tabela 4: Atenção em irregularidades	65
Tabela 5: Envolvimento em questões importantes	66
Tabela 6: Conversa sobre seus valores e crenças	67
Tabela 7: Ausente quando se precisa.....	67
Tabela 8: Perspectivas diferentes.....	68
Tabela 9: Otimismo.....	68
Tabela 10: Sentir-se bem ao estar associado.....	69
Tabela 11: Metas específicas	70
Tabela 12: Começar a agir	70
Tabela 13: Entusiasmo	71
Tabela 14: Sentido de missão	71
Tabela 15: Ajudar a resolver problemas	72
Tabela 16: Quando os objetivos são atingidos	72
Tabela 17: Enquanto as coisas funcionam	73
Tabela 18: Além dos seus próprios interesses	74
Tabela 19: Tratar como um indivíduo	74
Tabela 20: Esperar os problemas se tornarem crônicos.....	75
Tabela 21: Agir de forma a ganhar respeito.....	75
Tabela 22: Atenção para lidar com erros.....	76
Tabela 23: Pondera as consequências das decisões.....	76
Tabela 24: A par de todos os erros.....	77
Tabela 25: Exibe um sentido de poder e confiança	77
Tabela 26: Visão motivadora do futuro	78
Tabela 27: Dirigir a atenção para as falhas	79
Tabela 28: Tomar decisões	79
Tabela 29: Cada indivíduo é diferente do outro	80
Tabela 30: Ver os problemas de diferentes perspectivas	80
Tabela 31: Desenvolvendo os pontes fortes.....	81

Tabela 32: Novas formas de realizar as atividades	81
Tabela 33: Atrasar as respostas	82
Tabela 34: Sentido de missão coletivo	82
Tabela 35: Satisfação quando as expectativas são correspondidas	83
Tabela 36: Confiança de que os objetivos serão alcançados	83
Tabela 37: Eficaz em atender	84
Tabela 38: Métodos de liderança satisfatórios.....	84
Tabela 39: Fazer mais que o esperado	85
Tabela 40: Eficaz em representar perante superiores	85
Tabela 41: Trabalhar com as pessoas de forma satisfatória	86
Tabela 42: Desejo de promover o sucesso.....	86
Tabela 43: Ir ao encontro das necessidades	87
Tabela 44: Aumentar a vontade de empenho	88
Tabela 45: Grupo eficaz.....	88

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	TEMA E PROBLEMA DO ESTUDO	13
1.2	OBJETIVO GERAL.....	13
1.3	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
1.4	JUSTIFICATIVAS.....	14
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
1.5	INTELIGÊNCIA.....	16
1.6	INTELIGÊNCIAS MÚLTIPLAS.....	17
1.6.1	Inteligência Linguística.....	18
1.6.2	Inteligência Lógico Matemática.....	19
1.6.3	Inteligência Espacial	19
1.6.4	Inteligência Musical.....	20
1.6.5	Inteligência Cinestésica/Corporal	20
1.6.6	Inteligência Interpessoal.....	21
1.6.7	Inteligência Intrapessoal.....	21
1.6.8	Inteligência Naturalista	22
1.7	INTELIGÊNCIA EMOCIONAL	22
1.7.1	As habilidades da Inteligência Emocional	24
1.8	LIDERANÇA.....	31
1.8.1	Estilos de Liderança.....	33
1.8.2	As competências do Líder	39
1.9	INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E LIDERANÇA.....	41
1.9.1	O líder desenvolvendo a Inteligência Emocional	43
2	METODOLOGIA	45
2.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA	45
2.1.1	Pré-Teste	46
2.2	POPULAÇÃO E AMOSTRA	47
2.3	PROCESSO DE COLETA DE DADOS	48
3	PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS.....	50

4.1	PERFIL DOS RESPONDENTES	50
4.2	AVALIAÇÃO DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL.....	52
4.3	AVALIAÇÃO DA LIDERANÇA	63
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS	90
	REFERÊNCIAS.....	93
	APÊNDICE A - INSTRUMENTO DE PESQUISA UTILIZADO	103
	ANEXO A – INSTRUMENTO DE PESQUISA SUGERIDO (AOS LÍDERES).....	109
	ANEXO B – INSTRUMENTO DE PESQUISA SUGERIDO (AOS LIDERADOS) ...	113

1 INTRODUÇÃO

Em um período em que a Inteligência era medida através dos testes de Quociente Intelectual, surgiram alguns pesquisadores que criticaram esse método, defendendo a opinião de que havia outras características importantes que deveriam ser levadas em consideração quando se pretendia contratar uma pessoa para uma determinada tarefa. Foi assim que se iniciou os estudos a respeito das Múltiplas Inteligências, e através deles, criou-se o termo Inteligência Emocional.

Daniel Goleman (1997) fomentou o estudo sobre Inteligência Emocional quando manifestou a sua objeção à inteligência como sendo apenas aspectos intelectuais e capacidades mentais do indivíduo. Para ele, a maneira como uma pessoa gerencia as suas emoções e como lida com as emoções daqueles com quem convive, são fatores mais importantes do que qualquer um dos aspectos intelectuais que podem ser utilizados para se obter sucesso.

O cotidiano nas organizações exige a interação entre as pessoas, entre colegas de uma mesma equipe, entre líderes e liderados, e a Inteligência Emocional pode ser relacionada com outras áreas da vida, como por exemplo, com a vida profissional dos indivíduos. Por isso, muitos pesquisadores têm construído o conceito, estudando as formas de medir a Inteligência Emocional, e publicando materiais em que relacionam com outros temas.

A Liderança é um conjunto de capacidades que tornam possível o indivíduo influenciar outras pessoas, motivando-as a trabalharem de forma entusiasmada em busca de um objetivo em comum. Busca-se entender com essa pesquisa quais as habilidades que os líderes emocionalmente inteligentes possuem, que o permitem conduzir o trabalho de maneira a criar um ambiente de harmonia. Busca-se também compreender como a Inteligência Emocional aliada à Liderança tem impacto no sucesso das organizações.

Este trabalho está dividido em capítulos. A primeira parte conceituará o tema a ser abordado através da introdução, problema de pesquisa, objetivo geral e específicos e justificativas. A segunda parte será composta pelo referencial teórico, onde busca-se encontrar explicações nas literaturas que sejam capazes de complementar e dar embasamento a esta pesquisa. A terceira parte irá abranger a metodologia, momento em que se explica os métodos e procedimentos utilizados para o andamento dessa pesquisa, relatando detalhadamente toda a trajetória para a

conclusão do estudo. O quarto capítulo está reservado para a análise dos resultados obtidos e por fim, no quinto capítulo serão apresentadas as considerações finais obtidas através deste trabalho.

1.1 TEMA E PROBLEMA DO ESTUDO

De acordo com Almeida (2014), a escolha de um tema permite o aprofundamento dos conhecimentos sobre ele. Geralmente é um assunto que o aluno teve afinidade durante os anos de estudo na faculdade, e que lhe gerou uma indagação a ser respondida através da pesquisa.

Lakatos e Marconi (1998) explicam que o tema é o assunto a ser desenvolvido e que deverá ser fundamentado no decorrer da pesquisa através do referencial teórico. De acordo com Mascarenhas (2012), um dos primeiros passos da pesquisa é a escolha do tema, e deve-se analisar bem todas as opções disponíveis.

O tema abordado nesta pesquisa e assunto central do mesmo, é Inteligência Emocional. O interesse por essa temática surge da afinidade com o assunto, do desejo de agregar mais conhecimentos, assim como entender essa relação entre Inteligência Emocional e Liderança para utilizar na vida profissional e pessoal.

Uma vez que o tema foi escolhido é importante delimitar a pesquisa, ou seja, estabelecer limites para a investigação, podendo ser limitada em relação ao assunto, à extensão e a uma série de fatores que podem restringir seu campo de ação (MARCONI; LAKATOS, 2005). Assim, com o tema delimitado, percebe-se qual o problema de pesquisa, ou seja, a questão não resolvida e que é objeto de debate neste estudo (FERREIRA, 1986).

Com isso, a problemática que norteia este estudo consiste na seguinte interrogativa: Como a Inteligência Emocional contribui para uma Liderança de sucesso nas organizações?

1.2 OBJETIVO GERAL

Conforme o Dicionário Aurélio (2010), objetivo significa um fim a atingir, um alvo ou finalidade. Dessa maneira, o objetivo geral é, de uma forma ampla e global, o objetivo que se pretende alcançar, o que dá a dimensão e definição do problema a ser pesquisado (LAKATOS; MARCONI, 2003).

Essa pesquisa tem por objetivo geral verificar como a Inteligência Emocional contribui para a Liderança nas organizações.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Após a definição do objetivo geral, ele poderá ser aplicado em situações particulares, essas situações se referem aos objetivos específicos e são uma desagregação do objetivo geral, um questionamento mais detalhado (MARCONI; LAKATOS, 2003).

Os objetivos específicos são os seguintes:

- a) conceituar Liderança e Inteligência Emocional, através do referencial teórico;
- b) investigar quais as competências importantes para a Liderança nas organizações;
- c) relatar sobre como a Inteligência Emocional pode ser uma aliada na Liderança das organizações;
- d) demonstrar, com base nos estudos, como o Líder pode desenvolver as competências de Inteligência Emocional.

1.4 JUSTIFICATIVAS

Lakatos e Marconi (2005) afirmam que a justificativa auxilia na aceitação da pesquisa pela pessoa ou entidade que vai subsidiá-la. É a apresentação sucinta, porém completa, das razões e motivos que tornam importante a realização da pesquisa. Conforme Almeida (2014), um estudo pode ser justificado, ou seja, pode ser defendido com base em argumentos quanto a importância, originalidade, oportunidade e viabilidade.

Quanto à importância, deve-se procurar descrever a contribuição do estudo para o bom andamento das organizações, identificando para quem ele é importante e por que (ALMEIDA, 2014). Nesse sentido, o presente trabalho enfatiza a Inteligência Emocional relacionada com a Liderança, um assunto de suma importância dentro das organizações, podendo ser um fator determinante de sucesso na empresa, sobretudo nas relações entre indivíduos. É essencial a investigação do tema, pois é somente através de uma avaliação que se pode identificar quais as capacidades devem ser

aprimoradas e desenvolvidas para uma Liderança mais eficiente e mais inteligente emocionalmente.

Ainda de acordo com Almeida (2014), a originalidade é necessária, exigindo que o pesquisador desenvolva o estudo por completo, sendo inaceitável o plágio. Quanto à oportunidade, deve ser considerado se o estudo está sendo compatível com as necessidades atuais de conhecimentos e de soluções de problemas. Quanto à viabilidade, deve-se apurar se haverá recursos necessários para a realização do estudo.

Alguns conflitos podem surgir durante as relações entre indivíduos de uma mesma equipe. Se não forem administrados da forma correta, poderão refletir negativamente, conduzindo ao insucesso nas organizações. No entanto, pessoas que sabem gerenciar bem as suas emoções, poderão administrar melhor esses conflitos até contorná-los, envolvendo toda a equipe de uma forma positiva.

O assunto abrange uma necessidade atual, pois ao decorrer desse estudo podem ser verificadas quais as competências importantes da Inteligência Emocional que auxiliam o Líder na condução das atividades e resolução de problemas dentro das organizações. Foram encontrados diversos recursos para o referencial teórico, que enriqueceram a pesquisa e deram embasamento à mesma.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico busca estabelecer as bases do trabalho, citando referências e de onde foram extraídos os conceitos, ideias ou argumentos, que contribuíram para agregar conhecimento sobre o assunto (JABBOUR; *et al.*, 2017).

2.1 INTELIGÊNCIA

Conforme o Dicionário Aurélio (2009), inteligência é a faculdade de conhecer, de compreender, é o intelecto. É destreza ou habilidade, aquilo que distingue o homem do animal, é o conhecimento profundo que uma pessoa tem em determinado assunto.

Segundo Antunes (2005) inteligência significa a capacidade de compreender as coisas e escolher o melhor caminho. Dessa forma, entende-se como uma capacidade de aprender, compreender e adaptar-se com facilidade a uma nova situação.

A inteligência tem a ver com a capacidade de resolver problemas, fazendo com que a pessoa encare uma situação desafiadora com a intenção de atingir um objetivo e localizar a solução adequada para esse objetivo. É um conjunto de habilidades, que são estimuladas dentro de um contexto social (GARDNER, 1995).

Jensen (*apud* ABRANTES, 2009) disse que a inteligência, por definição, é aquilo que os testes de inteligência medem. Duas teorias se destacaram nessa busca pela medição da inteligência. Uma delas foi a do suíço Jean Piaget (1896-1980), que imaginou a inteligência como um processo de desenvolvimento cognitivo que evolui conforme for passando o tempo e vai construindo diferentes estruturas mentais (ABRANTES, 2009).

Abrantes (2009) menciona que a outra teoria que se destacou foi a do francês Alfred Binet (1857-1911). Foi ele quem aprofundou o Quociente Intelectual (QI) em 1920, e é utilizado até hoje nas empresas para designar os colaboradores aos postos certos.

A pontuação de QI identifica muito bem se o profissional pode arcar com os desafios cognitivos de uma determinada posição. Muitos estudos revelam que o QI pode prever quais níveis uma pessoa está apta a exercer em uma determinada carreira (GOLEMAN, 1995).

De acordo com Goleman (1995), foi a partir de 1950 que se começou a questionar esse método, pois surgiram críticas onde foi possível apontar outras capacidades que também eram de suma importância nas atividades laborais. Assim, o QI cai por terra quando se quer identificar quem, em meio a um grupo de candidatos profissionalmente talentosos, será o melhor Líder. Isso porque nos níveis mais elevados de determinada profissão, os profissionais já foram peneirados em termos de intelecto e destreza. Dessa forma, o QI se torna uma habilidade necessária para o profissional entrar no cargo, mas não é somente por isso que ele permanecerá.

De acordo com Flynn (2009), se a inteligência fosse aquilo que os testes de QI atuais medem, nunca poderíamos inventar um teste de QI melhor, pois o novo teste, por definição, seria diferente daquele que mede a inteligência.

Gardner sempre questionou a forma de definir uma nota para a inteligência humana como é atribuída nos testes de QI. Ele imaginava que havia muitos tipos de mente. Foi assim que iniciou uma pesquisa analisando profissionais a fim de observar as habilidades que eles tinham enquanto resolviam seus problemas. Baseados nessa premissa, outros estudiosos também questionaram o QI, e passaram a pesquisar sobre outras formas de avaliar a inteligência (ABRANTES, 2009).

2.2 INTELIGÊNCIAS MÚLTIPLAS

O professor Howard Gardner foi quem desenvolveu e aprimorou a teoria das Inteligências Múltiplas. Gardner é americano, nasceu em 11 de julho de 1943, na cidade de Scranton, Pennsylvania. É psicólogo formado em Harvard, com pós-doutorado em neurologia e neuropsicologia. Em 1979, ele foi convidado por uma instituição holandesa para pesquisar o potencial humano. Foi assim que foi criado o “Projeto Zero de Harvard”, apontado como a origem da teoria das Inteligências Múltiplas. Em 1983 com a publicação do seu livro sobre as estruturas da mente (*Frames of Mind*), ele passou a ser reconhecido como o criador do conceito das Inteligências Múltiplas (ABRANTES, 2009).

A origem da teoria das Inteligências Múltiplas se deu em 1979 com o propósito de mostrar que existem vários tipos de inteligência humana. Assim, Gardner (1983) desenvolveu inicialmente sete inteligências, cada uma representando diferentes formas de processar as informações: inteligência linguística, inteligência lógico matemática, inteligência espacial, inteligência musical, inteligência

cinestésica/corporal, inteligência interpessoal e inteligência intrapessoal. Mais adiante, com o fomento dos estudos e apoios dos órgãos americanos, Gardner (1997) classificou mais uma inteligência: a inteligência naturalista.

Segundo Gardner (1995), essas inteligências começam a ser percebidas no indivíduo desde a sua infância, pois desde cedo é possível demonstrar alguma aptidão para uma inteligência específica e mesmo que essas competências sejam independentes, todo o ser humano possui pelo menos sete delas, porém algumas podem estar mais desenvolvidas que outras.

Assim, Gardner (1995) explica o motivo de uma pessoa parecer ser mais inteligente que outra. Na verdade, as inteligências são desenvolvidas de maneiras diferentes em cada indivíduo, pois depende das oportunidades de estímulos que cada uma das capacidades recebeu durante a formação do sujeito no meio em que ele viveu.

Para compreender melhor do que se tratam as oito inteligências propostas por Gardner (1994), segue conceituação de cada uma delas.

2.2.1 Inteligência linguística

Gardner (1994) explicou que esta inteligência é percebida nos indivíduos que possuem facilidade para se expressarem, que podem dominar o significado e a pronúncia das palavras e da sintaxe da língua.

É a capacidade de usar as palavras de forma efetiva, seja oralmente ou por escrito, é um potencial que revela a capacidade dos indivíduos de aprenderem os códigos linguísticos, seja na língua materna ou línguas estrangeiras, guardar na memória e assim aplicá-las em seu dia a dia de maneira criativa (ARMSTRONG, 2001).

É uma das inteligências mais estimuladas no ensino, verificada através da capacidade de usar as palavras para expor ideias e opiniões ou contar experiências. O indivíduo que possui essa inteligência tem a capacidade de lidar bem com a linguagem oral e escrita, com um ouvido para o som e um olho para a imagem (FLYNN, 2009).

Também está relacionada com a habilidade de usar a linguagem para agradar, persuadir, ou para convencer as pessoas. De acordo com Flynn (2009), é uma inteligência importante para os estilistas, jornalistas, escritores de literatura ou poesia.

Os retóricos, oradores, palestrantes possuem essa habilidade, pois devem ter consciência de como a língua afeta as emoções.

2.2.2 Inteligência lógico matemática

De acordo com Gardner (1994), esta inteligência consiste na habilidade de se envolver com diversos raciocínios para solução de problemas que envolvam números ou códigos matemáticos. O indivíduo que possui aptidão para essa inteligência tem facilidade para contar, realizar cálculos matemáticos ou perceber a geometria nos espaços. Ela é considerada a habilidade de maior prestígio na sociedade.

Isso também inclui a sensibilidade de entender padrões e relacionamentos lógicos, afirmações e proposições, funções e outras abstrações relacionadas (ARMSTRONG, 2001).

Brennand e Vasconcelos (2005) definiram essa inteligência como uma capacidade mental que o ser humano possui de armazenar em sua memória informações de quantidade e de usar essas informações no cotidiano para resolver problemas. E segundo Gardner (1995), as soluções são formuladas muito rapidamente pela mente dos indivíduos, apresentando coerência antes mesmo de serem executadas materialmente.

2.2.3 Inteligência espacial

Gardner (1994) descreve esta inteligência como a capacidade para perceber o mundo visual e espacial de uma forma mais precisa. Pode ser verificada nos indivíduos através da habilidade para quebra-cabeças ou outros jogos espaciais. É a capacidade de formar um modelo mental e utilizá-lo para se orientar em um determinado local ou entre objetos.

É a inteligência que faz o indivíduo ser capaz de perceber com precisão o espaço (como por exemplo, um caçador, escoteiro ou guia) e de transformar essas percepções (como um arquiteto, artista, ou decorador de interiores). Por isso, ela está relacionada com a sensibilidade à cor, linha, forma, configuração e espaço, e as relações existentes entre esses elementos. Então, inclui-se nela a capacidade de visualizar, de representar graficamente ideias visuais ou espaciais e de orientar-se de maneira correta (ARMSTRONG, 2001).

Brennand e Vasconcelos (2005) acrescentam que essa inteligência permite que os indivíduos sejam capazes de executar modificações sobre percepções iniciais de espaço, recriando aspectos. Assim, se explica a habilidade criativa de desenhar, mapear e visualizar objetos em várias dimensões, mesmo com a ausência do contato material.

2.2.4 Inteligência musical

Gardner (1994), escreveu que a inteligência musical se manifesta através de uma habilidade para admirar, reproduzir ou compor sons de maneira criativa, a partir de elementos como tom ou timbre. Os indivíduos demonstram essa inteligência desde cedo, identificando diferentes sons e frequentemente cantando para si.

Assim, estão complementados neste tipo de inteligência, sensibilidade ao ritmo, tom ou melodia, e timbre de uma peça musical. O indivíduo com essa habilidade pode ter um entendimento global da música, de forma geral e intuitiva, também pode ter um entendimento analítico, detalhado, através de uma compreensão mais técnica, ou ainda, pode entender de ambas as formas (ARMSTRONG, 2001).

Para Brennand e Vasconcelos (2005), essa inteligência se traduz no potencial que o indivíduo tem de aprender sons, ritmos, de interpretá-los e até de reconstruir novos contornos melódicos com arranjos musicais. Nesse caso, ele pode criar uma música através de composição, numa interação natural e social que atinge emoções tanto do indivíduo que compôs a melodia, como do seu ouvinte.

2.2.5 Inteligência cinestésica/corporal

Esta inteligência tem a ver com a coordenação motora do indivíduo, é a habilidade para usar e controlar os movimentos do seu corpo e para manipular habilmente objetos (GARDNER, 1994).

É a inteligência que se traduz na capacidade de usar o corpo todo para expressar ideias e sentimentos, bem como de usar as mãos para produzir coisas ou transformar objetos. Está presente em atores, mímicos, atletas e dançarinos, por exemplo. Envolve habilidades físicas específicas, tais como a flexibilidade, o equilíbrio, a coordenação, a velocidade, a força, a destreza, entre outras (ARMSTRONG, 2001).

2.2.6 Inteligência interpessoal

Nesta inteligência o indivíduo possui a capacidade de se relacionar bem com as outras pessoas, ele compreende os outros. Tem a ver com a habilidade para responder adequadamente aos diferentes estados de humor, às motivações e aos desejos das outras pessoas (GARDNER, 1994).

De acordo com Armstrong (2001), é a capacidade de perceber e saber diferenciar humores, intenções, motivações e sentimentos das outras pessoas. Assim, pode incluir sensibilidade a expressões faciais, voz e gestos; a capacidade de discriminar muitos tipos diferentes de sinais interpessoais; e a capacidade de responder a estes sinais, influenciando pessoas a seguir determinada linha de pensamento.

Para Gama (2012) a Inteligência Interpessoal é uma habilidade para entender e responder adequadamente a humores, temperamentos, motivações e desejos de outras pessoas.

Essa inteligência é muito valorizada nas relações sociais, pois com ela é possível saber interagir com os outros de forma a cooperar, valorizar a organização de um grupo, despertar o espírito de liderança. O desenvolvimento dessa habilidade se ocorre desde as relações maternas, no ambiente escolar como um todo e entre amigos (BRENNAND; VASCONCELOS, 2005).

2.2.7 Inteligência intrapessoal

Esta é a inteligência mais pessoal de todas, pois é a capacidade de conhecer a si próprio. É ser capaz de diferenciar as suas próprias emoções, reconhecer suas fraquezas e forças. É saber gerenciar suas emoções para o alcance de objetivos (GARDNER, 1994).

Essa inteligência consiste no autoconhecimento e na capacidade de agir com base neste conhecimento. Assim, o indivíduo que a possui, tem uma imagem precisa de si mesmo, considerando suas próprias forças e limitações, tem consciência dos seus estados de humor, intenções, motivações, temperamento e desejos. Dessa forma, tem a capacidade de autodisciplina, auto entendimento e autoestima (ARMSTRONG, 2001).

De acordo com Brennand e Vasconcelos (2005), quando alguém tem esta inteligência desenvolvida, ele tem o desejo de conhecer a si próprio, de refletir sobre seus erros e de aprender com eles. Ele pode mudar até seus comportamentos em benefício das pessoas com as quais convive ou se relaciona. Por isso, pessoas autistas ou esquizofrênicos são exemplos de indivíduos que possuem a inteligência intrapessoal prejudicada.

2.2.8 Inteligência naturalista

Esta competência está relacionada com a capacidade de observar e entender o ambiente natural, as plantas, animais, meio ambiente e os seus componentes. Os indivíduos que possuem aptidões para essa inteligência têm preferência por ambientes naturais como campos e florestas, também costumam gostar de cultivar plantas e criar animais (GARDNER, 1994).

Uma pessoa com a inteligência naturalista bastante desenvolvida demonstra grande experiência no reconhecimento e na classificação de numerosas espécies – a flora e a fauna – de um ambiente (GARDNER, 2001). Ela inclui também sensibilidade a outros fenômenos naturais, como por exemplo, formação de nuvens e montanhas (ARMSTRONG, 2001).

Brennand e Vasconcelos (2005) compreendem que é através de comportamentos criativos que é possível demonstrar o potencial para essa inteligência, através da associação com os saberes adquiridos no cotidiano que sejam relacionados ao ambiente natural.

2.3 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Segundo Oliveira (2011), o termo Inteligência Emocional foi disseminado em 1995, quando o psicólogo Daniel Goleman lançou seu livro sobre o assunto e até hoje sua obra é referência para quem deseja saber mais sobre o tema.

De acordo com Goleman (1995), todas as emoções são, em essência, impulsos, legados pela evolução, para uma ação imediata, para planejamentos instantâneos que visam a lidar com a vida. A Inteligência Emocional é, portanto, um conceito que se agrega ao Quociente Emocional (QE).

A Inteligência Emocional é o controle das emoções para o desenvolvimento do indivíduo como líder e na melhoria da comunicação e do relacionamento interpessoal, tornando o ambiente de trabalho mais atrativo, saudável e produtivo (CURY, 2006).

Para Fulanetto (2012), a Inteligência Emocional está ligada às habilidades do ser humano, como a automotivação e a persistência diante de dificuldades, o autocontrole, expor as emoções de maneira apropriada e conseguir extrair do próximo o melhor de sua personalidade apenas com a empatia.

Os parâmetros do mercado de trabalho estão mudando. Estão sendo utilizados novos critérios de avaliação. Não importa mais apenas o quanto o colaborador é inteligente, nem a sua formação ou grau de especialização, mas também a maneira como ele lida com ele mesmo, com suas próprias emoções e com os outros. Esse é o método que cada vez mais está sendo utilizado para decidir quem será promovido ou quem ficará para trás, quem será contratado e quem não irá, quem será dispensado e quem será mantido (GOLEMAN, 1998).

Goleman (1998) explica que os novos parâmetros de avaliação pouco têm a ver com o que era considerado importante antigamente, o conhecimento acadêmico não possui muita relevância pois se pressupõe que o profissional já tenha as capacitações intelectuais e conhecimentos técnicos para desempenhar o trabalho. Por isso, o foco está nas qualidades das pessoas, como por exemplo iniciativa, empatia, capacidade de adaptação e persuasão.

De acordo com Weisinger (2001), a Inteligência Emocional é simplesmente utilizar as emoções de forma inteligente, fazendo com que elas trabalhem a seu favor. É usá-las de maneira a ditar seu comportamento e raciocínio para se chegar aos objetivos esperados. Ele ressalta dessa forma, que é necessário gerenciar as emoções para que se chegue aos melhores resultados.

Bharwaney (2010) afirma que a Inteligência Emocional é a capacidade de entrar em sintonia com as emoções, compreendê-las e tomar as medidas necessárias para atingir os resultados esperados.

Ela envolve a capacidade de perceber cuidadosamente, de avaliar e de expressar emoções; a capacidade de perceber e/ou gerar sentimentos quando eles facilitam o pensamento; a capacidade de compreender a emoção e o conhecimento emocional; e a capacidade de controlar emoções para promover o crescimento emocional e intelectual (MAYER; SALOVEY, 1997, p. 15).

Goleman (2001) definiu a Inteligência Emocional como a capacidade de lidar com os próprios sentimentos e com os sentimentos do outro, é a habilidade de motivar os indivíduos ao redor e de se auto motivar, controlando as emoções e gerenciando-as dentro dos relacionamentos. Com essa definição, pode-se verificar que a Inteligência Emocional partiu da junção de duas Inteligências Múltiplas que foram anteriormente explicadas, sendo a Inteligência Interpessoal e a Intrapessoal. Foi a partir delas que se iniciou os estudos sobre a Inteligência Emocional.

É importante salientar que Inteligência Emocional não significa simplesmente ser simpático. Pelo contrário, em alguns momentos pode ser necessário confrontar alguém com uma verdade desconfortável que esta pessoa esteja evitando. Da mesma forma, também não significa liberar sentimentos, mas sim administrar e expressá-los de forma apropriada (GOLEMAN, 1998).

Goleman (1998) explica que ao contrário do QI, que se modifica com o passar dos anos, tudo indica que a Inteligência Emocional pode ser aprendida e desenvolvida ao decorrer da vida, com as experiências e vivências acumuladas. Os estudos mostram que as pessoas estão sempre se aprimorando, a medida em que se aprofundam no entendimento sobre como lidar com emoções e impulsos, como praticar a automotivação e a empatia. Em suma, o autor define esse crescimento da Inteligência Emocional nos indivíduos como maturidade.

2.3.1 As habilidades da inteligência emocional

Cada indivíduo possui um perfil próprio, com pontos fortes e fracos. Alguns podem ter mais empatia, enquanto outros podem ter poucas aptidões para lidar com suas angústias. Outros podem ver claramente as mudanças em seu estado de espírito, enquanto alguns podem não ser suscetíveis a perceber essas mudanças no outro (GOLEMAN, 1998).

Ryback (2002) afirma que estar em sintonia com seus sentidos ajuda na tomada de decisões, pois é preciso ter consciência das emoções envolvidas para que se consiga chegar a uma decisão mais eficaz.

Goleman (2007) diz que as competências da Inteligência Emocional não são aptidões inatas, mas sim adquiridas. A competência emocional apreendida, baseada na Inteligência Emocional, resulta num desempenho extraordinário no trabalho e nas relações sociais.

Quando o indivíduo se envolve, todas as aptidões da inteligência social que ele possui podem entrar em ação, desde sentir o que as pessoas sentem, até interagir com harmonia suficiente para as levar a um estado de espírito positivo. Tudo isso está relacionado com as habilidades da Inteligência Emocional (GOLEMAN, 2006).

De acordo com Araújo (2005), excelência é a competência para utilizar recursos específicos a fim de alcançar determinados objetivos. Existe uma enorme distância entre o que sabemos e o que estamos aptos a fazer em circunstâncias onde existe pressão emocional. O pensamento está agregado às emoções, o estado emocional de uma pessoa faz com que ela determine sua percepção no mundo. Por isso, desenvolver as habilidades da Inteligência Emocional auxilia as pessoas a gerenciarem suas emoções para alcançarem resultados melhores em suas relações sociais.

Como destaca Goleman (1997), as aptidões de Inteligência Emocional são cada vez mais necessárias nos grupos de indivíduos, na cooperação, no apoio às pessoas, para que saibam como agir com mais eficiência e particularmente em harmonia.

Segundo Goleman (2001), a Inteligência Emocional se divide em cinco competências emocionais e sociais básicas, que são elas: autopercepção, autorregulamentação, motivação, empatia e habilidades sociais.

2.3.1.1 Autopercepção

De acordo com o Dicionário Aurélio (2009), percepção significa ação ou efeito de perceber, de compreender o sentido de algo por meio das sensações de inteligência. Desse modo, a autopercepção é a percepção que uma pessoa tem de si própria.

Goleman (1998) definiu a autopercepção como a habilidade de conhecer os próprios estados interiores, preferências, recursos e intuições. Para Goleman (2012), a capacidade de controlar sentimentos a cada momento é fundamental para o discernimento emocional e para a autocompreensão.

A autopercepção é a base sobre a qual são construídas todas as aptidões da Inteligência Emocional, pois entendendo os próprios sentimentos e atitudes a pessoa passa a compreender melhor as situações que se apresentam ao longo de um dia de

trabalho, sabendo como reagir, agir, comunicar e interferir de forma coerente, em diferentes situações (RAIOL, 2008).

Conforme Weisinger (2001) essa habilidade é fator determinante para o desenvolvimento da Inteligência Emocional, pois saber previamente como agir em determinadas ocasiões, pode fazer com que o indivíduo tenha a percepção do que o afeta e, assim, poderá trabalhar antecipadamente suas reações.

Além disso, a autopercepção é a aptidão básica vital das três competências emocionais que Goleman (1998) chamou de: percepção emocional, autoavaliação precisa e autoconfiança. A percepção emocional se caracteriza como a capacidade de compreender e reconhecer as próprias emoções e de como elas afetam o desempenho e a capacidade de usar novos valores para guiar a tomada de decisões.

Goleman (1998) menciona que as pessoas com essa competência sabem quais emoções estão sentindo e por quê; se dão por conta da ligação entre seus sentimentos com as palavras que dizem e as atitudes que tomam; são capazes de reconhecer como as suas emoções podem afetar seu desempenho; e possuem uma percepção orientadora de seus valores e objetivos.

A autoavaliação precisa corresponde a uma avaliação sincera dos pontos fortes e limitações pessoais, com uma visão clara de aspectos que cada indivíduo precisa melhorar e a capacidade de aprender com a experiência. Além disso, as pessoas com essa competência mostram-se abertas a comentários francos, pontos de vista diferentes, são capazes de mostrar senso de humor e uma visão crítica sobre si mesmas, encarando como uma oportunidade de aprendizado e autodesenvolvimento (GOLEMAN,1998).

Já a autoconfiança é explicada por Goleman (1998) como a coragem que se origina da certeza que se tem a cerca de suas próprias capacidades, valores e objetivos. Nesse sentido, Goleman (1998) afirma que as pessoas com essa competência têm presença, pois se apresentam de maneira segura, são capazes de tomar decisões sensatas mesmo mediante a incertezas e pressões e podem expressar facilmente suas opiniões.

Luthans e Youssef (2007) acreditam que a autopercepção é necessária para o crescimento pessoal e profissional, principalmente quando se anseia por ser um líder qualificado.

2.3.1.2 Autorregulamentação

De acordo com Dicionário Aurélio (2009) autorregulamentação é o ato ou efeito de estabelecer os seus próprios regulamentos ou normas.

Grinberg (2013) diz que o mundo atual é muito diferente, mas durante o longo período da evolução, o homem aprendeu a dar valor a seus instintos para se proteger. Assim, aquela mesma programação de reação ao perigo e ameaças, por vezes impulsiona o ser humano e isso pode ser um problema em suas relações sociais.

Goleman (1998) definiu a autorregulamentação como a capacidade de lidar com os próprios estados interiores, administrar impulsos, bem como sentimentos aflitivos. Não apenas no sentido de reduzir a aflição ou abafar o impulso, mas também provocar intencionalmente uma emoção e usá-la a seu favor para obter um determinado resultado. Como por exemplo os médicos, que têm de dar más notícias a pacientes e seus familiares e para isso adotam um ar sombrio, da mesma forma como fazem os agentes funerários para falar com as famílias de luto.

De acordo com Goleman (1998), autorregulamentação não é a mesma coisa que controlar os sentimentos de forma exagerada ao ponto de abafar a espontaneidade. Na verdade, ter essa competência significa possuir uma opção quanto a como expressar sentimentos.

Grinberg (2013), explica que mesmo que o indivíduo seja muito influenciado por seus instintos, o ambiente em que vive também tem relevância no reflexo das suas atitudes. Isso faz com que as experiências adquiridas durante a trajetória auxiliem na escolha de como será a reação ao deparar-se com cada problema e adversidades em seu caminho.

Goleman (1998), informou que essa competência engloba cinco aptidões: o autocontrole, o merecimento de confiança, ser consciencioso, adaptabilidade e a inovação. O autocontrole é a capacidade de lidar e controlar emoções perturbadoras, de forma a gerenciar sentimentos impulsivos e emoções aflitivas, até mesmo mantendo a postura e a positividade em momentos difíceis, pensando com clareza e concentração.

A confiabilidade é manter padrões de honestidade e integridade, agir sempre de forma ética, admitir seus próprios erros e criticar atos antiéticos dos outros, assumir posições firmes e coerentes mesmo que não seja do agrado geral. Ser consciencioso significa assumir a responsabilidade na conduta e desempenho pessoal, mantendo

compromissos, cumprindo promessas, procurando atingir os objetivos, com organização e cuidado em seu trabalho (GOLEMAN, 1998).

A adaptabilidade é explicada por Goleman (1998) como ser flexível na resposta às mudanças, lidar de modo hábil com várias demandas e transformações rápidas, adaptar respostas e táticas para corresponder a essas transformações, ser flexível na maneira de encarar os acontecimentos. Já a inovação, é ser aberto a novos pontos de vista e procedimentos, buscar novidades em diversas fontes, gerar novas ideias, adotar novas perspectivas na forma de pensar e assumir novos riscos.

Para Ryback (2002), o indivíduo que aprende a trabalhar com suas próprias emoções negativas consegue lidar com as pessoas de uma forma mais produtiva, estimulando e motivando-as para um determinado objetivo.

2.3.1.3 Motivação

De acordo com o Dicionário Aurélio (2009), motivação significa o ato de despertar o interesse por algo, as razões pelas quais alguém age de certa forma, ou um processo que dá origem a uma determinada ação consciente.

Motivação são tendências emocionais que guiam ou facilitam o alcance de metas. O indivíduo motivado apresenta vontade de realização, dedicação, iniciativa e otimismo, a fim de esforçar-se para alcançar a excelência, alinhar-se com as metas do grupo e persistir na perseguição das metas ultrapassando barreiras e obstáculos que surgem no caminho (GOLEMAN, 1998).

Kotler e Keller (2006) afirmam que uma pessoa motivada está pronta para agir e a maneira como ela age é influenciada pela percepção que ela tem da situação. Por isso, para motivar alguém, é necessário entender e saber interpretar os desejos desse indivíduo.

Bedran Jr. e Oliveira (2009) definiram a motivação como um conjunto de fatores psicológicos que agem entre si e determinam a forma como a pessoa escolhe suas ações. De acordo com Goleman (1998), um grande trabalho começa com um grande sentimento, ou seja, as emoções são a principal fonte de motivação, pois impulsionam o indivíduo na direção de suas metas.

Robbins (2005) descreve motivação como um processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta.

Tamayo e Paschoal (2003), afirmam que motivação é quando o indivíduo dá o melhor de si para então atingir seu objetivo e o resultado esperado. Cada pessoa possui uma necessidade, e esta necessidade quando é alcançada torna-se uma satisfação. Sendo no trabalho por exemplo, o funcionário motivado exercerá sua função mais disposto, agradando ao seu superior e a ele mesmo.

2.3.1.4 Empatia

A palavra empatia no Dicionário Aurélio (2009) significa o ato de se colocar no lugar da outra pessoa, buscando agir ou pensar da forma como ela pensaria ou agiria em uma determinada circunstância. É se identificar com o outro, com seus sentimentos, desejos e aprender da maneira como ele aprende.

Empatia é a percepção dos sentimentos, necessidades e preocupações com os demais. É compreender os outros, pressentir os sentimentos e perspectivas das outras pessoas e assumir um interesse ativo por suas preocupações (GOLEMAN, 1998).

De acordo com Montagner (1996), trata-se de uma característica presente em seres humanos desde o início da existência, pois a criança nos seus primeiros meses de vida, demonstra a habilidade para expressar sinais emocionais importantes à própria sobrevivência e para responder aos sinais emitidos por outros.

Vieira (2017) explica o termo como sendo a capacidade emocional de se colocar no lugar das outras pessoas, percebendo o que elas sentem e prestando atenção às consequências que determinadas ações poderão ter na vida delas, mesmo que essas consequências não sejam imediatas.

De acordo com Goleman (1998), empatia é ter orientação para o serviço, ou seja, antever, reconhecer e satisfazer as necessidades dos clientes. Está relacionado com a percepção das necessidades de desenvolvimento dos outros na procura de melhorar sua habilitação. Para Goleman (1998) empatia também é sobre cultivar oportunidades através de diferentes tipos de pessoas, ler as correntes emocionais e os relacionamentos de poder de um grupo de pessoas.

O desenvolvimento da empatia nos indivíduos começa no contexto familiar, a partir das experiências de socialização que a criança possui com aqueles que lhes são mais próximos (GARCIA, 2001).

Goleman (1998) afirma que a empatia é o radar social do ser humano, pois as pessoas raramente dizem em palavras aquilo que sentem, mas revelam-no por seu tom de voz, expressão facial ou outras maneiras não-verbais. A essência da empatia é a capacidade de entender o que as pessoas sentem sem que elas o digam captando essas comunicações sutis.

2.3.1.5 Habilidades sociais

Del Prette e Del Prette (1999) caracterizam habilidades sociais como conjunto de comportamentos emitidos pelo indivíduo diante das demandas de uma situação interpessoal, na qual se maximizem os ganhos e se reduzam as perdas para as pessoas envolvidas numa interação social.

Segundo Goleman (1998) as habilidades sociais são aptidões naturais para induzir nos outros as respostas desejáveis, e que ajudam os indivíduos a lidar de forma habilidosa com as emoções de outra pessoa. Goleman (1998) apresentou várias competências que são a base das habilidades sociais, são elas: influência, comunicação, gerenciamento de conflito, liderança e catalisador de mudanças.

A influência permite ao indivíduo ser capaz de aplicar técnicas eficazes para persuadir outras pessoas, atraindo quem as ouve através de estratégias complexas a fim de obter consenso e apoio. A pessoa com essa competência consegue antever a reação da plateia à sua mensagem para assim conduzir todos na direção da meta visada (GOLEMAN, 1998).

Com relação à comunicação, Goleman (1998) explicou que é a capacidade de captar bem as dicas emocionais para adequar suas mensagens de acordo com a situação. Pessoas com essa aptidão lidam de forma direta com questões difíceis, buscando a compreensão mútua, se dispondo a compartilhar informações, mantendo-se receptivas tanto às boas quanto às más notícias, ouvindo atentamente, assim como enviando mensagens convincentes. Quanto ao gerenciamento de conflitos, Goleman (1998) definiu como a capacidade de negociar e solucionar discordâncias, sabendo identificar conflitos, incentivando a discussão aberta, lidando com tato e diplomacia em situações difíceis a fim de apresentar soluções em que todos saiam ganhando.

A Liderança consiste em inspirar e guiar indivíduos ou grupos, despertando o entusiasmo por uma missão ou visão compartilhada e sendo o exemplo para uma equipe de indivíduos. Por fim, o catalizador de mudanças é o indivíduo que reconhece

a necessidade de mudar, assim ele reage a fim de defender e planejar ações que o levem a iniciar, promover e gerenciar essa mudança (GOLEMAN, 1998).

Conforme Del Prette e Del Prette (2005), as habilidades sociais possuem um sentido avaliativo e estão relacionadas com a capacidade de articular pensamentos, sentimentos e ações para alcançar objetivos, gerando consequências positivas para o indivíduo e para a sua relação com as demais pessoas.

De acordo com Falcone (2001), as habilidades sociais resultam em melhor qualidade de vida, relações interpessoais mais gratificantes, maior realização pessoal e sucesso profissional. Como complemento, são “as aptidões que determinam a popularidade, a liderança e a eficiência interpessoal” (GOLEMAN, 2012, p. 67).

2.4 LIDERANÇA

Segundo Hunter (2004), Liderança significa ser capaz de influenciar as pessoas a fim de trabalharem com entusiasmo para atingir os objetivos para o bem comum.

Liderar é um processo que envolve um ambiente de trocas contínuas entre o líder e seus seguidores. Líder é aquele que pode influenciar um grupo social a respeito dos seus objetivos e valores, que é capaz de afirmar-se perante seus seguidores e resistir quando sua identidade for ameaçada (BERGAMI, 2002).

Para Lakshman (2006), Liderança é uma combinação de traços, valores, comportamentos e atitudes que resultam em um desempenho efetivo nas organizações a longo prazo.

De acordo com Covey (2005), ser líder é saber comunicar seu valor e seu potencial de forma tão clara que as pessoas passem a enxergar essas habilidades nelas mesmas. Hunter (2006) complementa dizendo que liderar é conquistar as pessoas de forma a envolvê-las para que desenvolvam sua criatividade e excelência, dando seu empenho máximo para o alcance de um determinado objetivo.

Drucker (2001) explica que o Líder é aquela pessoa que possui seus liderados, sendo capaz de exercer sobre eles influência ao ponto de fazer com que eles atuem corretamente. Para Drucker (1996), a Liderança começa quando o líder cria regras exigentes para si próprio antes de estabelecê-las para os outros. Assim, ele precisa primeiramente saber gerenciar a si próprio, conhecer suas forças e colocá-las em benefício dos bons propósitos.

De acordo com Burns (1978), a Liderança eleva Líderes e seguidores a níveis mais altos de moralidade, motivação e conscientização para o uso de valores como liberdade, justiça, igualdade, paz e humanitarismo, e não eleva os mesmos a emoções mesquinhas, como medo, ganância, ciúmes e ódio.

De acordo com Chiavenato (2010), Líderes são necessários em diversos níveis da organização, envolvendo o institucional, intermediário e operacional, por isso Liderança é de suma importância nas empresas. Vergara (2014) afirma que nas rotinas das organizações existe o processo decisório e é responsabilidade do gestor ou Líder tomar decisões, onde a informação é fundamental para o bom andamento das atividades. Kotter (2001) também confirma que os Líderes têm um papel muito importante nas organizações, seja na tomada de decisões estratégicas, ou mesmo na motivação dos empregados.

Segundo Eich (2013), os Líderes eficientes lideram tanto do cargo mais alto até o mais baixo de maneira silenciosa e frequente. Nessa mesma linha de pensamento, Silva (2004) acredita que a Liderança pode ser caracterizada de duas formas: a formal, que é executada por pessoas escolhidas para ocupar cargos de autoridade nas organizações, e a informal, que ocorre de maneira espontânea por habilidades que tornam as pessoas influentes, podendo ou não ocuparem um cargo.

Drucker (2001), no entanto, adverte que a posição hierárquica dentro da organização não faz do executivo um Líder, pois nem todo chefe é um Líder, e nem todo Líder é necessariamente um chefe. Chiavenato (2014) ressalta que a Liderança jamais poderá ser confundida com gerência. Segundo ele, um bom administrador pode ser um Líder, mas nem sempre um bom Líder pode ser um administrador.

Dessa forma, Kotter (2001) explica que a Liderança e gestão são termos diferentes e que na prática acabam se complementando, porém nem todos podem ser bons na Liderança e na gestão simultaneamente. Algumas pessoas podem se tornar grandes gestores, mas por diversas razões, podem não conseguir ser excelentes Líderes, ou vice-versa.

De acordo com Gibson et al. (2006), é possível identificar diferenças entre gestores e Líderes, pois enquanto o Líder procura agir sobre a situação com originalidade, inovando, questionando os motivos e objetivos de tais ações, com perspectivas de longo prazo, o gestor por outro lado, rende-se à situação, administra com um questionamento voltado mais para o como e quando, com perspectivas de curto prazo, e imitando outros cases de sucesso. Além disso, segundo Gibson et al.

(2006), as competências e habilidades do gestor podem ser ensinadas e aprendidas, mas o Líder não pode aprender as capacidades de Liderança, pois essas habilidades não podem ser ensinadas.

Goleman, Boyatzis e McKee (2002), afirmam que a Liderança é distribuída e que há muitos Líderes, não um só. Assim, a Liderança não se encontra apenas no indivíduo que está no topo, mas também naquele que de uma forma ou de outra age como um Líder influenciando seguidores em qualquer nível, seja representante sindical, chefe de equipe ou CEO (*Chief Executive Officer*).

2.4.1 Estilos de liderança

Para Bhatti et al. (2012) estilos de Liderança são como um padrão de atitudes que o líder executa no seu relacionamento com seus seguidores.

Existem diversas teorias de Liderança, desde a dos Traços de Personalidade até a Liderança Transformacional, Transacional e Carismática. O foco das primeiras teorias que surgiram estava sobre as características e os comportamentos dos Líderes de sucesso. Mais tarde, o papel dos seguidores e o contexto natural da Liderança também passou a ser considerado e analisado (BOLDEN, 2003).

De acordo com Chiavenato (1983), as teorias de Liderança podem ser divididas em três grupos com características específicas: O primeiro grupo é das Teorias de traços de personalidade, que são caracterizadas pelas qualidades dos Líderes e com a personalidade de cada um. O segundo grupo é das Teorias sobre estilos de Liderança, que se relacionam mais com os comportamentos dos Líderes e com o que eles fazem, do que com as suas qualidades. E o terceiro grupo é das Teorias situacionais de Liderança, que tem a ver com a prática de Liderança adequada para cada circunstância ou situação.

Chiavenato (2014) realizou um estudo que teve como foco verificar o estilo utilizado pelo Líder para o exercício da Liderança e influência no ambiente organizacional, e através desse estudo apontou três estilos de Liderança que geram impactos tanto nos resultados quanto no comportamento dos liderados, são eles: Liderança Autocrática, Liberal e Democrática.

2.4.1.1 Liderança autocrática

No estilo de Liderança Autocrática, os Líderes que definem como os processos irão se desenvolver. Assim, implementam políticas sem procurar qualquer opinião dos seus liderados antes de aplicá-las, somente informando-os sobre como as metas e objetivos deverão ser alcançados (EJAZ, 2011).

Conforme Chiavenato (2014), nesse estilo de Liderança as decisões são centralizadas no Líder e os liderados não possuem possibilidade de escolher, apenas devem obedecer às regras e ordens vindas dele. Dessa maneira, os indivíduos podem se sentir oprimidos, provocando assim um clima de tensão e frustração, se tornam mais agressivos e trabalham somente com a presença do Líder na organização, pois ele causa sentimento de temor nos liderados pelo poder que exerce sobre eles.

Os indivíduos subordinados ao estilo de Liderança Autocrática geralmente apresentam maiores resultados na produção, mas, podem demonstrar indisposição para trabalhar, sinais visíveis de tensão, doenças causadas pelo estresse, quadros de depressão e/ou agressividade (CHIAVENATO, 2005).

2.4.1.2 Liderança liberal ou *laissez-faire*

Bass (1990), relata que esse estilo é caracterizado por uma Liderança onde o comportamento do Líder é de abdicar responsabilidades e por evitar a tomada de decisão.

De acordo com Chiavenato (2014) nesse estilo de Liderança o Líder concede aos liderados liberdade nas tomadas de decisões da organização. Porém, as pessoas podem apresentar menos quantidade e qualidade de produção, sinais de individualismo, pouco respeito para com os colegas de trabalho e até mesmo para com o próprio líder (CHIAVENATO, 2005). Isso pode consequentemente se traduzir em um trabalho não consistente e insatisfação em todos os *stakeholders* (CHIAVENATO, 2014).

Segundo Bhatti et al. (2012), este estilo dá total liberdade aos trabalhadores, não tem uma maneira particular para o alcance de metas e não tem o envolvimento ou interferência política.

2.4.1.3 Liderança democrática

De acordo com Chiavenato (2005), na Liderança Democrática existe mais harmonia entre as equipes, os liderados podem não atingir o mesmo nível elevado de produção quanto no caso da Liderança Autocrática, mas eles superam quando se fala em qualidade dos produtos.

Nesse estilo de Liderança se busca a participação de todos nas atividades, para o alcance dos objetivos estabelecidos em prol do sucesso das pessoas e da organização. Consiste também em um encorajamento por parte do Líder para com a equipe, que motiva os liderados a trabalharem muito bem. A comunicação entre Líder e subordinados ajuda na solução de problemas, criando assim um clima satisfatório onde há igualdade, comprometimento e responsabilidade no grupo (CHIAVENATO, 2014).

Lewin et al. (1939) afirmam que quando existe participação de todos nas decisões muitas opções são colocadas em questão, o que pode levar a uma falta de consenso pelo grupo e a situação ficar fora de controle. Porém, Bhatti et al. (2012), afirmam que o envolvimento dos funcionários nas decisões faz com que eles fiquem mais satisfeitos e desenvolvam competências pessoais, pois o estilo de Liderança Democrática é voltado para as relações humanas, envolvendo os funcionários no processo de tomada de decisão (AMZAT et al., 2011).

2.4.1.4 Liderança transformacional

O termo Liderança Transformacional foi criado por Burns, e se caracteriza pela interação entre Líderes e seguidores que se motivam uns aos outros (TIPU et al., 2012). Os Líderes Transformacionais influenciam através do exemplo e são inspiradores (OLIVEIRA; POSSAMAI; VALENTINA, 2015).

O estilo de Liderança Transformacional motiva os funcionários fazendo com que sejam alcançados os objetivos da organização. Nesse estilo, os pontos positivos que podem ser citados são: universalismo, benevolência e autodeterminação (FONSECA; PORTO; BARROSO, 2012).

De acordo com Thon et al. (2012), este estilo de Liderança é orientado para as pessoas, focado nas relações humanas e preza pelo bom relacionamento nas relações. Os Líderes sabem comunicar as suas expectativas e expressar seus

propósitos de forma simples, mas com uma boa apresentação da visão e missão (DIAS; BORGES, 2015).

A Liderança Transformacional quando relacionada com uma comunicação de qualidade, influencia positivamente na satisfação dos liderados, e conseqüentemente, resulta em índices de desempenho elevados com aumento de produtividade, criatividade e conhecimento (BATISTA; KILIMNIK; NETO, 2016).

Bass (1999) acredita que a Liderança Transformacional cresceu a partir de quatro fatores: da influência idealizada, da inspiração, do estímulo intelectual e da consideração individualizada. A influência idealizada é também o carisma, e está ligada com a confiança, admiração, respeito e lealdade que os seguidores sentem por seus Líderes. Isso faz com que os liderados vejam o líder como exemplo e se inspirem nele para se manterem motivados. A estimulação intelectual é manter um ambiente de criatividade, incentivando os colaboradores a tomarem iniciativas na resolução de tarefas desafiadoras. A consideração individualizada por sua vez, é aquele Líder que ajuda o seu subordinado a alcançar o crescimento e realização, pois ele presta a atenção nas necessidades do seguidor individualmente.

De acordo com Bass (1985), os seguidores nesse estilo de Liderança sentem confiança, admiração, lealdade e respeito ao seu líder, e motivam-se até mesmo em desempenhar funções extras. Os Líderes conseguem induzir os seus seguidores a elevar os objetivos de sucesso e a inovar na maneira de lidar com os problemas.

Algumas qualidades do Líder Transformacional foram elencadas por Northouse (2009), que são elas: dar poder aos seguidores para que façam o melhor para a organização, ser exemplo a seguir com valores elevados, ouvir todos os pontos de vista para incentivar um espírito de cooperação, criar a visão, com as pessoas que compõem a organização, agir como um elemento de mudança, dando o exemplo de como iniciar e implementar essa mudança, ajudar os indivíduos para que possam contribuir para a organização.

2.4.1.5 Liderança transacional

A Liderança Transacional é uma relação de troca, onde os seguidores recebem recompensas ou prestígio quando cumprem as intenções dos Líderes. Nesse caso, os líderes assumem basicamente um papel de negociadores (BURNS, 2004).

De acordo com Neto et al. (2012), a Liderança Transacional não é um estilo de Liderança ideal, pois baseia-se em Líderes que não possuem empatia e preocupação com os liderados. Para eles o que importa é a rapidez para alcançar os resultados, não possuem paciência e utilizam muito a energia dos colaboradores. Nesse estilo de Liderança, os Líderes costumam ser enérgicos, inflexíveis e por vezes demoram a perceber quando a mudança é necessária.

A Liderança Transacional utiliza a administração por exceção, ou seja, as medidas são tomadas depois que já houve desvio das regras e padrões ou quando os resultados esperados não são alcançados. Isso afeta o comprometimento profissional dos colaboradores, levando-os a baixos índices de desempenho (DIAS; BORGES, 2015).

Muitas vezes utiliza-se nesse estilo o poder autocrático, baseado em recompensa. Isso pode fazer com que os colaboradores trabalhem motivados somente quando tiverem algo em troca. Nesse caso, a tarefa ou aprendizado não busca mais o objetivo da empresa, mas passa a ser um meio de ganhar uma recompensa. O clima organizacional é de tensão e insegurança, o que reduz a iniciativa da equipe, que se limitará a fazer somente o que for ordenado (CAMPELO, 2005).

Bass (1985) menciona duas maneiras que os Líderes fazem essa troca com seus seguidores. Uma delas é através da recompensa contingente, onde o esforço dos seguidores é recompensado contratualmente, esclarecendo o que devem fazer para serem recompensados, informando ações indesejadas e dando um *feedback* extra, assim como promoções pelo bom trabalho realizado. A outra forma é a gestão por exceção, onde os seguidores somente são informados quando não alcançam as expectativas esperadas, podendo ainda ser classificada de passiva quando o Líder só interfere depois de verificar que os objetivos não foram atingidos, ou ativa quando o Líder interfere tentando evitar erros ou problemas que possam aparecer.

Não há estímulo suficiente para a mudança e o crescimento da empresa nesse estilo, pois foca em resultados sem dar importância para as dificuldades e questionamentos dos colaboradores (SOUZA; TOMEI, 2008).

2.4.1.6 Liderança carismática

Apesar de existirem diferenças entre as teorias, a maioria delas está em concordância com a que foi proposta por Weber em 1947. A Teoria de Weber afirma que na Liderança Carismática, os seguidores acreditam que o seu Líder é dotado de capacidades e talentos especiais. Nesse estilo, é considerada a quantidade de influência que o Líder exerce sobre os seus seguidores e o tipo de relação que existe entre Líder e seguidor (YUKL, 1999).

Os seguidores atribuem o carisma aos seus Líderes através da observação de suas atitudes. Os comportamentos relacionados com a Liderança Carismática são: visão estratégica, sensibilidade às necessidades dos seguidores, sensibilidade ao ambiente, a coragem para assumir riscos e o empenho para realizar a visão da organização (CONGER; KANUNGO, 1998).

Conforme Fiol et al. (1999), os Líderes carismáticos têm seu jeito de comportamento diferente dos líderes não-carismáticos. Para um Líder carismático, alguns objetivos só podem ser alcançados se os seus seguidores depositarem total confiança nele e na sua sabedoria (YUKL, 1999).

2.4.1.7 Diferenças entre Liderança transformacional, transacional e carismática

A Liderança Transformacional inclina-se mais para a vertente da psicologia (BURNS, 2004). De acordo com Yukl (1999), nas teorias de Liderança Transformacional e Carismática predominam as emoções e os valores, assim como o reconhecimento do papel que o Líder tem sobre a equipe.

Para Burns (1978), a Liderança Transformacional é um processo complexo, através do qual o Líder é capaz de influenciar seus seguidores, procurando o que os motiva e o que satisfaz as suas necessidades. Para ele, a relação que se estabelece entre Líder e seguidor é de mútua estimulação e elevação, sendo capaz de converter seguidores em Líderes.

Conger e Kanungo (1998), afirmam que a Liderança Transformacional é muitas vezes incluída nas teorias de Liderança Carismática e, às vezes, as duas denominações são usadas sem distinção. No entanto, Bass (1985) defende que um Líder pode ser carismático sem ser transformacional. Ele chegou à conclusão também de que a Liderança Transacional e a Liderança Transformacional são partes constituintes de diferentes dimensões de comportamento.

Para um Líder carismático é essencial que os seguidores acreditem nele, enquanto para um Líder transformacional é fundamental que os seus seguidores acreditem em si mesmos (YUKL, 1999).

Covey (1992), explicou as diferenças entre Liderança Transacional e Transformacional. Para ele, a Liderança Transacional baseia-se na necessidade de o homem fazer o seu trabalho e ganhar a vida, preocupa-se com poder e posição, políticas e regalias, é a curto prazo e orientada a dados concretos do cotidiano, foca-se em aspectos táticos, segue e cumpre as expectativas de cada função, apoia as estruturas e sistemas, maximiza a eficiência e garante lucros a curto-prazo, reforçando os valores e objetivos fundamentais.

Já a Liderança Transformacional, busca pelo significado do homem, preocupa-se com os fins e valores, moral e ética, é orientada para metas a longo prazo, sem comprometer valores humanos e princípios, procura ir além dos assuntos do cotidiano. Foca-se mais na missão e estratégia, liberta o potencial humano, identificando e desenvolvendo novos talentos. Cria e recria os postos de trabalho para os tornar significativos e desafiantes, alinha as estruturas e sistemas internos para reforçar os valores e objetivos fundamentais (COVEY, 1992).

2.4.2 As competências do líder

De acordo com Bennis (1996) os Líderes podem ter algumas características em comum, tais como visão maior, paixão, integridade e maturidade. Covey (2002) descreve três tipos de competências importantes para uma boa convivência na organização, que são: competência técnica, conceitual e interdependente.

Para Covey (2002), a competência técnica consiste em ter o conhecimento e a habilidade de alcançar os resultados que foram propostos, de analisar exaustivamente os problemas e procurar novas alternativas de resolução. A competência conceitual é ter visão sistêmica, examinar premissas e mudar perspectivas. Já a competência

interdependente é saber interagir bem com os outros, ter a habilidade de ouvir, comunicar, obter terceiras alternativas, fazer acordos, ver e operar com eficácia e de modo cooperativo em organizações e sistemas.

Ouvir é uma grande oportunidade de dar atenção aos outros diariamente e de demonstrar o quanto o Líder valoriza sua equipe. O Líder deve ter interesse especial no sucesso daqueles que lidera, apoiando e incentivando para que sejam bem-sucedidos (HUNTER, 2004).

A comunicação é um fator essencial para um Líder de sucesso. De acordo com Burke (2007), a comunicação cria um sentimento de confiança, pois através dela os colaboradores estão abertos a transmitir suas opiniões. Assim, existirá uma relação consistente e favorável entre Líder e liderado.

Kotter (2001) afirma que bons Líderes precisam ter a habilidade de motivar as pessoas de várias maneiras. A motivação é particular, pois cada um tem sua necessidade e se baseia nela para atuar na busca dos objetivos desejados (PIRES; CARVELO; SILVA, 2015). Por isso, Almeida e Tacconi (2015), dizem que motivar não é tarefa fácil, mas os Líderes precisam conhecer seus funcionários, seus ideais e sonhos, para entender o que lhes motivam e o que faz com que se comprometam, pois o desempenho positivo está diretamente ligado à motivação.

Assim, segundo Nakamura et al. (2005), o administrador deve criar meios e condições para que as pessoas façam seu trabalho de forma motivada. A motivação das pessoas é o reconhecimento, ter novos desafios e novas oportunidades, ter a certeza de ser ouvido e compreendido, se sentir útil, capaz, ser tratado de forma justa e conseqüentemente sentir orgulho do próprio trabalho.

De acordo com Hunter (2006) a Liderança exige paciência e autocontrole para lidar com situação vistas como complicadas, pois essas situações podem trazer sentimentos que geram reações. O Líder que sabe agir de maneira positiva terá um ótimo resultado que refletirá nos liderados e no sucesso da organização.

Para Hunter (2006), a Liderança exige também gentileza, que consiste em tratar as pessoas com cortesia, com interesse e atenção, isso faz com que as pessoas se sintam bem, gerando um relacionamento de reciprocidade.

Valle (2006) afirma que as habilidades dos indivíduos que ocupam a Liderança provaram serem mais importantes para o sucesso das organizações do que todos os outros fatores, pois gerentes bem-sucedidos parecem ter em geral maior habilidade para lidar com pessoas do que os outros.

De acordo com Hunter (2004), as pessoas aderem ao Líder antes de aderirem a uma declaração de missão. Declarações de missão das organizações são boas e servem a um propósito positivo, mas se aderirem ao Líder, elas irão seguir qualquer declaração de missão que o Líder tiver. Nesse sentido, os Líderes precisam ter a capacidade de influenciar seus seguidores, pois de acordo com Chiavenato (2005), a influência é uma transação interpessoal na qual uma pessoa age no sentido de modificar ou provocar o comportamento de outra, de maneira intencional.

De acordo com Chiavenato (2005), para que o Líder consiga praticar essas competências de forma mais participativa, é preciso muitas vezes desmontar a velha estrutura organizacional, mudar a cultura da empresa, dar novas oportunidades para as pessoas, concentrar no *core business*, eliminar o supérfluo, mudar sempre, trabalhar em equipe, liderar permitindo que os indivíduos trabalhem com plena autonomia e *empowerment*.

Como afirma Hunter (2004), Liderança é essência, caráter, pois a verdadeira capacidade de Liderança não é sobre a personalidade do Líder, de suas poses ou carisma, mas sim sobre quem ele é como pessoa. Conforme explica Chiavenato (2005) para ser um bom Líder é necessário ser capaz, ou seja, fazer com que as pessoas tenham vontade para executar aquilo que ele pretende que façam, e que o percebam como um meio de satisfazer suas próprias aspirações pessoais ou atingir seus objetivos.

A verdadeira Liderança é difícil e requer muito esforço, certamente as intenções pouco significam se não forem acompanhadas de ações (HUNTER, 2004).

2.5 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E LIDERANÇA

Goleman, Boyatzis e Mckee (2002) afirmam que os primeiros Líderes da humanidade foram chefes de clã ou líderes espirituais, onde a Inteligência Emocional foi o principal fator que fez com que eles conquistassem seu espaço. Ao longo da história, o Líder tem sido como guia emocional do grupo, aquele em quem os outros buscam segurança e clareza diante de uma incerteza, ou uma orientação quando há um trabalho a ser feito.

De acordo com Goleman, Boyatzis e Mckee (2002), nas organizações não é diferente, pois entre as diversas tarefas que possui a Liderança, também está a de dar uma direção positiva para as emoções coletivas, dissipando as emoções

negativas e tóxicas. Como escreveram Bennis e Nanus (1998), o Líder opera sobre os recursos emocionais e espirituais da organização, sobre seus valores, comprometimento e aspirações.

Conforme Weisinger (2001), a Inteligência Emocional tem por finalidade reduzir o stress nas organizações, aumentando a satisfação, a eficiência e a competitividade por causa dos indivíduos que fazem parte da empresa e que possuem a competência de se ajudarem entre si. As pessoas que controlam seus sentimentos possuem maior qualidade de vida e passam a se relacionar com mais harmonia evitando conflitos desnecessários e se focando nos objetivos da empresa. Isso afeta diretamente o bem-estar no ambiente de trabalho.

Goleman, Boyatzis e McKee (2002), afirmam que os professores de administração precisam reconhecer a importância da Inteligência Emocional na educação superior para que os seus formandos se tornem Líderes mais capazes, e não apenas administradores. Os empresários devem apoiar a Inteligência Emocional em suas organizações a fim de fortalecer a Liderança, pois os benefícios não virão apenas para uma nova geração de Líderes, mas também refletirão nas famílias, comunidades e na sociedade de maneira geral.

De acordo com Weisinger (2001), a ausência de Inteligência Emocional pode prejudicar o sucesso e evitar o progresso do indivíduo dentro da empresa. No entanto, as competências da Inteligência Emocional, quando utilizadas no ambiente organizacional, pode levar a resultados produtivos tanto para o indivíduo quanto para a empresa.

Cury (2008) relata que o sucesso de uma pessoa depende de sua Inteligência Emocional. A utilização adequada da Inteligência Emocional pode fazer inclusive com que o indivíduo se mantenha motivado. Nesse sentido, de acordo com Weisinger (2001), as organizações devem trabalhar a motivação em seus funcionários. O autor apresenta técnicas para desenvolver a Inteligência Emocional nos seus colaboradores, fazendo com que descubram seus próprios pontos motivacionais e busquem aplicar estes comportamentos, ao invés de oferecer recompensas financeiras ou sociais.

Conforme Goleman, Boyatzis e McKee (2002), os seguidores buscam em seus Líderes também um vínculo de apoio emocional, ou seja, de empatia. Assim, quando a Liderança conduz as emoções de forma positiva, trazem à tona o que todos têm de melhor e quando dirigem as emoções negativamente, prejudicam os alicerces

emocionais que permitem às pessoas brilhar. Dessa forma, o destino de uma organização depende muito da eficácia dos líderes nessa competência emocional.

Robbins (2005) diz que as emoções negativas podem prejudicar o desempenho do profissional, e é por isso que as organizações procuram eliminá-las do ambiente de trabalho. Mas, segundo ele, os sentimentos são parte do comportamento necessário ao trabalho, pois podem ser motivadores para um desempenho melhor. Desse modo, é necessário ser capaz de controlar as emoções de maneira eficaz em posições de Liderança, para o maior sucesso profissional.

Grandes Líderes mexem com as emoções, possuem a capacidade de inflamar a paixão e inspirar o que há de melhor em seus liderados. Ao tentar explicar o motivo de eles serem tão eficientes, menciona-se sempre sua estratégia, visão ou ideias poderosas. Mas a verdade é que grandes Líderes possuem a capacidade de lidar bem com as emoções (GOLEMAN; BOYATZIS; MCKEE, 2002).

2.5.1 O líder desenvolvendo a inteligência emocional

Para Cury (2010), a falta de treinamento emocional faz com que as pessoas não consigam desenvolver um filtro emocional. Como relatam Goleman, Boyatzis e Mckee (2002), compreender o papel das emoções no ambiente de trabalho é o que diferencia os bons Líderes dos demais, pois essa compreensão alcança melhores resultados empresariais, retenção de talentos, moral mais elevada, motivação e dedicação.

O Líder que procura desenvolver sua Inteligência Emocional precisa compreender que, conforme orienta Cury (2010), utilizar o silêncio a seu favor não significa se aguentar para não explodir, mas é na verdade o respeito pela própria inteligência, pela própria liberdade de se obrigar a reagir de forma calma em situações estressantes. Como diria Jodelet (2005), é preciso se esforçar, mesmo que algumas situações sociais te contrariem com facilidade, é importante valorizar essas experiências pois te trarão conhecimentos.

O Líder que aprende a controlar suas emoções acaba se tornando mais resiliente, solidário, maleável, sensível, compassivo, paciente, generoso e magnânimo. Quanto mais estável emocionalmente, mais o profissional torna-se um ser humano e deixa de ser um chefe rígido e suficiente (CURY, 2008).

De acordo com Goleman, Boyatzis e McKee (2002), para a Liderança funcionar em benefício de todos, o Líder precisa se empenhar na busca pelo contínuo desenvolvimento das aptidões de Inteligência Emocional, sobre como lidar consigo mesmo e com as suas relações. Assim, conduzem as emoções dos seus liderados no rumo certo.

Cury (2010) comparou os comportamentos humanos com sementes. Ele afirma que as sementes são pequenas e frágeis, mas podem produzir grandes plantas, seja em curto prazo ou em um futuro mais distante. Assim também os comportamentos humanos são a base para a construção de um futuro saudável alicerçado em um presente saudável. Por isso, lidar com emoções é uma tarefa fundamental para desenvolver uma carreira profissional promissora (RESENDE, 2008).

3 METODOLOGIA

Metodologia significa planejar o desenvolvimento da pesquisa, ou seja, formular as hipóteses, realizar experimentos, organizar as investigações e explicar os resultados (FACHIN, 2006).

Segundo Fonseca (2002), na metodologia são explicadas de forma detalhada as ações desenvolvidas durante o trabalho. Fortin (2009), afirma que é a parte da pesquisa onde se estuda, descreve e explica os métodos que vão ser utilizados para obter respostas para a investigação. Ramos (2009), complementa dizendo que a metodologia identifica limitações, verifica utilidades, através de estudos e avaliação de vários métodos disponíveis.

Assim, nesse capítulo será explicado todo processo percorrido para o estudo do tema e para a chegada do resultado dessa pesquisa.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

É no delineamento de pesquisa que se define com clareza como e onde será realizada a pesquisa (PEREIRA, 2012). A escolha da abordagem metodológica, qualitativa ou quantitativa e os métodos adequados para a pesquisa, dependerá do tipo de questão de pesquisa, do alinhamento teórico e do que ou quem será pesquisado (NOGUEIRA et al., 2020).

As pesquisas qualitativas e quantitativas são diferentes, mas podem estar juntas num mesmo estudo (RAMOS, 2009). Segundo Jacobson (2009), a pesquisa qualitativa é de natureza aplicada e não utiliza números para a análise de suas variáveis, ela busca soluções para um problema já existente. Já a pesquisa quantitativa, é uma pesquisa numérica, com escalas e estatísticas.

Para o trabalho, foi escolhida a abordagem quantitativa, e para a coleta de dados e análise, utilizou-se um questionário no método de MLQ 5X *short*.

De acordo com Nogueira et al. (2020), o questionário é um meio de buscar as informações necessárias de forma primária, junto aos próprios sujeitos pesquisados. Por meio dele, procura-se buscar informações de um conjunto de indivíduos a respeito deles mesmos ou do seu meio, e informações pontuais.

De todos os métodos de avaliação de liderança, o mais aceito como ferramenta de medida da liderança transformacional, transacional e *laissez-faire* é o Questionário Multifatorial da Liderança, ou seja, *Multifactorial Leadership Questionnaire* – MLQ (BASS; AVOLIO; JUNG, 1999).

Segundo Muenjohn e Armstrong (2008), o MLQ-5X *short* é uma excelente ferramenta para os investigadores que querem ter a certeza de que estão efetivamente medindo os fatores da liderança transacional, transformacional e *laissez-faire*. Além disso, avalia também os resultados da liderança (MATOS, 2012).

Este questionário possui 45 itens e pode ser apresentado em duas versões, sendo a *The Leader Form*, que é uma pesquisa direcionada ao líder, que avalia seus próprios comportamentos e a frequência dos mesmos, ou *The Rate Form*, direcionada aos subordinados, que avaliam, numa escala de 0 a 5, a frequência dos comportamentos transacionais e transformacionais do líder (BASS; RIGGIO, 2006). Para esse estudo, foram utilizadas as duas versões conceituadas.

Para a medição da inteligência emocional, o questionário utiliza o método *Wong and Law Emotional Intelligence Scale* (WLEIS), ou seja, Escala de Inteligência Emocional de Wong e Law. É um instrumento constituído por 16 itens, que avaliam as quatro dimensões de inteligência emocional: avaliação e expressão das próprias emoções, avaliação e reconhecimento das emoções nos outros, regulação das emoções do próprio e utilização das emoções para facilitar o desempenho. A ferramenta trabalha com uma escala de resposta de cinco pontos, sendo 1- Discordo Fortemente e 5- Concordo Fortemente (RODRIGUES; et al., 2011).

3.1.1 Pré-teste

Após a definição do tipo de pesquisa e de formular o questionário, inicia-se a fase da execução do estudo piloto ou pré-teste, onde poderão ser fornecidos valiosos subsídios, quanto tempo foi gasto para a aplicação do instrumento, se a resposta do entrevistado, em dada situação, poderá ser alterada, ou se a forma em que foi redigida está coerente com o entendimento do entrevistado etc. Se preciso, após a fase experimental, pode-se introduzir as correções necessárias (FACHIN, 2017).

Para o estudo em questão foi realizado um pré-teste dos questionários elaborados, enviados no dia 14 junho de 2021 por meio do aplicativo de mensagens *WhatsApp*. As respondentes fazem parte de uma equipe de atividades administrativas

de uma empresa de calçados de Farroupilha, Rio Grande do Sul, e foram respectivamente, uma mulher que atua no cargo de Liderança para o questionário A (aos líderes) e uma mulher subordinada a ela para o questionário B (aos liderados). O objetivo do pré-teste foi de verificar se as questões que compõem os questionários estavam de fácil entendimento, se estavam bem escritas e se poderiam ser respondidas de forma prática e precisa.

A respondente que representou a população dos liderados não apresentou dificuldades no entendimento das questões, retornou com a devolutiva no mesmo dia dizendo que estava bem escrito e de fácil entendimento. Já a respondente que representou a população dos Líderes deu o retorno no dia 17 de junho de 2021, e sugeriu algumas melhorias na escrita de algumas questões.

Na questão 9 da parte Como eu sou: “Estabeleço sempre metas para mim próprio, tentando em seguida dar o meu melhor para as atingir.” A respondente sugeriu alterar para: “Estabeleço sempre metas para mim mesmo, tentando em seguida dar o meu melhor para as atingir.” Da mesma forma, na questão 10: “Tenho por hábito dizer a mim próprio que sou uma pessoa competente.” Sugeriu alterar para: “Tenho por hábito dizer a mim mesmo que sou uma pessoa competente.”

Na questão 15 da parte Liderança: “Invisto o meu tempo formando e ajudando os trabalhadores a resolver problemas.” A sugestão foi para que mudasse para: “Invisto o meu tempo formando e ajudando os colaboradores a resolverem problemas.” As sugestões foram avaliadas e as questões foram alteradas.

Após as devolutivas do pré-teste, os dois questionários foram aglutinados em um só para facilitar a aplicação da pesquisa. Depois foi dividido em três partes, sendo a parte 1 Como eu sou, a parte 2 para os liderados e a parte 3 para os indivíduos que exercem cargos de Liderança. Algumas palavras foram alteradas para facilitar a compreensão dos respondentes. O campo onde solicitava a Escolaridade foi alterada, assim é solicitado nesse campo qual o curso do acadêmico respondente.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A amostra é uma porção ou parcela selecionada de um todo, ou seja, é um subconjunto do universo, também chamado de população. Assim, a pesquisa não abrange todos os componentes do universo, mas sim, investiga apenas uma parte dessa população. Dessa forma, é preciso escolher uma parte que seja a mais

representativa possível do todo, que seja capaz de transmitir os resultados da população total, se esta fosse investigada. Por isso se chama de amostra (MARCONI; LAKATOS, 2021).

De acordo com Marconi e Lakatos (2021), há duas divisões no processo de amostragem: a não probabilística e a probabilística. A amostra do tipo probabilística baseia-se na escolha aleatória dos pesquisados, onde cada membro da população tem a mesma probabilidade de ser escolhido, assim permite a utilização de tratamento estatístico, o que compensa erros amostrais e outros aspectos importantes para a representatividade e relevância da amostra.

Já a amostragem da presente pesquisa caracteriza-se não probabilística por conveniência. Esse tipo de amostragem é mais acessível, onde a escolha da amostra é estabelecida de acordo com a conveniência do responsável pela pesquisa. A amostra entrevistada da população em estudo representa acadêmicos de cursos de graduação de uma universidade de Farroupilha, Rio Grande do Sul.

3.3 PROCESSO DE COLETA DE DADOS

De acordo com Almeida (2014), após descrever a população e a forma como foi selecionada a amostra, deve-se caracterizar o estudo quanto aos procedimentos que serão adotados na coleta de dados, quando serão realizados e quais instrumentos utilizados.

Como já mencionado anteriormente, para esse estudo foi usado o método de coleta de dados quantitativo, e para apurar os assuntos estudados, este método utiliza questionários. Mascarenhas (2018) afirma que o questionário é uma ferramenta que facilita a medição dos dados com maior precisão. Os respondentes podem respondê-lo quanto estiverem mais à vontade e exige respostas mais objetivas, sem influência do pesquisador, pois ele não precisa estar junto para que seja respondido. Baptista e Campos (2016) dizem que os questionários podem ser aplicados por telefone, por *e-mail*, pessoalmente ou pelos correios.

O questionário foi aplicado para os acadêmicos de cursos de graduação de uma universidade de Farroupilha, Rio Grande do Sul. A coleta dos dados aconteceu a partir do dia 16 de setembro de 2021 até 25 de setembro de 2021. Ao final da realização da pesquisa, ela teve um total de 20 respostas. Todas as respostas foram

válidas por conta do funcionamento da ferramenta, que permite apenas o envio do formulário completamente respondido.

4 PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS

Após a coleta dos dados, a próxima fase da pesquisa é a análise dos elementos obtidos, que deve ser realizada para atingir os objetivos da pesquisa, avaliando os dados e as informações e comparando com os objetivos estabelecidos no início do estudo. É nessa fase que os dados se transformam em informações e geram o conhecimento buscado desde o início da pesquisa (LOZADA; NUNES, 2018).

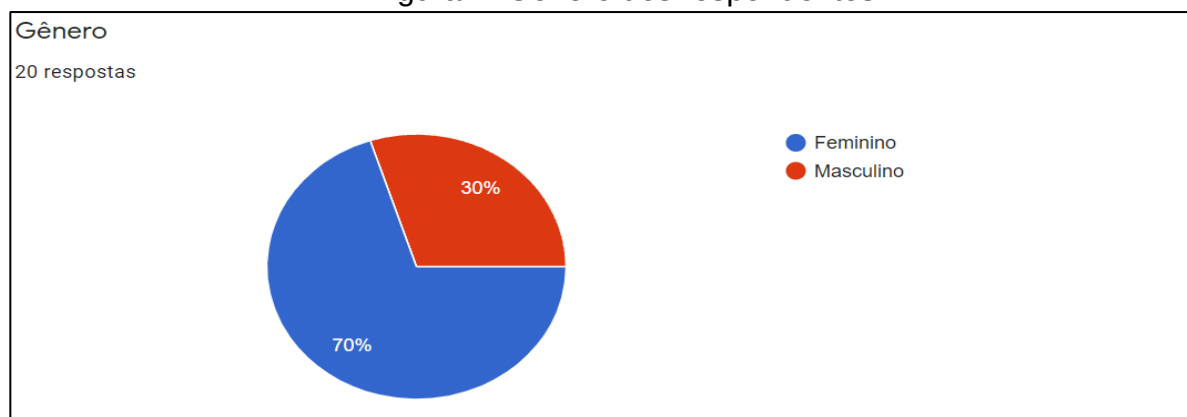
O instrumento de pesquisa teve um retorno de 20 respostas. O motivo de não ter um número maior de retorno, foi porque as aulas estão sendo todas em forma síncrona *online*, o que tornou impossível aplicar o questionário de maneira presencial. Então, foi enviado através da ferramenta do *Google Forms*, e compartilhado com os respondentes através do *e-mail* e grupo de *WhatsApp* que os acadêmicos utilizam para comunicar sobre suas aulas.

O questionário teve sua estrutura dividida em três partes, sendo a primeira parte para a identificação do perfil e para a avaliação da Inteligência Emocional nos respondentes. A segunda parte foi reservada para os liderados avaliarem seus líderes, e a última parte para uma auto avaliação para aqueles que ocupam cargos de liderança.

4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

As questões a seguir são referentes ao perfil dos respondentes.

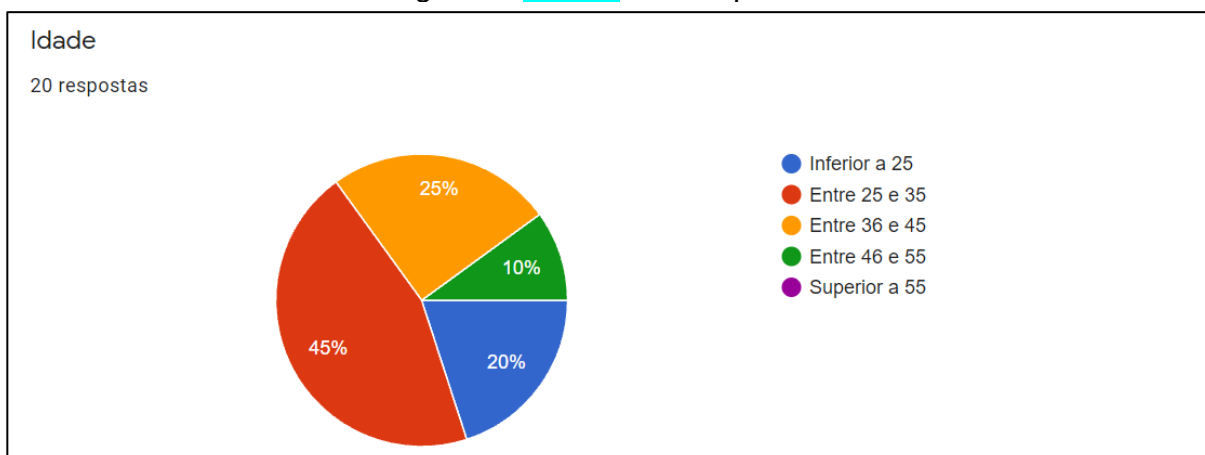
Figura 1: Gênero dos respondentes



Fonte: Elaboração pela autora (2021).

Por meio da figura 1, pode-se observar que o gênero feminino foi maior entre os respondentes, correspondendo 70% da amostra pesquisada. O restante dos respondentes classificou-se gênero masculino, sendo assim 30% da amostra pesquisada.

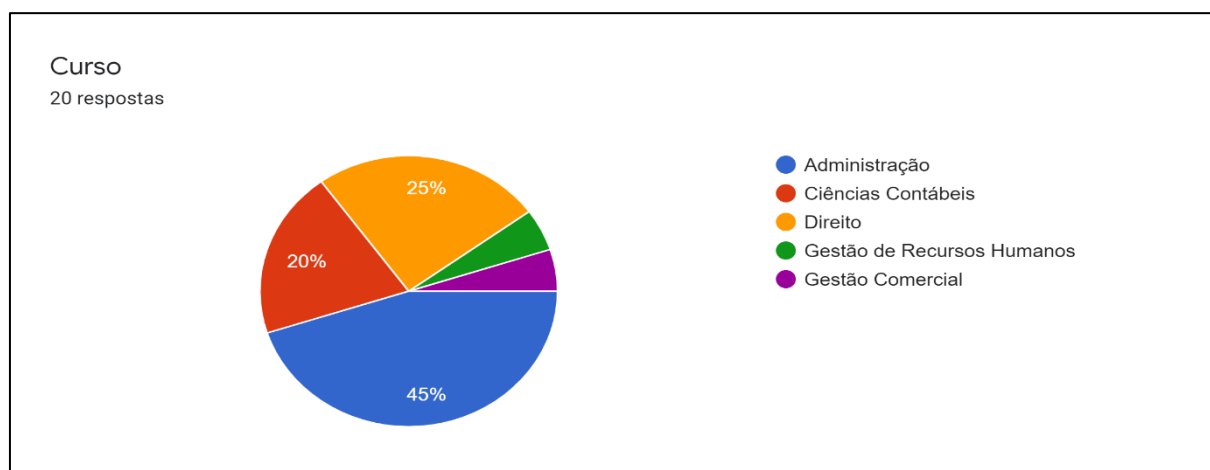
Figura 2: Idades dos respondentes



Fonte: Elaboração pela autora (2021).

A análise da figura 2 constatou que as idades dos respondentes estão concentradas entre os 25 a 35 anos, com 45% de pessoas nessa faixa etária. Em seguida, os respondentes entre os 36 e 45 anos e com idades inferiores a 25 anos, com 25% e 20% respectivamente. Os outros 10% restantes formam a minoria dos respondentes, com idades entre 46 e 55 anos. Não houve respondentes com idades superiores a 55 anos.

Figura 3: Curso dos respondentes



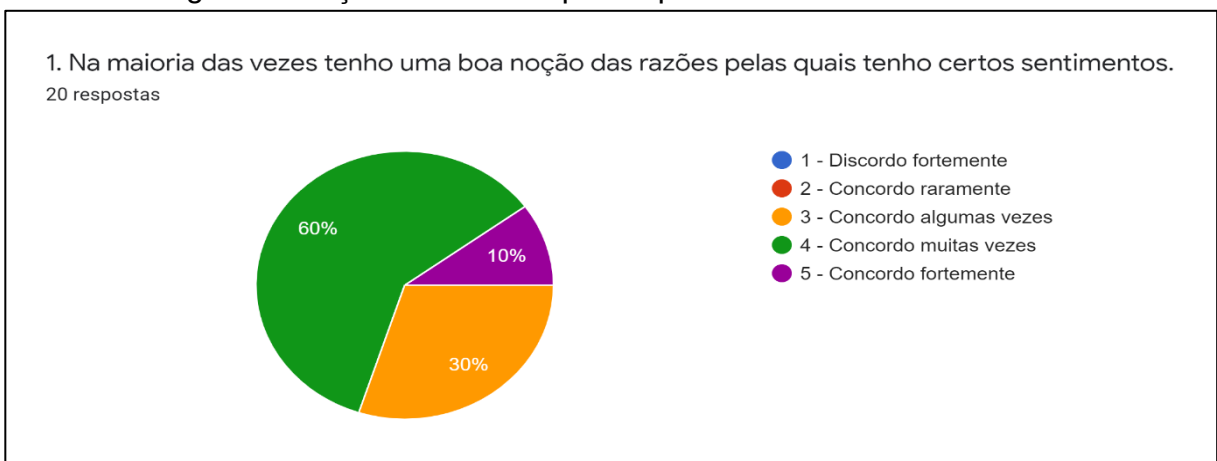
Fonte: Elaboração pela autora (2021).

A figura 3 é referente ao curso dos respondentes, já que a pesquisa foi aplicada em acadêmicos de cursos de graduação de uma universidade. Ela demonstra que a maioria dos respondentes está cursando Administração, com 45%. Em seguida, vem o curso de Direito, com 25%, e Ciências Contábeis com 20%. Os 10% restantes correspondem aos respondentes que cursam Gestão de Recursos Humanos e Gestão Comercial, com 5% cada.

4.2 AVALIAÇÃO DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

A partir da figura 4 ainda se analisa o perfil dos respondentes, mas com relação a sua Inteligência Emocional.

Figura 4: Noção das razões pelas quais se tem certos sentimentos

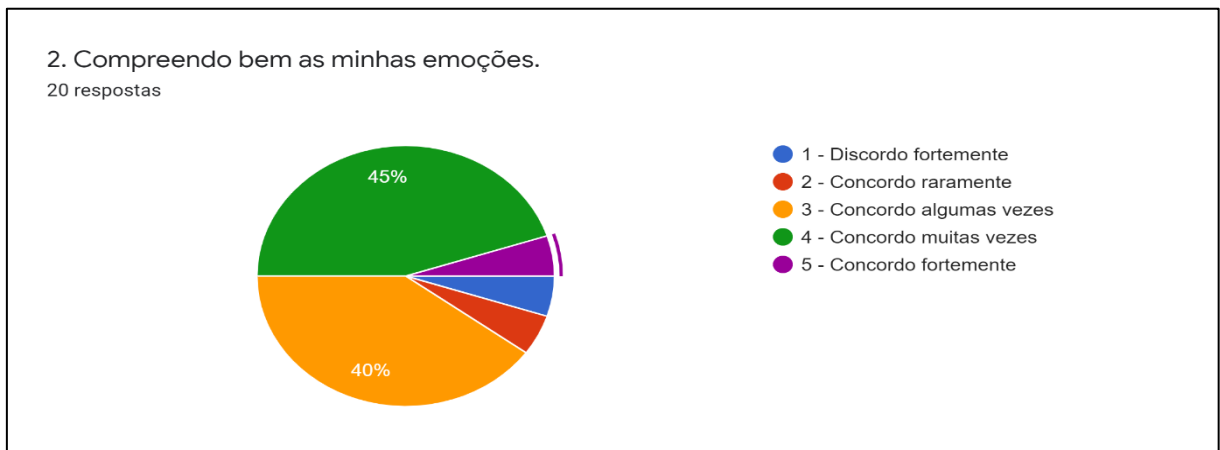


Fonte: Elaboração pela autora (2021).

Goleman (1998) definiu a autopercepção como a habilidade de conhecer os próprios estados interiores, preferências, recursos e intuições.

A análise dessa figura 4 demonstra que 30% dos respondentes considera que somente algumas vezes possuem essa autopercepção sobre seus próprios sentimentos, e 10% dos respondentes avalia que concorda fortemente com a afirmação da questão. A maioria dos respondentes, que são 60%, concorda que muitas vezes tem uma boa noção das razões pelas quais têm certos sentimentos.

Figura 5: Compreensão das emoções

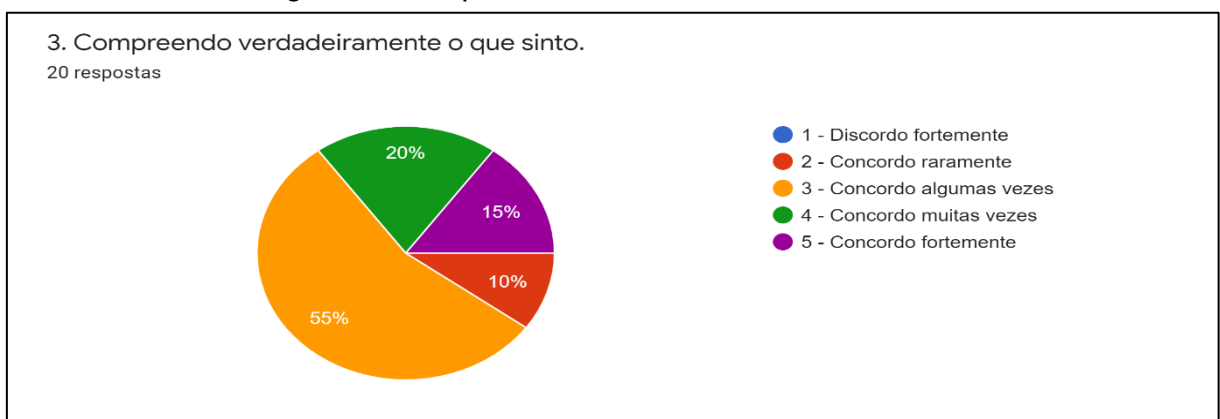


Fonte: Elaboração pela autora (2021).

De acordo com a figura 5, 45% dos respondentes concorda muitas vezes que compreende bem as suas emoções. Em seguida, 40% dos respondentes concorda algumas vezes e os 15% restantes estão divididos entre os que concordam fortemente, discordam fortemente e concordam raramente, sendo 5% cada.

A autopercepção é a base sobre a qual são construídas todas as aptidões da Inteligência Emocional, pois entendendo os próprios sentimentos e atitudes a pessoa passa a compreender melhor as situações que se apresentam ao longo de um dia de trabalho, sabendo como reagir, agir, comunicar e interferir de forma coerente, em diferentes situações (RAIOL, 2008).

Figura 6: Compreensão verdadeira dos sentimentos



Fonte: Elaboração pela autora (2021).

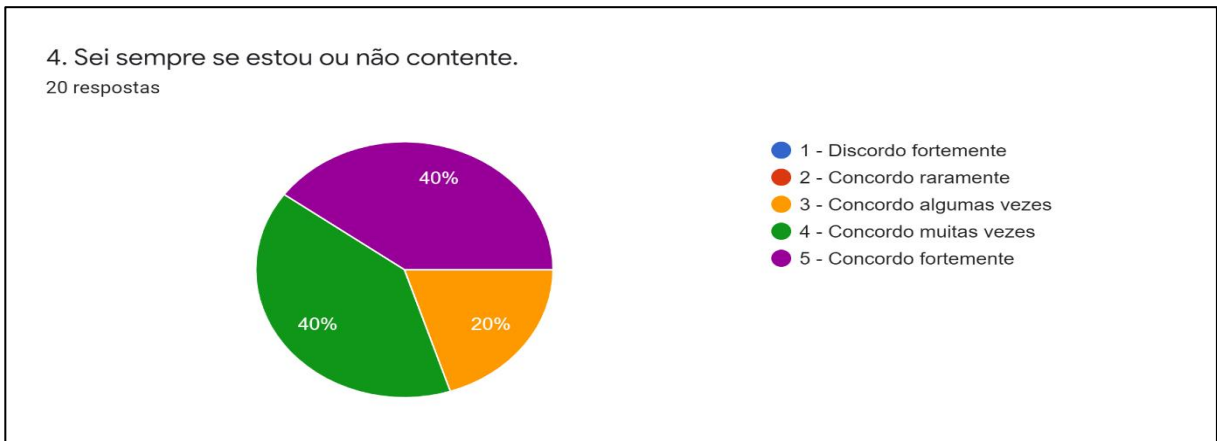
A figura 6 complementa a análise da figura 5, onde a maioria dos respondentes concorda que algumas vezes compreende verdadeiramente seus sentimentos, sendo

um total de 55% das respostas. A seguir, vem aqueles que concordam muitas vezes, sendo 20% dos respondentes. Logo após, 15% que concorda fortemente e 10% concorda que raramente possui essa verdadeira compreensão de seus sentimentos.

Em comparação, a figura 5 demonstrou que maior parte das pessoas concorda na maioria das vezes que entende bem seus sentimentos, enquanto a figura 6 demonstrou que a maioria dos respondentes concorda que em algumas vezes consegue compreender verdadeiramente seus sentimentos. Às vezes, os indivíduos entendem bem suas emoções e sabem como lidar com elas, mas isso não significa que compreendem verdadeiramente cada um dos sentimentos ou por quê estão sentindo.

Goleman (1998) menciona que as pessoas com percepção emocional sabem quais emoções estão sentindo e por quê; se dão por conta da ligação entre seus sentimentos com as palavras que dizem e as atitudes que tomam; são capazes de reconhecer como as suas emoções podem afetar seu desempenho; e possuem uma percepção orientadora de seus valores e objetivos.

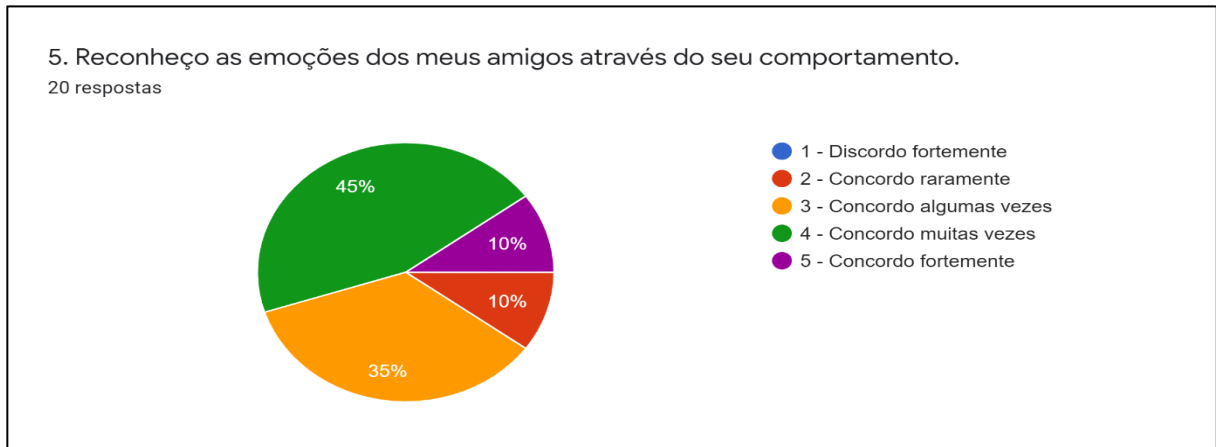
Figura 7: Saber se está ou não contente



Fonte: Elaboração pela autora (2021).

Na análise da figura 7 foi possível verificar que grande parte dos respondentes identifica bem quando está ou não contente, sendo que a minoria identifica algumas vezes. 40% dos respondentes concorda que muitas vezes sabem sempre se estão ou não contente, sendo também 40% que concordam fortemente. 20% dos respondentes assinalaram a opção concordo algumas vezes.

Figura 8: Reconhecer as emoções dos amigos

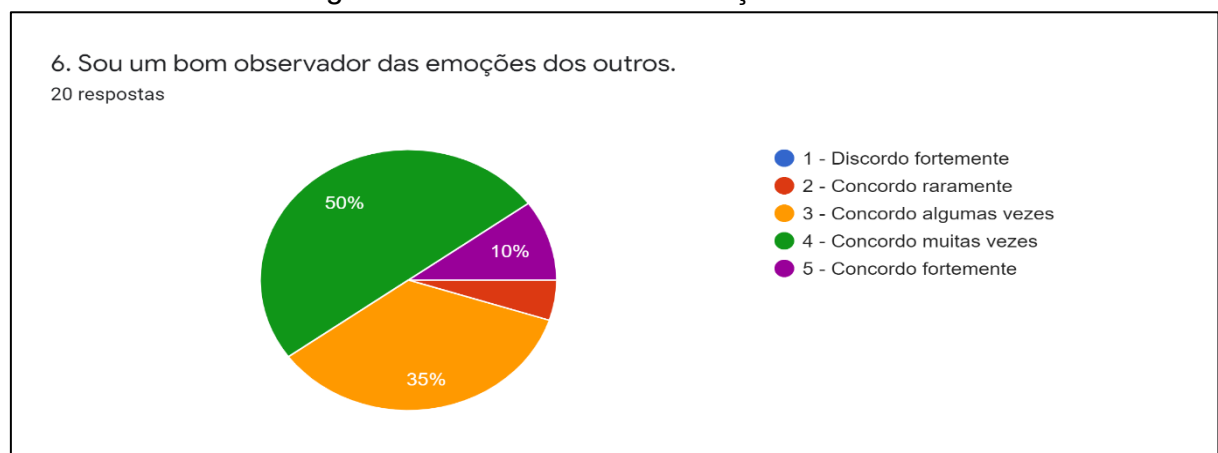


Fonte: Elaboração pela autora (2021).

Em relação à análise da figura 8, ela demonstra que a maioria da população pesquisada, consegue muitas vezes identificar as emoções dos amigos através do comportamento, sendo um total de 45% dos respondentes. Seguido por 35% que algumas vezes consegue identificar e 10% raramente. Somente 10% das pessoas consegue reconhecer as emoções dos amigos fortemente, ou em todas as ocasiões.

Goleman (1998), explicou que empatia é a percepção dos sentimentos, necessidades e preocupações com os demais. É compreender os outros, pressentir os sentimentos e perspectivas das outras pessoas e assumir um interesse ativo por suas preocupações.

Figura 9: Observador das emoções dos outros

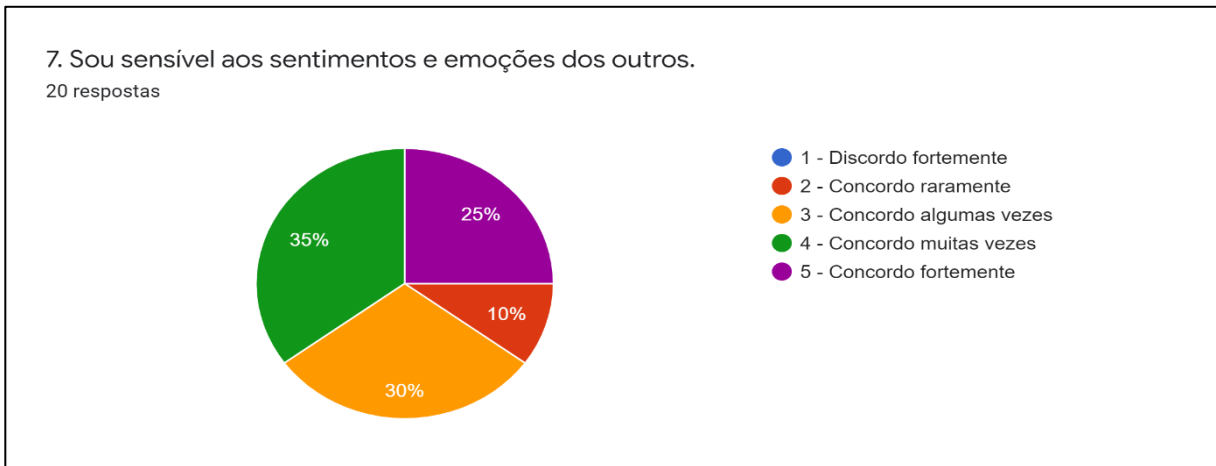


Fonte: Elaboração pela autora (2021).

A análise da figura 9 revela que a maioria dos respondentes concorda muitas vezes que é um observador das emoções dos outros (50%), seguido de 35% dos respondentes que concorda algumas vezes, 10% concorda fortemente e 5% que concorda que raramente é observador das emoções dos outros.

Goleman (1998) afirma que a empatia é o radar social do ser humano, pois as pessoas raramente dizem em palavras aquilo que sentem, mas revelam através do tom de voz, expressão facial ou outras maneiras não-verbais. Por isso, a empatia é a capacidade de entender o que as pessoas sentem sem que elas o digam, observando as atitudes e comportamentos delas. Por isso, o fato de observar as emoções dos outros é muito importante, e demonstra que o indivíduo tem a capacidade de empatia.

Figura 10: Sensível aos sentimentos dos outros

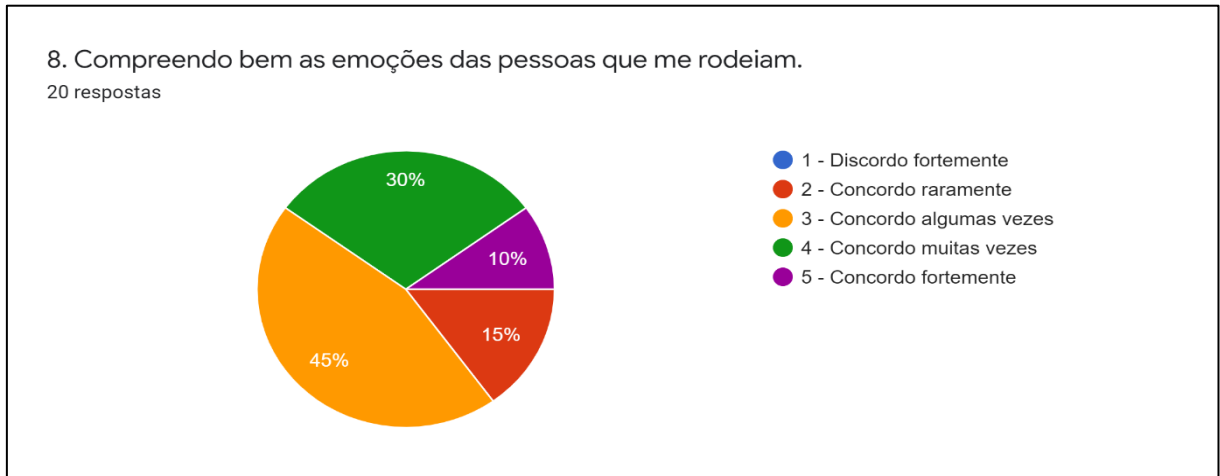


Fonte: Elaboração pela autora (2021).

A análise da figura 10 demonstra que 35% dos respondentes concorda muitas vezes que são sensíveis aos sentimentos e emoções dos outros, 30% concorda algumas vezes, 25% concorda fortemente e 10% concorda raramente.

Para Goleman (1998) empatia também é sobre cultivar oportunidades através de diferentes tipos de pessoas, ler as correntes emocionais e os relacionamentos de poder de um grupo de pessoas.

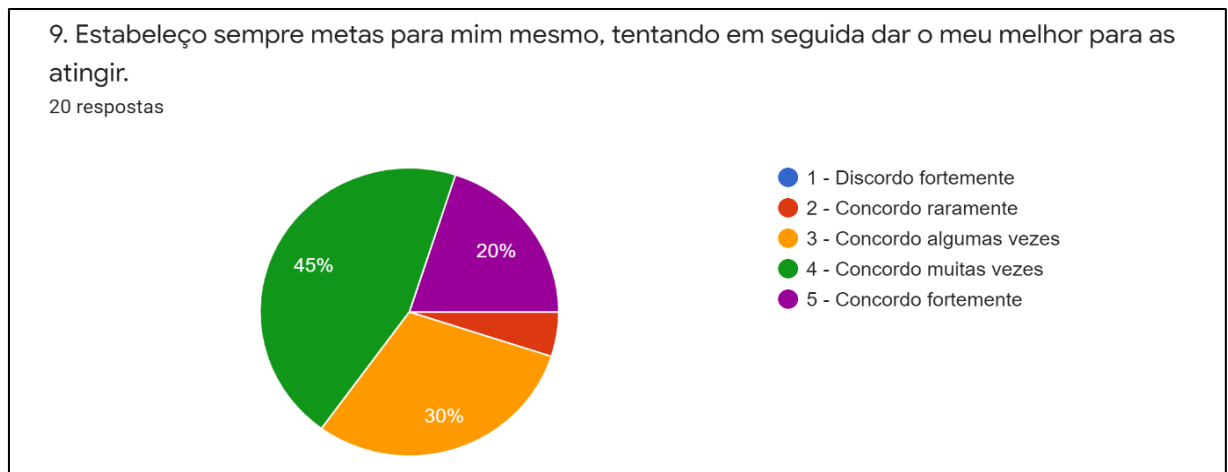
Figura 11: Compreensão das emoções das pessoas



Fonte: Elaboração pela autora (2021).

De acordo com a análise da figura 11, 45% dos respondentes concorda algumas vezes que compreende bem as emoções das pessoas que o rodeiam, seguido de 30% de pessoas que concorda muitas vezes, 15% concorda raramente e 10% concorda fortemente que compreende bem as emoções das pessoas que o rodeiam.

Figura 12: Metas para si mesmo



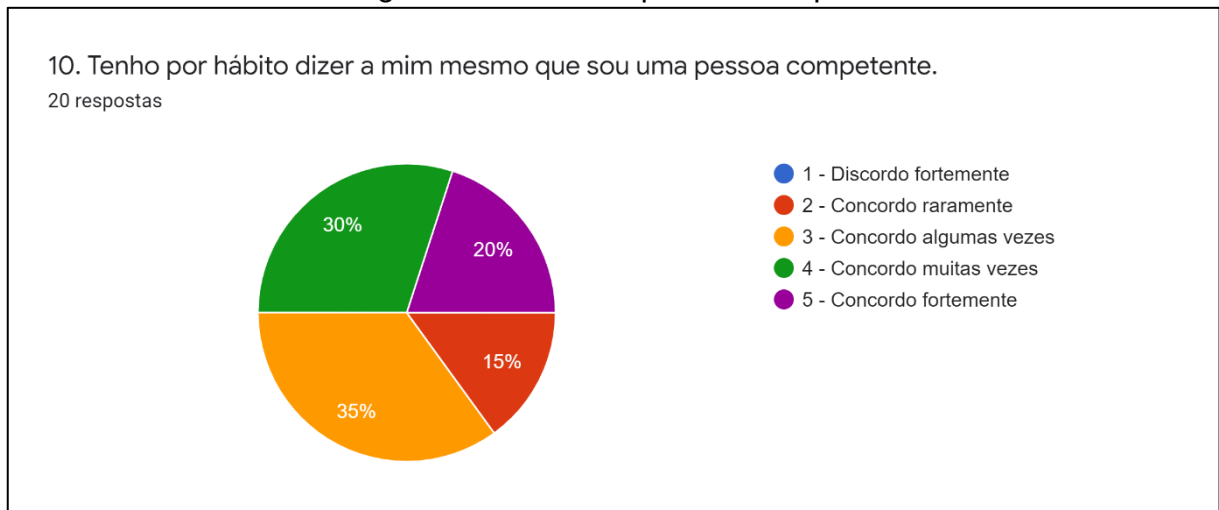
Fonte: Elaboração pela autora (2021).

A análise da figura 12 avalia que 45% dos respondentes concorda muitas vezes que estabelece metas para si mesmo, tentando em seguida dar o melhor para as atingir. 30% dos respondentes concorda algumas vezes, 20% concorda fortemente e 5% concorda raramente.

Goleman (1998) afirma que um indivíduo motivado apresenta vontade de realização, dedicação, iniciativa e otimismo, a fim de esforçar-se para alcançar a excelência, alinhar-se com as metas do grupo e persistir na perseguição das metas ultrapassando barreiras e obstáculos que surgem no caminho.

A motivação auxilia o indivíduo a estabelecer metas para si mesmo, e dar o melhor de si para conseguir atingi-las.

Figura 13: Sou uma pessoa competente

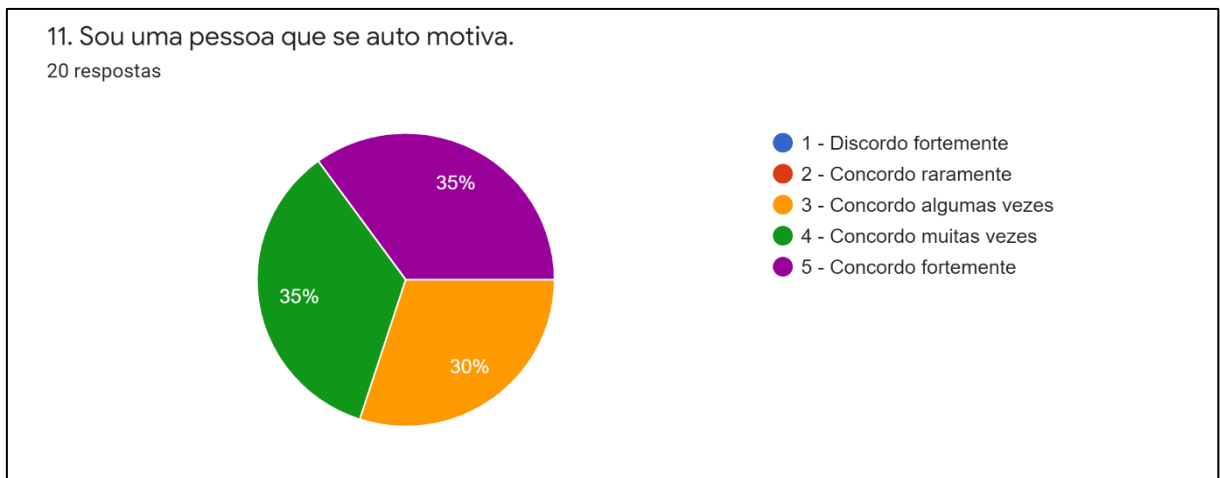


Fonte: Elaboração pela autora (2021).

A figura 13 demonstra que 35% dos respondentes concorda algumas vezes que possuem o hábito de dizer a si mesmos que são pessoas competentes, 30% concorda muitas vezes, 20% concorda fortemente e 15% concorda raramente.

Goleman (1998) definiu a autorregulamentação como a capacidade de lidar com os próprios estados interiores, administrar impulsos, a fim de provocar intencionalmente uma emoção e usá-la a seu favor para obter um determinado resultado.

Figura 14: Uma pessoa que se auto motiva



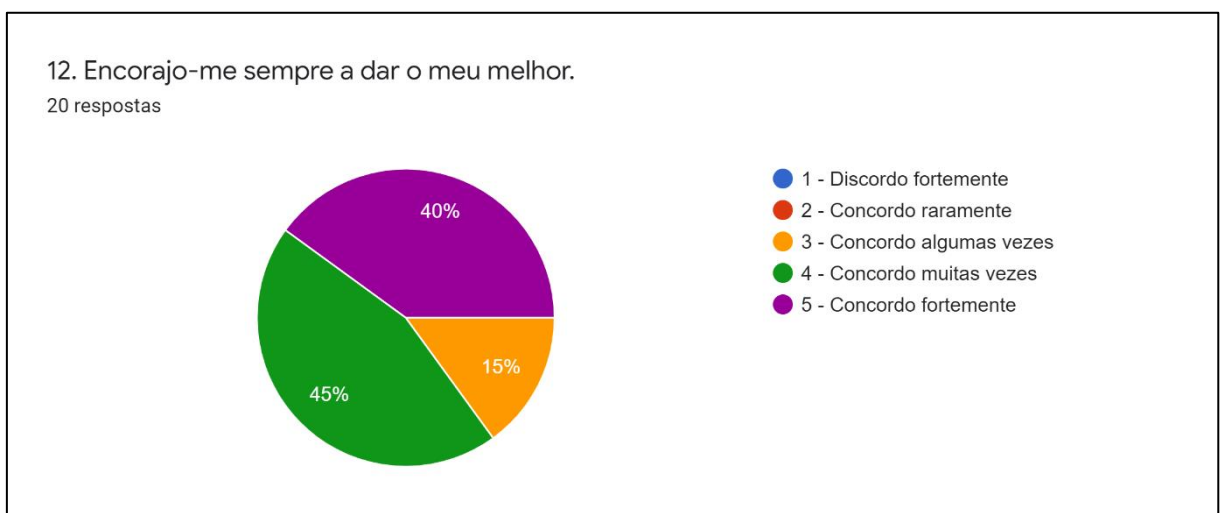
Fonte: Elaboração pela autora (2021).

Conforme a análise da figura 14, 35% dos pesquisados concorda fortemente que é uma pessoa que se auto motiva, 35% concorda muitas vezes e 30% concorda algumas vezes.

Bedran Jr. e Oliveira (2009) definiram a motivação como um conjunto de fatores psicológicos que agem entre si e determinam a forma como a pessoa escolhe suas ações.

Auto motivar-se é uma ação gerada da motivação, e é muito importante para que o indivíduo tenha Inteligência Emocional.

Figura 15: Sempre dar o melhor de si

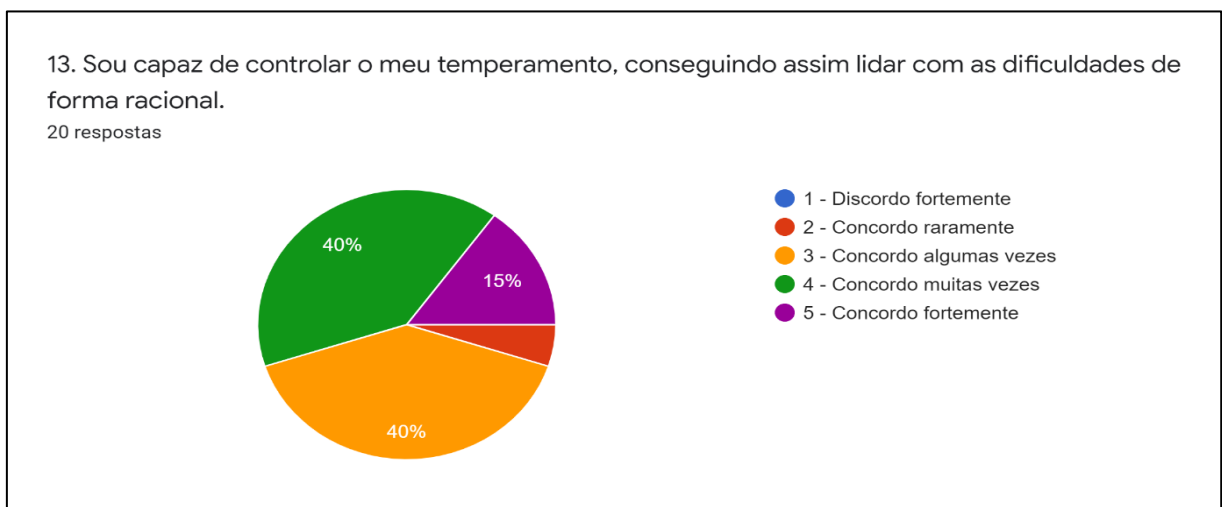


Fonte: Elaboração pela autora (2021).

Na figura 15, foi possível analisar que 45% dos respondentes concorda muitas vezes que se encoraja sempre a dar o seu melhor. Em seguida, 40% dos respondentes concorda fortemente e 15% concorda algumas vezes.

De acordo com Tamayo e Paschoal (2003), a motivação é quando o indivíduo dá o melhor de si para atingir seu objetivo e o resultado esperado. Por isso, esse encorajamento a fim de dar o seu melhor é resultado de uma motivação que o indivíduo tem, que o impulsiona a querer agir de forma a atingir seus resultados.

Figura 16: Controle do temperamento



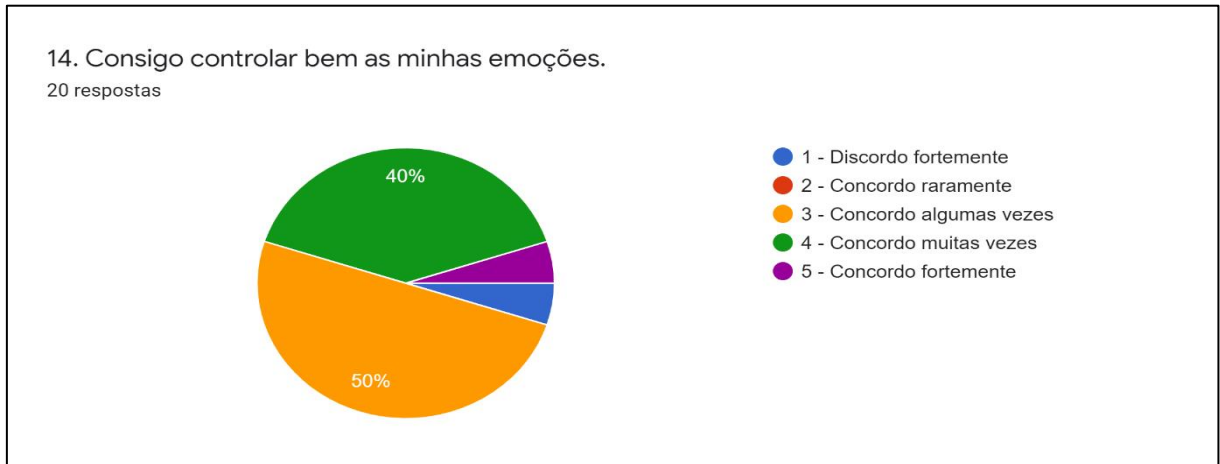
Fonte: Elaboração pela autora (2021).

A questão 13 do questionário fala sobre a capacidade de controlar o temperamento, a fim de conseguir lidar com as dificuldades de forma racional.

A análise da figura 16 possibilitou verificar que 40% dos respondentes concorda muitas vezes que possui essa capacidade, 40% concorda algumas vezes, 15% concorda fortemente e 5% concorda raramente.

Para Ryback (2002), o indivíduo que aprende a trabalhar com suas próprias emoções negativas consegue lidar com as pessoas de uma forma mais produtiva, estimulando e motivando-as para um determinado objetivo.

Figura 17: Controle das emoções

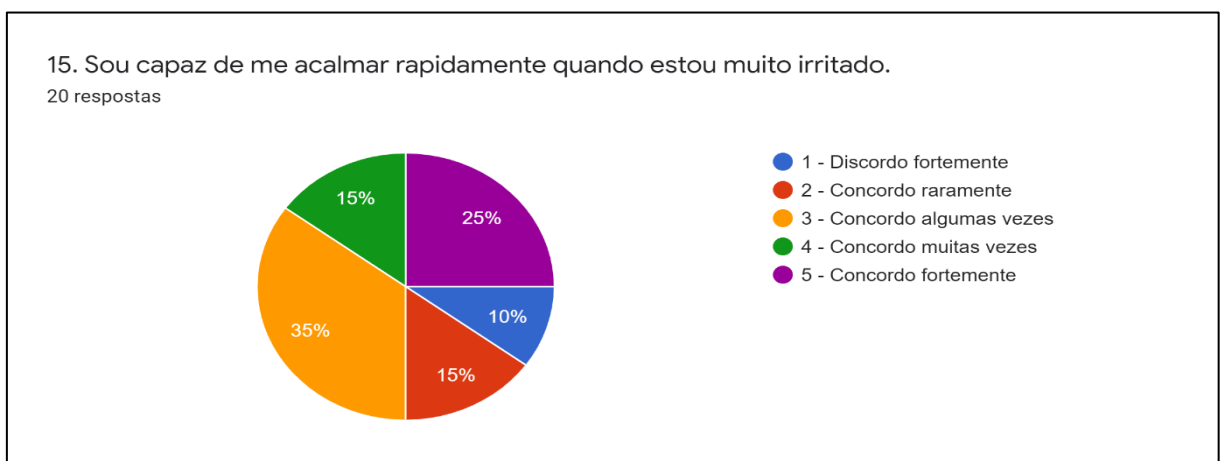


Fonte: Elaboração pela autora (2021).

A figura 17 tem o seguinte enunciado: consigo controlar bem as minhas emoções. A esse respeito, 50% dos respondentes assinalou a alternativa concordo algumas vezes, 40% concorda muitas vezes, 5% concorda fortemente e 5% discorda fortemente que tem esse controle.

Goleman (1998) explica que uma das aptidões da autorregulamentação é o autocontrole, ou seja, a capacidade de lidar e controlar emoções para gerenciar os sentimentos, mantendo a postura e a positividade em momentos difíceis, pensando com clareza e concentração.

Figura 18: Acalmar-se quando está irritado

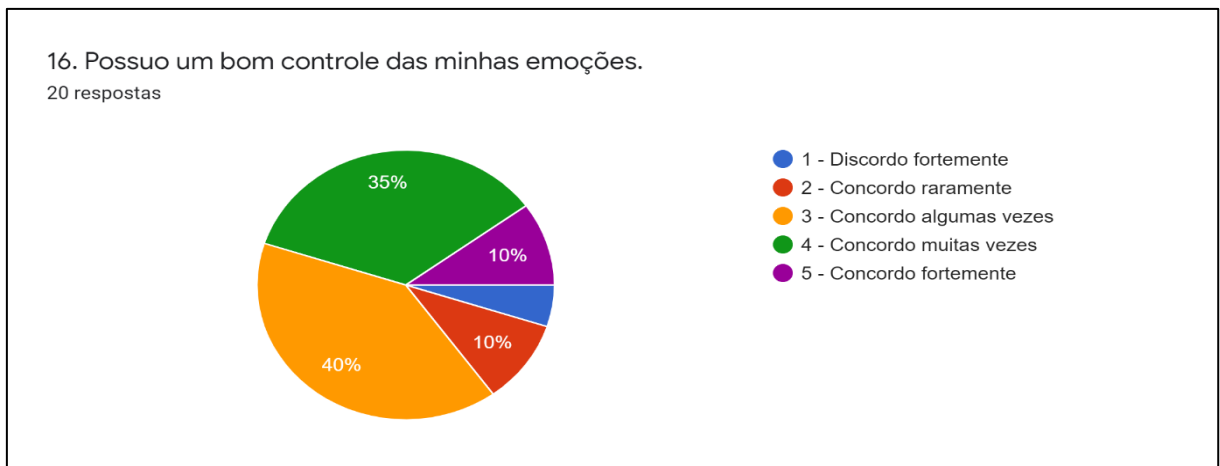


Fonte: Elaboração pela autora (2021).

A análise da figura 18 demonstra que 35% dos respondentes concorda algumas vezes que consegue se acalmar rapidamente quando está muito irritado. Em seguida, 25% dos respondentes concorda fortemente, 15% concorda muitas vezes, 15% concorda raramente e 10% discorda fortemente.

Essa questão ainda fala sobre autocontrole, uma das aptidões da autorregulamentação, e demonstra que a maioria das pessoas em poucos momentos consegue se acalmar rapidamente quando está muito irritado, pois assinalaram a opção concordo algumas vezes. Ainda, tem 10% que não consegue controlar e 15% que assinalou a opção concordo raramente.

Figura 19: Bom controle das emoções



Fonte: Elaboração pela autora (2021).

Ainda falando sobre autocontrole e autorregulamentação, a figura 19 avaliou que 40% dos respondentes concorda algumas vezes que possui um bom controle de suas emoções. Em seguida, 35% concorda muitas vezes, 10% concorda fortemente, 10% concorda raramente e 5% discorda fortemente.

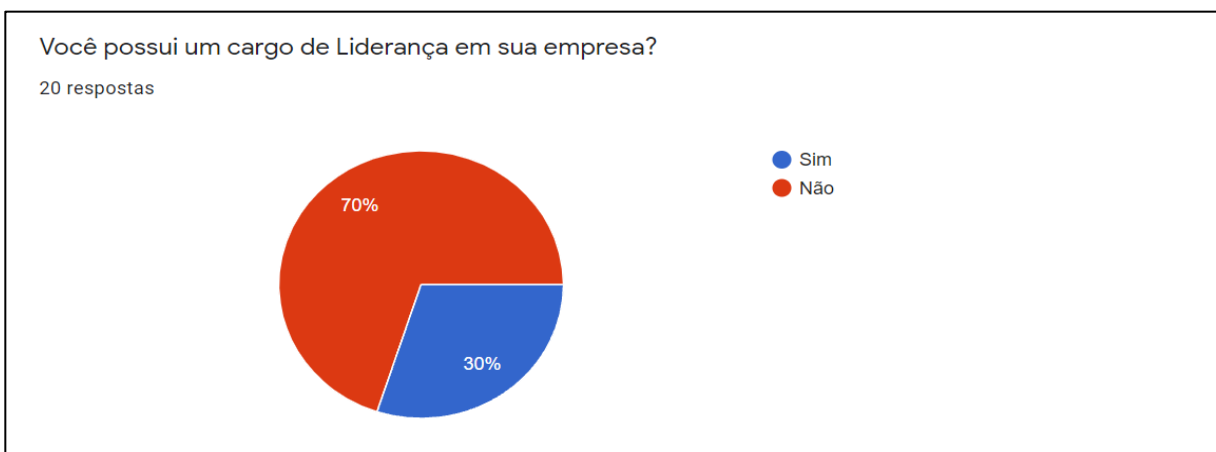
De acordo com Goleman (1998), autorregulamentação não é abafar a espontaneidade, mas sim controlar os sentimentos de forma a possuir uma opção quanto a como expressar sentimentos. Saber controlar as emoções auxilia muito no cotidiano e no relacionamento entre as pessoas.

4.3 AVALIAÇÃO DA LIDERANÇA

A pesquisa foi dividida em três partes, conforme informado anteriormente. A primeira parte avaliou o perfil e a Inteligência Emocional dos respondentes. Já a segunda e a terceira partes são voltadas para avaliação de aspectos relacionados com a Liderança, onde na parte dois os liderados avaliam os seus líderes e na parte três os líderes fazem uma autoavaliação de si mesmos enquanto gestores.

O questionário na parte dois e na parte três possuem as mesmas questões, mas formuladas de formas diferentes, a fim de ser de acordo com a proposta estabelecida, onde a parte dois é para os liderados avaliarem seus líderes e a parte três para a autoavaliação dos líderes.

Figura 20: Sobre Liderança



Fonte: Elaboração pela autora (2021).

A análise da Figura 20 demonstra que 70% dos respondentes não ocupa um cargo de Liderança em sua empresa, sendo somente 30% dos respondentes que efetivamente são líderes em suas empresas.

Para analisar essas questões similares, foram elaborados quadros a fim de possibilitar a comparação entre os dois públicos e suas respostas.

Tabela 1: Apoiar os liderados em troca de seus esforços

(continua)

Liderados		Líderes	
Dá-me apoio em troca dos meus esforços.	Porcentagem	Dou apoio aos outros em troca dos seus esforços.	Porcentagem
0 – Nunca	5%	0 – Nunca	-

(conclusão)

1 – Raramente	10%	1 – Raramente	-
2 – Algumas Vezes	45%	2 – Algumas Vezes	-
3 – Muitas Vezes	25%	3 – Muitas Vezes	50%
4 – Frequentemente	15%	4 – Frequentemente	50%

Fonte: Elaboração pela autora (2021).

A análise da tabela 1 reflete o apoio que os líderes dão em troca dos esforços de seus liderados. Nessa questão, 15% dos respondentes informou que não se sentem apoiados por seus líderes, enquanto 40% demonstraram sentir esse apoio frequentemente e muitas vezes. 45% dos respondentes informou que algumas vezes se sentem apoiados.

Já os líderes que responderam esse questionário, informaram que muitas vezes e frequentemente dão apoio aos seus colaboradores em troca de seus esforços. Nesse caso, pode-se notar que alguns liderados não se sentem apoiados, mesmo que os líderes consideram que estão oferecendo o apoio necessário.

Conforme as referências pesquisadas, a Liderança consiste em ser gentil, tratar as pessoas com cortesia, interesse e atenção, isso faz com que as pessoas se sintam bem, gerando um relacionamento de reciprocidade (HUNTER, 2006).

Tabela 2: Refletir sobre críticas

Liderados		Líderes	
Reflete sobre críticas que lhe são feitas e verifica se são ou não adequadas.	Porcentagem	Reflieto sobre críticas que me são feitas e verifico se são ou não adequadas.	Porcentagem
0 – Nunca	5%	0 – Nunca	-
1 – Raramente	30%	1 – Raramente	-
2 – Algumas Vezes	35%	2 – Algumas Vezes	16,7%
3 – Muitas Vezes	15%	3 – Muitas Vezes	50%
4 – Frequentemente	15%	4 – Frequentemente	33,3%

Fonte: Elaboração pela autora (2021).

Bergami (2002) informou que liderar é um processo que envolve um ambiente de trocas contínuas entre o líder e seus seguidores.

A tabela 2 traz uma análise referente às críticas que são feitas aos líderes, onde 35% dos respondentes informaram que não sentem que seus gestores refletem

sobre essas críticas que lhe são feitas, 30% informou que muitas vezes e frequentemente percebem que há essa reflexão, e 35% dos respondentes informou que somente algumas vezes é feita essa verificação.

Já 83,3% dos líderes que responderam esse questionário informaram que refletem sobre as críticas e que verificam se são ou não adequadas. Apenas 16,7% informou que algumas vezes fazem essa reflexão e análise.

Tabela 3: Atuar no momento certo

Liderados		Líderes	
Não atua no momento certo, mas apenas quando os problemas se agravam.	Porcentagem	Não atuo no momento certo, mas apenas quando os problemas se agravam.	Porcentagem
0 – Nunca	5%	0 – Nunca	33,3%
1 – Raramente	30%	1 – Raramente	33,3%
2 – Algumas Vezes	35%	2 – Algumas Vezes	16,7%
3 – Muitas Vezes	15%	3 – Muitas Vezes	16,7%
4 – Frequentemente	15%	4 – Frequentemente	-

Fonte: Elaboração pela autora (2021).

A análise da tabela 3 fala sobre a falta de atuação dos líderes no momento certo. A respeito disso, 30% dos respondentes avaliou que seus líderes possuem esse comportamento, 35% avaliou que seus líderes não se comportam dessa forma. Já 35% informou que em algumas vezes seus líderes não atuam no momento certo, mas apenas quando os problemas se agravam.

Já os líderes, em sua autoavaliação, informaram que não possuem esse tipo de conduta, sendo 66,6% dos líderes pesquisados. 33,4% dos líderes respondentes avaliaram que possuem esse comportamento, sendo 16,7% que assinalou muitas vezes e 16,7% algumas vezes.

Tabela 4: Atenção em irregularidades

(continua)

Liderados		Líderes	
Foca a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios das regras.	Porcentagem	Foco a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios das regras.	Porcentagem
0 – Nunca	-	0 – Nunca	-

(conclusão)

1 – Raramente	15%	1 – Raramente	16,7%
2 – Algumas Vezes	35%	2 – Algumas Vezes	16,7%
3 – Muitas Vezes	40%	3 – Muitas Vezes	66,7%
4 – Frequentemente	10%	4 – Frequentemente	-

Fonte: Elaboração pela autora (2021).

Referente à análise da tabela 4, demonstrou que 50% dos liderados respondentes informaram que raramente e em algumas vezes, seus líderes focam a atenção em erros, irregularidades, exceções e desvio das regras. Os outros 50% dos respondentes informou que muitas vezes e frequentemente seus gestores focam a atenção nesses aspectos.

Já os líderes respondentes informaram que muitas vezes têm essa conduta, sendo 66,7% deles. 16,7% informaram raramente e 16,7% responderam algumas vezes.

Tabela 5: Envolvimento em questões importantes

Liderados		Líderes	
Evita envolver-se quando surgem questões importantes.	Porcentagem	Evito envolver-me quando surgem questões importantes.	Porcentagem
0 – Nunca	20%	0 – Nunca	50%
1 – Raramente	35%	1 – Raramente	50%
2 – Algumas Vezes	35%	2 – Algumas Vezes	-
3 – Muitas Vezes	5%	3 – Muitas Vezes	-
4 – Frequentemente	5%	4 – Frequentemente	-

Fonte: Elaboração pela autora (2021).

A tabela 5 avalia se os líderes evitam envolver-se quando surgem questões importantes. 55% dos respondentes informou que seus líderes nunca ou raramente agem dessa forma, os outros 45% dos respondentes informaram que algumas vezes, muitas vezes ou frequentemente, seus líderes realmente evitam se envolver nessas questões.

Já no caso dos líderes, eles informaram que nunca ou raramente agem dessa maneira. Pode-se notar que mesmo que os líderes informem que não possuem esse tipo de comportamento, os liderados percebem de outra maneira.

Tabela 6: Conversa sobre seus valores e crenças

Liderados		Líderes	
Conversa sobre os seus valores e crenças mais importantes.	Porcentagem	Converso sobre os meus valores e crenças mais importantes.	Porcentagem
0 – Nunca	5%	0 – Nunca	-
1 – Raramente	30%	1 – Raramente	-
2 – Algumas Vezes	25%	2 – Algumas Vezes	16,7%
3 – Muitas Vezes	30%	3 – Muitas Vezes	66,7%
4 – Frequentemente	10%	4 – Frequentemente	16,7%

Fonte: Elaboração pela autora (2021).

A respeito da tabela 6, 35% dos respondentes informou que nunca ou raramente seus líderes conversam sobre os seus valores e crenças, 25% informou que isso ocorre algumas vezes, e 40% informou que muitas vezes e frequentemente seus líderes se abrem e conversam sobre esse assunto.

Já 66,7% dos líderes respondentes respondeu que muitas vezes conversa com seus colaboradores sobre seus valores e crenças mais importantes, o restante dos respondentes respondeu algumas vezes e frequentemente, sendo 16,7% cada.

Ser líder é saber comunicar seu valor e seu potencial de forma tão clara que as pessoas passem a enxergar essas habilidades nelas mesmas (COVEY, 2005). A comunicação possibilita uma relação consistente e favorável entre Líder e liderado (BURKE, 2007).

Tabela 7: Ausente quando se precisa

Liderados		Líderes	
Está ausente quando dele se precisa.	Porcentagem	Estou ausente quando precisam de mim.	Porcentagem
0 – Nunca	5%	0 – Nunca	66,7%
1 – Raramente	30%	1 – Raramente	33,3%
2 – Algumas Vezes	25%	2 – Algumas Vezes	-
3 – Muitas Vezes	30%	3 – Muitas Vezes	-
4 – Frequentemente	10%	4 – Frequentemente	-

Fonte: Elaboração pela autora (2021).

O Líder que sabe agir de maneira positiva terá um ótimo resultado que refletirá nos liderados e no sucesso da organização (HUNTER, 2006).

Na tabela 7 observa-se que 40% dos respondentes informou que muitas vezes ou frequentemente seus líderes estão ausentes quando deles se precisa. Já 35% dos respondentes informou que nunca ou raramente seus líderes se ausentam nesses momentos importantes. 25% então respondeu que algumas vezes isso acontece. Já os líderes, em sua autoavaliação, responderam que nunca (66,7%) ou raramente (33,3%) possuem esse tipo de conduta, ou seja, procuram não se ausentar quando são necessários.

Tabela 8: Perspectivas diferentes

Liderados		Líderes	
Procura perspectivas diferentes ao solucionar os problemas.	Porcentagem	Procurou perspectivas diferentes ao solucionar os problemas.	Porcentagem
0 – Nunca	-	0 – Nunca	-
1 – Raramente	10%	1 – Raramente	-
2 – Algumas Vezes	35%	2 – Algumas Vezes	-
3 – Muitas Vezes	40%	3 – Muitas Vezes	50%
4 – Frequentemente	15%	4 – Frequentemente	50%

Fonte: Elaboração pela autora (2021).

A análise da tabela 8 revela que 55% dos respondentes verificou que seus líderes procuram perspectivas diferentes ao solucionar os problemas. Já 10% dos respondentes informou que raramente há essa procura e 35% avaliou que algumas vezes seus líderes tentam perspectivas diferentes. Já os líderes respondentes informaram que muitas vezes ou frequentemente procuram perspectivas diferentes ao solucionar os problemas.

Covey (2002), fala sobre uma competência importante para a liderança. A competência conceitual, que consiste em ter visão sistêmica, examinar premissas e mudar perspectivas quando necessário.

Tabela 9: Otimismo

(continua)

Liderados		Líderes	
Fala com otimismo acerca do futuro.	Porcentagem	Falo com otimismo acerca do futuro.	Porcentagem
0 – Nunca	5%	0 – Nunca	-
1 – Raramente	15%	1 – Raramente	-

(conclusão)

2 – Algumas Vezes	25%	2 – Algumas Vezes	-
3 – Muitas Vezes	40%	3 – Muitas Vezes	33,3%
4 – Frequentemente	15%	4 – Frequentemente	66,7%

Fonte: Elaboração pela autora (2021).

Com relação à tabela 9, 55% dos respondentes informou que seus líderes falam com otimismo acerca do futuro. 20% informou que nunca ou raramente seus líderes têm essa atitude e 25% informou que algumas vezes seus gestores falam com eles sobre o futuro com otimismo. Os líderes respondentes informaram que muitas vezes ou frequentemente falam sobre o futuro com otimismo com seus colaboradores.

A Liderança, conforme Hunter (2004), é a habilidade de influenciar os indivíduos para trabalharem de maneira entusiasmada, em busca de atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum.

Tabela 10: Sentir-se bem ao estar associado

Liderados		Líderes	
Faz-me sentir bem por estar associado a ele.	Porcentagem	Faço os outros sentirem-se bem por estarem associados a mim.	Porcentagem
0 – Nunca	5%	0 – Nunca	-
1 – Raramente	15%	1 – Raramente	-
2 – Algumas Vezes	45%	2 – Algumas Vezes	-
3 – Muitas Vezes	10%	3 – Muitas Vezes	50%
4 – Frequentemente	25%	4 – Frequentemente	50%

Fonte: Elaboração pela autora (2021).

Goleman (1998) afirmou que a liderança consiste em inspirar e guiar indivíduos ou grupos, despertando o entusiasmo por uma missão ou visão compartilhada e sendo o exemplo para uma equipe de indivíduos.

Na análise da tabela 10 os líderes consideraram que fazem os outros se sentirem bem por estarem associados a eles. Mas, os liderados apontaram que nem sempre se sentem assim. 20% dos respondentes informaram que nunca ou raramente possuem essa percepção, 45% responderam algumas vezes, e 35% informaram que muitas vezes e frequentemente sim, seus líderes fazem com que se sintam bem por estarem associados a ele.

Tabela 11: Metas específicas

Liderados		Líderes	
Discute quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho.	Porcentagem	Discuto quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho.	Porcentagem
0 – Nunca	5%	0 – Nunca	-
1 – Raramente	20%	1 – Raramente	16,7%
2 – Algumas Vezes	35%	2 – Algumas Vezes	50%
3 – Muitas Vezes	30%	3 – Muitas Vezes	33,3%
4 – Frequentemente	10%	4 – Frequentemente	-

Fonte: Elaboração pela autora (2021).

As metas de desempenho são importantes nas organizações, e saber quem é o responsável por atingir cada uma delas é essencial para o bom andamento das atividades. A esse respeito, 40% dos respondentes informou que muitas vezes ou frequentemente, seus líderes discutem sobre quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho. 35% respondeu que isso ocorre algumas vezes, e 25% respondeu nunca ou raramente. 50% dos líderes pesquisados por sua vez, responderam que algumas vezes discutem esse assunto, 33,3% afirmaram fazer muitas vezes e 16,7% o fazem raramente.

Tabela 12: Começar a agir

Liderados		Líderes	
Espera que algo de mal aconteça para começar a agir.	Porcentagem	Espero que algo de mal aconteça para começar a agir.	Porcentagem
0 – Nunca	30%	0 – Nunca	83,3%
1 – Raramente	40%	1 – Raramente	16,7%
2 – Algumas Vezes	20%	2 – Algumas Vezes	-
3 – Muitas Vezes	5%	3 – Muitas Vezes	-
4 – Frequentemente	5%	4 – Frequentemente	-

Fonte: Elaboração pela autora (2021).

A tabela 12 demonstra que 70% dos respondentes avaliou que nunca ou raramente seus líderes esperam que algo de mal aconteça para começar a agir. 20% deles informaram que isso ocorre algumas vezes, e apenas 10% informou que muitas vezes ou frequentemente percebem esse comportamento por parte dos seus

gestores. Já os líderes avaliaram que nunca (83,3%) e raramente (16,7%) tomam essa atitude.

Tabela 13: Entusiasmo

Liderados		Líderes	
Fala com entusiasmo acerca daquilo que é preciso realizar.	Porcentagem	Falo com entusiasmo acerca daquilo que é preciso realizar.	Porcentagem
0 – Nunca	-	0 – Nunca	-
1 – Raramente	5%	1 – Raramente	-
2 – Algumas Vezes	45%	2 – Algumas Vezes	-
3 – Muitas Vezes	30%	3 – Muitas Vezes	66,7%
4 – Frequentemente	20%	4 – Frequentemente	33,3%

Fonte: Elaboração pela autora (2021).

A tabela 13 verificou que, do total de respondentes, apenas 5% informou que raramente observam que seus líderes falam com entusiasmo acerca daquilo que é preciso realizar, 45% avaliaram que isso ocorre algumas vezes, 30% assinalou a opção muitas vezes 20% frequentemente. Já os líderes informaram que muitas vezes (66,7%) e frequentemente (33,3%) possuem a atitude de falar com entusiasmo aos seus colaboradores sobre as realizações necessárias.

Liderar é conquistar as pessoas de forma a envolvê-las para que deem seu empenho máximo para o alcance de um determinado objetivo (HUNTER ,2006).

Tabela 14: Sentido de missão

Liderados		Líderes	
Realça a importância de se ter um forte sentido de missão.	Porcentagem	Realço a importância de se ter um forte sentido de missão.	Porcentagem
0 – Nunca	-	0 – Nunca	-
1 – Raramente	20%	1 – Raramente	-
2 – Algumas Vezes	40%	2 – Algumas Vezes	-
3 – Muitas Vezes	20%	3 – Muitas Vezes	66,7%
4 – Frequentemente	20%	4 – Frequentemente	33,3%

Fonte: Elaboração pela autora (2021).

40% dos pesquisados responderam que muitas vezes e frequentemente seus líderes realçam a importância de se ter um forte sentido de missão, 40% informaram que ocorre algumas vezes e 20% assinalaram a opção raramente. No caso dos líderes

pesquisados, informaram que muitas vezes (66,7%) e frequentemente (33,3%) realizam essa importância em suas equipes.

De acordo com Hunter (2004), as pessoas aderem ao Líder antes de aderirem a uma declaração de missão. Se aderirem ao líder, irão seguir qualquer declaração de missão que ele tiver.

Tabela 15: Ajudar a resolver problemas

Liderados		Líderes	
Investe o seu tempo formando e ajudando os trabalhadores a resolver problemas.	Porcentagem	Invisto o meu tempo formando e ajudando os colaboradores a resolver problemas.	Porcentagem
0 – Nunca	-	0 – Nunca	-
1 – Raramente	25%	1 – Raramente	-
2 – Algumas Vezes	15%	2 – Algumas Vezes	-
3 – Muitas Vezes	45%	3 – Muitas Vezes	66,7%
4 – Frequentemente	15%	4 – Frequentemente	33,3%

Fonte: Elaboração pela autora (2021).

Sobre a tabela 15, 60% dos respondentes afirmaram que seus líderes investem seu tempo formando e ajudando os trabalhadores a resolver problemas. 15% dos respondentes assinalou a opção algumas vezes e 25% deles assinaram a opção raramente. Já os líderes respondentes afirmaram que investem seu tempo formando e ajudando seus colaboradores a resolver problemas.

Hunter (2006) disse que liderar é conquistar as pessoas de forma a envolvê-las para que desenvolvam sua criatividade e excelência, dando seu empenho máximo para o alcance de um determinado objetivo.

Tabela 16: Quando os objetivos são atingidos

(continua)

Liderados		Líderes	
Torna claro o que cada um pode esperar quando os objetivos de desempenho são atingidos.	Porcentagem	Torno claro o que cada um pode esperar quando os objetivos de desempenho são atingidos.	Porcentagem
0 – Nunca	-	0 – Nunca	-
1 – Raramente	20%	1 – Raramente	-
2 – Algumas Vezes	40%	2 – Algumas Vezes	-

(conclusão)

3 – Muitas Vezes	25%	3 – Muitas Vezes	50%
4 – Frequentemente	15%	4 – Frequentemente	50%

Fonte: Elaboração pela autora (2021).

Através da tabela 16, pode-se perceber que os líderes respondentes acreditam que tornam claro o que cada um pode esperar quando os objetivos de desempenho são atingidos. No caso dos liderados respondentes, 20% informaram que raramente seus líderes tornam esse fato claro para eles, 40% assinalaram a opção algumas vezes e o restante dos respondentes (40%) informou que seus líderes possuem essa atitude.

Tabela 17: Enquanto as coisas funcionam

Liderados		Líderes	
Faz acreditar que enquanto as coisas vão funcionando, não devem ser alteradas.	Porcentagem	Faço acreditar que enquanto as coisas vão funcionando, não se devem alterar.	Porcentagem
0 – Nunca	5%	0 – Nunca	-
1 – Raramente	15%	1 – Raramente	-
2 – Algumas Vezes	35%	2 – Algumas Vezes	-
3 – Muitas Vezes	40%	3 – Muitas Vezes	83,3%
4 – Frequentemente	5%	4 – Frequentemente	16,7%

Fonte: Elaboração pela autora (2021).

A tabela 17 avalia se os líderes fazem acreditar que enquanto as coisas vão funcionando, não devem ser alteradas. 5% dos respondentes informaram que isso nunca ocorre em sua rotina de trabalho, 15% assinalou a opção raramente, 35% informou que algumas vezes isso ocorre e 45% dos respondentes informou que isso ocorre muitas vezes e frequentemente. Já no caso dos líderes, informaram que fazem acreditar que enquanto as coisas funcionam não devem ser alteradas, sendo 83,3% que assinalou muitas vezes e 16,7% assinalou frequentemente.

O líder deve ser um catalizador de mudanças, reconhecendo a necessidade de mudar, assim ele reage a fim de defender e planejar ações que o levem a iniciar, promover e gerenciar essa mudança (GOLEMAN, 1998).

Tabela 18: Além dos seus próprios interesses

Liderados		Líderes	
Vai além dos seus próprios interesses para o bem do grupo.	Porcentagem	Vou além dos meus próprios interesses para bem do grupo.	Porcentagem
0 – Nunca	5%	0 – Nunca	-
1 – Raramente	30%	1 – Raramente	-
2 – Algumas Vezes	20%	2 – Algumas Vezes	-
3 – Muitas Vezes	30%	3 – Muitas Vezes	66,7%
4 – Frequentemente	15%	4 – Frequentemente	33,3%

Fonte: Elaboração pela autora (2021).

Através da tabela 18 podemos perceber que 35% dos respondentes avaliam que seus líderes nunca ou raramente vão além dos seus próprios interesses para o bem do grupo, 20% informou que isso ocorre em algumas vezes e 45% avaliou que isso ocorre muitas vezes ou frequentemente. Os líderes respondentes informaram que buscam o bem de sua equipe e por isso, vão além dos seus próprios interesses.

Como afirma Hunter (2004), Liderança é essência, caráter, pois a verdadeira capacidade de Liderança não é sobre a personalidade do Líder, de suas poses ou carisma, mas sim sobre quem ele é como pessoa.

Tabela 19: Tratar como um indivíduo

Liderados		Líderes	
Trata-me como um indivíduo e não apenas como mais um membro do grupo.	Porcentagem	Trato cada colega como um indivíduo e não apenas como mais um membro do grupo.	Porcentagem
0 – Nunca	5%	0 – Nunca	-
1 – Raramente	20%	1 – Raramente	16,7%
2 – Algumas Vezes	15%	2 – Algumas Vezes	-
3 – Muitas Vezes	35%	3 – Muitas Vezes	33,3%
4 – Frequentemente	25%	4 – Frequentemente	50%

Fonte: Elaboração pela autora (2021).

Analisando a tabela 19, a maioria dos respondentes informou que muitas vezes (35%) e frequentemente (25%) seus líderes os tratam como indivíduos e não apenas como mais um membro do grupo, totalizando 60% dos respondentes. Em seguida, 15% informou que isso ocorre algumas vezes e 25% informou que isso nunca ou raramente ocorre. Já 50% dos líderes pesquisados selecionaram a opção

frequentemente, 33,3% assinalou muitas vezes. O restante dos líderes pesquisados (16,7%) respondeu que raramente trata cada colega como um indivíduo, e sim como membro do grupo.

Tabela 20: Esperar os problemas se tornarem crônicos

Liderados		Líderes	
Espera que os problemas se tornem crônicos antes de agir.	Porcentagem	Espero que os problemas se tornem crônicos antes de agir.	Porcentagem
0 – Nunca	35%	0 – Nunca	33,3%
1 – Raramente	35%	1 – Raramente	50%
2 – Algumas Vezes	10%	2 – Algumas Vezes	16,7%
3 – Muitas Vezes	15%	3 – Muitas Vezes	-
4 – Frequentemente	5%	4 – Frequentemente	-

Fonte: Elaboração pela autora (2021).

A análise da tabela 20 nos demonstra que 70% dos respondentes percebem que seus líderes nunca ou raramente esperam que os problemas se tornem crônicos, mas optam por agir antes disso. 20% dos pesquisados informaram que muitas vezes e frequentemente seus líderes agem somente quando os problemas ficam críticos, e 10% dos respondentes informou que algumas vezes isso ocorre.

Já os líderes ficaram divididos em 16,7% que age dessa forma algumas vezes, 33,3% assinalou que nunca possuem essa atitude, e a outra metade deles informou que raramente esperam que os problemas se tornem crônicos antes de agir.

Tabela 21: Agir de forma a ganhar respeito

Liderados		Líderes	
Age de forma a ganhar o respeito dos outros.	Porcentagem	Ajo de forma a ganhar o respeito dos outros.	Porcentagem
0 – Nunca	10%	0 – Nunca	-
1 – Raramente	20%	1 – Raramente	-
2 – Algumas Vezes	5%	2 – Algumas Vezes	16,7%
3 – Muitas Vezes	45%	3 – Muitas Vezes	33,3%
4 – Frequentemente	20%	4 – Frequentemente	50%

Fonte: Elaboração pela autora (2021).

De acordo com a tabela 21, os respondentes avaliam se os seus líderes agem de forma a ganhar o respeito dos outros. 30% deles informaram que nunca ou

raramente seus líderes possuem esse posicionamento, 65% informaram que seus líderes agem dessa forma muitas vezes e frequentemente, e 5% assinalou a opção algumas vezes.

Referente à opinião dos líderes, informaram que muitas vezes agem de forma a obter o respeito dos seus colaboradores, sendo 33,3%. 50% informou que frequentemente trabalha dessa forma e 16,7% assinalou a opção algumas vezes.

Tabela 22: Atenção para lidar com erros

Liderados		Líderes	
Concentra a sua total atenção em lidar com erros, queixas e falhas.	Porcentagem	Concentro a minha total atenção em lidar com erros, queixas e falhas.	Porcentagem
0 – Nunca	10%	0 – Nunca	-
1 – Raramente	20%	1 – Raramente	33,3%
2 – Algumas Vezes	45%	2 – Algumas Vezes	50%
3 – Muitas Vezes	25%	3 – Muitas Vezes	16,7%
4 – Frequentemente	-	4 – Frequentemente	-

Fonte: Elaboração pela autora (2021).

A tabela 22 nos informa que 50% dos líderes pesquisados considera que algumas vezes concentra a sua atenção em lidar com erros, queixas e falhas. 16,7% assinalou a opção muitas vezes e 33,3% informou que raramente isso acontece.

Com relação aos liderados pesquisados, 30% deles informou que nunca ou raramente isso ocorre em suas equipes, 45% assinalou a opção algumas vezes e 25% informou que muitas vezes seus líderes concentram sua total atenção em lidar com falhas, queixas e erros.

Tabela 23: Pondera as consequências das decisões

(continua)

Liderados		Líderes	
Pondera as consequências éticas e morais das suas decisões.	Porcentagem	Pondero as consequências éticas e morais das minhas decisões.	Porcentagem
0 – Nunca	5%	0 – Nunca	-
1 – Raramente	30%	1 – Raramente	-
2 – Algumas Vezes	35%	2 – Algumas Vezes	16,7%

(conclusão)

3 – Muitas Vezes	20%	3 – Muitas Vezes	66,7%
4 – Frequentemente	10%	4 – Frequentemente	16,7%

Fonte: Elaboração pela autora (2021).

Pela análise da tabela 23 verifica-se que 35% dos respondentes avalia que seus líderes nunca ou raramente ponderam as consequências éticas e morais das suas decisões. 30% respondeu que seus líderes possuem essa posição e ponderam essas questões. E 35% assinalou que algumas vezes seus gestores possuem essa atitude.

Os líderes respondentes assinalaram que algumas vezes ponderam as consequências de suas atitudes, sendo 16,7%. 66,7% assinalou a opção muitas vezes e 16,7 assinalou que frequentemente possuem esse posicionamento.

Tabela 24: A par de todos os erros

Liderados		Líderes	
Mantem-se a par de todos os erros.	Porcentagem	Mantenho-me a par de todos os erros.	Porcentagem
0 – Nunca	-	0 – Nunca	-
1 – Raramente	20%	1 – Raramente	-
2 – Algumas Vezes	20%	2 – Algumas Vezes	16,7%
3 – Muitas Vezes	45%	3 – Muitas Vezes	66,7%
4 – Frequentemente	15%	4 – Frequentemente	16,7%

Fonte: Elaboração pela autora (2021).

A tabela 24 demonstra que 60% dos respondentes considera que seus líderes se mantem a par de todos os erros ocorridos em sua equipe, 20% avaliou que isso ocorre algumas vezes e 20% informou que raramente seus líderes têm essa preocupação. A maioria dos líderes respondentes informaram que muitas vezes conseguem se manter a par dos erros, sendo 66,7% deles. 16,7% assinalou a opção algumas vezes e 16,7% assinalaram a opção frequentemente.

Tabela 25: Exibe um sentido de poder e confiança

(continua)

Liderados	Líderes
-----------	---------

(conclusão)

Exibe um sentido de poder e de confiança.	Porcentagem	Exibo um sentido de poder e de confiança.	Porcentagem
0 – Nunca	5%	0 – Nunca	-
1 – Raramente	20%	1 – Raramente	-
2 – Algumas Vezes	15%	2 – Algumas Vezes	33,3%
3 – Muitas Vezes	40%	3 – Muitas Vezes	33,3%
4 – Frequentemente	20%	4 – Frequentemente	33,3%

Fonte: Elaboração pela autora (2021).

A análise da tabela 25 revela que 60% dos respondentes considera que seus líderes exibem um sentido de poder e de confiança. 15% assinalou a opção algumas vezes e 25% dos respondentes informou que nunca ou raramente seus líderes possuem esse sentido.

Já os líderes ficaram igualmente divididos nas alternativas algumas vezes, muitas vezes e frequentemente, sendo 33,3% cada.

Tabela 26: Visão motivadora do futuro

Liderados		Líderes	
Apresenta uma visão motivadora do futuro.	Porcentagem	Apresento uma visão motivadora do futuro.	Porcentagem
0 – Nunca	-	0 – Nunca	-
1 – Raramente	20%	1 – Raramente	-
2 – Algumas Vezes	30%	2 – Algumas Vezes	-
3 – Muitas Vezes	25%	3 – Muitas Vezes	33,3%
4 – Frequentemente	25%	4 – Frequentemente	66,7%

Fonte: Elaboração pela autora (2021).

Nakamura et al. (2005), afirmou que o administrador deve criar meios e condições para que as pessoas façam seu trabalho de forma motivada.

Na análise da tabela 26, é possível verificar que 50% dos respondentes informou que seus líderes apresentam uma visão motivadora do futuro, 30% informou que algumas vezes seus líderes possuem essa atitude e 20% deles assinalou a opção raramente. Já os líderes em sua autoavaliação consideraram que muitas vezes e frequentemente apresentam uma visão motivadora do futuro aos seus colaboradores.

Tabela 27: Dirigir a atenção para as falhas

Liderados		Líderes	
Dirige a minha atenção para as falhas a fim de atingir os objetivos esperados.	Porcentagem	Dirijo a minha atenção para as falhas a fim de atingir os objetivos esperados.	Porcentagem
0 – Nunca	5%	0 – Nunca	-
1 – Raramente	15%	1 – Raramente	16,7%
2 – Algumas Vezes	50%	2 – Algumas Vezes	16,7%
3 – Muitas Vezes	30%	3 – Muitas Vezes	66,7%
4 – Frequentemente	-	4 – Frequentemente	-

Fonte: Elaboração pela autora (2021).

De acordo com a análise da tabela 27, 5% dos respondentes assinalou que seu líder nunca dirige a atenção de seus colaboradores para as falhas a fim de atingir os objetivos esperados, 15% informou que raramente isso ocorre, 50% informou que algumas vezes acontece e 30% assinalou a opção muitas vezes.

Com relação aos líderes respondentes, 66,7% deles informaram que muitas vezes dirigem a atenção para as falhas a fim de atingir os resultados esperados, 16,7% assinalou a opção algumas vezes e 16,7% assinalou a opção raramente.

Tabela 28: Tomar decisões

Liderados		Líderes	
Evita tomar decisões.	Porcentagem	Evito tomar decisões.	Porcentagem
0 – Nunca	40%	0 – Nunca	50%
1 – Raramente	20%	1 – Raramente	16,7%
2 – Algumas Vezes	35%	2 – Algumas Vezes	33,3%
3 – Muitas Vezes	-	3 – Muitas Vezes	-
4 – Frequentemente	5%	4 – Frequentemente	-

Fonte: Elaboração pela autora (2021).

Com relação à análise da tabela 28, 60% dos respondentes avaliou que seus líderes não evitam tomar decisões. 35% informou que algumas vezes isso ocorre e 5% informou que frequentemente seus líderes evitam a tomada de decisões. Entre os líderes que responderam a pesquisa, 50% deles informou que nunca evitam tomar decisões, seguido de 16,7% que informou que raramente possuem essa atitude. 33,3% deles, no entanto, informaram que algumas vezes seguem essa conduta.

Tabela 29: Cada indivíduo é diferente do outro

Liderados		Líderes	
Considera cada indivíduo como tendo necessidades, capacidades e aspirações diferentes das dos outros.	Porcentagem	Considero cada indivíduo como tendo necessidades, capacidades e aspirações diferentes das dos outros.	Porcentagem
0 – Nunca	5%	0 – Nunca	-
1 – Raramente	10%	1 – Raramente	-
2 – Algumas Vezes	40%	2 – Algumas Vezes	-
3 – Muitas Vezes	25%	3 – Muitas Vezes	83,3%
4 – Frequentemente	20%	4 – Frequentemente	16,7%

Fonte: Elaboração pela autora (2021).

Sobre a tabela 29, é possível identificar que 15% dos respondentes não percebe que seu líder considera cada indivíduo como tendo necessidades, capacidades e aspirações diferente das dos outros. 40% avaliou que algumas vezes percebe e 45% informou que seus líderes têm essa consideração com cada indivíduo como sendo único.

Em comparação, os líderes informaram ter essa consideração com cada indivíduo de sua equipe como tendo capacidades, aspirações e necessidades diferentes das dos outros, sendo 83,3% que assinalou a opção muitas vezes e 16,7% assinalou a opção frequentemente.

Tabela 30: Ver os problemas de diferentes perspectivas

Liderados		Líderes	
Faz com que eu veja os problemas de várias e diferentes perspectivas.	Porcentagem	Faço com que os outros vejam os problemas de várias e diferentes perspectivas.	Porcentagem
0 – Nunca	-	0 – Nunca	-
1 – Raramente	40%	1 – Raramente	-
2 – Algumas Vezes	15%	2 – Algumas Vezes	-
3 – Muitas Vezes	30%	3 – Muitas Vezes	66,7%
4 – Frequentemente	15%	4 – Frequentemente	33,3%

Fonte: Elaboração pela autora (2021).

Conforme a tabela 30, 40% dos respondentes considera que raramente seu líder faz com que ele veja os problemas de várias e diferentes perspectivas, seguido

de 15% que assinalou a opção algumas vezes e 45% dos respondentes que considera que sim, seu líder faz com que seus colaboradores vejam os problemas de várias perspectivas diferentes. Os líderes respondentes, por sua vez, informaram que muitas vezes (66,7%) e frequentemente (33,3%) possuem essa conduta para com seus subordinados.

Tabela 31: Desenvolvendo os pontos fortes

Liderados		Líderes	
Ajuda-me a desenvolver os meus pontos fortes.	Porcentagem	Ajudo os outros a desenvolverem os seus pontos fortes.	Porcentagem
0 – Nunca	10%	0 – Nunca	-
1 – Raramente	30%	1 – Raramente	-
2 – Algumas Vezes	20%	2 – Algumas Vezes	16,7%
3 – Muitas Vezes	15%	3 – Muitas Vezes	16,7%
4 – Frequentemente	25%	4 – Frequentemente	66,7%

Fonte: Elaboração pela autora (2021).

Na análise da tabela 31, verifica-se que 40% dos respondentes não afirma que seus líderes os ajudam a desenvolver seus pontos fortes. 20% deles informou que algumas vezes identifica esse apoio, 15% informou que muitas vezes seu líder o ajuda e 25% avaliou que frequentemente é ajudado por seu líder no desenvolvimento de seus pontos fortes.

Já os respondentes que ocupam cargo de liderança informaram que frequentemente dão apoio aos seus colaboradores no desenvolvimento de seus pontos fortes, sendo 66,7%. 16,7% assinalou a opção muitas vezes e 16,7% assinalou a alternativa algumas vezes.

Tabela 32: Novas formas de realizar as atividades

Liderados		Líderes	
Sugere novas formas de realizar e completar as atividades.	Porcentagem	Sugiro novas formas de realizar e completar as atividades.	Porcentagem
0 – Nunca	-	0 – Nunca	-
1 – Raramente	20%	1 – Raramente	-
2 – Algumas Vezes	25%	2 – Algumas Vezes	-
3 – Muitas Vezes	40%	3 – Muitas Vezes	66,7%
4 – Frequentemente	15%	4 – Frequentemente	33,3%

Fonte: Elaboração pela autora (2021).

A tabela 32 demonstra que 20% dos respondentes avaliaram que raramente seus líderes sugerem novas formas de realizar e completar as atividades, seguido de 25% que assinalaram a opção algumas vezes, 40% respondeu que muitas vezes isso acontece e 15% assinalou a alternativa frequentemente. Já os respondentes que são líderes, informaram que muitas vezes (66,7%) e frequentemente (33,3%) sugerem novas formas de completar e realizar as atividades.

Tabela 33: Atrasar as respostas

Liderados		Líderes	
Atrasa a resposta a questões urgentes.	Porcentagem	Atraso a resposta a questões urgentes.	Porcentagem
0 – Nunca	30%	0 – Nunca	16,7%
1 – Raramente	35%	1 – Raramente	83,3%
2 – Algumas Vezes	30%	2 – Algumas Vezes	-
3 – Muitas Vezes	5%	3 – Muitas Vezes	-
4 – Frequentemente	-	4 – Frequentemente	-

Fonte: Elaboração pela autora (2021).

Com relação à análise da tabela 33, verifica-se que 30% dos respondentes informou que seus líderes nunca atrasam a respostas a questões urgentes. Em seguida, 35% informou que isso raramente acontece e 30% assinalou a opção algumas vezes. Somente 5% informou que muitas vezes há esse atraso. Quanto aos líderes, 83,3% deles assinalou a opção raramente e 16,7% informou que nunca atrasa a resposta a questões urgentes.

Tabela 34: Sentido de missão coletivo

Liderados		Líderes	
Enfatiza a importância de se ter um sentido de missão coletivo.	Porcentagem	Enfatizo a importância de se ter um sentido de missão coletivo.	Porcentagem
0 – Nunca	-	0 – Nunca	-
1 – Raramente	15%	1 – Raramente	-
2 – Algumas Vezes	30%	2 – Algumas Vezes	-
3 – Muitas Vezes	35%	3 – Muitas Vezes	66,7%
4 – Frequentemente	20%	4 – Frequentemente	33,3%

Fonte: Elaboração pela autora (2021).

Na tabela 34, 55% dos respondentes informa que seus líderes enfatizam a importância de se ter um sentido de missão coletivo. 30% assinalou a opção algumas vezes e 15% marcou a alternativa raramente. Sobre os respondentes que fazem parte da liderança, informaram que muitas vezes (66,7%) e frequentemente (33,3%) enfatiza a importância de se ter um sentido de missão coletivo.

Tabela 35: Satisfação quando as expectativas são correspondidas

Liderados		Líderes	
Exprime satisfação quando eu correspondo às expectativas.	Porcentagem	Exprimo satisfação quando os liderados correspondem às expectativas.	Porcentagem
0 – Nunca	5%	0 – Nunca	-
1 – Raramente	10%	1 – Raramente	-
2 – Algumas Vezes	30%	2 – Algumas Vezes	16,7%
3 – Muitas Vezes	30%	3 – Muitas Vezes	33,3%
4 – Frequentemente	25%	4 – Frequentemente	50%

Fonte: Elaboração pela autora (2021).

A respeito da tabela 35, verifica-se que 15% dos respondentes informou que seus líderes não exprimem satisfação quando os colaboradores correspondem às expectativas. 30% assinalou a opção algumas vezes e 55% informou que muitas vezes ou frequentemente seus líderes exprimem satisfação nessas ocasiões. Os respondentes que ocupam cargos de gestão assinalaram a opção algumas vezes (16,7%), 33,3% assinalaram a alternativa muitas vezes e 50% dos respondentes informou que exprimem satisfação quando seus liderados correspondem às expectativas.

Tabela 36: Confiança de que os objetivos serão alcançados

Liderados		Líderes	
Expressa confiança de que os objetivos serão alcançados.	Porcentagem	Expresso confiança de que os objetivos serão alcançados.	Porcentagem
0 – Nunca	-	0 – Nunca	-
1 – Raramente	15%	1 – Raramente	-
2 – Algumas Vezes	15%	2 – Algumas Vezes	-
3 – Muitas Vezes	40%	3 – Muitas Vezes	33,3%
4 – Frequentemente	30%	4 – Frequentemente	66,7%

Fonte: Elaboração pela autora (2021).

A tabela 36 refere-se a confiança expressada pelos líderes de que os objetivos serão alcançados pela equipe. 30% dos respondentes informou que frequentemente percebem essa expressão em seus líderes, seguido de 40% que assinalou a opção muitas vezes, 15% informou algumas vezes e 15% assinalou a alternativa raramente. Com relação aos respondentes líderes, informaram que costumam expressar essa confiança para com seus liderados muitas vezes (33,3%) e frequentemente (66,7%).

Tabela 37: Eficaz em atender

Liderados		Líderes	
É eficaz em atender as minhas necessidades em relação ao trabalho.	Porcentagem	Sou eficaz em atender as necessidades dos outros em relação ao trabalho.	Porcentagem
0 – Nunca	-	0 – Nunca	-
1 – Raramente	15%	1 – Raramente	-
2 – Algumas Vezes	35%	2 – Algumas Vezes	-
3 – Muitas Vezes	25%	3 – Muitas Vezes	83,3%
4 – Frequentemente	25%	4 – Frequentemente	16,7%

Fonte: Elaboração pela autora (2021).

Na análise da tabela 37, 50% dos respondentes afirmam que seus gestores são eficazes em atender as necessidades dos seus liderados em relação ao trabalho. Em seguida, 35% dos respondentes assinalou a opção algumas vezes e 15% assinalou a alternativa raramente. Já os líderes informaram que muitas vezes (83,3%) e frequentemente (16,7%) são eficazes nesse quesito.

Tabela 38: Métodos de liderança satisfatórios

Liderados		Líderes	
Usa métodos de liderança que são satisfatórios.	Porcentagem	Uso métodos de liderança que são satisfatórios.	Porcentagem
0 – Nunca	-	0 – Nunca	-
1 – Raramente	30%	1 – Raramente	-
2 – Algumas Vezes	15%	2 – Algumas Vezes	-
3 – Muitas Vezes	25%	3 – Muitas Vezes	66,7%
4 – Frequentemente	30%	4 – Frequentemente	33,3%

Fonte: Elaboração pela autora (2021).

No que diz respeito aos métodos de liderança, 55% dos respondentes informou que seus líderes utilizam métodos satisfatórios muitas vezes e frequentemente, seguido de 15% que avaliou que algumas vezes isso acontece e 30% verificou que raramente seus líderes usam métodos satisfatórios.

Já os respondentes que possuem cargos de gestão assinalaram que muitas vezes (66,7%) e frequentemente (33,3%) usam esses métodos de liderança satisfatórios.

Tabela 39: Fazer mais que o esperado

Liderados		Líderes	
Leva-me a fazer mais do que o esperado.	Porcentagem	Levo os outros a fazerem mais do que o esperado.	Porcentagem
0 – Nunca	-	0 – Nunca	-
1 – Raramente	20%	1 – Raramente	-
2 – Algumas Vezes	35%	2 – Algumas Vezes	-
3 – Muitas Vezes	30%	3 – Muitas Vezes	66,7%
4 – Frequentemente	15%	4 – Frequentemente	33,3%

Fonte: Elaboração pela autora (2021).

Entre os líderes respondentes, 33,3% informaram que frequentemente levam os seus colaboradores a fazerem mais do que o esperado, seguido de 66,7% que assinalaram a opção muitas vezes. Já os liderados respondentes, 20% informou que raramente isso ocorre, 35% assinalou a alternativa algumas vezes e 45% deles informaram que muitas vezes e frequentemente seus líderes cumprem com esse papel.

Tabela 40: Eficaz em representar perante superiores

Liderados		Líderes	
É eficaz quando me representa perante superiores hierárquicos.	Porcentagem	Sou eficaz quando represento meus colaboradores perante superiores hierárquicos.	Porcentagem
0 – Nunca	-	0 – Nunca	-
1 – Raramente	25%	1 – Raramente	-
2 – Algumas Vezes	35%	2 – Algumas Vezes	-
3 – Muitas Vezes	15%	3 – Muitas Vezes	66,7%
4 – Frequentemente	25%	4 – Frequentemente	33,3%

Fonte: Elaboração pela autora (2021).

Um dos papéis importantes de um líder é representar seus colaboradores perante os superiores de maneira eficaz. Nesse quesito, 40% dos respondentes afirma que seus líderes são eficazes nessa tarefa, 35% informaram que algumas vezes isso ocorre e 25% assinalou a opção raramente. Já os gestores respondentes informaram que muitas vezes (66,7%) e frequentemente (33,3%) são eficazes quando representam seus colaboradores perante superiores hierárquicos.

Tabela 41: Trabalhar com as pessoas de forma satisfatória

Liderados		Líderes	
Trabalha comigo de uma forma satisfatória.	Porcentagem	Trabalho com as pessoas de uma forma satisfatória.	Porcentagem
0 – Nunca	-	0 – Nunca	-
1 – Raramente	5%	1 – Raramente	-
2 – Algumas Vezes	50%	2 – Algumas Vezes	-
3 – Muitas Vezes	15%	3 – Muitas Vezes	50%
4 – Frequentemente	30%	4 – Frequentemente	50%

Fonte: Elaboração pela autora (2021).

Através da tabela 41, verifica-se que os líderes afirmam trabalhar com as pessoas de uma forma satisfatória, pois 50% assinalou a opção muitas vezes e os outros 50% assinalou a alternativa frequentemente. Com relação aos respondentes liderados, 30% informou que frequentemente seu líder trabalha de forma satisfatória, seguido de 15% que informou que isso muitas vezes acontece, 50% informou que ocorre algumas vezes e 5% assinalou a alternativa raramente.

Tabela 42: Desejo de promover o sucesso

Liderados		Líderes	
Aumenta o meu desejo de promover o sucesso.	Porcentagem	Aumento o desejo dos outros de promoverem o sucesso.	Porcentagem
0 – Nunca	-	0 – Nunca	-
1 – Raramente	20%	1 – Raramente	-
2 – Algumas Vezes	30%	2 – Algumas Vezes	16,7%
3 – Muitas Vezes	15%	3 – Muitas Vezes	16,7%
4 – Frequentemente	35%	4 – Frequentemente	66,7%

Fonte: Elaboração pela autora (2021).

Referente à análise da tabela 42, 50% dos respondentes informou que seus líderes aumentam seu desejo de promoverem o sucesso, seguido de 30% que informou que isso ocorre algumas vezes e 20% assinalou a opção raramente. A respeito dos líderes, 66,7% informou que frequentemente aumentam o desejo em seus liderados de promoverem o sucesso, seguido de 16,7% que assinalaram a opção muitas vezes e 16,7% assinalaram a alternativa algumas vezes.

De acordo com Nakamura et al. (2005), motivação das pessoas é o reconhecimento, ter novos desafios e novas oportunidades, ter a certeza de ser ouvido e compreendido, se sentir útil, capaz, ser tratado de forma justa e consequentemente sentir orgulho do próprio trabalho.

Tabela 43: Ir ao encontro das necessidades

Liderados		Líderes	
É eficaz em ir ao encontro das necessidades da organização.	Porcentagem	Sou eficaz em ir ao encontro das necessidades da organização.	Porcentagem
0 – Nunca	-	0 – Nunca	-
1 – Raramente	15%	1 – Raramente	-
2 – Algumas Vezes	30%	2 – Algumas Vezes	-
3 – Muitas Vezes	25%	3 – Muitas Vezes	33,7%
4 – Frequentemente	30%	4 – Frequentemente	66,7%

Fonte: Elaboração pela autora (2021).

Quanto à tabela 43, revela que 55% dos respondentes avalia seus líderes como eficazes em ir ao encontro das necessidades da organização. 30% informou que algumas vezes há essa preocupação por parte de seus líderes e 15% assinalou que raramente seus líderes são eficazes nesse quesito. Sobre a análise dos líderes, 66,7% deles afirmou que frequentemente são eficazes e 33,7% informaram que muitas vezes possuem essa preocupação em ir ao encontro das necessidades da organização.

As habilidades dos indivíduos que ocupam a Liderança provaram serem mais importantes para o sucesso das organizações do que todos os outros fatores, de acordo com Valle (2006).

Tabela 44: Aumentar a vontade de empenho

Liderados		Líderes	
Aumenta a minha vontade de me empenhar mais.	Porcentagem	Aumento a vontade dos colaboradores de se empenharem mais.	Porcentagem
0 – Nunca	-	0 – Nunca	-
1 – Raramente	20%	1 – Raramente	-
2 – Algumas Vezes	25%	2 – Algumas Vezes	-
3 – Muitas Vezes	30%	3 – Muitas Vezes	33,3%
4 – Frequentemente	25%	4 – Frequentemente	66,7%

Fonte: Elaboração pela autora (2021).

A respeito da tabela 44, 55% dos respondentes informam que seus líderes aumentam neles a vontade de se empenharem mais. Em seguida, 25% assinalaram a opção algumas vezes e 20% assinalaram a alternativa raramente. Já os líderes respondentes informaram que muitas vezes (33,3%) e frequentemente (66,7%) aumentam a vontade dos colaboradores de se empenharem mais.

Chiavenato (2005) explicou que para ser um bom Líder é necessário fazer com que as pessoas tenham vontade para executar aquilo que ele pretende que façam, e que o percebam como um meio de satisfazer suas próprias aspirações pessoais ou atingir seus objetivos.

Tabela 45: Grupo eficaz

Liderados		Líderes	
Lidera um grupo que é eficaz.	Porcentagem	Lidero um grupo que é eficaz.	Porcentagem
0 – Nunca	-	0 – Nunca	-
1 – Raramente	-	1 – Raramente	-
2 – Algumas Vezes	50%	2 – Algumas Vezes	-
3 – Muitas Vezes	15%	3 – Muitas Vezes	50%
4 – Frequentemente	35%	4 – Frequentemente	50%

Fonte: Elaboração pela autora (2021).

Com relação à tabela 45, a análise demonstra que os líderes respondentes lideram um grupo que é eficaz. Quanto aos liderados, 50% informou que seu gestor lidera um grupo que é eficaz, e a outra metade informou que isso algumas vezes acontece.

O Líder deve ter interesse especial no sucesso daqueles que lidera, apoiando e incentivando para que sejam bem-sucedidos (HUNTER, 2004). Grandes Líderes possuem a capacidade de inflamar a paixão e inspirar o que há de melhor em seus liderados. O motivo de eles serem tão eficientes é explicado pela sua estratégia, visão ou ideias poderosas. Mas a verdade é que grandes Líderes possuem a capacidade de lidar bem com as emoções (GOLEMAN; BOYATZIS; MCKEE, 2002).

Mesmo com o baixo número de respondentes, foi possível verificar que a maioria deles possui um bom desenvolvimento das aptidões de inteligência emocional, mesmo que com pontos a serem aprimorados e desenvolvidos, o que é comum em todos os indivíduos. Ao relacionar com a liderança, percebe-se que os liderados que avaliaram seus líderes verificaram pontos negativos no estilo de liderança deles, havia 5% (um respondente) que se encontrava muito insatisfeito com seu gestor. Mas, na posição de líderes a maioria respondeu favoravelmente ao seu modelo e forma de liderar. Essa análise contribuiu para entender ainda mais sobre como é importante a inteligência emocional na liderança das organizações.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No presente estudo, buscou-se identificar a contribuição da Inteligência Emocional na Liderança das organizações, ou seja, analisar sobre os fatores, habilidades e competências que o líder pode desenvolver a fim de executar uma liderança de sucesso.

Assim, foram estabelecidos os objetivos para nortear esse estudo, que foram atingidos através da análise da pesquisa quantitativa relacionada com o referencial teórico.

Desse modo, o primeiro objetivo foi conceituar Liderança e Inteligência Emocional, através do referencial teórico que, segundo Goleman (2001), Inteligência Emocional se refere a capacidade de lidar com os próprios sentimentos e com os sentimentos do outro, controlando as emoções e gerenciando-as dentro dos relacionamentos. E segundo Lakshman (2006), Liderança é uma combinação de traços, valores, comportamentos e atitudes que resultam em um desempenho efetivo nas organizações a longo prazo.

Além disso, no referencial teórico buscou-se entender sobre a inteligência, que de acordo com Antunes (2005) significa a capacidade de compreender as coisas e escolher o melhor caminho, ou seja, aprender, compreender e adaptar-se a algo.

Em seguida, identificou-se as Inteligências Múltiplas desenvolvidas por Gardner (1994), que são elas: inteligência linguística, inteligência lógico matemática, inteligência espacial, inteligência musical, inteligência cinestésica/corporal, inteligência interpessoal, inteligência intrapessoal e a inteligência naturalista.

A respeito da Liderança, buscou-se também compreender sobre os estilos de Liderança, onde Bhatti et al. (2012) e Chiavenato (2014) definiram como um padrão de comportamentos executados pelo líder no seu relacionamento com seus seguidores e através de estudos foram apontados três estilos de Liderança: Liderança Autocrática, Liberal e Democrática.

O segundo objetivo desse trabalho foi de investigar quais as competências importantes para a Liderança nas organizações, que conforme explica Chiavenato (2005) um bom líder precisa ser capaz, fazendo com que as pessoas tenham vontade para executar aquilo que ele pretende que façam, e que o percebam como um meio de satisfazer suas próprias aspirações pessoais ou atingir seus objetivos.

Após, comprometendo-se com o objetivo de relatar sobre como a Inteligência Emocional pode ser uma aliada na Liderança das organizações, o referencial teórico abordou que os grandes líderes mexem com as emoções, inflamando a paixão e inspirando o que há de melhor em seus liderados (GOLEMAN; BOYATZIS; MCKEE, 2002).

E como último objetivo, procurou-se demonstrar como o Líder pode desenvolver as competências de Inteligência Emocional, onde Boyatzis e Mckee (2002) e Cury (2008) afirmaram que o Líder precisa se empenhar na busca pelo contínuo desenvolvimento das aptidões de Inteligência Emocional, sobre como conduzir as emoções dos seus liderados no rumo certo, aprender a controlar suas emoções a fim de se tornar mais resiliente, solidário, maleável, sensível, compassivo, paciente, generoso e magnânimo.

Então, foi elaborado um instrumento de pesquisa para validar o objetivo principal desse trabalho, através de um questionário. A pesquisa foi aplicada em seu público-alvo com o intuito de verificar como a Inteligência Emocional impacta no sucesso da Liderança nas organizações dos respondentes.

A pesquisa foi desenvolvida na abordagem quantitativa descritiva, e a população estudada compreende os alunos de cursos de graduação de uma Universidade em Farroupilha, Rio Grande do Sul, sendo esses determinados como público-alvo.

Com o distanciamento social estabelecido pelo Governo como prevenção à propagação do COVID-19, a Universidade teve suas atividades realizadas de modo síncrono *online*, e com isso, a pesquisa não pode ser aplicada de forma presencial sendo enviada aos alunos através do *e-mail* ou *WhatsApp*. Assim, obteve um total de 20 respostas, considerado um valor abaixo das expectativas comparando com uma pesquisa realizada em modo presencial. Mas, foi necessário submeter-se à disponibilidade dos alunos em responder e colaborar com a pesquisa.

A análise das respostas obtidas retornou um perfil base de respondente onde há a predominância do gênero feminino, com idades entre os 25 e 35 anos, estudantes de Administração.

Através das respostas analisadas, foi possível identificar que os respondentes possuem um bom desenvolvimento das aptidões de Inteligência Emocional, onde compreendem muitas vezes suas emoções, entendem as razões pelas quais têm certos sentimentos, observam as emoções dos outros, podendo na maioria das vezes

identificá-las através do comportamento e conseguem se manter automotivados muitas vezes. Através da pesquisa também foi possível identificar que algumas vezes os respondentes podem se acalmar rapidamente quando estão muito irritados, ou seja, algumas vezes possuem bom controle de suas emoções.

A pesquisa demonstrou que apenas 30% dos respondentes eram líderes em suas empresas, além de serem também liderados por alguém. Para analisar as questões sobre Liderança, foi realizado um comparativo através de tabelas, a fim de visualizar a diferença entre o parecer dos liderados para com o dos líderes.

Esse comparativo demonstrou que enquanto liderados, podem verificar falhas no modelo de Liderança de seus gestores, mas enquanto líderes, a maioria responde de maneira favorável a si mesmo, ou seja, percebe-se como sendo um líder que utiliza as ferramentas e de Inteligência Emocional a seu favor e que tem a conduta correta em suas atividades.

Para exemplificar, os liderados informaram que algumas vezes se sentem apoiados, porém os que ocupam cargos de liderança informaram que muitas vezes e frequentemente dão o apoio que seus colaboradores necessitam. Enquanto a maioria dos respondentes informou que algumas vezes ou raramente sentem que seus gestores refletem sobre as críticas que lhe são feitas, a maioria dos líderes informou que faz essa reflexão e que verifica se são ou não adequadas.

Fica como sugestão realizar esse mesmo estudo em outras áreas da vida. Inclusive podendo ser ampliada para outro campus, utilizando outros públicos-alvo, refletindo sobre sua influência em diversos setores e sua importância no cotidiano das pessoas e para o futuro dos indivíduos.

Recomenda-se aplicar novamente essa pesquisa em breve no formato presencial, a fim de buscar um maior número de respondentes e melhorar a análise das respostas.

Para a autora, o presente estudo tem um significado importante como uma realização pessoal, que refletirá muito positivamente na sua vida profissional. Com ele, foi possível adquirir um amplo conhecimento sobre Inteligência Emocional relacionada com a Liderança, contribuindo muito para reconhecer a importância do assunto, tanto em nível profissional, para o bom relacionamento entre os colegas de uma mesma equipe, especialmente para quem ocupa cargos de Liderança, bem como para a vida pessoal de todos. Por isso, é recomendado o estudo do assunto.

REFERÊNCIAS

- ABRANTES, J.; FILHO, J. T. S.; ALMEIDA, B. O conceito das inteligências múltiplas e a nova gestão empresarial. **SEGeT – Simpósio de excelência em gestão e tecnologia**, 2009.
- ALMEIDA, I. C. S.; TACCONI, M. F. F. S. Satisfação e motivação dos funcionários no IFRN. Campus Natal Central. **Holos**, v.31(5), 2015. p.367-378.
- ALMEIDA, Mario de Souza. **Elaboração de projeto, TCC, dissertação e tese**. 2 ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2014.
- AMZAT, I.; ALI, A. A relação entre os estilos de liderança dos chefes de departamento e a autoeficácia da equipe acadêmica em uma universidade islâmica da Malásia selecionada. **Interdisciplinary journal of contemporary research in business**, 3(1), p. 940-964.
- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 10 ed., São Paulo: Editora Atlas S.A., 2010.
- ANTUNES, C. **As Inteligências Múltiplas e os seus estímulos**. Porto: Asa Editores, 2005.
- ANTUNES, Celso. **Jogos para a estimulação das múltiplas inteligências**. 11 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.
- ARAÚJO, Jorge; HENRIQUES, Mário. **Dirigir equipas para melhorar competências**. 2ª ed., Teamwork Edições, 2005.
- ARMSTRONG, T. **Inteligências Múltiplas na sala de aula**. 2ª ed., Trad. Maria Adriana Veríssimo Veronese. Porto Alegre: Artes Médicas, 1995.
- ARMSTRONG, Thomas. **Inteligências Múltiplas na sala de aula**. 2. ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 2001.
- AVOLIO, B. J.; WALUMBWA, F. O.; WEBER, T. J. **Liderança: teorias atuais, pesquisas e direções futuras**. Psicologia da Revisão Anual, 60, 2009.
- AVOLIO, B.; BASS, B.; JUNG, D. Reexaminar os componentes da liderança transformacional e transacional usando o Questionário de Liderança Multifator. **Jornal de Psicologia Ocupacional e Organizacional**, 72, 1999.
- BAPTISTA, M. N.; CAMPOS, D. C. **Metodologias de pesquisa em ciências: análises quantitativa e qualitativa**. 2. ed. Rio de Janeiro: 2016.
- BASS, B. M. Duas décadas de pesquisa e desenvolvimento em liderança transformacional. **European Journal Of Work and Organizational Psychology**, 8, 1999.

BASS, B.; RIGGIO, R. **Liderança Transformacional**. 2. ed. Nova Jersey: Lawrence Erlbaun Associates, 2006.

BASS, B.M. **Da Liderança Transacional à Transformacional: Aprendendo a compartilhar a visão**. Dinâmica organizacional, 18, 1990.

BASS, B.M. **Liderança e desempenho além das expectativas**. Free Press, 1985.

BATISTA, N. P. de O.; KILIMNIK, Z. M.; REIS NETO, M. T. Influência dos estilos de liderança na satisfação no trabalho: um estudo em uma entidade de fins não econômicos. **NAVUS – Revista de Gestão e Tecnologia**. Florianópolis, SC: v. 6, p. 24-39, 2016.

BEDRAN JR, Paulo Elias; OLIVEIRA, Jorge Luiz Coimbra de. Gestão do Conhecimento para a Sustentabilidade. **V congresso nacional de excelência em gestão**. Niterói RJ: 2009.

BEDRAN JÚNIOR, P.E.; OLIVEIRA, J.L.C. Motivação no trabalho: avaliando o ambiente organizacional. In: **V congresso nacional de excelência em gestão**, Rio de Janeiro: 2009.

BENNIS, W; NANUS, B. **Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança**. São Paulo: Harbia, 1998.

BENNIS, Warren G. **A formação do Líder**. Tradução: Marcelo Levy. São Paulo: Atlas, 1996.

BERGAMINI, Cecília W. **O Líder Eficaz**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2002.

BEZERRA, F. A.; CORRAR, L. J. Utilização da análise fatorial na identificação dos principais indicadores para avaliação do desempenho financeiro: uma aplicação nas empresas de seguros. **Revista Contabilidade & Finanças – USP**, São Paulo: v. 17, n. 42, p. 50-62, 2006.

BHARWANEY, Geetu. **Vida emocionalmente inteligente: Estratégias para incrementar el coeficiente emocional**. 2010.

BHATTI, N.; MAITLO, G.; SHAIKH, N.; HASHMI, M.; SHAIKH, F. O impacto do estilo de liderança autocrática e democrática na satisfação no trabalho. **Pesquisa de Negócios Internacionais**, 5. ed, p. 192-201, 2012.

BOLDEN, R. O que é liderança? Relatório de Pesquisa de Liderança South West 1. **Centro de Estudos de Liderança**. Universidade de Exeter, 2004.

BRENNAND, E. G. G.; VASCONCELOS, G. C. O Conceito de potencial múltiplo da inteligência de Howard Gardner para pensar dispositivos pedagógicos multimidiáticos. **Ciências & Cognição**; Ano 02, Vol. 05, p.19-35, 2005.

BURKE, Peter. Cultura, tradição, educação. In: GATTI JÚNIOR, Décio; PINTASSILGO, Joaquim (orgs.). **Percursos e desafios da pesquisa e do ensino de história da educação**. Uberlândia: Edufu, 2007. p.13-22.

BURNS, J.M. **Liderança transformacional**. Groove Press, 2004.

BURNS, J.M. **Liderança**. São Paulo: Futura, 1978.

CAMPELO, A. M. **Gestão de pessoas**: compreendendo o comportamento humano nas organizações. Recife: Editora do Autor, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas**: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevir, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional**: A Dinâmica do Sucesso das Organizações. São Paulo: Thomson Learning, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. - Barueri, SP: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração. McGraw-Hill Interamericana do Brasil, 3. ed. 1983.

CONGER, J. A.; KANUNGO, R. **Liderança carismática nas organizações**. Londres: Sage, 1998.

CONGER, J. A.; KANUNGO, R. O processo de empoderamento: integrando teoria e prática. **The Academy of Management Review**, 1988.

CONGER, J. KANUNGO, R. **Liderança carismática em organizações**. Londres: Publicações Sage, 1998.

COVEY, S. **Liderança baseada em princípios**. Simon and Schuster, 1992.

COVEY, Stephen R. **Liderança Baseada em Princípios**. Editora Elsevier, 2002.

COVEY, Stephen R. **O 8º Hábito - Da Eficácia à Grandeza**. Editora Campus, 2005.

COVEY, Stephen R. **Os 7 Hábitos da Pessoas Altamente Eficazes**. Editora Campus, 2005.

COVEY, Stephen R.; WHITMAN, Bob; ENGLAND, Breck. **Resultados Previsíveis em Tempos Imprevisíveis**. Editora Novo Século, 2011.

CURY, A. **Oitavo código da inteligência**: código do eu como gestor da emoção. In: CURY, A. O código da inteligência: a formação de mentes brilhantes e a busca pela excelência emocional e profissional. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil/Ediouro, 2008.

CURY, Augusto. **Inteligência Multifocal: Análise da Construção dos Pensamentos e da Formação de Pensadores**. São Paulo: Cultrix, 2006.

CURY, Augusto. **O Código da Inteligência e a Excelência Emocional**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson, 2010.

CURY, Augusto. **O código da Inteligência**. Rio de Janeiro: Sextante, 2015.

DEL PRETTE, A.; DEL PRETTE, Z. A. P. No contexto da travessia para o ambiente de trabalho: treinamento de habilidades sociais com universitários. **Estudo de Psicologia**, 8(3), p. 413-420, 2003.

DEL PRETTE, A.; DEL PRETTE, Z.; BARRETO, M. C. M. Habilidades sociales en la formación profesional del psicólogo: análisis de un programa de intervención. **Psicología Conductual**, 7(1), p. 27-47, 1999.

DEL PRETTE, Z. A. P.; DEL PRETTE, A. **Psicologia das habilidades sociais: terapia e educação**. Petrópolis: Vozes, 1999.

DEL PRETTE, Z. A. P.; DEL PRETTE, A. **Psicologia das habilidades sociais na infância**. Petrópolis: Vozes, 2006.

DIAS, M. A. M. J.; BORGES, R. S. G. Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 21, n. 1, p. 200-221, 2015.

DRUCKER, P. F. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

DRUCKER, Peter. **O líder do futuro**. São Paulo: Futura, 1996.

EICH, Ritch K. **Líderes não dão ordens**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil Editora S.A., 2013.

EJAZ, S. Importância dos estilos de liderança em sistemas de trabalho de alto desempenho (HPWS) em pequenas e médias empresas no Paquistão. **Revista Interdisciplinar de Pesquisa Contemporânea em Negócios**, 3(7), p. 295-303, 2011.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia: noções básicas em pesquisas científicas**. 6. Ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

FALCONE, E. M. **Habilidades sociais: Para além da assertividade**. In: WIELENSKA, R.C. (Org.). **Sobre comportamento e cognição: questionando e ampliando a teoria e as intervenções clínicas e em outros contextos**. 6 v. Santo André: ESETEC, 2001.

FERREIRA, A. B. de H. **Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. 4 ed. Editora Positivo, 2009.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. 5 ed. Editora Positivo, 2010.

FLYNN, B.; SAKAKIBARA, S.; SCHROEDER, R.; BATES, K.; FLYNN, E. Empirical Research Methods In Operations Management. **Journal Of Operations Management**, 9(2), p. 250–284, 1990.

FONSECA, A. M. de O.; PORTO, J. B.; BARROSO, A. C. O efeito de valores pessoais nas atitudes perante estilos de liderança. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 13, n. 3, p. 122-149, 2012.

FONSECA, João José Saraiva. **Metodologia científica**. Fortaleza: UES, 2002.

FORTIN, M. F. **O Processo de Investigação**: Da concepção à realização. Lusociência, Loures, 1999.

FORTIN, M. **Fundamentos E Etapas Do Processo De Investigação**. Lisboa: Lusodidacta, 2009.

FULANETTO, Terezinha Castilho. **Inteligência emocional**. Escola de Educação. 2012.

GAMA, Maria Clara S. Salgado. A Teoria das Inteligências Múltiplas e suas implicações para Educação. **Psy_Coterapeuta On Line**. Disponível em <https://www.fernandosantiago.com.br/teia4.htm>. Acesso 20/04/2021.

GARCIA, Fabíola Alvares. **Investigando diferentes indicadores de empatia em meninos e sua relação com a empatia e ações educativas dos pais**. São Paulo: Universidade de São Paulo (2001).

GARDNER, H. **Estruturas da mente**: a Teoria das Múltiplas Inteligências. Porto Alegre: Artes Médicas, 1994. Publicado originalmente em inglês com o título: The frames of the mind: the Theory of Multiple Intelligences, em 1983.

GARDNER, H. **Inteligência**: um conceito reformulado. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

GARDNER, H. **Inteligências Múltiplas**: a Teoria na Prática. Porto Alegre: Artes Médicas, 1995.

GARDNER, HOWARD. **A Teoria das Inteligências Múltiplas**. Rio de Janeiro: Campus, 1985.

GARDNER, Howard. **Estruturas da mente**. Porto Alegre: ArtMed, 1994.

GIBSON, J.; IVANCEVICH, J.; DONNELLY, Jr. J.; KONOPASKE, R. **Organizações**: Comportamento, Estrutura, e Processos. São Paulo, Brasil: Mc Graw Hill, 2006.

GOLEMAN, D. **A inteligência emocional: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2007.

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

GOLEMAN, D. **Inteligência Emocional, a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. 45. Ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

GOLEMAN, D. **Inteligência Emocional**. Saint Vicenç dels Horts: idea y creación editorial, 2006.

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

GOLEMAN, D. **Trabalhando com a inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

GOLEMAN, D.; BOYATZIS, R.; McKEE, A. **O poder da Inteligência Emocional, a experiência de liderar com sensibilidade e eficácia**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional**. n.a., Temas e Debates, 1997.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional: A teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

GOLEMAN, Daniel. **O cérebro e a inteligência emocional: novas perspectivas**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

HUNTER, J. C. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança**. Rio de Janeiro: Syntaxe, 2004.

HUNTER, James C. **Como se tornar um líder servidor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

JACOBSEN, Alessandra de Linhares. **Metodologia do trabalho científico**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2009.

JODELET, D. **Experiência e representações sociais**. In: MENIN, M. S. S.; SHIMIZU, A. M. (Orgs). *Experiência e representação social: questões teóricas e metodológicas*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2005.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: 2006.

KOTTER, John P. O que os líderes realmente fazem. **Harvard Business Review**, December, 2001.

LAKSHMAN, C. Uma teoria da liderança para a qualidade: lições do TQM para a teoria da liderança. **Gestão da Qualidade Total e Excelência Empresarial**, v. 17, n. 1, p. 41-60, 2006.

LAW, K. S.; WONG, C. S.; SONG, L. J. O construto e a validade de critério da Inteligência Emocional e sua utilidade potencial para estudos de gestão. Publicado originalmente em Inglês: The construct and criterion validity of Emotional Intelligence and its potential utility for management studies. **Journal of Applied Psychology**, 89, p. 483–496, 2004.

LAW, K.S.; WONG, C. S.; HUANG, G. H.; LI, X. Os efeitos da inteligência emocional no desempenho no trabalho e na satisfação com a vida para os cientistas de pesquisa e desenvolvimento na China. Publicado originalmente em Inglês: The effects of emotional intelligence on job performance and life satisfaction for the research and development scientists in China. **Asian Pacific Journal of Management**, 25, p. 51-69, 2008.

LEWIN, K.; LIPPIT, R; WHITE, R. Padrões de comportamento agressivo em climas sociais criados experimentalmente. Publicado originalmente em Inglês: Patterns Of Aggressive Behavior In Experimentally Created Social Climates. **The Journal of Social Psychology**, p. 271-299, 1939.

LOZADA, G.; NUNES, K. S. **Metodologia Científica**. Porto Alegre: SAGAH, 2018.

LUTHANS, F.; YOUSSEF, C. M. Comportamento organizacional positivo emergente. Publicado originalmente em Inglês: Emerging positive organizational behavior. **Journal of Management**. 33, p. 321-349, 2007.

MARCONI, M.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2007.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. **Fundamentos da metodologia científica**. 5 ed. SP: Atlas, 1998.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. **Fundamentos da metodologia científica**. 5. ed. SP: Atlas, 2003.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

MARCONI, Marina; LAKATOS, Eva. **Técnica de pesquisa**. 2. ed., São Paulo: Editora Atlas S.A., 1990.

MASCARENHAS, Sidnei A. **Metodologia científica**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2018.

MASCARENHAS, Sidnei A. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MATOS, João. **Comunicar, persuadir e negociar**. Human, nº 4, 2009.

MATOS, P. Estilos de Liderança nas PME e sua influência no desempenho: Estudos De Caso Exploratórios. **Covilhã, Universidade Da Beira Interior** (Dissertação De Mestrado), 2012.

MAYER, J. D.; SALOVEY, P. **O que é inteligência emocional?** Educational Implications. New York, NY: Basic Books, 1997.

MONTAGNER, Hubert. **A criança ator do seu desenvolvimento**. Lisboa: Instituto Piaget, 1996.

MOTTA, Danielle da Cunha. Práticas educativas positivas favorecem o desenvolvimento da empatia em crianças. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 11, n. 3, p. 523-532, set./dez. 2006.

MUENJOHN, N.; ARMSTRONG, A. Avaliação da validade estrutural do questionário Multifactor Leadership (MLQ), captando o fator liderança na liderança transformacional-transacional. **Pesquisa Contemporânea de Gestão**, Vol. 4, No.1, 2008.

NAKAMURA, Cristiane Carlis; FORTUNATO, Josiane C.; ROSA, Lúcia Maria; MARÇAL, Rodrigo; PEREIRA, Thais A. A.; BARBOSA, Daniel Freitas. Motivação no trabalho. **Maringa Management: Revista de Ciências Empresariais**, v. 2, n.1, p. 20-25, 2005.

NORTHOUSE, P.G. **Liderança: A teoria e a prática**. 5. ed. SAGE, 2009.

OLIVEIRA, Danielle de Souza de. **A importância da visão estratégica e a inteligência emocional na profissão de secretariado executivo**. 2011.

OLIVEIRA, M. A. de; POSSAMAI, O.; VALENTINA, L. V. O. D. Perfil e tendências da Liderança em uma empresa brasileira líder mundial de mercado. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

O'REILLY III, C.; PFEFFER, J. **Talentos ocultos**: como as melhores empresas obtêm resultados extraordinários com pessoas comuns. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

PEREIRA, José Martins. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PIRES, Roseli Vieira; CARVELO, Luciene Rodrigues; SILVA, Jose Humberto da. Motivação no trabalho: estudo sobre o nível de satisfação dos trabalhadores em uma confecção. **Revista Científica Hermes**, n.14, p. 176-200, jul/dez, 2015.

RAIOL, Sérgio Luiz da Silva. **Inteligência Emocional no Trabalho**. Montevideo: 2008.

RAMOS, Albenides. **Metodologia da pesquisa científica**: como uma monografia pode abrir o horizonte do conhecimento. São Paulo: Atlas, 2009.

RAYBACK, David. **Emoção no local de trabalho**: o sucesso do líder não dependente só do Q.I. São Paulo: Cultrix, 2002.

REIS NETO, M. T. *et al.* Comprometimento e desempenho no trabalho: análise em uma pequena empresa de varejo. **Revista da Micro e Pequena Empresa (FACCAMP)**, v. 6, p. 18-35, 2012.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prenuce Hall, 2005.

RODRIGUES, A. D. **O Paradigma Comunicacional** – Histórias e teorias. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2011.

SILVA, L. F. M. **Estudo sociojuridico relativo à implementação de políticas de ação afirmativa e seus mecanismos para negros no Brasil**: aspectos legislativo, doutrinário, jurisprudencial e comparado. Rio de Janeiro: 2004.

SOUZA, C. L. C. de; TOMEI, P. A. Impactos de uma liderança transacional em um processo de mudança transformacional. **Revista Psicologia, Organizações e Trabalho**, v. 8, n. 2, p. 98-120, 2008.

TAMAYO, A.; PASCHOAL, T. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. **Revista de administração contemporânea**, Curitiba: Out/Dez, 2003.

TAMAYO, Álvaro; PASCHOAL, Tatiane. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 4. Out/Dez, 2003.

THON, R. A.; PASSOS, P. C. B.; COSTA, L. C. A. da; PRATES, M. E. F.; NASCIMENTO JÚNIOR, J. R. A. do; VIEIRA, L. F. Estilo de liderança no contexto de treinadores de natação do Paraná. **Revista Brasileira de Cineantropometria e Desempenho Humano**, v. 14, n. 5, p. 527-534, 2012.

TIPU, S.; RYAN, J.; FANTASY, K. Liderança transformacional no Paquistão: um exame da relação da liderança transformacional com a cultura organizacional e a propensão à inovação. **Journal Of Management & Organization**, 18(4), p. 461–480, 2012.

VALLE, P. B. Inteligência emocional no trabalho: um estudo exploratório. Dissertação - (Mestrado profissionalizante em administração) – **Faculdade de Economia e Finanças IBMEC**. Rio de Janeiro: 2006.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 15. Ed. – São Paulo: Atlas, 2014.

VIEIRA, P. **O poder da autorresponsabilidade**: A ferramenta comprovada que gera alta performance e resultados em pouco tempo. São Paulo – SP: Editora Gente, 2017.

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.

YUKL, G. Uma avaliação das fraquezas conceituais nas teorias de liderança transformacional e carismática. **Liderança Trimestral**. 10(2), p. 285-305, 1999.

APÊNDICE A - INSTRUMENTO DE PESQUISA UTILIZADO

Meu nome é Salem Salamão de Oliveira e sou acadêmica do curso de Administração de Empresas da UCS (Universidade de Caxias do Sul). Solicito, por gentileza, a sua ajuda na resposta a esse questionário sobre Inteligência Emocional e Liderança nas Organizações. Todos os dados da pesquisa abaixo têm caráter de confidencialidade. Sua resposta é de extrema importância e a coleta dos dados servirá como fonte de estudo. Obrigada desde já!

Gênero: () F () M

Idade:

- a) Inferior a 25
- b) Entre 25 e 35
- c) Entre 36 e 45
- d) Entre 46 e 55
- e) Superior a 55

Curso:

- a) Administração
- b) Ciências Contábeis
- c) Direito
- d) Gestão de Recursos Humanos
- e) Gestão Comercial

1. Como eu sou: Pense em si mesmo e depois assinale o número que melhor reflete o seu grau de concordância com cada afirmação. Utilize a chave de respostas a seguir.

Discordo fortemente	Concordo raramente	Concordo algumas vezes	Concordo muitas vezes	Concordo fortemente
1	2	3	4	5

1	Na maioria das vezes tenho uma boa noção das razões pelas quais tenho certos sentimentos.	1	2	3	4	5
2	Compreendo bem as minhas emoções.	1	2	3	4	5
3	Compreendo verdadeiramente o que sinto.	1	2	3	4	5
4	Sei sempre se estou ou não contente.	1	2	3	4	5
5	Reconheço as emoções dos meus amigos através do seu comportamento.	1	2	3	4	5
6	Sou um bom observador das emoções dos outros.	1	2	3	4	5
7	Sou sensível aos sentimentos e emoções dos outros.	1	2	3	4	5
8	Compreendo bem as emoções das pessoas que me rodeiam.	1	2	3	4	5
9	Estabeleço sempre metas para mim mesmo, tentando em seguida dar o meu melhor para as atingir.	1	2	3	4	5
10	Tenho por hábito dizer a mim mesmo que sou uma pessoa competente.	1	2	3	4	5
11	Sou uma pessoa que se auto motiva.	1	2	3	4	5
12	Encorajo-me sempre a dar o meu melhor.	1	2	3	4	5
13	Sou capaz de controlar o meu temperamento, conseguindo assim lidar com as dificuldades de forma racional.	1	2	3	4	5
14	Consigo controlar bem as minhas emoções.	1	2	3	4	5
15	Sou capaz de me acalmar rapidamente quando estou muito irritado.	1	2	3	4	5
16	Possuo um bom controle das minhas emoções.	1	2	3	4	5

2. Liderança: Pense em seu líder e depois assinale o número que melhor reflete o seu grau de concordância com cada afirmação. Utilize a grade de respostas a seguir.

OBS: Caso você também seja um líder, responda a parte 3 deste questionário. Ignore a parte 3 caso você não execute um cargo de liderança em sua empresa.

Nunca	Raramente	Algumas vezes	Muitas vezes	Frequentemente
0	1	2	3	4

1	Dá-me apoio em troca dos meus esforços.	0	1	2	3	4
2	Reflete sobre críticas que lhe são feitas e verifica se são ou não adequadas.	0	1	2	3	4
3	Não atua no momento certo, mas apenas quando os problemas se agravam.	0	1	2	3	4
4	Foca a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios das regras.	0	1	2	3	4
5	Evita envolver-se quando surgem questões importantes.	0	1	2	3	4
6	Conversa sobre os seus valores e crenças mais importantes.	0	1	2	3	4
7	Está ausente quando dele se precisa.	0	1	2	3	4
8	Procura perspectivas diferentes ao solucionar os problemas.	0	1	2	3	4
9	Fala com otimismo acerca do futuro.	0	1	2	3	4
10	Faz-me sentir bem por estar associado a ele.	0	1	2	3	4
11	Discute quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho.	0	1	2	3	4
12	Espera que algo de mal aconteça para começar a agir.	0	1	2	3	4
13	Fala com entusiasmo acerca daquilo que é preciso realizar.	0	1	2	3	4
14	Realça a importância de se ter um forte sentido de missão.	0	1	2	3	4
15	Investe o seu tempo formando e ajudando os trabalhadores a resolver problemas.	0	1	2	3	4
16	Torna claro o que cada um pode esperar quando os objetivos de desempenho são atingidos.	0	1	2	3	4
17	Faz acreditar que enquanto as coisas vão funcionando, não devem ser alteradas.	0	1	2	3	4
18	Vai além dos seus próprios interesses para o bem do grupo.	0	1	2	3	4
19	Trata-me como um indivíduo e não apenas como mais um membro do grupo.	0	1	2	3	4
20	Espera que os problemas se tornem crônicos antes de agir.	0	1	2	3	4
21	Age de forma a ganhar o respeito dos outros.	0	1	2	3	4
22	Concentra a sua total atenção em lidar com erros, queixas e falhas.	0	1	2	3	4
23	Pondera as consequências éticas e morais das suas decisões.	0	1	2	3	4
24	Mantem-se a par de todos os erros.	0	1	2	3	4
25	Exibe um sentido de poder e de confiança.	0	1	2	3	4

26	Apresenta uma visão motivadora do futuro.	0	1	2	3	4
27	Dirige a minha atenção para as falhas a fim de atingir os objetivos esperados.	0	1	2	3	4
28	Evita tomar decisões.	0	1	2	3	4
29	Considera cada indivíduo como tendo necessidades, capacidades e aspirações diferentes das dos outros.	0	1	2	3	4
30	Faz com que eu veja os problemas de várias e diferentes perspectivas.	0	1	2	3	4
31	Ajuda-me a desenvolver os meus pontos fortes.	0	1	2	3	4
32	Sugere novas formas de realizar e completar as atividades.	0	1	2	3	4
33	Atrasa a resposta à questões urgentes.	0	1	2	3	4
34	Enfatiza a importância de se ter um sentido de missão coletivo.	0	1	2	3	4
35	Exprime satisfação quando eu correspondo às expectativas.	0	1	2	3	4
36	Expressa confiança de que os objetivos serão alcançados.	0	1	2	3	4
37	É eficaz em atender as minhas necessidades em relação ao trabalho.	0	1	2	3	4
38	Usa métodos de liderança que são satisfatórios.	0	1	2	3	4
39	Leva-me a fazer mais do que o esperado.	0	1	2	3	4
40	É eficaz quando me representa perante superiores hierárquicos.	0	1	2	3	4
41	Trabalha comigo de uma forma satisfatória.	0	1	2	3	4
42	Aumenta o meu desejo de promover o sucesso.	0	1	2	3	4
43	É eficaz em ir ao encontro das necessidades da organização.	0	1	2	3	4
44	Aumenta a minha vontade de me empenhar mais.	0	1	2	3	4
45	Lidera um grupo que é eficaz.	0	1	2	3	4

3. Liderança: Pense em você mesmo como líder e depois assinale o número que melhor reflete o seu grau de concordância com cada afirmação. Utilize a grade de respostas a seguir.

Nunca	Raramente	Algumas vezes	Muitas vezes	Frequentemente
0	1	2	3	4

1	Dou apoio aos outros em troca dos seus esforços.	0	1	2	3	4
2	Reflito sobre críticas que me são feitas e verifico se são ou não adequadas.	0	1	2	3	4
3	Não atuo no momento certo, mas apenas quando os problemas se agravam.	0	1	2	3	4
4	Foco a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios das regras.	0	1	2	3	4
5	Evito envolver-me quando surgem questões importantes.	0	1	2	3	4
6	Converso sobre os meus valores e crenças mais importantes.	0	1	2	3	4
7	Estou ausente quando precisam de mim.	0	1	2	3	4
8	Procuro perspectivas diferentes ao solucionar os problemas.	0	1	2	3	4
9	Falo com otimismo acerca do futuro.	0	1	2	3	4
10	Faço os outros sentirem-se bem por estarem associados a mim.	0	1	2	3	4
11	Discuto quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho.	0	1	2	3	4
12	Espero que algo de mal aconteça para começar a agir.	0	1	2	3	4
13	Falo com entusiasmo acerca daquilo que é preciso realizar.	0	1	2	3	4
14	Realço a importância de se ter um forte sentido de missão.	0	1	2	3	4
15	Invisto o meu tempo formando e ajudando os colaboradores a resolver problemas.	0	1	2	3	4
16	Torno claro o que cada um pode esperar quando os objetivos de desempenho são atingidos.	0	1	2	3	4
17	Faço acreditar que enquanto as coisas vão funcionando, não se devem alterar.	0	1	2	3	4
18	Vou além dos meus próprios interesses para bem do grupo.	0	1	2	3	4
19	Trato cada colega como um indivíduo e não apenas como mais um membro do grupo.	0	1	2	3	4
20	Espero que os problemas se tornem crônicos antes de agir.	0	1	2	3	4
21	Ajo de forma a ganhar o respeito dos outros.	0	1	2	3	4
22	Concentro a minha total atenção em lidar com erros, queixas e falhas.	0	1	2	3	4
23	Pondero as consequências éticas e morais das minhas decisões.	0	1	2	3	4
24	Mantenho-me a par de todos os erros.	0	1	2	3	4
25	Exibo um sentido de poder e de confiança.	0	1	2	3	4

26	Apresento uma visão motivadora do futuro.	0	1	2	3	4
27	Dirijo a minha atenção para as falhas a fim de atingir os objetivos esperados.	0	1	2	3	4
28	Evito tomar decisões.	0	1	2	3	4
29	Considero cada indivíduo como tendo necessidades, capacidades e aspirações diferentes das dos outros.	0	1	2	3	4
30	Faço com que os outros vejam os problemas de várias e diferentes perspectivas.	0	1	2	3	4
31	Ajudo os outros a desenvolverem os seus pontos fortes.	0	1	2	3	4
32	Sugiro novas formas de realizar e completar as atividades.	0	1	2	3	4
33	Atraso a resposta a questões urgentes.	0	1	2	3	4
34	Enfatizo a importância de se ter um sentido de missão coletivo.	0	1	2	3	4
35	Exprimo satisfação quando os liderados correspondem às expectativas.	0	1	2	3	4
36	Expresso confiança de que os objetivos serão alcançados.	0	1	2	3	4
37	Sou eficaz em atender as necessidades dos outros em relação ao trabalho.	0	1	2	3	4
38	Uso métodos de liderança que são satisfatórios.	0	1	2	3	4
39	Levo os outros a fazerem mais do que o esperado.	0	1	2	3	4
40	Sou eficaz quando represento meus colaboradores perante superiores hierárquicos.	0	1	2	3	4
41	Trabalho com as pessoas de uma forma satisfatória.	0	1	2	3	4
42	Aumento o desejo dos outros de promoverem o sucesso.	0	1	2	3	4
43	Sou eficaz em ir ao encontro das necessidades da organização.	0	1	2	3	4
44	Aumento a vontade dos colaboradores de se empenharem mais.	0	1	2	3	4
45	Lidero um grupo que é eficaz.	0	1	2	3	4

Agradeço a participação!

ANEXO A – INSTRUMENTO DE PESQUISA SUGERIDO (AOS LÍDERES)

Dados Biográficos: Neste grupo é pedida alguma informação pessoal, necessária para posterior tratamento estatístico.

Gênero: () F () M

Idade:

- a) Inferior a 25
- b) Entre 25 e 35
- c) Entre 36 e 45
- d) Entre 46 e 55
- e) Superior a 55

Escolaridade:

- a) Ensino Fundamental
- b) Ensino Médio
- c) Ensino Superior
- d) Outro (especificar) _____

Como eu sou: Neste grupo deverá pensar em si próprio, e depois assinalar com um círculo o número que melhor reflete o seu grau de concordância com cada afirmação. Utilize a chave de respostas em baixo.

Discordo fortemente	Concordo raramente	Concordo algumas vezes	Concordo muitas vezes	Concordo fortemente
1	2	3	4	5

1	6 Na maioria das vezes tenho uma boa noção das razões pelas quais tenho certos sentimentos.	1	2	3	4	5
2	Compreendo bem as minhas emoções.	1	2	3	4	5
3	Compreendo verdadeiramente o que sinto.	1	2	3	4	5
4	Sei sempre se estou ou não contente.	1	2	3	4	5
5	Reconheço as emoções dos meus amigos através do seu comportamento.	1	2	3	4	5
6	Sou um bom observador das emoções dos outros.	1	2	3	4	5
7	Sou sensível aos sentimentos e emoções dos outros.	1	2	3	4	5
8	Compreendo bem as emoções das pessoas que me rodeiam.	1	2	3	4	5
9	Estabeleço sempre metas para mim próprio, tentando em seguida dar o meu melhor para as atingir.	1	2	3	4	5
10	Tenho por hábito dizer a mim próprio que sou uma pessoa coeiciente.	1	2	3	4	5
11	Sou uma pessoa que se auto motiva.	1	2	3	4	5
12	Encorajo-me sempre a dar o meu melhor.	1	2	3	4	5
13	Sou capaz de controlar o meu temperamento, conseguindo assim lidar com as dificuldades de forma racional.	1	2	3	4	5
14	Consigo controlar bem as minhas emoções.	1	2	3	4	5
15	Sou capaz de me acalmar rapidamente quando estou muito irritado.	1	2	3	4	5
16	Possuo um bom controle das minhas emoções.	1	2	3	4	5

Liderança: Neste grupo deverá pensar em si como líder (chefe) e depois assinalar com um círculo o número que melhor reflete o seu grau de concordância com cada afirmação. Utilize a chave de respostas em baixo.

Nunca	Raramente	Algumas vezes	Muitas vezes	Frequentemente
0	1	2	3	4

1	Dou apoio aos outros em troca dos seus esforços.	0	1	2	3	4
2	Reflito sobre críticas que me são feitas e verifico se são ou não adequadas.	0	1	2	3	4
3	Não atuo no momento certo, mas apenas quando os problemas se agravam.	0	1	2	3	4
4	Foco a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios das regras.	0	1	2	3	4
5	Evito envolver-me quando surgem questões importantes.	0	1	2	3	4
6	Converso sobre os meus valores e crenças mais importantes.	0	1	2	3	4
7	Estou ausente, quando precisam de mim.	0	1	2	3	4
8	Procuro perspectivas diferentes ao solucionar os problemas.	0	1	2	3	4
9	Falo com otimismo acerca do futuro.	0	1	2	3	4
10	Faço os outros sentirem-se bem por estarem associados a mim.	0	1	2	3	4
11	Discuto quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho.	0	1	2	3	4
12	Espero que algo de mal aconteça para começar a agir.	0	1	2	3	4
13	Falo com entusiasmo acerca daquilo que é preciso realizar.	0	1	2	3	4
14	Realço a importância de se ter um forte sentido de missão.	0	1	2	3	4
15	Invisto o meu tempo formando e ajudando os trabalhadores a resolver problemas.	0	1	2	3	4
16	Torno claro o que cada um pode esperar quando os objetivos de desempenho são atingidos.	0	1	2	3	4
17	Faço acreditar que enquanto as coisas vão funcionando, não se devem alterar.	0	1	2	3	4
18	Vou para além dos meus próprios interesses para bem do grupo.	0	1	2	3	4
19	Trato os outros como um indivíduo e não apenas como mais um membro do grupo.	0	1	2	3	4
20	Espero que os problemas se tornem crônicos antes de agir.	0	1	2	3	4
21	Ajo de forma a ganhar o respeito dos outros.	0	1	2	3	4
22	Concentro a minha total atenção em lidar com erros, queixas e falhas.	0	1	2	3	4
23	Pondero as consequências éticas e morais das minhas decisões.	0	1	2	3	4
24	Mantenho-me a par de todos os erros.	0	1	2	3	4
25	Exibo um sentido de poder e de confiança.	0	1	2	3	4

26	Apresento uma visão motivadora do futuro.	0	1	2	3	4
27	Dirijo a minha atenção para as falhas a fim de atingir os objetivos esperados.	0	1	2	3	4
28	Evito tomar decisões.	0	1	2	3	4
29	Considero cada indivíduo como tendo necessidades, capacidades e aspirações diferentes das dos outros.	0	1	2	3	4
30	Faço com que os outros vejam os problemas de várias e diferentes perspectivas.	0	1	2	3	4
31	Ajudo os outros a desenvolverem os meus pontos fortes.	0	1	2	3	4
32	Sugiro novas formas de realizar e completar as atividades.	0	1	2	3	4
33	Atraso a resposta a questões urgentes.	0	1	2	3	4
34	Enfatizo a importância de se ter um sentido de missão coletivo.	0	1	2	3	4
35	Exprimo satisfação quando os outros correspondem às expectativas.	0	1	2	3	4
36	Expresso confiança de que os objetivos serão alcançados.	0	1	2	3	4
37	Sou eficaz em atender as necessidades dos outros em relação ao trabalho.	0	1	2	3	4
38	Uso métodos de liderança que são satisfatórios.	0	1	2	3	4
39	Levo os outros a fazerem mais do que o esperado.	0	1	2	3	4
40	Sou eficaz quando represento os outros perante superiores hierárquicos.	0	1	2	3	4
41	Trabalho com os outros de uma forma satisfatória.	0	1	2	3	4
42	Aumento o desejo dos outros promoverem o sucesso.	0	1	2	3	4
43	Sou eficaz em ir ao encontro das necessidades da organização.	0	1	2	3	4
44	Aumento a vontade dos outros de se empenharem mais.	0	1	2	3	4
45	Lidero um grupo que é eficaz.	0	1	2	3	4

ANEXO B – INSTRUMENTO DE PESQUISA SUGERIDO (AOS LIDERADOS)

Dados Biográficos: Neste grupo é pedida alguma informação pessoal, necessária para posterior tratamento estatístico.

Gênero: () F () M

Idade:

- a) Inferior a 25
- b) Entre 25 e 35
- c) Entre 36 e 45
- d) Entre 46 e 55
- e) Superior a 55

Escolaridade:

- a) Ensino Fundamental
- b) Ensino Médio
- c) Ensino Superior
- d) Outro (especificar) _____

Como eu sou: Neste grupo deverá pensar em si próprio, e depois assinalar com um círculo o número que melhor reflete o seu grau de concordância com cada afirmação. Utilize a chave de respostas em baixo.

Discordo fortemente	Concordo raramente	Concordo algumas vezes	Concordo muitas vezes	Concordo fortemente
1	2	3	4	5

1	Na maioria das vezes tenho uma boa noção das razões pelas quais tenho certos sentimentos.	1	2	3	4	5
2	Compreendo bem as minhas emoções.	1	2	3	4	5
3	Compreendo verdadeiramente o que sinto.	1	2	3	4	5
4	Sei sempre se estou ou não contente.	1	2	3	4	5
5	Reconheço as emoções dos meus amigos através do seu comportamento.	1	2	3	4	5
6	Sou um bom observador das emoções dos outros.	1	2	3	4	5
7	Sou sensível aos sentimentos e emoções dos outros.	1	2	3	4	5
8	Compreendo bem as emoções das pessoas que me rodeiam.	1	2	3	4	5
9	Estabeleço sempre metas para mim próprio, tentando em seguida dar o meu melhor para as atingir.	1	2	3	4	5
10	Tenho por hábito dizer a mim próprio que sou uma pessoa competente.	1	2	3	4	5
11	Sou uma pessoa que se auto motiva.	1	2	3	4	5
12	Encorajo-me sempre a dar o meu melhor.	1	2	3	4	5
13	Sou capaz de controlar o meu temperamento, conseguindo assim lidar com as dificuldades de forma racional.	1	2	3	4	5
14	Consigo controlar bem as minhas emoções.	1	2	3	4	5
15	Sou capaz de me acalmar rapidamente quando estou muito irritado.	1	2	3	4	5
16	Possuo um bom controle das minhas emoções.	1	2	3	4	5

Liderança: Neste grupo deverá pensar em si como líder (chefe) e depois assinalar com um círculo o número que melhor reflete o seu grau de concordância com cada afirmação. Utilize a chave de respostas em baixo.

Nunca	Raramente	Algumas vezes	Muitas vezes	Frequentemente
0	1	2	3	4

1	Dá-me apoio em troca dos meus esforços.	0	1	2	3	4
2	Reflete sobre críticas que lhe são feitas e verifica se são ou não adequadas.	0	1	2	3	4
3	Não atua no momento certo, mas apenas quando os problemas se agravam.	0	1	2	3	4
4	Foca a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios das regras.	0	1	2	3	4
5	Evita envolver-se quando surgem questões importantes.	0	1	2	3	4
6	Conversa sobre os seus valores e crenças mais importantes.	0	1	2	3	4
7	Está ausente, quando dele se precisa.	0	1	2	3	4
8	Procura perspectivas diferentes ao solucionar os problemas.	0	1	2	3	4
9	Fala com otimismo acerca do futuro.	0	1	2	3	4
10	Faz-me sentir bem por estar associado a ele.	0	1	2	3	4
11	Discute quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho.	0	1	2	3	4
12	Espera que algo de mal aconteça para começar a agir.	0	1	2	3	4
13	Fala com entusiasmo acerca daquilo que é preciso realizar.	0	1	2	3	4
14	Realça a importância de se ter um forte sentido de missão.	0	1	2	3	4
15	Investe o seu tempo formando e ajudando os trabalhadores a resolver problemas.	0	1	2	3	4
16	Torna claro o que cada um pode esperar quando os objetivos de desempenho são atingidos.	0	1	2	3	4
17	Faz acreditar que enquanto as coisas vão funcionando, não se devem alterar.	0	1	2	3	4
18	Vai para além dos seus próprios interesses para bem do grupo.	0	1	2	3	4
19	Trata-me como um indivíduo e não apenas como mais um membro do grupo.	0	1	2	3	4
20	Espera que os problemas se tornem crônicos antes de agir.	0	1	2	3	4
21	Age de forma a ganhar o respeito dos outros.	0	1	2	3	4
22	Concentra a sua total atenção em lidar com erros, queixas e falhas.	0	1	2	3	4
23	Pondera as consequências éticas e morais das suas decisões.	0	1	2	3	4
24	Mantem-se a par de todos os erros.	0	1	2	3	4
25	Exibe um sentido de poder e de confiança.	0	1	2	3	4

26	Apresenta uma visão motivadora do futuro.	0	1	2	3	4
27	Dirige a minha atenção para as falhas a fim de atingir os objetivos esperados.	0	1	2	3	4
28	Evita tomar decisões.	0	1	2	3	4
29	Considera cada indivíduo como tendo necessidades, capacidades e aspirações diferentes das dos outros.	0	1	2	3	4
30	Faz com que eu veja os problemas de várias e diferentes perspectivas.	0	1	2	3	4
31	Ajuda-me a desenvolver os meus pontos fortes.	0	1	2	3	4
32	Sugere novas formas de realizar e completar as atividades.	0	1	2	3	4
33	Atrasa a resposta a questões urgentes.	0	1	2	3	4
34	Enfatiza a importância de se ter um sentido de missão coletivo.	0	1	2	3	4
35	Exprime satisfação quando eu correspondo às expectativas.	0	1	2	3	4
36	Expressa confiança de que os objetivos serão alcançados.	0	1	2	3	4
37	É eficaz em atender as minhas necessidades em relação ao trabalho.	0	1	2	3	4
38	Usa métodos de liderança que são satisfatórios.	0	1	2	3	4
39	Leva-me a fazer mais do que o esperado.	0	1	2	3	4
40	É eficaz quando me representa perante superiores hierárquicos.	0	1	2	3	4
41	Trabalha comigo de uma forma satisfatória.	0	1	2	3	4
42	Aumenta o meu desejo de promover o sucesso.	0	1	2	3	4
43	É eficaz em ir ao encontro das necessidades da organização.	0	1	2	3	4
44	Aumenta a minha vontade de me empenhar mais.	0	1	2	3	4
45	Lidera um grupo que é eficaz.	0	1	2	3	4