

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DA REGIÃO DOS VINHEDOS -
CARVI ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

JÔNATAS SILVA DE SENA

**A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL UTILIZADA COMO UMA
FERRAMENTA PARA MELHORAR O PROCESSO DE
LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES**

BENTO GONÇALVES

2020

JÔNATAS SILVA DE SENA

**A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL UTILIZADA COMO UMA
FERRAMENTA PARA MELHORAR O PROCESSO DE
LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES**

Relatório de trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador TCC II: Prof. Dr. Deonir De Toni

BENTO GONÇALVES

2020

JÔNATAS SILVA DE SENA

**A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL UTILIZADA COMO UMA
FERRAMENTA PARA MELHORAR O PROCESSO DE
LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES**

Relatório de trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aprovado em _____/_____/_____

Banca Examinadora

Orientador Prof.

Universidade de Caxias do Sul – UCS

Prof.

Universidade de Caxias do Sul – UCS

Prof.

Universidade de Caxias do Sul – UCS

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus em primeiro lugar, por ter dado força para alcançar meus objetivos em todos esses anos e por ter proporcionado mais essa conquista em minha vida.

Aos meus pais, Isoldi Silva de Sena e Valdemar Silva de Sena por terem me apoiado em todo o momento, por ter dado forças quando precisei e principalmente por me ajudarem na área financeira.

Agradeço, também, o Prof. Dr. Deonir De Toni por me passar confiança e por ter me apoiado principalmente com ideias.

Preciso agradecer a todos aqueles de que, alguma forma, me ajudaram no processo das minhas entrevistas.

Agradecer em especial a minha irmã Tatiane Silva de Sena, que me auxiliou desde início dessa jornada e dedicou grande parte do seu tempo me ajudando, para que eu fizesse o melhor trabalho possível.

E a todos que fizeram parte de mais esta etapa em minha vida, inclusive meus amigos.

RESUMO

Este trabalho adotou como foco principal a inteligência emocional utilizada como uma ferramenta para obter melhores resultados nas organizações, buscando, assim, identificar seu conceito e os estilos de liderança. Para a realização do trabalho buscou-se conhecimento teórico, especialmente, sobre a inteligência emocional. Foram escolhidos dois métodos para atingir o objetivo deste trabalho, um de pesquisa qualitativa com caráter exploratório, conduzida por meio de entrevistas individuais em profundidade, realizadas a partir de um roteiro de questões semiestruturado o qual os líderes da organização responderam de acordo com sua percepção sobre suas próprias emoções, e o método de pesquisa quantitativo, o qual os colaboradores dos líderes responderam de acordo com sua percepção sobre seu líder. Uma das contribuições deste TCC foi a identificação da percepção das emoções tanto dos líderes com seus liderados quanto dos liderados com relação aos seus líderes. Os resultados mostram que os colaboradores percebem que seus líderes apresentam uma boa inteligência emocional contribuindo assim, para um melhor resultado na organização.

Palavras-chaves: Inteligência Emocional. Liderança. Resultados. Líderes.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Sexo.....	42
Figura 2 - Idade	43
Figura 3 - Escolaridade	43
Figura 4 - Tempo de empresa	44

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Habilidades intrapessoais e interpessoais	16
Quadro 2 - Os cinco maiores líderes da história mundial.....	20
Quadro 3 - Estilos de liderança	22
Quadro 4 - Quando utilizar o estilo de liderança	23
Quadro 5 - Liderança do passado e do presente	24
Quadro 6 - Resumo da fundamentação teórica	29
Quadro 7 - Síntese do delineamento da pesquisa	32
Quadro 8 - Perfil dos Respondentes	33
Quadro 9 – Roteiro de perguntas Semiestruturado.....	34
Quadro 10 – Resumo das respostas dos líderes entrevistados	40
Quadro 11 - Inteligência Emocional dos Colaboradores	44
Quadro 12 - Avaliação da Inteligência emocional dos líderes pelos liderados	47
Quadro 13 - Análise Inteligência Emocional de cada Líder	50

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	09
1.1 TEMA DA PROPOSTA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	11
1.2 OBJETIVO GERAL	11
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	11
1.4 JUSTIFICATIVA	12
2. REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL	13
2.1.1 Pilares da inteligência emocional	15
2.1.2 Liderança organizacional	18
2.1.3 Líderes	19
2.1.4 Estilos de lideranças	21
2.2 RESULTADOS DAS ORGANIZAÇÕES	25
3. METODOLOGIA	30
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	31
3.2 PARTICIPANTES DO ESTUDO	33
3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	34
3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS	36
4. DESENVOLVIMENTO E RESULTADO	36
4.1 ANÁLISE DA PESQUISA QUANTITATIVA	42
4.1.1 Perfil dos respondentes	42
4.1.2 Análise descritiva	44
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	54
5.1 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS.....	55
REFERÊNCIAS	58
APÊNDICE A	62

1. INTRODUÇÃO

No mundo globalizado que se vive, devido aos grandes avanços tecnológicos, da intensa competitividade que há no mercado, das mudanças constantes no ambiente organizacional de trabalho e também a falta de tempo que as pessoas tem para seu lazer e poder fazer algo que sintam-se bem, acaba fazendo com que as pessoas sofram mais de stress no seu dia a dia. Devido a isto se torna cada vez mais necessário aprendermos a lidar melhor com nossas emoções para assim ter uma melhor qualidade de vida.

Portanto, a inteligência emocional é um tema relevante e atual, tornando-se cada vez mais incorporada nas organizações. Sendo assim, necessária para que todos tenham conhecimento da mesma, principalmente os líderes e gestores das empresas, pois lidam diretamente com as pessoas ao seu redor no cotidiano.

Neste trabalho será abordado o quanto é importante que os líderes nas organizações saibam lidar com suas próprias emoções quanto com as emoções dos outros para obterem sucesso nas atividades profissionais e pessoais.

Buscou-se, em um primeiro momento, apresentar o conceito da inteligência emocional, seus pilares e os principais líderes que serviram de exemplo para outros profissionais. Posteriormente será apresentado o resultado nas organizações devido à eficiência e eficácia dos líderes para obter o resultado esperado.

Para análise de dados foram utilizados dois métodos de pesquisa, qualitativo e quantitativo. Para o método de pesquisa qualitativo, foi-se aplicado um questionário para 5 líderes da empresa, denominada X, com o objetivo de explorar como eles lidam com as emoções de sua equipe e de sua própria emoção no ambiente de trabalho, observando como a inteligência emocional interfere no resultado final da organização. E para o método de pesquisa quantitativo onde foram entrevistados 50 colaboradores destes líderes, sendo 10 colaboradores de cada líder, trazendo uma percepção dos colaboradores em relação a inteligência emocional dos seus líderes.

A partir das entrevistas aplicadas com os colaboradores percebe-se que os líderes estão fazendo um bom trabalho, pois além de conseguir identificar suas emoções conseguem identificar as emoções de seus colaboradores. Identificou-se isso pela satisfação dos colaboradores, apresentado também pelas médias boas que obtiveram no decorrer das entrevistas, ou seja, os liderados percebem que seus líderes apresentam uma inteligência emocional adequado o que facilita a relação entre

eles, apresentado também pelas médias boas que obtiveram no decorrer das entrevistas, ou seja, os liderados percebem que seus líderes apresentam uma inteligência emocional adequado o que facilita a relação entre eles.

Para apresentar a Inteligência Emocional, tema deste estudo, o mesmo encontra-se estruturado em quatro capítulos. Inicialmente tem a introdução, que apresenta o tema da proposta e a delimitação da pesquisa, os objetivos e sua justificativa. Na sequência, tem-se o referencial teórico, método de pesquisa, análise de resultados e por fim, o último capítulo aborda as considerações finais do estudo.

1.1 TEMA DA PROPOSTA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

A inteligência emocional é um ponto crítico a ser considerado no profissional que é responsável pela liderança de um setor ou de uma área.

A competência da inteligência emocional é um ponto muito forte na liderança nos dias de hoje, todas as organizações devem conscientizar para que seus líderes tenham um amplo conhecimento sobre esse assunto, pois em consequência de líder bem estruturado emocionalmente e bem preparado a mais chances de obter sucesso na carreira, ou seja, consegue liderar a equipe bem melhor alcançando todos objetivos e resultados da organização.

Uma pessoa que sabe identificar suas emoções, junto com seu líder, tem mais chances de mostrar um resultado mais eficaz, pois consegue trabalhar com seu lado emocional não deixando o mesmo interferir no seu trabalho.

Diante disto, este trabalho tem o seguinte problema de pesquisa: Como a inteligência emocional pode interferir na liderança, trazendo melhores resultados para a organização?

1.2 OBJETIVO GERAL

O objetivo desta pesquisa é identificar a percepção da inteligência emocional entre líderes e colaboradores de uma empresa do segmento metalúrgico.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para atingir o objetivo geral da pesquisa, foram estabelecidos os objetivos específicos abaixo:

- a) Identificar o que é inteligência emocional;
- b) Identificar os tipos de liderança;
- c) Realizar uma pesquisa qualitativa com líderes de uma empresa metalúrgica;
- d) Identificar a percepção dos colaboradores com relação a inteligência emocional de seus líderes;
- e) Propor formas para melhorar a gestão da inteligência emocional nas organizações;

1.4 JUSTIFICATIVA

O presente trabalho mostra a importância de se ter conhecimentos sobre a área da inteligência emocional nas lideranças. Pois para a empresa os líderes bem preparados psicologicamente estarão mais aptos para gerir suas equipes trazendo melhores resultados e expor a importância de um líder administrar inteligentemente as emoções, descobrir as necessárias habilidades e como a inteligência emocional influencia no sucesso das organizações e na qualidade de vida das pessoas.

É cada vez mais importante a consciência das emoções no ambiente corporativo na participação das lideranças. Esta importância está associada às circunstâncias que as pessoas são os principais recursos num sistema produtivo, pois agem, pensam e monitoram seus comportamentos.

Várias das ações que desenvolvemos estão estabelecidas pelas emoções, por esse motivo deve-se frequentemente trabalhar, desenvolver e disseminar a inteligência emocional entre os líderes, para que consigam uma equipe que seja eficaz e as pessoas possam se sentir realizadas dentro das organizações e onde as diferenças não se tornem um motivo de conflito no ambiente de trabalho, desempenhando o seu melhor, e tendo em vista o bem da equipe e da organização como um todo.

Desta forma, o interesse e a pesquisa sobre inteligência emocional nas organizações tiveram uma grande expansão nos últimos anos, pois perceberam que quanto mais o lado emocional das pessoas está equilibrado mais elas conseguem produzir no seu trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para as empresas que já abrangem ou até mesmo aquelas que têm a intenção de inserir a inteligência emocional como uma ferramenta para conduzir e incentivar seus funcionários é de extrema importância que as mesmas tenham conhecimento das motivações, barreiras e benefícios que a inteligência emocional pode trazer para a empresa. Para uma liderança mais eficaz é imprescindível aplicar estes procedimentos na prática, gerando assim bons resultados para a organização.

Dessa forma, neste capítulo será elaborado um referencial teórico sobre a inteligência emocional e seus conceitos, os pilares da inteligência emocional, a

liderança organizacional, os tipos de líderes e os estilos de liderança, e por fim o resultado das organizações enfatizando sua eficiência e eficácia para um bom resultado.

2.1 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

O conceito de inteligência emocional está diretamente associado com a chamada "inteligência social", encontrada na área da psicologia e formulado pelo psicólogo americano Daniel Goleman nascido em 7 de março de 1946, sua primeira obra foi com o livro *Inteligência Emocional* em 1995 que inovou e popularizou a ideia de inteligência emocional.

Em 1995, Goleman expõe o conceito de inteligência emocional como sendo:

A capacidade da pessoa motivar a si mesma e persistir a despeito das frustrações; de controlar os impulsos e adiar a recompensa; de regular o seu próprio estado de espírito e impedir que o desânimo subjuga a faculdade de pensar; de sentir empatia e de ter esperança (GOLEMAN, 1995, p.323).

Goleman (1995) classifica um indivíduo emocionalmente inteligente como aquele que consegue identificar as suas emoções com maior facilidade. Identificando que "controle" das emoções e sentimentos, pode ser considerado com um dos principais trunfos para o sucesso pessoal e profissional.

Inteligência emocional é a capacidade de criar motivações para si próprio e de persistir num objetivo apesar de percalços, de controlar impulsos e aguardar pela satisfação dos seus desejos, de se manter em bom estado de espírito e impedir que a ansiedade interfira na capacidade de raciocinar, de ser empático e autoconfiante. (GOLEMAN, 2007, p.58)

Segundo Weisinger (2001) a inteligência emocional é aplicada de forma inteligente nos sentimentos, ou seja, é estabelecer proposadamente com que os sentimentos trabalhem a seu favor, pondo-as como um auxílio para impor sua atitude e seu pensamento de modo a aprimorar seus efeitos ou resultados.

Goleman (1995) afirma que o quociente emocional (QE) representa 80% das aptidões que são essenciais para que as pessoas se tornem bem-sucedidas, esse valor é estabelecido por diferentes motivos da inteligência emocional. Aprimorar a inteligência emocional expande o autoconhecimento e sua confiança, compreendendo seus sentimentos.

Definindo inteligência, Antunes esclarece que:

A palavra inteligência tem sua origem da junção de outras duas palavras latinas, a palavra inter (entre) mais a palavra legere (eleger ou escolher). Adaptando-se a origem desse termo ao conceito atual de inteligência chega-se à ideia de que a inteligência é a escolha (melhor) entre duas ou mais situações. Assim, é inteligente quem escolhe a melhor saída ou a melhor resposta, e esse conceito indica a capacidade de que dispomos para, através da seleção, penetrar na compreensão das coisas. (ANTUNES, 1998, p.16).

Segundo ponto de vista de Moscovici (1997), a inteligência emocional viria para solucionar a necessidade de negligenciar a esfera emocional, que vem se tornando ao longo do tempo uma escassez da sociedade tecnológica. Para explicar melhor, Moscovici apresenta o exemplo das famílias, que na sua maior parte, não dão uma educação emocional as crianças. Segundo ele, os pais se preocupam mais com a educação social, que tem como base regras como conduta e comportamentos, e que é aceito ou não pela sociedade. Os pais se preocupam pouco em relação à parte emocional.

As pessoas com prática emocional bem desenvolvida têm mais probabilidade de se sentirem satisfeitas e de serem eficientes em suas vidas, dominando os hábitos mentais que fomentam sua produtividade; as que não conseguem exercer nenhum controle sobre sua vida emocional travam batalhas internas que sabotam a capacidade de concentração no trabalho e de lucidez de pensamento. (GOLEMAN, 2001, p.49).

Conforme Weisinger (2001), a inteligência emocional atribui de quatro elementos, que quando sustentados pelo conhecimento possibilita amplificar aptidões específicas que compõem o alicerce da inteligência emocional. Estes elementos são a capacidade de distinguir, analisar e expor uma emoção; a capacidade constituir e ter acesso a emoções para simplificar a percepção de si e dos outros; a capacidade de entender os sentimentos e a compreensão decorrente a elas; e a capacidade de conter os sentimentos para impulsionar o desenvolvimento intelectual. Esses quatro elementos são:

- a) A capacidade de expor, compreender e analisar de forma correta seus sentimentos e emoções;
- b) A capacidade de proporcionar emoções quando eles auxiliarem o entendimento de si mesmo ou de outra pessoa;

- a) A capacidade de compreender os sentimentos e o conhecimento proveniente delas;
- b) A capacidade de controlar os próprios sentimentos para estimular o crescimento emocional e intelectual.

Goleman (2015) afirma que as habilidades da inteligência emocional são as que distinguem aqueles com desempenho excepcional e quanto mais se sobe em uma organização maior a importância da inteligência emocional para distinguir os líderes mais eficazes.

Weisinger (2001, p.14) afirma que:

A inteligência emocional é simplesmente o uso inteligente das emoções – isto é, fazer intencionalmente com que suas emoções trabalhem a seu favor, usando-as como uma ajuda para ditar seu comportamento e seu raciocínio de maneira a aperfeiçoar seus resultados.

Para Cobêro, Primi e Muniz (2006), apresenta que no contexto organizacional o conceito de inteligência emocional se alastrou rapidamente tornando se popular como característica de sucesso generalizado. As organizações estavam preocupadas em contratar profissionais com alta inteligência emocional rapidamente, sem ter certeza da sua eficácia as empresas começaram a utilizar escalas de inteligência emocional em seus processos seletivos.

Ryback (1998) define inteligência emocional como a capacidade que a pessoa tem de lidar com o autoconhecimento dos seus próprios sentimentos que estão por trás da comunicação interpessoal, lidando com receptividade, de forma objetiva e autêntica, suportando o impulso para não ter uma reação sem pensar.

A inteligência emocional integra a compreensão das nossas emoções com o entendimento intelectual do mundo a nossa volta (Ryback 1998).

2.1.1 Pilares da inteligência emocional

Goleman (1997) conceitua inteligência emocional como habilidade das pessoas enfrentarem as pessoas ao seu redor e seus sentimentos, engloba princípios, nos quais hoje são estabelecidos como pilares da inteligência emocional, são eles: autoconhecimento, autocontrole, automotivação, empatia e relacionamento

interpessoal, três delas fundamentam as habilidades intrapessoais e as outras as habilidades interpessoais, conforme quadro 1.

Quadro 1: Habilidades intrapessoais e interpessoais

HABILIDADES	DEFINIÇÃO
Autoconsciência	As pessoas mais seguras acerca de seus próprios sentimentos são melhores pilotos de suas vidas, tendo uma consciência maior de como se sentem em relação a decisões pessoais, desde com quem se casar a que emprego aceitar.
Automotivação	Pôr as emoções a serviço de uma meta é essencial para centrar a atenção, para a maestria e para a criatividade.
Autocontrole	As pessoas que são fracas nessa aptidão vivem constantemente lutando contra sentimentos de desespero, enquanto outras se recuperam mais rapidamente dos reveses e perturbações da vida.
Empatia	As pessoas empáticas estão mais sincronizadas com sutis sinais do mundo externo que indicam o que os outros precisam ou que querem. Isso as torna bons profissionais no campo assistencial, no ensino, vendas e administração.
Sociabilidade	A arte de se relacionar é, em grande parte, a aptidão de lidar com as emoções dos outros. É a aptidão que reforçam a popularidade, a liderança e a eficiência interpessoal. As pessoas excelentes nessa aptidão se dão bem em qualquer coisa que dependa de interagir tranquilamente com os outros.

Fonte: Goleman (1995).

Desta maneira, a inteligência emocional é ter conhecimento de si próprio, ter capacidade de gerar estímulo para si e de se permanecer estável nas suas metas, apesar das dificuldades que aparecerem na jornada; estabilizar a aflição e saber quando deixar a motivação pessoal de lado; estabilizar as próprias emoções, ser empático e autoconfiante (GOLEMAN, 2001).

Goleman (2001) ressalta que para distinguir e compreender a inteligência emocional as aptidões básicas essenciais são:

- a) Entender os próprios sentimentos, ou seja, compreender, distinguir e analisar a intensidade das emoções estabelecendo até onde elas podem influenciar a si próprio;
- b) Ter habilidade de empatia, isto é, se pôr no lugar de outra pessoa e poder sentir-se como ela. Para alcançar essa habilidade quanto mais a pessoa estiver aberta as suas próprias emoções, mais fácil será de entender os sentimentos dos outros;
- c) Compreender as emoções significa saber expressar sentimentos e saber lidar com eles, sabendo o momento certo para poder expressá-los;
- d) Identificar as emoções nos outros é ser verdadeiro e admitir os próprios erros;
- e) Conseguir se relacionar com as pessoas é estar com seu próprio estado emocional consciente e estar em equilíbrio com o estado emocional do outro.

De acordo com Weisinger (2001) a inteligência emocional pode ser abordada nas organizações, como uma forma para solucionar problemas complicados, em diversas ocasiões, entre os próprios colegas de trabalho, finalizando com êxito um feedback positivo para a organização. Sendo esta desenvolvida em dois sentidos: utilizada de forma intrapessoal e interpessoal, na qual o indivíduo desenvolve seu emocional de forma inteligente a favor de seu próprio benefício na forma intrapessoal e utilizando suas emoções como eficácia na forma interpessoal.

Weisinger (2001) explica que a inteligência emocional não se trata de alguma coisa impossível de se alcançar, ela pode ser elaborada, fortalecida e desenvolvida. Para desenvolver a inteligência emocional é fundamental exercitar a autoconsciência, o autocontrole e a motivação que são alguns dos métodos e aptidões que compõem a mesma.

Para Goleman (2001), a construção da vida mental constitui como forma de conhecimento a mente racional e emocional das pessoas. A diferença entre as duas é que a mente racional é mais atenta e capaz de refletir e fazer associações lógicas, ou seja, o modo de compreensão que a mente do ser humano tem. Já a mente emocional age excluindo a reflexão analítica caracterizada na mente racional,

reagindo a situações que ficaram gravadas ao longo da história evolutiva do homem como tendências automáticas das pessoas.

2.1.2 Liderança organizacional

De acordo com Kets de Vries (1997), a literatura organizacional pode apresentar vários conceitos sobre liderança, muitos pesquisadores argumentam várias características comuns que são importantes para os líderes como: inteligência, autocontrole, estabilidade emocional, consciência, sociabilidade.

Bergamini (1994) evidencia que o conceito de liderança está ligado diretamente na influência em que o líder exerce sobre as pessoas para alcançar o objetivo organizacional de uma empresa em busca de melhores resultados, mas para conquistar tal efeito é preciso saber liderar com inteligência. A liderança organizacional é compreendida como a capacidade de influenciar pessoas a realização de metas, onde podem encontrar no líder a base desta influência no seu relacionamento com os seus colaboradores.

A liderança tem sido também estudada como um processo de interação que envolve trocas sociais. Sob esse aspecto, o líder é visto como alguém que traz um benefício, não só ao grupo em geral, como a cada membro em particular, fazendo nascer desse intercâmbio o valor que seus seguidores lhe atribuem. Em troca, os membros do grupo devolverão ao líder seu reconhecimento e aceitação como forma de lhe conferir a autoridade para dirigir pessoas. (Bergamini, 1994, p.104).

Para Chiavenato (2014, p.107):

A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, seja nas empresas ou em cada um de seus departamentos. Ela é essencial em todas as funções da Administração: o administrado precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar. Para os humanistas a liderança pode ser visualizada sob diversos ângulos.

Dorin (1981) enfatiza que há quatro táticas que um grande líder pode gerenciar para as pessoas em atividade:

- a) **Força:** O líder usa sua autoridade para forçar a alternativa de atividades que almeja como meios. Se a escolha não for adotada, será a redução de satisfação das necessidades;
- b) **Paternalismo:** O líder disponibiliza meios e cria expectativa da afeição de

sua liderança por integridade;

- c) **Barganha:** O líder pode ter a possibilidade de trocas voluntárias, feita por ambas as partes, para proporcionar certos meios em troca de outros meios;
- d) **Meios recíprocos:** O líder gera o plano em que as atividades, suas e da equipe, se desempenham associadamente, auxiliarão como meios recíprocos para a satisfação das próprias necessidades.

O líder sempre busca alcançar bons resultados, mas para que isso aconteça deve-se saber liderar, buscando assim, direcionar a equipe em busca de resultados e metas. Para o sucesso da organização é preciso equipes bem preparadas, em um ambiente agradável e sutil, obtendo sempre melhor eficiência e eficácia no trabalho.

Os líderes são importantes por três motivos: em primeiro lugar, eles são responsáveis pela eficácia das organizações. O sucesso ou fracasso de qualquer organização. Em segundo, as adversidades que encontramos pelo caminho às vezes nos deixam sem rumo, então buscamos nos líderes um caminho, um porto seguro. E em terceiro lugar, o líder é aquele que conhece o problema, mas não se prende ao contexto, seja ele por conta dos cenários administrativos voláteis ou fusões e aquisições ou ainda por fatores demográficos. (Bennis, 1996, p.22)

Contudo, muitos líderes alcançam essa posição na carreira sem estar preparado, enquanto outros, que desenvolvem o talento para liderança muitas vezes não são percebidos pela organização que trabalha, porém, a liderança é algo que pode ser aperfeiçoado e desenvolvido.

Goleman (2015) explica que conforme as posições dentro da empresa se elevavam a inteligência emocional passava a desempenhar um papel cada vez mais importante, ou seja, quanto mais alto o cargo de uma pessoa com desempenho excelente mais as capacidades da inteligência emocional apareciam como razão de sua eficácia.

2.1.3 Líderes

Um verdadeiro líder tem como papel principal comandar pessoas, onde sua função é dirigir um grupo de pessoas e motivar as mesmas para que juntos possam trazer resultados positivos para a empresa.

Entre os verdadeiros líderes que estão mundialmente conhecidos à grandes nomes como: Bill Gates, Walt Disney, Nelson Mandela, Martin Luther King e Steve

Jobs, pois eles têm a verdadeira atuação de liderar e suas histórias de vida que tornam referência à sociedade conforme quadro 2.

Quadro 2: Os cinco maiores líderes da história mundial

Bill Gates	Bill Gates nasceu em 1955, em Seattle, nos Estados Unidos e estudou na Universidade de Harvard. Com 21 anos se tornou o mais jovem e bem-sucedido empreendedor. Junto com seu amigo Paul Allen fundaram a Microsoft a maior empresa de software do mundo. Seu trabalho foi essencial para a origem do computador pessoal uma revolução para a humanidade
Wall Disney	Nasceu em 1901 e morreu 1966, foi empresário da The Wall Disney Company, aos 7 anos de idade já revelava talento, mas aos 18 que começou a produzir filmes publicitários. Ele criou o famoso Mickey Mouse, Pato Donald, Pateta e Pluto. A Disney tem como ideia principal valorizar seu cliente interno, construindo uma cultura organizacional voltada para o sucesso com líderes de alta performance que estimulam um ambiente colaborativo
Nelson Mandela	Nelson Mandela nasceu em 1918 e morreu 2013, foi o principal representante do movimento apartheid e considerado um guerreiro da luta pela liberdade. Tornou se o primeiro presidente negro da África do Sul, liderou o apartheid e recebeu respeito e reconhecimento internacional pela sua luta.
Steve Jobs	Steve Jobs nasceu em 1955 e morreu 2011, entrou no Reed College em 1972, mas abandonou os estudos por falta de dinheiro. Mas foi o responsável por fundar a Apple. Com sua criatividade, perfeccionismo e espírito de liderança, Jobs agregou seus valores pessoais aos seus produtos, gerando mais que consumidores, e sim, fãs da marca. Isso só prova que a cultura organizacional é um grande aliado de competitividade de uma empresa
Martin Luther King	Martin Luther King Jr. nasceu em 1929 e morreu 1968 foi um importante pastor evangélico e ativista político norte-americano que lutou em defesa dos direitos sociais para os negros, mulheres e outras minorias. Defendia a luta pacífica, baseada no amor ao próximo como uma forma de construir um mundo melhor, fundamentado na igualdade de direitos sociais e econômicos. Em 1957, King se tornou presidente da Conferência da Liderança Cristã do Sul, atuando de forma mais intensificada em defesa dos aos direitos civis. Em 1964 recebeu o prêmio Nobel de Paz

Fonte: IBC- Instituto Brasileiro de Coaching (2018).

Analisando o quadro acima, percebe-se que esses líderes tiveram objetivos bem diferentes, porém, seus resultados finais foram positivos e semelhantes o qual acabaram tornando-se mundialmente conhecidos perante a sociedade.

Knapik (2014) expõe que o líder educador precisa encarregar-se do seu papel motivador de mudanças na gestão de gerir pessoas voltada para resultados e objetivos. Deve ter a função de educador estimulando a equipe para as mudanças do mundo do trabalho, impulsionando para que sejam agentes de mudanças ao mesmo tempo. Dessa forma, os líderes precisam instigar a equipe a enfrentar esses desafios, dando auxílio e conscientizando-as da necessidade de alterações por meio de um grupo de aprendizagem e desenvolvimento.

Goleman (2015) salienta que para ser um bom líder o indivíduo tem que ter como principal condição a inteligência emocional além é claro de ter uma mente incisiva e analítica e um suprimento com muitas ideias inteligentes. Líderes devem ser inteligentes, não apenas sábios. Estes líderes sábios são aqueles que formulam estratégias visando o bem maior, não apenas os objetivos da organização, os líderes agem movidos por aspirações, não só pelas metas ou fronteiras de uma organização.

2.1.4 Estilos de lideranças

Carnegie (2018) explica que o estilo de liderança é uma forma como a pessoa usa poder para conseguir liderar pessoas ou uma organização. A uma grande variedade de estilos de liderança, o mais conveniente depende da situação e da função do líder. Esses estilos de liderança nem sempre são considerados adequados em seu contexto, pois depende qual se encaixa melhor na empresa, na situação e no grupo de funcionários. Cada organização tem sua cultura e seus objetivos e determinam o tipo de liderança ideal para sua empresa. A três estilos de liderança essenciais: a autocrática, a democrática e a liberal ou laissez-faire, conforme o quadro 3.

Quadro 3: Estilos de liderança

Liderança autocrática	O estilo autocrático é um dos mais antigos e talvez esteja com os dias contados. Esse estilo de liderança é centrado em uma única figura de poder. O líder tem toda autoridade e responsabilidade, ou seja, os líderes tomam decisões por conta própria, sem consultar os colaboradores. O ambiente de trabalho autocrático normalmente tem pouca flexibilidade. Existem muito poucas situações que podem realmente apoiar a liderança autocrática.
Liderança democrática	Esse estilo de liderança aceita contribuições dos colaboradores. Consulta e valoriza a contribuição e as ideias dos membros da equipe e colegas, mas a responsabilidade de tomar a decisão final cabe ao líder. A liderança participativa aumenta o moral dos funcionários, porque eles contribuem para o processo de tomada de decisão. Isso faz com que eles sintam que suas opiniões são importantes. O estilo de liderança participativa ajuda os funcionários a aceitar as mudanças com facilidade, porque elas desempenham um papel no processo.
Liderança liberal (Laissez-Faire)	Este é um estilo de liderança liberal, em que o líder não se impõe aos seus liderados e dá total liberdade para que o grupo tome as decisões e divida tarefas. O estilo pode funcionar, desde que os empregados sejam altamente experientes e, por isso, demandam pouca supervisão. Existem situações na qual esse estilo de liderança possui maior eficácia, como para contribuir com o desenvolvimento da autoconfiança de seus colaboradores

Fonte: Carnegie (2018).

Chiavenato (2014) salienta que na prática aplica-se três estilos de liderança conforme as pessoas e tarefas a executar. O líder estabelece ordens quando consulta a equipe antes de tomar uma decisão e recomenda realizar tarefas, utiliza se a liderança autocrática, democrática e liberal. O maior desafio da liderança é saber quando, com quem e em que circunstância deve aplicar cada estilo. Conforme Quadro 4.

Quadro 4: Quando utilizar o estilo de liderança

Estilo de liderança	Quando utilizar
Liderança autocrática	* Com funcionários novos. * Com pessoas que não conhecem o trabalho. * Com funcionários que não querem colaborar. * Com pessoas que não assumem responsabilidade. * Com pessoas que são muito dependentes. * Em situações de perigo ou acidente.
Liderança democrática	* Com pessoas participativas, que gostam de colaborar. * Com funcionários treinados e que conhecem bem o trabalho. * Com pessoas responsáveis. * Com pessoas adaptadas ao grupo e comprometidas com resultados. * Com situação que não exijam intervenção e decisão imediata.
Liderança liberal	* Com funcionários bem capacitados, competentes e que não precisam de muitas orientações, como cientistas, engenheiros, especialistas entre outros. * Com pessoas que realizam trabalhos que exigem iniciativa e criatividade. * Com pessoas que gostam de trabalhar individualmente e que fazem bem o seu trabalho.

Fonte: Knapik (2012).

Carnegie (2018) ressalta que os grandes líderes não formam seguidores, mas sim, criam mais líderes. Quando compartilham liderança, a maioria das pessoas são bem mais inteligentes, mais eficientes, mais dinâmicas e bem mais capazes a longo prazo, principalmente, no momento em que esse longo prazo é repleto de desafios desconhecidos e circunstâncias difíceis. Há mais quatro tipos de liderança de suma importância, são elas:

- a) **Liderança Estratégica:** A liderança estratégica é aquela que o líder é o chefe de uma organização, ele não se limita ao topo. É voltado ao público mais abundante, em todos os níveis, que almeja criar uma organização ou equipe de alto performance. Mais de 55% dessa liderança geralmente envolve pensamento estratégico.
- b) **Liderança Facilitadora:** A liderança facilitadora é preciso muita habilidade para dominar, e é muito submetida a medidas e resultados. Se a equipe tiver um alto desempenho, o líder facilitador utiliza uma operação leve no processo, porém, se a equipe estiver com baixo desempenho, o líder facilitador será mais influenciador para ajudar o grupo a executar seu processo.

- c) **Liderança Transacional:** Esta é uma liderança que abrange um processo de troca, onde os seguidores obtêm recompensas imediatas e tangíveis pela realização das ordens do líder. Os administradores que utilizam o estilo de liderança transacional recebem determinados serviços para executar e oferecem penalidades ou gratificações aos membros da equipe dependendo do resultado de desempenho.
- d) **Liderança Transformacional:** Os líderes transformacionais estimulam as pessoas a fazer mais do que planejavam e, muitas vezes, até mais que eles acham possível. Muitas vezes alcançam um desempenho melhor, pois buscam expectativas mais desafiadoras. Principal finalidade de um líder transformacional é transformar os outros, e são conhecidos por desenvolver líderes. Esse estilo de liderança requer o comprometimento da administração.

Para Chiavenato e Sapiro (2010), a liderança que é adotada nos dias de hoje, mostra uma grande diferença do que era usada por antigos líderes, tanto no tratamento com a gestão de pessoas quanto no desempenho da organização, como mostra o Quadro 5.

Quadro 5- Liderança do passado e do presente

(continua)

Traços tradicionais de liderança	Qualidade da liderança estratégica
Conformidade	Espírito criativo e inovador
Autoritarismo	Assimilador, aprendiz e coreógrafo
Heroico – centro da atenção	Compartilha poder e atenção
Delegador e hierárquico	Condutor e alavancador
Especializações em áreas tradicionais	Expertise em várias áreas
Conhecimento extensivo da indústria	Experiências em muitas indústrias
Posse de um cargo a longo prazo	Portfólio de vários conhecimentos
Alto controle e comando	Empowerment e patrocinador
Orientação doméstica e internalizada	Perspectiva global e sistêmica
Cria consenso quando necessário	Cria coalizões e fomenta colaboração
Conhecimento íntimo da organização	Conhecimento íntimo do cliente

(conclusão)

Atenção nos concorrentes	Conhecimento dos concorrentes
Isolado, separado, indiferente	Acessível, próximo, apoiador

Fonte: Chiavenato (2010, p. 276).

Diante do exposto no quadro 5, percebe-se que o líder que apresenta qualidade da liderança estratégica trata de um líder que é mais ágil e flexível, apto a novas mudanças, e principalmente tem um relacionamento com toda sua equipe bem mais próximo e também mais humano com todos ao seu redor. Sendo assim o líder conquista sua equipe por sua postura flexível e confiável, diferente do modelo tradicional de liderança que conquistava sua equipe por possuir autoridade.

Segundo Freemantle (2008) o comportamento do líder precisa ser dinâmico e ágil e pode ser aperfeiçoado à medida que amplia seus limites pessoais, profissionais e de conhecimento. Os grandes líderes buscam sempre alternativas eficientes, pois quem traz a motivação na maioria das vezes são os chefes com um simples bom dia ou até mesmo com um elogio e incentivo. Os melhores líderes são essenciais para os negócios, influenciam a sua equipe a ter um excelente desempenho e a alcançar os objetivos planejados pela empresa a longo prazo, e não só no dia-a-dia.

Para Goleman (2015) líderes com maiores resultados não dependem de um único estilo de liderança, eles usam vários dependendo da situação empresarial. Muitos estudos mostraram que quanto mais estilos um líder exibir melhor. Líderes que dominam 4 ou mais estilos conseguem melhor desempenho empresarial. Os líderes mais eficazes alternam flexivelmente entre os estilos de liderança a medida do necessário, ajustando naturalmente seu estilo para obter melhores resultados.

2.2 RESULTADOS DAS ORGANIZAÇÕES

Uma das maiores qualidades que um líder pode ter são suas atitudes, não sendo necessário resolver todos os problemas de uma só vez, pode se observar que a integridade é a qualidade mais importante de um líder. Ele tem que ser íntegro frente às discussões da empresa e de sua cultura organizacional, no âmbito organizacional é necessário que além do líder demonstrar sua integridade ele precisa mostrar suas qualidades perante a empresa. Para o líder ter sucesso é importante seu desempenho e satisfação com o trabalho.

Para uma organização conseguir alcançar seus objetivos é necessário trabalhar com eficiência e eficácia, onde por trás de tudo isso hajam líderes treinados para saber trabalhar com a inteligência emocional de seus funcionários para assim alcançar bons resultados.

Entretanto, eficiência e eficácia têm características muito semelhantes, porém, por mais que estes dois assuntos estejam ligados existe uma diferença entre eles. Enquanto a eficiência significa que deve se fazer corretamente algo distribuindo da melhor maneira os recursos disponíveis, a eficácia simplesmente significa atingir bons resultados com qualidade. Contudo dentro de uma organização o que está sendo trabalhado está associado ao conceito de eficiência, o resultado que é alcançado está relacionado com a eficácia.

A relação entre a eficiência e eficácia são muito intensas, geralmente o trabalho com eficiência leva a resultados desejados, ou seja, com eficácia. Mas não significa que pode se trabalhar com eficiência, mas não com eficácia, fazendo assim, o trabalho certo de uma forma errada.

Os dirigentes das empresas têm grande preocupação com a qualidade de seu produto para entrega final em seu cliente, portanto, é importante preparar seus líderes para que estejam aptos a lidar com seus funcionários e saber como trabalhar com eficiência para atingir o resultado final com a qualidade desejada.

Conforme Chiavenato (2006), cada líder apresenta uma forma diferente de gerir a sua equipe. Alguns são mais reprimidos e analíticos e outros mais carismáticos e decididos, sem contar que, cada situação demanda uma forma de liderança e gestão, porém sob um único aspecto líderes eficientes são iguais: todos têm um elevado grau de Inteligência Emocional.

Goleman (2001) afirma que a Inteligência Emocional representa uma condição essencial para a liderança eficiente, principalmente para aqueles que ocupam os níveis mais elevados de uma organização. Sem ela, o indivíduo pode ser detentor do melhor treinamento, ter uma mente incrivelmente aguda e perspicaz e uma criatividade infinita, porém não se tornará um grande líder.

A base da liderança eficaz é exatamente compreender a missão da organização de forma clara e visível. Para um líder obter sucesso em seus resultados é necessário ter prioridades e fixar metas, mantendo padrões em suas operações. (Drucker, 1992).

Para Salantini (2004, p. 16), uma maneira de ser mais eficaz o processo de liderança,

Não pode ignorar o fato de que as pessoas possuem qualidades humanas, com personalidades diferentes que mudam de acordo com a cultura que os cerca. Desta forma, precisa ser capaz de compreender e lidar com problemas que envolvem motivação, trabalho em equipe, criatividade, mudança etc.

Para Guimarães (2002) o líder empreendedor precisa obter eficácia nos resultados das organizações, buscando assim uma gestão com foco nos seus objetivos. Para as organizações é necessário que seus líderes tenham capacidade de atingir sucesso nos negócios da empresa colaborando ativamente com comprometimento e assumindo os riscos da mesma.

Para um líder conseguir eficiência em seu processo, é necessário criar métodos e procedimentos para o trabalho, além é claro, do aprimoramento dos recursos materiais que são lhe oferecido pela organização. Para que estes processos sejam eficazes é necessário um planejamento, organização e controle nas atividades a serem propostas para os funcionários, também é importante acompanhar indicadores que a organização decide se prefere acompanhar, mensalmente, trimestral ou anualmente podendo obter melhores resultados.

Liderança na organização está diretamente ligada ao resultado final que o líder proporciona à empresa, deve estar sempre atento para distinguir quais estratégias devem ser utilizadas para atingir os objetivos desejados. Os líderes sempre são orientados e treinados para obterem o resultado final esperado na organização e para obterem estes resultados é necessário compreender a necessidade dos clientes em geral para atender a demanda desejada assim definindo suas ações práticas comparando com suas metas a serem alcançadas avaliando então sua eficácia.

Um líder eficaz dentro de uma organização reconhece o que tem em mãos e conhecendo seu grupo pode ter o conhecimento também do potencial de cada membro de sua equipe, fazendo assim a distribuição das responsabilidades de acordo com os perfis de cada um, favorecendo assim a empresa e não somente o colaborador, sendo assim, nada melhor para o desempenho da empresa do que um colaborador motivado.

Para Robbins (2005) as emoções afetam diretamente o desempenho no trabalho, especialmente as emoções negativas podendo prejudicar o desempenho

profissional, por isso as organizações procuram eliminá-las rapidamente. Porém olhando por outro lado estes sentimentos podem acabar melhorando o desempenho do ser humano de duas formas: a primeira trata-se das emoções, que elas podem alavancar à vontade, agindo como um motivador para melhorar o desempenho já a segunda ele explica que o esforço emocional das pessoas faz parte do comportamento necessário para o trabalho.

Sendo assim, Robbins (2005) sustenta que administrar de forma eficaz as emoções em uma posição de liderança na empresa pode ser uma forma decisiva para o sucesso. De acordo com Weisinger (2001) a ausência da inteligência emocional pode prejudicar o desenvolvimento e o sucesso do ser humano dentro da empresa podendo levar a resultados positivos, tanto para a organização quanto para o indivíduo. Cury (2008) também afirma que o sucesso de uma pessoa depende de sua inteligência emocional, saber lidar e controlar suas emoções é fundamental para se alcançar o sucesso.

Cada indivíduo tem que alcançar sua própria motivação utilizando a inteligência emocional de forma adequada dentro da empresa. Weisinger (2001) explica que as organizações devem trabalhar a motivação em seus funcionários para que eles busquem aplicar os comportamentos de forma com que acrescente algo para a empresa.

Weisinger (2001) apresenta técnicas para desenvolver a inteligência emocional, sendo elas o controle das emoções, a autoconsciência, a motivação e a inteligência emocional utilizada na relação com outras pessoas. A inteligência emocional no contexto organizacional tem por objetivo diminuir o stress e aumentar a satisfação, gerando eficiência e competitividade na organização. Para Goleman (2015) as habilidades técnicas e a inteligência emocional são importantes ingredientes para se ter um ótimo desempenho.

Weisinger (2001, p. 117) afirma que é fundamental para a inteligência emocional obter as técnicas de comunicação no seu local de trabalho. É de extrema importância comunicar-se de forma eficaz e produtivamente de modo que quando haja situações de conflitos na empresa o problema seja solucionado de forma satisfatória. O elemento essencial é então a sensibilidade, que conduz a técnica de comunicação garantindo sua eficácia.

A inteligência emocional auxilia a ter um desempenho mais eficiente, aperfeiçoa o relacionamento com os outros e motiva a trabalhar. Em um ambiente assim todos vencem (Bradberry e Greaves 2007, p.48).

Aplicar os conceitos da inteligência emocional, citados neste trabalho, nas relações profissionais acaba aumentando a satisfação e a eficiência no desenvolvimento do trabalho garantindo o objetivo no resultado final que a organização busca.

Segundo Goleman (2015) a maioria das grandes empresas de hoje contrata psicólogos experientes para desenvolverem os chamados modelos de competência a fim de ajudá-las a identificar, treinar e promover os prováveis astros no firmamento da liderança. Altos níveis de inteligência emocional criam um clima no qual a partilha de informações, confiança, tomada de riscos saudáveis e aprendizado florescem, já os níveis baixos de inteligência emocional criam clima de medo e ansiedade. Por isso a importância de um bom líder passar a confiança para seus colegas melhorando a qualidade tanto de vida quanto do trabalho.

A seguir, no quadro 6 será apresentado um resumo sobre a fundamentação teórica.

Quadro 6- Resumo da fundamentação teórica

(continua)

TEMA	ENFOQUE	DEFINIÇÃO SINTETIZADA	AUTOR
Inteligência Emocional	Definição da Inteligência Emocional	Inteligência emocional é a capacidade de criar motivações para si próprio e de persistir num objetivo apesar de percalços.	Goleman (2007)
		É inteligente quem escolhe a melhor saída ou a melhor resposta, indicando a capacidade de que dispomos para penetrar na compreensão das coisas.	Antunes (1998)
		A inteligência emocional é simplesmente o uso inteligente das emoções, isto é, fazer intencionalmente com que suas emoções trabalhem a seu favor.	Weisinger (2001)
	Pilares da Inteligência Emocional	Habilidades intrapessoais e interpessoais.	Goleman (1995)
		A inteligência emocional pode ser abordada nas organizações, como uma forma para solucionar problemas em diversas ocasiões, finalizando com êxito um feedback positivo para a organização.	Weisinger (2001)
Liderança Organizacional	Conceito de liderança	É a influência que o líder exerce sobre as pessoas para alcançar o objetivo	Bergamini (1994)

(conclusão)

		organizacional de uma empresa em busca de melhores resultados.	
		A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, seja nas empresas ou em cada um de seus departamentos, sendo essencial em todas as funções da Administração.	Chiavenato (2014)
	Líderes	Os cinco maiores líderes da história mundial, Bill Gates, Walt Disney, Nelson Mandela, Martin Luther King e Steve Jobs.	IBC- Instituto Brasileiro de Coaching (2018)
	Estilos de liderança	Há três estilos de liderança essenciais: a autocrática, a democrática e a liberal ou laissez-faire.	Carnegie (2018)
Resultado das organizações	Eficiência e Eficácia	A base da liderança eficaz é exatamente compreender a missão da organização de forma clara e visível, fixando metas e prioridades em suas operações.	Drucker (1992)

Fonte: Próprio autor (2020).

Neste capítulo foi elaborado um referencial teórico sobre a importância da inteligência emocional na formação de um líder de sucesso, sendo assim, a inteligência emocional influencia não só o sucesso da carreira do gestor, mas também no resultado da organização.

3. METODOLOGIA

O presente capítulo apresenta os procedimentos metodológicos adotados nesta pesquisa em função dos objetivos propostos. Propõe-se, então, uma metodologia qualitativa com caráter exploratório e uma metodologia quantitativa com caráter descritivo.

Bauer e Gaskell (2008) ressaltam que uma pesquisa qualitativa é intrinsecamente uma forma de pesquisa mais crítica. Um objetivo importante do pesquisador neste caso é que ele se torna capaz de ver através dos olhos de quem está sendo entrevistado. Este enfoque defende que é necessário compreender as interpretações que os atores sociais possuem do mundo, pois são estes que motivam o comportamento que cria o próprio mundo social.

Para Bauer e Gaskell (2011), a finalidade da pesquisa qualitativa não é somente relatar opiniões e pessoas, mas sim explorá-las, assim como a variedade de informações obtidas sobre o assunto proposto. Bauer e Gaskell vai além:

Poderá ser um fim em si mesmo o fornecimento de uma descrição detalhada de um meio social específico; pode também ser empregada como uma base para construir um referencial para pesquisas futuras e fornecer dados para testar expectativas e hipóteses desenvolvidas fora de uma perspectiva teórica específica (BAUER E GASKELL, 2011, p. 65).

Malhotra et al., (2005) salientam que a pesquisa qualitativa pode proporcionar uma melhor visão e compreensão do problema, já que é explorado com poucas ideias preconcebidas sobre o resultado do projeto. A pesquisa qualitativa, além de definir o problema e desenvolver uma abordagem, também é apropriada para enfrentar uma situação de incerteza, como quando os resultados diferem das expectativas, podendo fornecer julgamentos antes ou depois do fato.

Já o tipo de pesquisa quantitativo visa o entendimento com uma maior facilidade do problema para o pesquisador, sendo este usado quando é necessário definir os problemas com maior clareza e poder identificar os aspectos relevantes antes do desenvolvimento da abordagem. (MALHOTRA ET AL, 2005)

Para se obter então os dados para análise de forma quantitativa o processo é através da tabulação e agrupamento de todas as informações com todas as suas variações obtidas através dos questionários, desta forma o resultado da determinada amostra da população entende-se que é a mais precisa. (MALHOTRA ET AL, 2005)

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para os tipos de pesquisa há diversas classificações, cada uma tem uma determinada característica para o estudo, a qual diverge umas das outras, esta que por sua vez delineará as técnicas de coleta e análise de dados.

A natureza do problema, para uma primeira análise, trata-se de uma pesquisa qualitativa não se preocupando com a representativa numérica, e sim, com a profundidade da compreensão de um grupo social de uma organização (GOLDENBERG, 2004).

Na pesquisa apresentada também foram coletados dados quantificáveis sendo que os respondentes podem emitir suas opiniões de maneira livre. Segundo o Richardson (1989), o método caracteriza-se pelo emprego da quantificação, tanto na modalidade de coleta de informações quanto no tratamento da mesma dentro de técnicas estatísticas.

Trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva. Exploratória que tem como objetivo permitir uma maior familiaridade com o assunto abordado, podendo tornar-se mais explícito (Gil, 2018).

Para Severino (2007) a pesquisa exploratória busca apenas levantar informações sobre objeto definido, delimitando um campo de trabalho e para a pesquisa descritiva utiliza técnicas de coleta de dados e preocupa-se em analisá-los e interpretá-los.

O referencial teórico desta pesquisa foi produzido por meio da pesquisa bibliográfica, construída por uma essência de conhecimento lógico pelo problema de pesquisa abordado. A busca se deu inicialmente por meio de livros, artigos e sites da internet onde todas essas escrituras e leituras proporcionou uma linha de direcionamento adquirindo informações relevantes para construir e desenvolver este trabalho.

As entrevistas foram realizadas no segundo semestre de 2020 no mês de setembro, o qual o questionário foi feito presencialmente com os líderes e as entrevistas com os liderados, o questionário foi enviado para o e-mail dos mesmos, selecionado com o consentimento dos mesmos e não identificados nominalmente. Aplicadas mediante roteiro de entrevista semiestruturado, sendo imediatamente transcritas. Assim, os participantes puderam expressar sua opinião sobre o assunto.

Abaixo, no quadro 7 será apresentado a síntese do delineamento da pesquisa.

Quadro 7- Síntese do delineamento da pesquisa

DELINEAMENTO			PARTICIPANTES	PROCESSO DE COLETA	PROCESSO DE ANÁLISE
NATUREZA	NÍVEL	ESTRATÉGIA			
Qualitativa	Exploratório	-Pesquisa bibliográfica -Estudo qualitativo genérico	Gestores e/ou líderes das empresas	Entrevista em profundidade (semi-estruturada)	Discurso
Quantitativa	Descritivo	Enquete	50 Liderados	Questionário estruturado	Estatística

Fonte: Próprio autor (2020).

3.2 PARTICIPANTES DE ESTUDO

Primeiramente foram coletados dados pessoais e profissionais dos entrevistados que são líderes e trabalham com a Inteligência Emocional, além da idade, gênero, formação tempo de empresa e tempo no cargo atual que os mesmos têm. Esses dados podem ser identificados no Quadro 8. Os respondentes serão tratados como “entrevistado” seguido de um número, para assim não serem identificados, mantendo sigilo das suas identidades.

Quadro 8 – Perfil dos Respondentes

Respondentes	Idade	Gênero	Formação	Tempo de empresa	Tempo no cargo atual
Entrevistado 1	39 anos	M	Gestão de pessoas, Técnico em Segurança 2º Semestre de Processos Gerenciais	24 anos	15 anos
Entrevistado 2	27 anos	M	Engenharia Elétrica com ênfase em Controle de automação Industrial. Pós graduado em Engenharia 4.0	11 anos	3 anos
Entrevistado 3	45 anos	F	Técnico em Gestão de Pessoas e Desenvolvimento de Chefias	29 anos	22 anos
Entrevistado 4	43 anos	M	Administração de Empresas	26 anos	5 anos
Entrevistado 5	36 anos	M	Pós-graduação-MBA	14 anos	6,5 anos

Fonte: Próprio Autor (2020).

Em um segundo momento foram coletados dados pessoais e profissionais de 50 entrevistados, estes que são liderados pelos profissionais citados no quadro acima. Os respondentes também serão tratados como “entrevistado” seguido de um número, para assim não serem identificados, mantendo sigilo das suas identidades.

3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

A presente pesquisa foi realizada em uma empresa na qual seus respectivos gestores são treinados para trabalhar com seus funcionários, a empresa será tratada como “x” para assim não ter sua identidade revelada, com o consentimento da mesma. A escolha da empresa como unidade de estudo para desenvolver esta pesquisa se deu por dois motivos: o primeiro é que o pesquisador trabalha na própria empresa e o segundo motivo é devido ao trabalho que a empresa vem realizando com seus líderes, através de treinamentos voltados para eficácia no resultado trabalhando com a inteligência emocional.

O processo de coleta dados ocorreu em duas etapas. A primeira etapa foi realizada com os líderes os quais foram selecionadas pessoas responsáveis pelo acompanhamento do resultado final dentro da organização. Todo este procedimento foi realizado no segundo semestre de 2020, no mês de setembro, feita com os responsáveis pessoalmente e posteriormente transcritos para análise final dos resultados.

O quadro 9 apresenta o roteiro de perguntas semiestruturado, aplicado com a finalidade de uma pesquisa qualitativa, que conforme descrito no referencial teórico não relata somente opiniões, mas podem ser exploradas para ter mais variedade de informações sobre o assunto proposto. Para a realização da entrevista foi elaborado um roteiro de questões, com intuito de auxiliar o entrevistador, caracterizando-se a mesma como semiestruturada.

Triviños (2001) ressalta que o roteiro é mantido, porém, pode ser complementado com outras perguntas e respostas. Permitindo que haja um diálogo vivo entre o entrevistador e o entrevistado, por consequência disso, gerando uma quantidade e qualidade satisfatória de respostas obtidas.

Quadro 9 – Roteiro de perguntas semiestruturado

(continua)

Estrutura das questões	Roteiro de Questões Semiestruturado
Introdutória	1.Nome: 2.Idade: 3.Gênero: 4.Formação: 5.Tempo de empresa: 6. Tempo no cargo atual

(conclusão)

Centrais	<p>7. Quais os principais desafios que encontra na gestão da tua equipe?</p> <p>8. Como lida com as emoções no relacionamento com a tua equipe de trabalho?</p> <p>9. Cite um evento ou situação em que perdeu o controle emocional ou sentiu-se emocionalmente mal? O que motivou à perda de controle emocional? Qual foi a tua reação durante este evento? Quais emoções manifestou para esta situação?</p> <p>10. O que tipo de situação no relacionamento com a tua equipe faz com que perca o controle emocional ou manifeste emoções negativas?</p> <p>11. Que situações no seu local de trabalho faz com que manifeste ou sinta emoções positivas?</p> <p>12. Que elementos considera importante para o desenvolvimento de uma inteligência emocional (autocontrole e empatia) no relacionamento com a tua equipe?</p> <p>13. Você se considera um profissional equilibrado emocionalmente? Justifique a sua resposta.</p>
Final	<p>14. Qual o papel da inteligência emocional (capacidade de lidar com as emoções) para um bom desempenho na organização?</p>

Fonte: Próprio autor (2020).

Na segunda etapa o processo de coleta de dados para a pesquisa de natureza quantitativa foi realizado com os colaboradores, sendo que o instrumento de coleta de dados foi adaptado a partir das dissertações de mestrado de Dias (2014) e Correia (2016) que desenvolveram a temática sobre Inteligência Emocional. Para a pesquisa foram coletados dados quantificáveis, sendo que os entrevistados puderam expressar suas opiniões de maneira livre.

Foram escolhidos 50 entrevistados, para responder as questões quantitativas, estes são os liderados pelos líderes selecionados para a análise qualitativa. Os 5 líderes selecionados, para a pesquisa qualitativa, são de setores diferentes e envolvidos diretamente no resultado da organização, disponibilizando um maior entendimento do assunto, conseguiu-se então obter recursos que atenderam aos objetivos da pesquisa.

As entrevistas feitas presencialmente de natureza qualitativa, feitas com os líderes, foram feitas em torno de 15 minutos e para a entrevista de natureza

quantitativa, enviada por e-mail, os entrevistados responderam em torno de 5 minutos as questões.

3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

Bardin (2010) salienta que análise de conteúdo pode ser entendida como um conjunto de técnicas ou análise de comunicação que emprega estratégias sistemáticas e objetivos de descrição de conteúdo. Na análise qualitativa é a ausência ou presença de uma qualidade de conteúdo, num determinado trecho de mensagem, que é tomado em consideração. A análise qualitativa não rejeita qualquer informação de quantificação, pois o analista pode analisar os testes quantitativos. Destaca-se, também, a importância para o processo da categorização, onde reúne componentes em razão de suas características.

O procedimento de análise de dados para a pesquisa qualitativa foi realizado a partir da análise de conteúdo das respostas dos entrevistados, com uma entrevista semiestruturada, com questões introdutória, central e final para cada entrevistado. Algumas entrevistas foram feitas presencialmente e outras enviadas por e-mail, após foram transcritas para posteriormente fazer a análise dos resultados. Este procedimento foi utilizado, pois as entrevistas individuais possibilitam uma forma mais direta de levantar os dados.

A análise dos dados da pesquisa quantitativa foi realizada a partir de dados estatísticos descritivos, tais como a média e desvio padrão calculado sobre cada questão.

4. DESENVOLVIMENTO E RESULTADO

Observa-se que na teoria descrita, sobre a Inteligência emocional, nos capítulos anteriores foi abordado um questionário para analisar a coerência entre a teoria e a prática e entre líderes e colaboradores.

Para o entrevistado 1 os principais desafios são desenvolver, motivar e capacitar os colaboradores de gerações diferentes. “Para lidar com minhas emoções no relacionamento com minha equipe tenho que colocar em primeiro plano o fator humano (dificuldade e motivação criada) sempre pensar em como orientar a equipe. Uma situação em que perdi o controle foi quando um colaborador pediu demissão e

seus pais não concordavam com a ideia, pois acreditavam que na empresa teria um futuro promissor, mas ele tinha outros sonhos, acabei ficando muito triste”, diz o entrevistado. Manifesta emoções negativas quando existe arrogância e falta de humildade dos colaboradores. Manifesta emoções positivas quando há um trabalho em equipe e os colaboradores se ajudam. Para desenvolver a inteligência emocional com a equipe deve-se estar constantemente, lendo, ouvindo a equipe, confiando e trocando experiências entre os próprios líderes. O entrevistado pode se considerar um profissional equilibrado emocionalmente pois através de bons líderes de equipe consegue dividir seus sentimentos e delegar responsabilidades sendo mais assertivo nas tomadas de decisões.

O papel da Inteligência emocional na organização está ligado diretamente ao crescimento das mesmas, pois entender os sentimentos dos colaboradores e respeitá-los é crucial para preparação e crescimento das empresas.

Para o entrevistado 2 “o principal desafio é unir qualidades e comportamentos de cada colaborador para um propósito único que nada mais é do que o trabalho em equipe”. Para lidar com as emoções no relacionamento a equipe é necessário entender a vida, problemas e sentimentos de cada um, a palavra-chave é empatia orientando e se mostrando prestativo para ajudar.

Segundo o entrevistado “nunca houve uma situação em que perdi o controle de fato, quando há alguma situação incomoda busco apenas entender, refletir e pensar. Uma situação que me deixou extremamente triste foi quando realizei a demissão de um colaborador, acabei me colocando no lugar dele, mas depois percebi que para chegar a este ponto o próprio colaborador construiu ações para chegarmos nesta situação. ” Manifesta emoções negativas quando há alguma situação desrespeitosa com as pessoas ou alguma fofoca, logo manifesto indignação e raiva. Manifesta emoções positivas quando um subordinado segue as orientações passadas e evolui pessoal e profissionalmente, enxergar que as pessoas cresceram e atingiram seus objetivos me deixam extremamente feliz. O entrevistado cita que “para desenvolver a inteligência emocional com a equipe é fundamental ter empatia e um excelente relacionamento com a equipe, sempre valorizando e reconhecendo o bom funcionário, tomando atitudes com calma e seriedade. Posso me considerar um profissional equilibrado emocionalmente, pois já passei por diversas situações e soube respirar e pensar antes de tomar uma decisão incorreta”.

O papel da Inteligência emocional na organização é fundamental, se não tivermos autocontrole podemos perder a cabeça e tomar decisões erradas e prejudiciais para a carreira.

Para o entrevistado 3 os principais desafios são buscar bons e precisos resultados, mantendo o engajamento da equipe, motivação e um bom relacionamento, coordenar uma equipe além de desafiador é uma grande responsabilidade.

Para lidar com as emoções do entrevistado no relacionamento com a equipe é de grande importância cada um buscar o autoconhecimento para ter consciência e assim respeitar e entender os sentimentos do outro, conduzindo sempre com equilíbrio.

“Uma situação em que perdi o controle foi quando houve uma alteração de processo, e acabei sendo resistente a mudança, procurei manter a calma, mas demonstrei emoções como ansiedade e frustração, mas após o resultado final com a melhoria implantada fiquei satisfeita”, comenta o entrevistado 3. Manifesta emoções negativas quando há falta de comprometimento, individualidade, quebra de confiança e resistência à mudança. Manifesta emoções positivas quando existe proatividade, motivação, respeito, comprometimento, metas alcançadas e resiliência. Para desenvolver a inteligência emocional com a equipe deve-se buscar respeito, empatia, autoconhecimento, ambiente agradável, confiança e feedback. “Posso me considerar um profissional equilibrado emocionalmente, procuro exercitar o autocontrole, empatia, motivação, as experiências vividas também auxiliam na tomada de decisão, goste muito de ler para buscar maior conhecimento e preparação, diz o entrevistado.”

O papel da Inteligência emocional na organização é fundamental, pois ter habilidades de identificar os sentimentos dos outros, lidar e reconhecer nossas emoções impacta diretamente no nosso comportamento e no comportamento dos outros, facilitando o relacionamento das pessoas, tornando o ambiente mais tranquilo, organizado, e a consequência disso é a felicidade e realização das pessoas e o sucesso da empresa.

Para o entrevistado 4 os principais desafios são desenvolver lideranças, integrar equipe para atingir resultados e desenvolver um ambiente motivador para várias gerações (xyz). Segundo o entrevistado “para lidar com as emoções no relacionamento com a equipe busco ouvir e usar minha empatia para interpretar as emoções e buscar através da visão sistêmica orientar emocionalmente a equipe preservando as características de cada um.” O entrevistado diz que “uma situação

em que perdi o controle foi por conta do cansaço físico ou mental, ideias contrárias às suas, inveja, a qualquer emoção presente que possa desequilibrar o controle emocional e certamente a raiva a emoção que surge facilmente, mas procuro sempre preservar o silêncio ao ataque verbal”. Manifesta emoções negativas quando há preguiça, desrespeito e a falta de capacidade de trabalhar em equipe. Manifesta emoções positivas quando há um bom ambiente de trabalho em equipe, também orientados por uma boa gestão que cobra e elogia no mesmo nível. Para desenvolver a inteligência emocional com a equipe é necessário ter a humildade e a capacidade de se autoconhecer. Segundo o entrevistado “posso me considerar um profissional equilibrado emocionalmente em construção e que tem evoluído aceitavelmente. ”

O papel da inteligência emocional na organização é fundamental, para uma organização ter sucesso é preciso pessoas com diferentes capacidades emocionais, mas que consigam ter capacidade para lidar com as emoções respeitando as diferenças garantindo o sucesso da organização.

Para o entrevistado 5 os principais desafios são manter a motivação da equipe, promover o desenvolvimento profissional e o espírito colaborativo. Para lidar com as emoções no relacionamento com a equipe é necessário manter sempre a calma buscando identificar os diferentes perfis de pessoas e aprender como lidar com cada um afim, de extrair o melhor resultado dos colaboradores. “Uma situação em que perdi o controle foi quando em determinado dia ao solicitar o conserto de uma máquina perdi a paciência, pois percebi que não seria atendido com urgência, durante o ocorrido manifestei emoções negativas, mas após percebi que deveria ter mais empatia, cita o entrevistado”. Manifesta emoções negativas quando existe uma demanda e as pessoas não atendem as expectativas e omitem fatos sobre suas tarefas, mas a função do gestor é sempre passar a tranquilidade para poder resolver estes problemas. Manifesta emoções positivas quando os colaboradores estão empenhados na realização das tarefas e conseguem através do esforço coletivo alcançar os objetivos. Para desenvolver a inteligência emocional com a equipe é necessário buscar conhecer o perfil da equipe e adequar a forma de gestão aos perfis disponíveis e ter colaboradores com espírito de equipe e empatia. “Posso me considerar um profissional equilibrado emocionalmente, pois consigo manter o autocontrole mesmo nos momentos das adversidades e manter um pensamento positivo refletindo estes em minhas atitudes, diz o entrevistado 5”

O papel da inteligência emocional na organização é fundamental, pois as pessoas estão emocionalmente frágeis, devido a diversos fatores como as expectativas pessoais e profissionais e também a própria pandemia, faz parte do papel do líder conseguir ter essa percepção conseguindo intervir e orientar as pessoas motivando-as a desempenhar seu trabalho com mais empenho e eficácia.

A seguir, no quadro 10 será apresentado um resumo das respostas dos líderes entrevistados a partir das questões centrais e final.

Quadro 10 – Resumo das respostas dos líderes entrevistados

(continua)

Questão 7- Quais os principais desafios que encontra na gestão da tua equipe?				
Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5
Desenvolver, motivar e capacitar os colaboradores	Unir qualidades e comportamentos de cada colaborador para um único propósito	Buscar bons e precisos resultados, mantendo o engajamento da equipe	Desenvolver lideranças, integrar a equipe e desenvolver um ambiente motivador	Manter a motivação da equipe, promover o desenvolvimento profissional e o espírito colaborativo
Questão 8- Como lida com as emoções no relacionamento com a tua equipe de trabalho?				
Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5
Coloco em primeiro plano o fator humano, pensar em como orientar a equipe	Entender a vida, problema e sentimentos de cada um com empatia	Buscar autoconhecimento e assim respeitar e entender os sentimentos dos outros	Buscar ouvir e usar a empatia para interpretar as emoções preservando as características de cada um	Manter sempre a calma, buscando identificar os diferentes perfis de pessoas
Questão 9- Cite um evento ou situação em que perdeu o controle emocional ou sentiu-se emocionalmente mal? O que motivou à perda de controle emocional? Qual foi a tua reação durante este evento? Quais emoções manifestou para esta situação?				
Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5
Quando um colaborador pediu demissão e os pais não aceitavam sua decisão, fiquei triste	Quando realizei a demissão de um colaborador, me coloquei no lugar dele e fiquei triste	Quando houve uma alteração de processo, acabei sendo resistente a mudança. Fiquei frustrado, mas após fiquei satisfeito com o resultado final	Foi por conta do cansaço físico ou mental, ideias contrárias. Raiva surge facilmente mas preservo o silêncio ao ataque verbal	Quando solicitei o conserto de uma máquina, perdi a paciência pois não fui atendido logo, mas após percebi que deveria ter mais empatia
Questão 10- O que tipo de situação no relacionamento com a tua equipe faz com que perca o controle emocional ou manifeste emoções negativas?				

Quadro 10 – Resumo das respostas dos líderes entrevistados

(conclusão)

Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5
Quando existe arrogância e falta de humildade dos colaboradores	Quando existe desrespeito, manifesto indignação e raiva	Quando há falta de comprometimento, individualidade e resistência a mudança	Quando há preguiça, desrespeito e falta de capacidade de trabalhar em equipe	Quando as pessoas não atendem expectativas e omitem fatos sobre suas tarefas
Questão 11- Que situações no seu local de trabalho faz com que manifeste ou sinta emoções positivas?				
Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5
Quando há um trabalho em equipe e os colaboradores se ajudam	Quando seguem as orientações e evoluem pessoal e profissionalmente	Quando existe motivação, respeito, metas alcançadas e resiliência	Quando há um bom ambiente de trabalho, orientados por uma boa gestão	Quando os colaboradores estão empenhados e conseguem alcançar os objetivos
Questão 12- Que elementos considera importante para o desenvolvimento de uma inteligência emocional (autocontrole e empatia) no relacionamento com a tua equipe?				
Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5
Ler, ouvir a equipe, confiar e trocar experiências entre os líderes	Empatia e um bom relacionamento com a equipe	Buscar respeito, empatia, confiança e feedback	Humildade e a capacidade de se autoconhecer, controlando reações emocionais	Conhecer o perfil da equipe e adequar a forma de gestão aos perfis
Questão 13- Você se considera um profissional equilibrado emocionalmente? Justifique a sua resposta.				
Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5
Sim, pois consegue dividir sentimentos e delegar tarefas	Sim, pois já passei por diversas situações e soube respirar para ser assertivo	Sim, procuro exercitar o autocontrole, empatia, motivação e leitura	Estou em construção emocionalmente e que tem evoluído aceitavelmente	Sim, pois consigo manter o autocontrole, mantendo o pensamento positivo
Questão 14- Qual o papel da inteligência emocional (capacidade de lidar com as emoções) para um bom desempenho na organização?				
Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5
Está ligado ao crescimento da empresa, é necessário entender e respeitar os sentimentos dos colaboradores	Fundamental, se não tiver autocontrole pode-se perder a cabeça e tomar decisões erradas	Fundamental, pois ter habilidade para identificar e lidar com os sentimentos dos outros impacta no comportamento de ambas	Fundamental, para uma empresa ter sucesso é preciso pessoas com diferentes capacidades, mas que consigam lidar com as emoções	Fundamental, faz parte do papel do líder perceber a fragilidade emocional e intervir para que possam desempenhar o trabalho com mais eficácia

Fonte: Próprio Autor (2020)

Percebeu-se que os líderes controlar suas próprias emoções e colocam em prática os pilares da inteligência emocional abordado no referencial teórico.

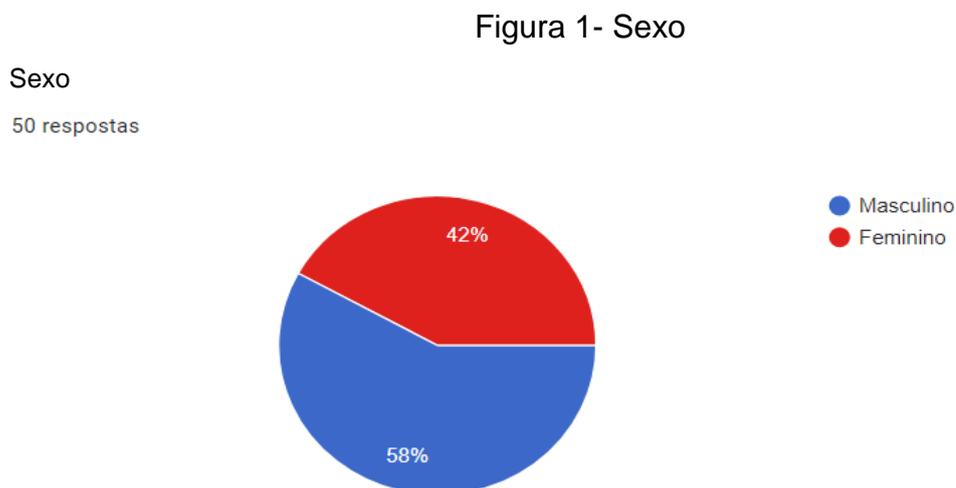
4.1 ANÁLISE DA PESQUISA QUANTITATIVA

Após a coleta de dados dos 5 líderes citados acima foram coletados os dados referente à inteligência emocional dos 50 liderados pelos líderes bem como sua percepção sobre a inteligência emocional dos seus líderes. Os principais resultados obtidos, assim como o perfil dos entrevistados, podem ser observados nos próximos subcapítulos.

4.1.1 Perfil dos respondentes

Foram coletados dados pessoais dos entrevistados como sexo, idade, escolaridade e tempo de empresa. Esses dados podem ser identificados nas figuras a seguir.

A Figura 1 identifica que 58% das pessoas são do sexo masculino e 42% das pessoas do sexo feminino.



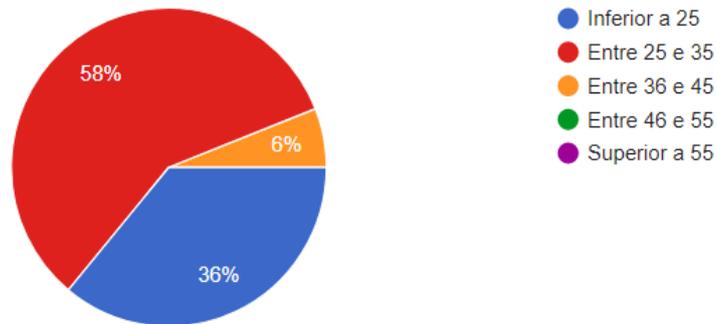
Fonte: Coleta de dados (2020)

A Figura 2 identifica que 58% dos entrevistados possuem a idade entre 25 e 35 anos, 36% possuem idade inferior a 25 e 6% possuem entre 36 e 45 anos.

Figura 2- Idade

Idade

50 respostas



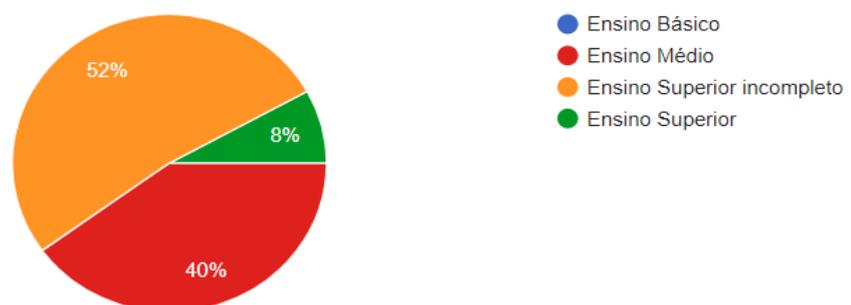
Fonte: Coleta de dados (2020)

A Figura 3 identifica que 52% das pessoas tem ensino superior incompleto, 40% das pessoas têm ensino médio e 8% das pessoas tem ensino superior.

Figura 3- Escolaridade

Escolaridade

50 respostas



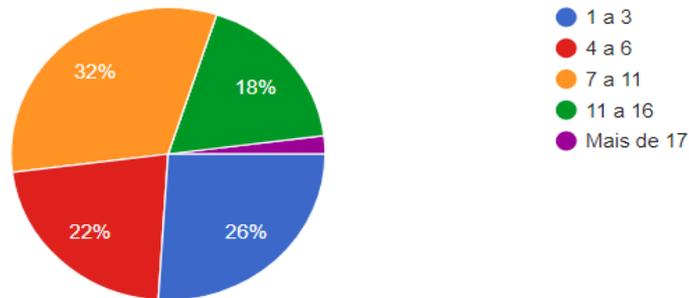
Fonte: Coleta de dados (2020)

A Figura 4 identifica que 32% das pessoas tem entre 7 a 11 anos de empresa, 26% das pessoas tem entre 1 a 3 anos, 2% das pessoas tem entre 4 a 6 anos, 18% das pessoas tem entre 11 a 16 anos e 2% das pessoas tem mais de 17 anos de empresa.

Figura 4- Tempo de empresa

Tempo de empresa (anos)

50 respostas



Fonte: Coleta de dados (2020).

As figuras apresentam os dados coletados dos entrevistados para análise da pesquisa quantitativa.

4.1.2 Análise descritiva

Os Quadros 11, 12 e 13 apresentam a média calculada sobre cada questão de natureza quantitativa feita com os colaboradores sobre a avaliação da inteligência emocional dos mesmos. Sendo que o número 1 corresponde a discordar totalmente, o número 2 concordar raramente, o número 3 concordar algumas vezes, o número 4 concordar muitas vezes e o número 5 concordar fortemente.

Quadro 11 – Inteligência Emocional dos Colaboradores

Questão	1	2	3	4	5	Média	Desvio padrão
Q1- Compreendo bem as minhas emoções	0	1	10	29	10	3,96	0,70
Q2- Reconheço as emoções dos meus amigos através do seu comportamento	0	4	12	26	8	3,76	0,82
Q3- Sou um bom observador das emoções dos outros	1	0	22	20	7	3,64	0,80
Q4- Compreendo bem as emoções das pessoas que me rodeiam	0	2	20	23	5	3,62	0,73

	(conclusão)						
Q5-Estabeleço sempre metas para mim próprio, tentando em seguida dar o meu melhor para as atingir	0	0	4	22	24	4,4	0,64
Q6-Sou uma pessoa que se auto motiva	0	5	4	19	22	4,16	0,96
Q7-Encorajo-me sempre a dar o meu melhor	0	0	3	20	27	4,48	0,61
Q8-Sou capaz de controlar o meu temperamento, conseguindo assim lidar com as dificuldades de forma racional	0	0	8	34	8	4	0,57
Q9-Consigo controlar bem as minhas emoções	0	1	14	25	10	3,88	0,75
Q10-Sou capaz de me acalmar rapidamente quando estou muito irritado	0	5	18	16	11	3,66	0,94
Q11-Possuo um bom controle das minhas emoções	0	5	10	26	9	3,78	0,86
Q12-Quando não estou contente com alguma situação no serviço procuro expressar emoções negativas (raiva, indignação, desconforto)	15	19	9	6	1	2,18	1,06
Q13-De modo geral procuro expressar emoções positivas (satisfação, Simpatia, afeto, entusiasmo) de uma forma natural e genuína.	0	0	8	20	22	4,28	0,73
Q14-Tenho autocontrole, especialmente das minhas emoções e a sua visibilidade	0	0	12	27	11	3,98	0,68

Fonte: Coleta de dados (2020)

No Quadro 11, sobre a inteligência emocional dos colaboradores, pode se observar que apresentaram médias altas, a qual a maioria delas está acima de 3,6 sendo elas a respeito do que se refere o controle da própria emoção de cada colaborador.

Para Weisinger (2001), a inteligência emocional quando abordada nas organizações soluciona problemas entre diversas ocasiões. Sendo desenvolvida de forma intrapessoal, o qual o indivíduo desenvolve seu emocional de forma inteligente a favor do seu próprio benéfico e de forma interpessoal utilizando suas emoções como eficácia. Isto se percebe na organização, pois pelas respostas obtidas, os colaboradores se reconhecem e conseguem controlar suas emoções para assim ter um melhor resultado tanto profissional como pessoal.

Compreendendo o outro e conseguindo se compreender podemos tornar o ambiente de trabalho mais agradável colaborando para o bom desempenho da organização. Quando conseguimos nos controlar e nos conhecer não estamos apenas trazendo um bom relacionamento só para o desempenho da organização, mas também entre os próprios colegas de trabalho, pois quando trabalhamos em um ambiente com mais tranquilidade com certeza pode-se render mais.

As questões sobre a inteligência emocional dos colaboradores envolvem muito os pilares da inteligência emocional que traz autoconhecimento, autocontrole, automotivação, empatia e relacionamento. Goleman (1995) traz uma definição sobre automotivação, que pôr as emoções a serviço de uma meta é essencial para centrar a atenção, para a maestria e para a criatividade.

Com isso os colaboradores além de centrar no seu trabalho, cumprirem suas metas com eficácia podem até apresentar alguma ideia de melhoria para acrescentar ao seu líder e assim melhorar ainda mais o trabalho em equipe e trazer um bom resultado para a organização.

Obtiveram-se médias altas para questões a qual os colaboradores procuram dar o seu melhor para a organização e buscam expressar emoções positivas dando sempre o seu melhor. Percebe-se isto na questão de número 13 que trata justamente desta questão, que de um modo geral, os colaboradores expressam emoções positivas de uma forma natural e genuína, que apresentou uma média alta de 4,28, a qual 8 colaboradores concordaram algumas vezes, 20 colaboradores concordaram muitas vezes e 22 colaboradores concordaram fortemente. Para a questão de número 7, que trata da questão em que os colaboradores se encorajam sempre a dar o seu melhor, obteve-se uma média alta de 4,48, sendo que de 50 respostas tivemos 3 colaboradores que concordaram algumas vezes, 20 colaboradores que concordaram muitas vezes e 27 colaboradores que concordaram fortemente.

A questão de número 6 que trata dos colaboradores que se auto motivam os números apresentaram média de 4,16, sendo que 5 colaboradores concordaram raramente, 4 colaboradores concordaram algumas vezes, 19 colaboradores concordaram muitas vezes e 22 colaboradores concordaram fortemente. Além de conseguirem se controlar os colaboradores mesmo se motivam e expressam emoções como simpatia, entusiasmo e afeto. Eles mesmos conseguem perceber que quando mantém a calma o ambiente fica mais leve e o resultado final é eficaz.

Para a questão de número 5, que trata sobre os colaboradores estabelecerem suas próprias metas tentando dar o seu melhor para atingir as mesmas, apresentou uma média de 4,4, a qual 4 colaboradores concordaram algumas vezes, 22 colaboradores concordaram muitas vezes e 24 colaboradores concordaram fortemente.

Obteve-se uma média baixa para a questão de número 12, que trata dos colaboradores que expressam emoções negativas como raiva, indignação e

desconforto quando não estão contentes com alguma situação, a média foi de 2,18, que 15 colaboradores discordaram totalmente, 19 colaboradores concordaram raramente, 9 colaboradores concordaram algumas vezes, 6 colaboradores concordaram muitas vezes e 1 colaborador concordou fortemente. Isto para a empresa é um ponto extremamente positivo, pois conseguem manter o foco no trabalho não se deixando levar por alguma situação desconfortável, agregando assim para a empresa e produzindo mais.

De um modo geral os colaboradores apresentam um bom desempenho e controle de suas próprias emoções. Cury (2008) afirma que o sucesso de uma pessoa depende de sua inteligência emocional, saber controlar suas emoções é fundamental para alcançar o sucesso e para Weisinger (2001) a inteligência emocional no contexto organizacional tem por objetivo diminuir o stress aumentado a satisfação e gerando eficiência na organização. Ou seja, além do colaborador agregar à empresa, traz resultados positivos para ele mesmo.

O Quadro 12 apresenta os resultados da avaliação da inteligência emocional dos líderes pela visão dos liderados, também se obteve médias consideráveis a qual a maioria apresentou médias acima de 3,6.

Quadro 12 - Avaliação da Inteligência Emocional dos líderes pelos liderados

(continua)

Questão	1	2	3	4	5	Média	Desvio padrão
Q1-Dá-me apoio em troca dos meus esforços	1	2	10	24	13	3,92	0,9
Q2-Reflete sobre críticas que lhe são feitas e verifica se lhe são ou não adequadas	2	6	9	19	14	3,74	1,12
Q3-Está ausente, quando dele se precisa	12	31	6	1	0	1,92	0,67
Q4-Procura perspectivas diferentes ao solucionar os problemas	0	2	13	23	12	3,9	0,81
Q5-Fala com entusiasmo acerca daquilo que é preciso realizar	0	2	8	20	20	4,16	0,84
Q6-Investe o seu tempo a formar e a ajudar a resolver problemas	0	3	7	19	21	4,16	0,89
Q7-Trata-me como um indivíduo e não apenas como mais um membro do grupo	2	5	9	12	22	3,94	1,19
Q8-Age de forma a ganhar o respeito dos outros	1	4	4	24	17	4,04	0,97
Q9-Apresenta uma visão motivadora do futuro	1	3	8	18	20	4,06	1,00
Q10-Considera cada indivíduo como tendo necessidades, capacidades e aspirações diferentes das dos outros	1	3	10	22	14	3,9	0,95

	(conclusão)						
Q11-Faz com que eu veja os problemas de várias e diferentes perspectivas	1	6	15	17	11	3,62	1,03
Q12-Ajuda-me a desenvolver os meus pontos fortes	2	3	11	21	13	3,8	1,03
Q13-Enfatiza a importância de se ter um sentido de missão coletivo	3	4	4	23	16	3,9	1,13
Q14-Expressa confiança de que os objetivos serão alcançados	1	3	5	20	21	4,14	0,97
Q15-É eficaz em atender as minhas necessidades em relação ao trabalho	1	3	8	15	23	4,12	1,02
Q16-Usa métodos de liderança que são satisfatórios	1	7	6	18	18	3,9	1,11
Q17-Aumenta a minha vontade de me empenhar mais	3	3	15	17	12	3,64	1,10
Q18-Lidera de forma eficaz	2	3	8	21	16	3,92	1,05
Q19-O/A meu/minha líder gosta de partilhar as suas emoções com os outros	4	11	23	10	2	2,9	0,95
Q20-O/A meu/minha líder consegue controlar as suas emoções	0	6	5	20	19	4,04	0,99
Q21-O/A meu/minha líder elogia-me quando sabe que fiz algo bem / desempenhei bem uma tarefa	2	4	7	13	24	4,06	1,15
Q22-O/A meu/minha líder ajuda os outros a sentirem-se melhor quando se sentem em baixo	1	5	13	15	16	3,8	1,07

Fonte: Coleta de dados (2020)

As questões de número 5 e 6 apresentaram a mesma média 4,16. A questão de número 5, que trata de como os líderes falam com entusiasmo acerca daquilo que é preciso realizar, apresentou os seguintes resultados: 2 colaboradores concordaram raramente, 8 colaboradores concordaram algumas vezes, 20 colaboradores concordaram muitas vezes e 20 colaboradores concordaram fortemente. Já a questão de número 6 trata de como o líder investe seu tempo a formar e ajudar a resolver problemas apresentou os seguintes resultados: 3 colaboradores concordaram raramente, 7 colaboradores concordaram algumas vezes, 19 colaboradores concordaram muitas vezes e 21 colaboradores concordaram fortemente.

Os líderes além de estar sempre a frente, precisam também dar o exemplo passar confiança e respeitar os colaboradores para então o respeito ser recíproco, a qual a questão de número 8 trata, de que forma que o líder age a ganhar o respeito dos outros, obteve média alta, de 4,04 sobre como os líderes agem para ganhar o respeito dos outros, apresentando os seguintes resultados: 1 colaborador discordou totalmente, 4 colaboradores concordaram raramente, 4 colaboradores concordaram algumas vezes, 24 colaboradores concordaram muitas vezes e 17 colaboradores concordaram fortemente.

A questão 9 que trata da visão motivadora do líder apresentou uma média de 4,06, que 1 colaborador discordou fortemente, 3 colaboradores concordaram raramente, 8 colaboradores concordaram algumas vezes, 18 colaboradores concordaram muitas vezes e 20 colaboradores concordaram fortemente. Quando os líderes passam motivação para o colaborador mostrando que são capazes e que toda equipe de tal forma conseguirá atingir os resultados acreditando no potencial de cada um, incentiva o colaborador a trabalhar com mais eficiência, mais vontade e mais qualidade.

A questão de número 14 trata exatamente desta confiança que o líder passa para os seus colaboradores de que os objetivos serão alcançados, atingindo uma média de 4,14 a qual 1 colaborador discordou totalmente, 3 colaboradores concordaram raramente, 5 colaboradores concordaram algumas vezes, 20 colaboradores concordaram muitas vezes e 21 colaboradores concordaram fortemente.

A questão 15 que trata de quanto o líder é eficaz em atender as necessidades em relação ao trabalho perante os colaboradores, obteve 1 colaborador discordou totalmente, 3 colaboradores que concordaram raramente, 8 colaboradores que concordaram algumas vezes, 15 colaboradores que concordaram muitas vezes e 23 colaboradores que concordaram fortemente, atingindo assim a média de 4,12. Goleman (2015) ressalta que as habilidades da inteligência emocional são as que distinguem aqueles com desempenho excepcional e quanto mais se cresce em uma organização maior a importância de inteligência emocional para distinguir os líderes mais eficazes.

Percebe-se que na questão 20 a qual trata sobre o assunto em que o líder consegue controlar suas emoções, obteve 6 colaboradores que concordaram raramente, 5 colaboradores que concordaram algumas vezes, 20 colaboradores concordaram muitas vezes e 19 colaboradores que concordaram fortemente, atingindo então uma média de 4,04. Segundo estudos feitos nesta pesquisa Weisenger (2001) salienta que a inteligência emocional é usada de forma inteligente nos sentimentos, ou seja, que os sentimentos trabalhem a seu favor, mostrando o quanto os líderes conseguem lidar com suas emoções perante a perspectiva dos colaboradores.

É tão importante quando um líder sabe reconhecer um bom colaborador bem como seu desempenho para tal tarefa assim como diz a questão de número de 21 que

trata do elogio que o líder dá ao seu colaborador quando sabe que desempenhou bem uma tarefa, os números foram bem positivos apresentando uma média de 4,06, sendo que 1 colaborador discordou totalmente, 4 colaboradores concordaram raramente, 7 colaboradores concordaram algumas vezes, 13 colaboradores concordaram muitas vezes e 24 colaboradores concordaram fortemente.

Obteve-se uma média baixa para a questão de número 3, a qual a pergunta trata sobre a ausência do líder quando dele se precisa, a média calculada foi de 1,92, 12 colaboradores discordaram totalmente, 31 colaboradores concordaram raramente, 6 colaboradores concordaram algumas vezes, 1 colaborador concordou muitas vezes, mostrando assim que seu líder está sempre ativo para ajudar e resolver os problemas nas horas difíceis, sempre passando um retorno imediato aos seus colaboradores.

A questão de número 19 em que a pergunta trata sobre se o líder gosta de partilhar suas emoções com os outros obteve uma média baixa de 2,9 apresentou os seguintes números: 4 colaboradores discordaram totalmente, 11 colaboradores concordaram raramente, 23 colaboradores concordaram algumas vezes, 10 colaboradores concordaram muitas vezes e 2 colaboradores concordaram fortemente.

De modo geral os colaboradores estão muito satisfeitos com a forma como os líderes estão trabalhando, pois passam confiança, tem empatia com os colaboradores e estão sempre disponíveis quando se faz necessário.

Conforme apresentado no Quadro 13 sobre a análise da inteligência emocional de cada líder, foi feito uma média de cada líder sobre cada questão e através dos dados obtidos pela pesquisa percebeu-se que as médias gerais foram bem satisfatórias.

Quadro 13 - Análise Inteligência Emocional de cada Líder

(continua)

Questão dos Líderes	Líder 1 N=10	Líder 2 N=10	Líder 3 N=10	Líder 4 N=10	Líder 5 N=10
Q1-Dá-me apoio em troca dos meus esforços	3,9	3,5	4,4	3,8	4
Q2-Reflete sobre críticas que lhe são feitas e verifica se lhe são ou não adequadas	4	3	4,2	4	3,5
Q3-Está ausente, quando dele se precisa	2,4	1,9	1,4	2,1	1,8
Q4-Procura perspectivas diferentes ao solucionar os problemas	3,9	4	4,2	3,8	3,6
Q5-Fala com entusiasmo acerca daquilo que é preciso realizar	4,4	4,2	4,5	3,9	3,8

Quadro 13 - Análise Inteligência Emocional de cada Líder

	(conclusão)				
Q6-Investe o seu tempo a formar e a ajudar a resolver problemas.	4,4	4,1	4,5	4,1	3,7
Q7-Trata-me como um indivíduo e não apenas como mais um membro do grupo	3,5	3,7	4,4	4,3	3,8
Q8-Age de forma a ganhar o respeito dos outros	4,5	4,1	4,1	4	3,5
Q9-Apresenta uma visão motivadora do futuro	4	4,4	4,4	3,9	3,6
Q10-Considera cada indivíduo como tendo necessidades, capacidades e aspirações diferentes das dos outros	3,9	3,5	4,1	4,1	3,9
Q11-Faz com que eu veja os problemas de várias e diferentes perspectivas	3,4	3,8	3,9	3,8	3,2
Q12-Ajuda-me a desenvolver os meus pontos fortes	3,9	3,7	4	4	3,4
Q13-Enfatiza a importância de se ter um sentido de missão coletivo	4,2	4	4,2	3,8	3,3
Q14-Expressa confiança de que os objetivos serão alcançados	4,6	4,3	4,4	4	3,4
Q15-É eficaz em atender as minhas necessidades em relação ao trabalho	4,2	3,4	4,5	4,2	4,3
Q16-Usa métodos de liderança que são satisfatórios	3,9	3,8	4,6	3,8	3,4
Q17-Aumenta a minha vontade de me empenhar mais	3,6	3,7	4	3,7	3,2
Q18-Lidera de forma eficaz	4,1	3,9	4,4	3,9	3,3
Q19-O/A meu/minha líder gosta de partilhar as suas emoções com os outros	3,2	2,8	2,9	2,7	2,9
Q20-O/A meu/minha líder consegue controlar as suas emoções	3,8	4,3	4,6	3,6	3,9
Q21-O/A meu/minha líder elogia-me quando sabe que fiz algo bem / desempenhei bem uma tarefa	4	3,6	4,4	4,4	3,9
Q22-O/A meu/minha líder ajuda os outros a sentirem-se melhor quando se sentem em baixo	3,8	3,2	4,5	4,1	3,4
Média Geral	3,89	3,68	4,12	3,82	3,49

Fonte: Coleta de dados (2020)

Avaliando os resultados do quadro 13 observa que o líder de número 1 obteve média geral de 3,89, o líder de número 2 uma média de 3,68, o líder de número 3 a média foi de 4,12, o líder de número 4 teve média de 3,89 e o líder de número 5 ficou com a média de 3,49. Observou-se que a maior média obtida foi a do líder de número 3 com a média geral de 4,12, a característica deste líder é que se trata do sexo feminino, além disso, a líder entre todos os líderes é que tem mais tempo de empresa e mais tempo no cargo da liderança.

Ao longo dos anos as mulheres vêm conquistando cada vez mais seu espaço no mercado de trabalho, pode-se perceber isto no que se refere a própria inteligência

emocional até porque mulheres geralmente são mais sensíveis e tem uma maior facilidade de compreender o outro.

Cortez (2011) evidencia que o homem não tem tanta ligação sensorial para o uso da inteligência emocional quanto à mulher, pois ela consegue se conectar mais naturalmente a esse centro. Saber lidar e refletir o emocional das pessoas pode abrir várias oportunidades, porém, ao contrário pode ser bem limitante.

Hoje ainda, em algumas organizações, as mulheres têm dificuldade de ter as mesmas chances que os homens, principalmente, para liderar uma equipe até por ter algumas desvantagens e uma delas é a responsabilidade fora do trabalho que a mulher tem como a de ter que cuidar da casa e dos filhos.

A média mais baixa obtida da análise, de 3,49, foi do líder de número 5, não significando que é um líder que trabalha de maneira ineficaz ou que não atende as necessidades de seus colaboradores, apenas precisa desenvolver mais a inteligência emocional dentro da organização.

Bergamini (1994) evidencia que o conceito de liderança está ligado diretamente na influência em que o líder exerce sobre as pessoas para alcançar o objetivo organizacional de uma empresa em busca de melhores resultados, mas para conquistar tal efeito é preciso saber liderar com inteligência.

O líder sempre tem que estar a frente justamente pois é ele quem influencia seus colaboradores, direcionando a equipe da melhor forma para alcançar os objetivos estabelecidos pela organização.

Como foi apresentado no referencial teórico Goleman (2015) explica que dependendo da posição dentro da empresa se elevam a inteligência emocional a desempenhar um papel cada vez mais importante, ou seja, quanto mais alto o cargo de uma pessoa com desempenho excelente mais as capacidades da inteligência emocional apareciam como razão de sua eficácia.

O líder recebeu este cargo por conseguir desenvolver mais facilmente suas habilidades e por ter feito um bom trabalho enquanto era apenas um colaborador, mostrou sua confiança para a organização.

Para ser um bom líder o indivíduo tem que ter como principal condição a inteligência emocional, mas também uma mente incisiva e analítica e um suprimento com muitas ideias inteligentes. (GOLEMAN, 2015).

Quando os líderes receberam este cargo, de repente não conseguiam trabalhar a inteligência emocional e conhecer suas próprias emoções. Mas como a empresa

vem trabalhando e inserindo esta ferramenta na empresa, os mesmos têm um constante treinamento para se aperfeiçoar e desenvolver a mesma.

A base da liderança eficaz é exatamente compreender a missão da organização de forma clara e visível. Para um líder obter sucesso em seus resultados é necessário ter prioridades e fixar metas, mantendo padrões em suas operações. (DRUCKER, 1992).

A partir dos resultados da pesquisa observa-se que os líderes estão fazendo um bom trabalho dentro da organização, como observamos nas análises das questões, os colaboradores estão bem satisfeitos com seus líderes. Eles conseguem manter a harmonização da equipe trabalhando em um ambiente agradável para todos, atingindo metas e entendendo os limites de cada um, e o mais importante além de líderes são seres humanos que estão em constante evolução para trabalhar com a inteligência emocional.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo serão abordadas as considerações finais a respeito da inteligência emocional, sobre como ela é utilizada pela organização como uma ferramenta trazendo um bom resultado para a mesma. As organizações estão buscando por líderes que já tenham um perfil com as habilidades da inteligência emocional para poder trabalhar melhor com seus funcionários.

A inteligência emocional pode gerar melhor qualidade de vida às pessoas, tanto dentro quanto fora da empresa, afetando assim seu bem-estar no trabalho diretamente, pois conseguem controlar melhor suas emoções se expressando melhor e até conseguindo expor suas ideias para melhorar e colaborar com o resultado final que a organização deseja.

A inteligência emocional por ser um fator que influencia no sucesso, não só do indivíduo como profissional, mas na sua vida pessoal impactando diretamente no sucesso da organização, deve ser um tema conhecido por todos os gestores e também da organização. Qualquer líder deve estar emocionalmente preparado para conduzir sua equipe evitando conflitos e criando um ambiente agradável de trabalho.

A inteligência emocional está se tornando cada vez mais imprescindível nas organizações, pois quando aplicada corretamente na empresa pode desenvolver resultados satisfatórios, não somente para o líder e seus funcionários que terão mais habilidade para administrar os conflitos pessoais e também os profissionais, mas principalmente para a organização que obterá mais eficiência e eficácia de todos seus colaboradores, contribuindo para um resultado positivo da empresa.

Mediante os depoimentos dos entrevistados na pesquisa qualitativa, em relação à inteligência emocional, percebeu-se que os 5 líderes entrevistados se conhecem e buscam lidar com suas próprias emoções para assim, entender as emoções de seus colaboradores. Eles estão constantemente em busca de conhecimento sobre a inteligência emocional, pois reconhecem que são líderes em processo de evolução.

Por meio da pesquisa quantitativa percebe-se que o resultado foi muito bom em relação as médias que tiveram escalas de 1 a 5, onde a maioria apresentada foi acima da média 4 em relação à percepção dos colaboradores perante os seus líderes como foi observado na análise da inteligência emocional dos líderes pelos liderados onde, no geral, obtiveram médias altas. Observou-se que os colaboradores, além de

estarem satisfeitos com seus líderes, estão contentes com o ambiente de trabalho, agregando assim, um resultado mais eficaz para a organização. Observou-se também que os líderes conseguem dar um bom exemplo para os colaboradores, pois controlam suas emoções, sabem lidar com o emocional de seus colaboradores e estão sempre presentes quando se precisa. Isto tudo se deve ao constante treinamento que a empresa oferece aos seus líderes e a própria característica da pessoa.

Algumas sugestões de melhorias que podem ser feitas perante essa pesquisa na empresa, é que a mesma pode oferecer um treinamento anual para os seus líderes aprofundando e trabalhando o assunto sobre a inteligência emocional, para assim, continuar melhorando a qualidade do trabalho e mantendo satisfeitos todos os seus colaboradores.

Por fim, sugere-se para pesquisas futuras, um estudo dos outros setores da empresa para poder avaliar se os líderes, perante a percepção dos seus colaboradores, estão fazendo um bom trabalho contribuindo assim para um resultado eficaz na organização.

5.1 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

O trabalho nada mais é do que um elo entre o indivíduo e a empresa, ele começa a trabalhar na empresa e vai se destacando e crescendo conforme sua dedicação.

A empresa, denominada X, tem um processo de seleção dos candidatos que trabalham na empresa por meio de um acompanhamento interno, este que os próprios líderes acompanham, os quais encaixem-se em qualidades essenciais. A postura, confiança, perfil de liderança, visão sistêmica e principalmente ter habilidade em orientar, desenvolver e negociar com pessoas, são qualidades que fazem toda a diferença quando se seleciona candidatos a liderança na empresa.

A preparação e treinamento dos candidatos passam por um curso, dentro da empresa, de Desenvolvimento de Competências, ministrados por uma empresa especializada em treinamentos de gestão. Neste curso os funcionários desenvolvem habilidades de liderança, assim, no final do curso os funcionários apresentam um trabalho final para a direção e o presidente da empresa irá avaliar quais pessoas se destacaram e obtiveram o perfil de líder mais compatível com o trabalho da

organização. Para buscar resultados positivos na organização, se faz necessário o convívio entre as pessoas, as quais, estas possuem diferentes personalidades e a melhor maneira da organização conseguir lidar com estes funcionários é buscando uma estratégia diferenciada, sempre os motivando a fim de alcançar um melhor resultado na organização. Para isto se faz necessário técnicas de treinamento e desenvolvimento específicos sobre a inteligência emocional, podendo ser ministrado por uma psicóloga ou profissionais habilitados a trabalhar com os elementos emocionais das pessoas.

Para Chiavenato (2003) o treinamento de pessoas na organização deve ser uma atividade contínua, constante e ininterrupta. Mesmo quando as pessoas apresentam um excelente desempenho, alguma orientação e melhoria das habilidades sempre devem ser introduzidas ou incentivadas. Treinamento nada mais é do que uma ação voltada para obter novas metodologias e técnicas voltadas a um cargo específico de atuação do indivíduo, a fim de se ampliar o seu desempenho profissional.

Os líderes passam a cada dois anos por uma reciclagem do curso de liderança, para assim, estarem sempre preparados para lidar com pessoas de diferentes gerações xyz e também para saber lidar com suas próprias emoções e com as emoções de seus colaboradores melhorando, cada vez mais, a qualidade no trabalho. Esta reciclagem é de extrema importância, pois quem está trabalhando no mundo corporativo e precisa lidar com diferentes pessoas precisa melhorar seu relacionamento sempre com as pessoas que estão ao seu redor. Isto é a chave para alcançar os objetivos e metas profissionais.

Os líderes e seus colaboradores, que foram entrevistados, têm uma percepção de inteligência emocional positiva e percebeu-se isto pelas médias satisfatórias que obteve-se nos resultados das pesquisas. A pesquisa foi feita em cinco setores diferentes da empresa podendo ser avaliada em outros setores, pois a organização além de trabalhar com diferentes setores tem também outras unidades que podem ser avaliadas para melhorar ainda mais o resultado final da organização.

Para esta pesquisa a inteligência emocional pode ajudar a organização a identificar o quanto os funcionários estão satisfeitos, tanto com os líderes quanto com a organização, e assim perceber como a inteligência emocional pode ser uma ferramenta fundamental para trazer melhores resultados para a empresa mantendo um ambiente de trabalho agradável para todos.

Dessa forma, o TCC de modo geral auxiliou a ter um melhor entendimento de como os elementos emocionais podem contribuir para alcançar um melhor desempenho das pessoas dentro das organizações, alcançando resultados positivos e eficazes. Também me permitiu ter uma base mais teórica sobre o tema proposto mostrando que este é e sempre será um tema desafiante para as organizações, pois demanda desenvolvimento constante e que para ser um bom líder não adianta apenas estar capacitado, mas sim ter controle sobre suas próprias emoções.

REFERÊNCIAS

- ANTUNES, Celso. **As inteligências múltiplas e seus estímulos**. 12. ed. Campinas: Papirus, 1998.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2010.
- BAUER, Martin W.; GASKELL George. **Pesquisa qualitativa com texto; imagem e som: um manual prático**. 7 ed. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2008.
- BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 9.ed. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2011.
- BENNIS, Warren. **A formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1996.
- BERGAMINI, Cecília. **Liderança: Administração do Sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.
- BRADBERRY, Travis; GREAVES, Jean. **Desenvolva a sua inteligência emocional: tudo o que você precisa saber para aumentar o seu Q.E**. Rio de Janeiro: Sextante, 2007.
- CARNEGIE D. **Sete tipos de liderança e suas consequências**. Disponível em: <https://portaldalecarnegie.com/7-tipos-de-lideranca-e-suas-consequencias/?utm_campaign=11_-_e-book_lideres_de_sucesso_-_fluxo_01_-_e-mail_02&utm_medium=email&utm_source=RD+Station> Acesso em: 23 mar. 2020.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**: edição compacta. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- CHIAVENATO. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- CHIAVANETO, Idalberto.; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico**. São Paulo: Elsevier, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração**, 4º edição compacta. Barueri, SP: Manole, 2014.
- COBÊRO, Claudia; PRIMI, Ricardo; MUNIZ, Monalisa. **Inteligência emocional e desempenho no trabalho: um estudo com MSCEIT, BPR-5 E 16 PF**. Paidéia, Universidade de São Francisco, 16(35), p. 337-348, 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/paideia/v16n35/v16n35a05.pdf>>. Acesso em: 06 abr. 2020.
- CORREIRA, Judite Trindade. **Inteligência Emocional e Liderança Autêntica das chefias e o seu impacto na percepção de Autoeficácia do seguidor**. Disponível

em:<<https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/86742/2/159510.pdf>>. Acesso em 01 set. 2020.

CORTEZ, João Luiz. **Vantagem das mulheres- inteligência emocional**. Disponível em: <https://coachingsp.wordpress.com/2011/07/14/vantagem-das-mulheres-inteligencia-emocional/>. Acesso em: 11 de out. 2020.

CURY, Augusto. **Oitavo código da inteligência: código do eu como gestor da emoção**. In: **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.

DIAS, Marisa Tomé. **A Inteligência Emocional e a Liderança Importância dos Fatores Sociodemográficos e da Liderança Transformacional e Transacional**. Disponível em: <https://ubibliorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/5714/1/3625_7313.pdf>. Acesso em 01 set. 2020.

DORIN, Lannoy. **Enciclopédia de Psicologia Contemporânea, Psicologia Aplicada à Administração de Empresas**. 4º volume, Ed. Iracema LTDA, 1981.

DRUCKER, Peter F. **Administrando para o futuro**. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1992.

FREEMANTLE, David. **De olho na equipe**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

GARDNER, H. **Inteligências múltiplas: a teoria na prática**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1995.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**, 6a edição. São Paulo: Atlas, 2018.

GOLDENBERG, Mirian. Como fazer uma pesquisa qualitativa em ciências sociais. In: _____. **A arte de pesquisar**. 8. Ed. Rio de Janeiro/São Paulo: Editora Record, 2004. p. 7-57.

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

GOLEMAN, Daniel. **Equilíbrio mente/corpo: como usar sua mente para uma saúde melhor**. Rio de Janeiro: Campus, 1997

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligência**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2007.

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

GUIMARÃES, Cláudia Patrícia Silvério Fragas. **Liderança eficaz: pessoas motivadas e felizes, organizações saudáveis**. São Paulo, 2002.

KETS DE VRIES, Manfred F. R. **Liderança na empresa: como o comportamento dos líderes afeta a cultura interna.** Tradução de Reynaldo Cavalheiro Marcondes e Anna Christina de Mattos Marcondes. Atlas, São Paulo, 1997.

KNAPIK, Janete. **Gestão de Pessoas.** Curitiba: InterSaberes, 2012.

KOTTER, John P. **Afinal, o que fazem os líderes: a Nova Face do Poder e da Estratégia.** Tradução de Leading Change. São Paulo: Campus, 2000

Liderança: a importância de um líder dentro da organização. Disponível: <<https://www.monografias.com/pt/trabalhos3/lideranca-importancia-lider-dentro-organizacao/lideranca-importancia-lider-dentro-organizacao2.shtml>> Acesso em: 15 mar. 2020.

IBC, Instituto Brasileiro de Coaching. **Os 5 maiores líderes da história mundial.** Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/5-maiores-lideres-historia-mundial/>> Acesso em: 18 mar. 2020.

Liderança Organizacional: A influência dos tipos de liderança na gestão das organizações. Disponível em: <<https://pt.slideshare.net/andrealvesprado/tcc-artigo-liderana-organizacional>> Acesso em: 23 mar. 2020.

MALHOTRA, Naresh K. [et al.]. **Introdução à pesquisa de marketing.** São Paulo: Prentice Hall, 2005.

MOSCOVICI, F. **Razão & Emoção: a inteligência emocional em questão.** Salvador: Ed. Casa da Qualidade, 1997.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1989.

RYBACK, D. **Emoção no local de trabalho: o sucesso do líder não depende só do Q.I.** São Paulo: Ed. Cultrix, 1998.

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

SALANTINI, R. M. C. **A arte da liderança como uma competência essencial do secretário executivo.** Monografia: Disponível em: <<https://www.brapci.inf.br/index.php/article/download/13049>>. Acesso em 06 abr. 2020.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico.** 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

TRIVIÑOS, Augusto Nivalbo Silva. **Bases teórico-metodológicas preliminares da pesquisa qualitativa em ciências sociais.** Porto Alegre: Faculdades Integradas Ritter dos Reis, 2001.

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

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO USADO NA COLETA DE DADOS NA PESQUISA

Como eu sou		Neste grupo deverá pensar em si próprio, e depois assinalar o número que melhor reflete o seu grau de concordância com cada afirmação.						
1	2	3	4	5				
Discordo fortemente	Concordo raramente	Concordo algumas vezes	Concordo muitas vezes	Concordo fortemente				
1	Compreendo bem as minhas emoções			1	2	3	4	5
2	Reconheço as emoções dos meus amigos através do seu comportamento			1	2	3	4	5
3	Sou um bom observador das emoções dos outros			1	2	3	4	5
4	Compreendo bem as emoções das pessoas que me rodeiam			1	2	3	4	5
5	Estabeleço sempre metas para mim próprio, tentando em seguida dar o meu melhor para as atingir			1	2	3	4	5
6	Sou uma pessoa que se auto motiva			1	2	3	4	5
7	Encorajo-me sempre a dar o meu melhor			1	2	3	4	5
8	Sou capaz de controlar o meu temperamento, conseguindo assim lidar com as dificuldades de forma racional			1	2	3	4	5
9	Consigo controlar bem as minhas emoções			1	2	3	4	5
10	Sou capaz de me acalmar rapidamente quando estou muito irritado			1	2	3	4	5
11	Possuo um bom controle das minhas emoções			1	2	3	4	5
12	Quando não estou contente com alguma situação no serviço procuro expressar emoções negativas (raiva, indignação, desconforto)			1	2	3	4	5
13	De modo geral procuro expressar emoções positivas (satisfação, Simpatia, afeto, entusiasmo) de uma forma natural e genuína.			1	2	3	4	5
14	Tenho autocontrole, especialmente das minhas emoções e a sua visibilidade			1	2	3	4	5
Liderança (O meu Líder)		Neste segundo grupo deverá pensar no seu líder e depois assinalar o número que melhor reflete o seu grau de concordância com cada afirmação.						
1	2	3	4	5				
Discordo fortemente	Concordo raramente	Concordo algumas vezes	Concordo muitas vezes	Concordo fortemente				
1	Dá-me apoio em troca dos meus esforços			1	2	3	4	5
2	Reflete sobre críticas que lhe são feitas e verifica se lhe são ou não adequadas			1	2	3	4	5
3	Está ausente, quando dele se precisa			1	2	3	4	5
4	Procura perspectivas diferentes ao solucionar os problemas			1	2	3	4	5
5	Fala com entusiasmo acerca daquilo que é preciso realizar			1	2	3	4	5
6	Investe o seu tempo a formar e a ajudar a resolver problemas			1	2	3	4	5
7	Trata-me como um indivíduo e não apenas como mais um membro do grupo			1	2	3	4	5
8	Age de forma a ganhar o respeito dos outros			1	2	3	4	5
9	Apresenta uma visão motivadora do futuro			1	2	3	4	5
10	Considera cada indivíduo como tendo necessidades, capacidades e aspirações diferentes das dos outros			1	2	3	4	5
11	Faz com que eu veja os problemas de várias e diferentes perspectivas			1	2	3	4	5
12	Ajuda-me a desenvolver os meus pontos fortes			1	2	3	4	5
13	Enfatiza a importância de se ter um sentido de missão coletivo			1	2	3	4	5
14	Expressa confiança de que os objetivos serão alcançados			1	2	3	4	5
15	É eficaz em atender as minhas necessidades em relação ao trabalho			1	2	3	4	5

16	Usa métodos de liderança que são satisfatórios	1	2	3	4	5
17	Aumenta a minha vontade de me empenhar mais	1	2	3	4	5
18	Lidera de forma eficaz	1	2	3	4	5
19	O/A meu/minha líder gosta de partilhar as suas emoções com os outros.	1	2	3	4	5
20	O/A meu/minha líder consegue controlar as suas emoções.	1	2	3	4	5
21	O/A meu/minha líder elogia-me quando sabe que fiz algo bem / desempenhei bem uma tarefa.	1	2	3	4	5
22	O/A meu/minha líder ajuda os outros a sentirem-se melhor quando se sentem em baixo.	1	2	3	4	5
22	O/A meu/minha líder ajuda os outros a sentirem-se melhor quando se sentem em baixo.	1	2	3	4	5

Dados biográficos		Neste grupo é pedida alguma informação pessoal, necessária para posterior tratamento estatístico.			
Sexo	F		Escolaridade	Ensino básico	
	M			Ensino médio	
				Ensino superior incompleto	
				Ensino superior	
Idade	Inferior a 25		Tempo de empresa (anos)	1 a 3	
	Entre 25 e 35			4 a 6	
	Entre 36 e 45			7 a 11	
	Entre 46 e 55			11 a 16	
	Superior a 55			Mais de 17	