

**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE SUMARÉ – FATEC SUMARÉ  
CURSO DE TECNOLOGIA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**TRABALHO DE GRADUAÇÃO II**

Bruna Rodrigues - 2960892313013

Lucas Barbosa - 2960892123021

Sandy Couto - 2960892123009

**A IMPORTÂNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO PERFIL DA LIDERANÇA**

**SUMARÉ**

**Junho, 2024**

**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE SUMARÉ – FATEC SUMARÉ  
CURSO DE TECNOLOGIA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**TRABALHO DE GRADUAÇÃO II**

Bruna Rodrigues - 2960892313013

Lucas Barbosa - 2960892123021

Sandy Couto – 2960892123009

**A IMPORTÂNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO PERFIL DA LIDERANÇA**

**Trabalho de Graduação desenvolvido em cumprimento à exigência curricular do Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos da Fatec de Sumaré, sob a orientação da profª Angela Trimer de Oliveira.**

**SUMARÉ**

**Junho, 2024**

Bruna Rodrigues Feitosa  
Lucas Matheus Rodrigues Barbosa  
Sandy Leticia Correia de Couto Barreto

## A IMPORTÂNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO PERFIL DA LIDERANÇA

Trabalho de graduação apresentado como exigência para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos da Faculdade de Tecnologia de Sumaré.

Sumaré, dd de mês de defesa da banca de 2024.

### Banca Examinadora:

---

Nome completo do orientador (Presidente)

Maior titulação do orientador

Instituição de atuação

---

Nome completo do membro da banca (Membro)

Maior titulação

Instituição de atuação

---

Nome completo do membro da banca (Membro)

Maior titulação

Instituição de atuação

## **AGRADECIMENTOS**

“Agradecemos primeiramente à nossa família, pelo apoio constante, paciência e incentivo ao longo desta jornada. À nossa orientadora, Ângela Trimer, por sua paciência e dedicação, compartilhando seu conhecimento e nos motivando em nossa área profissional. E aos nossos professores que contribuíram para o nosso crescimento”

## RESUMO

As organizações têm investido, cada vez mais, no capital humano como uma das formas de manter sua competitividade, haja vista sua capacidade de inovar e se desenvolver de maneira individual e coletiva. Neste contexto, a capacidade da liderança se torna essencial para o engajamento das pessoas e tomada de decisão assertiva, bem como sua capacidade de agir e reagir frente a situações complexas que exijam análise minuciosa envolvendo suas equipes, e com isso os objetivos organizacionais possam ser alcançados. Diante disso, este trabalho de graduação teve como objetivo estudar a importância da inteligência emocional no desempenho e eficácia dos líderes em organizações contemporâneas, investigando como o uso das habilidades emocionais influenciam a forma como lideram no ambiente de trabalho. A metodologia utilizada no estudo foi a pesquisa descritiva que possui quatro aspectos: descrição, registro, análise e interpretação de fenômenos atuais, objetivando o seu funcionamento no presente. A coleta de dados se deu por meio da elaboração e aplicação de questionário à vinte e oito líderes, analisando seu perfil na rotina de trabalho, como também as respostas de 37 liderados. Como resultado da pesquisa pode-se aferir que a maior concentração da amostra encontra-se com perfil de liderança situacional ou democrática, onde a inteligência emocional (IE) ocorre em maior proporção, e ainda, que os liderados percebem que a presença do líder com inteligência emocional desenvolvida possibilita maior engajamento da equipe e diminui a insatisfação do colaborador no local de trabalho e, ainda, a ausência da IE favorece a existência de situações de constrangimento, falta de colaboração e baixo rendimento das equipes de trabalho. Diante disso, a pesquisa conclui que a IE interfere sobremaneira nas equipes de trabalho e que há necessidade de investir no desenvolvimento de liderança com perfil voltado a colaboração e na capacidade de agir com base na inteligência emocional para que tanto a organização, quanto os colaboradores possam obter melhores resultados, mantendo um ambiente saudável e gerando lucratividade.

**Palavras Chaves:** Liderança, Inteligência emocional, Eficácia.

## **ABSTRACT**

Organizations have increasingly invested in human capital as one of the ways to maintain their competitiveness, given their ability to innovate and develop individually and collectively. In this context, leadership capacity becomes essential for engaging people and making assertive decisions, as well as their ability to act and react in the face of complex situations that require thorough analysis involving their teams, so that organizational objectives can be achieved. Therefore, this undergraduate work aimed to study the importance of emotional intelligence in the performance and effectiveness of leaders in contemporary organizations, investigating how the use of emotional skills influences the way they lead in the workplace. The methodology used in the study was descriptive research, which has four aspects: description, recording, analysis and interpretation of current phenomena, aiming at their functioning in the present. Data collection took place through the preparation and application of a questionnaire to twenty-eight leaders, analyzing their profile in their work routine, as well as the responses of 37 employees. As a result of the research, it can be seen that the largest concentration of the sample has a situational or democratic leadership profile, where emotional intelligence (EI) occurs in a greater proportion, and also that those led perceive that the presence of the leader with Developed emotional intelligence enables greater team engagement and reduces employee dissatisfaction in the workplace and, furthermore, the absence of EI favors the existence of situations of embarrassment, lack of collaboration and low performance of the work team. Given this, the research concludes that EI greatly interferes in work teams and that there is a need to invest in the development of leadership with a profile focused on collaboration and the ability to act based on emotional intelligence so that both the organization and employees can obtain better results, maintaining a healthy environment and generating profitability.

**Keywords: Leadership, Emotional intelligence, Effectiveness.**

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1 Diferença entre líder e chefe .....</b>	<b>20</b>
<b>Figura 1.1 Abordagem para tomada de decisão do líder .....</b>	<b>26</b>
<b>Figura 2 Motivação da Equipe .....</b>	<b>27</b>
<b>Figura 3 Conflitos dentro da equipe .....</b>	<b>29</b>
<b>Figura 4 Abordagem para tomada de decisão do líder .....</b>	<b>30</b>
<b>Figura 5 Conflitos dentro da equipe .....</b>	<b>31</b>
<b>Figura 6 Abordagem para tomada de decisão do líder .....</b>	<b>32</b>
<b>Figura 7 Distribuição de responsabilidades entre a equipe .....</b>	<b>34</b>
<b>Figura 8 Processo de tomada de decisão .....</b>	<b>35</b>
<b>Figura 9 Conflitos na equipe .....</b>	<b>36</b>
<b>Figura 10 Perfil de liderança sob perspectiva dos liderados .....</b>	<b>40</b>
<b>Figura 11 Quantificação de líderes com habilidades de reflexão .....</b>	<b>41</b>
<b>Figura 12 Importância da IE em líderes sob perspectiva dos liderados .....</b>	<b>43</b>
<b>Figura 13 Percepção do liderado sobre a aprendizagem do líder com a equipe .....</b>	<b>44</b>
<b>Figura 14 Percepção do liderado sobre autoconsciência das emoções do líder .....</b>	<b>45</b>

## LISTA DE TABELAS

<b>Quadro 1</b> Situações em que a equipe apresentou resistência a mudanças .....	38
<b>Quadro 2</b> Situações em que a liderança não soube expressar suas emoções.....	42



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>1.2 Problemática.....</b>	<b>11</b>
<b>1.3 Objetivos .....</b>	<b>12</b>
<b>1.3.1 Objetivo Geral.....</b>	<b>12</b>
<b>1.3.2 Objetivo Específico .....</b>	<b>12</b>
<b>1.4 Justificativa.....</b>	<b>13</b>
<b>1.5 Metodologia .....</b>	<b>13</b>
<b>1.5.1 Tipologia da pesquisa.....</b>	<b>13</b>
<b>1.5.2 Amostra.....</b>	<b>14</b>
<b>1.5.3 Instrumento de coleta de dados .....</b>	<b>14</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>15</b>
<b>2.1 Liderança .....</b>	<b>15</b>
<b>2.1.1 Perfil de liderança .....</b>	<b>17</b>
<b>2.2 As pessoas na organização .....</b>	<b>20</b>
<b>2.3 Inteligência Emocional.....</b>	<b>21</b>
<b>2.4 Importância da IE no contexto organizacional .....</b>	<b>23</b>
<b>2.5 Liderança e Inteligência emocional .....</b>	<b>24</b>
<b>3 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....</b>	<b>25</b>
<b>3.1 Análise da pesquisa realizada junto aos líderes .....</b>	<b>25</b>
<b>3.2 Análise da pesquisa realizada junto aos liderados.....</b>	<b>39</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>46</b>
<b>REFÊRENCIAS.....</b>	<b>48</b>
<b>APÊNDICE A - RELATÓRIO DAS ATIVIDADES E CARGA HORÁRIA DO TG II ..</b>	<b>52</b>
<b>APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO LÍDERES .....</b>	<b>53</b>
<b>APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO LIDERADOS.....</b>	<b>58</b>

## 1. INTRODUÇÃO

No ambiente organizacional há busca constante pela melhoria do desempenho das organizações, e, isso se dá através de melhora nos processos, equipamentos, capacitação de pessoas, estilo de gestão dentre outros. Neste contexto o papel da liderança torna-se essencial, já que o líder tem como propósito orientar a equipe definindo metas e objetivos que as pessoas devem alcançar, avaliando constantemente seu desempenho (Chiavenato, 2020).

A integração da equipe é algo complexo e há necessidade da liderança se apoiar em razão e intuição, pois a resolução de problemas e tomada de decisão com base na racionalidade nem sempre é eficiente, e a liderança que possui alto nível de domínio pessoal deveria conseguir realizá-lo de maneira natural (Senge, 2008).

A partir disso, é destacado que a Inteligência Emocional (IE) é um fator essencial para o desenvolvimento de um líder, pois trata-se da capacidade de identificar nossos próprios sentimentos e os dos outros, de motivar se a nós mesmos e de gerenciar bem as emoções dentro de nós e em nossas conexões (Goleman 2001).

Com o avanço da ciência, assim como o da psicologia, foi se descobrindo que existem fatores a estabelecer o sucesso das pessoas nas organizações, concluindo se ao QE (Quociente Emocional) onde vem se verificando que a inteligência emocional também se torna imprescindível neste processo. O controle das emoções pode trazer transformações significativas no ambiente profissional, como também no familiar, uma vez que este indivíduo se torna mais consciente de suas responsabilidades sobre o bem-estar de si mesmo e de outrem, usando as habilidades adquiridas para promover uma mudança cultural e social no meio em que vive e trabalha (Goleman, 2007).

No contexto da liderança, é reconhecida a importância da participação das pessoas para o desenvolvimento da organização, pois segundo Eunice (2015) os fatores humanos na empresa devem ser trabalhados e respeitados com o propósito de aproveitar o talento dessas pessoas nas mais diversas atividades, para se atingir o objetivo proposto. Dessa forma, agrega-se o impacto que a gestão das relações exerce, pois, “a produtividade de um grupo e sua eficiência estão estreitamente

relacionadas não somente com a competência de seus membros, mas sobretudo com a solidariedade de suas relações interpessoais” (Brandoni apud Mailhiot, 1985, p.66).

Nesse sentido, se faz necessário compreender que o perfil do líder, impulsiona os seus liderados na exigência de buscas por resultados, isso significa que se este consiga se desenvolver junto ao IE para compreender, controlar as suas emoções e estimular sua equipe. Existe grandes chances de tornar o ambiente de trabalho saudável e produtivo. Para tanto, o ato de promover o desenvolvimento de pessoa é importante para o crescimento da organização em quesitos de competência, técnicas e qualidade, conforme afirma Zarifian (2001), o desenvolvimento gera uma estabilidade no emprego e uma segurança, dentro e fora da empresa; a possibilidade de o colaborador ter uma postura mais ágil dentro das funções; o aprofundamento da formação e a valorização do seu salário.

A estrutura deste trabalho consiste em apresentar a importância da inteligência emocional nas organizações, e de como ela impacta diretamente no ambiente de trabalho e de seus liderados. Estuda-se a liderança, o perfil do líder, inteligência emocional, identificar-se o papel do líder no ambiente organizacional, aplica-se uma pesquisa de campo com perguntas fechadas a fim de buscar dados de seus líderes em 3 empresas de ramos diferentes, e o diagnóstico deste resultado para verificar-se em qual a importância da inteligência emocional nas organizações.

## **1.2 Problemática**

Analisando o cenário de um ambiente organizacional no contexto de gestão, faz-se cada vez mais necessário o aprimoramento da gestão, para que as dificuldades sejam evitadas, de forma a não refletir negativamente nos planos de produção da organização (Costa, 2013). No contexto da gestão de pessoas se tem como fator preponderante as lideranças, uma vez que as organizações, em todo o seu processo histórico são entendidas como entidades assépticas, cujos indivíduos possuem relações funcionais e neutras em prol de objetivos econômicos (Saraiva; Irigaray, 2009). O ato de liderar se configura por meio desse padrão contextual e consistente de interação social.

Quanto mais consciente o líder estiver acerca de suas próprias emoções isso representa autoconhecimento logo ele terá mais facilidade para identificar e entender o sentimento alheio. Inteligência emocional pode ser definida ainda de forma mais

simples, como a harmonia entre a razão e a emoção ou como a capacidade desenvolvida para lidar com a emoção de forma inteligente. De acordo com Goleman (2007) a inteligência emocional volta-se a capacidade de criação de motivação do próprio indivíduo pela busca constante do objetivo independente das adversidades que possa encontrar, mas sempre controlando seus impulsos e impedindo que a manifestação da ansiedade interfira na tomada de decisão, a qual deve se dar de maneira racional, empática e com autoconfiança.

Partindo dos pressupostos seria importante refletir como a a inteligência emocional interfere nos perfis de liderança, já que é a Inteligência Emocional que irá determinar o potencial do indivíduo, para aprender os fundamentos do autoconhecimento, autodomínio e controle emocional (Goleman, 1995). Contudo, o estudo busca identificar se a inteligência emocional está presente nos diferentes perfis de liderança e qual sua importância?

### **1.3 Objetivos**

#### **1.3.1 Objetivo Geral**

Estudar a importância da inteligência emocional no desempenho e eficácia dos líderes em organizações contemporâneas, investigando de que modo o uso das habilidades emocionais influenciam a forma como lideram e o ambiente de trabalho.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- a) Estudar a liderança e seu perfil e Inteligência Emocional;
- b) Identificar o papel do líder no ambiente organizacional;
- c) Diagnosticar a percepção da liderança sobre seu perfil e a utilização da Inteligência emocional;
- d) Identificar a percepção do liderado sobre o perfil do líder e a existência da inteligência emocional em sua abordagem junto a equipe;
- e) Compreender a importância da inteligência emocional no perfil da liderança.

## **1.4 Justificativa**

Este estudo busca estudar como um líder, através da habilidade de inteligência emocional, influencia seus liderados a trabalharem por um único objetivo com motivação e trabalho em equipe. O trabalho analisará os diferentes perfis de liderança e como a IE se aplica em cada um deles.

A liderança exerce papel de grande importância dentro das instituições, pois através dele a equipe entrega resultados positivos, e segundo Hunter (2004) o líder é alguém que identifica e satisfaz as necessidades legítimas de seus liderados e remove todas as barreiras para que possam servir ao cliente. Segundo estudo realizado, 80% das competências que evidenciam o grande líder de um líder regular é a inteligência emocional (Goleman, 2002).

Dessa maneira, a relevância do estudo está em apresentar como o papel da liderança que age com inteligência emocional pode contribuir com a organização, a qual está inserida em ambiente globalizado, com constantes mudanças que exigem lideranças mais humanizadas e inclusivas, dando importância ao capital humano da empresa, e um diferencial neste mercado competitivo é o desenvolvimento das suas habilidades.

Acredita-se que esse estudo possibilitará aos alunos pesquisadores maior conhecimento sobre a temática, proporcionando habilidade para atuar nesse campo no exercício das funções como profissional de Recursos Humanos, bem como possibilitará aos demais alunos do curso se aprofundarem nessa área de estudo.

## **1.5 Metodologia**

Esse subitem apresenta a metodologia utilizada na pesquisa. De acordo com Marconi e Lakatos (2006, p. 30) trata da “definição dos métodos e técnicas a serem empregados na pesquisa científica [...]”.

### **1.5.1 Tipologia da pesquisa**

Neste trabalho foi utilizado a tipologia da pesquisa descritiva. Segundo Marconi e Lakatos (2006, p. 20) a pesquisa descritiva “Delineia o que é – aborda também quatro aspectos: descrição, registro, análise e interpretação de fenômenos

atuais, objetivando o seu funcionamento no presente”. Essa tipologia de pesquisa foi utilizada para que pudesse ser analisado a atuação do líder diante de situações de tomada de decisão, comparando os diferentes perfis (autocrático, liberal, democrático e situacional) nas ações do dia a dia no seu trabalho, e a percepção de liderados sobre a atuação de líderes no exercício de suas atividades.

### **1.5.2 Amostra**

“A amostra é uma parcela convenientemente selecionada do universo da população” (Marconi; Lakatos, 2006, p. 30).

Para a realização da pesquisa foram utilizadas e dois tipos de amostras a fim de identificar se competência de inteligência emocional está presente na liderança. Na primeira foi utilizada amostra de 28 líderes com propósito de analisar como agem diante de situações de tomada de decisão e a segunda a percepção de 37 liderados sobre como seus líderes agem diante das situações.

### **1.5.3 Instrumento de coleta de dados**

A elaboração ou organização dos instrumentos de investigação não é fácil, necessita de tempo, mas é uma etapa importante no planejamento da pesquisa” (Marconi; Lakatos, 2006, p. 31).

A coleta de dados é a etapa da pesquisa que se inicia com a aplicação dos instrumentos selecionados para que seja possível coletar os dados necessários para a investigação do problema de pesquisa (Marconi; Lakatos, 2006).

A pesquisa elaborou aplicou dois instrumentos de coleta de dados primários, sendo o primeiro (Apêndice A) um questionário composto de 9 perguntas de múltipla escolha e uma pergunta aberta aplicado a líderes. O segundo (Apêndice B) questionário composto de 6 perguntas de múltipla escolha aplicado aos liderados.

Para fins estatísticos, esta pesquisa de campo foi aplicada em três empresas de ramos diferentes, se tratando de logística, varejo e alimentício.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Liderança

A liderança exerce papel fundamental na condução das pessoas no interior de uma organização. De acordo com Maximiano (2000, p. 270) “a palavra líder vem do inglês pré-medieval, significando a pessoa que conduz um grupo ou uma organização”. A liderança é um processo complexo e compreende aspectos como as características do líder, as motivações pessoais e da equipe liderada e as características da missão ou tarefa a ser realizada, bem como a conjuntura organizacional, social e economia e política na qual a liderança é exercida (Maximiano, 2000).

Desde o início das civilizações a liderança tem sido uma necessidade intrínseca a sobrevivência e competição entre grupos. Contudo antes da Revolução Industrial não havia base científica para compreender este fenômeno, até que após a Revolução Industrial em meados de XVIII a sociedade passou por uma mudança cultural significativa criando o contexto propício para o surgimento das primeiras teorias de administração.

O conceito de liderança pode ser encontrado de diferentes formas, isso devido as diversas mudanças que teve ao longo dos anos. Um exemplo disto é a revolução industrial, que influenciou a maneira como os funcionários realizam suas atividades. Anteriormente, predominava o trabalho manual, porém, com o passar do tempo, evoluiu de forma cadenciada para um trabalho mais intelectual. Deste modo é compreensível que tenha ocorrido mudanças no conceito de liderança, uma vez que o trabalho foi modificado com o passar do tempo, e o ato de liderar foi inerente a essas mudanças de contexto (Aires et al., 2016).

De forma cronológica, o estudo sobre a liderança tem sido caracterizado por várias fases históricas distintas, e para analisar sua evolução às principais abordagens encontradas na literatura, sendo: Teoria dos Traços, Teoria Comportamental, Teoria Contingencial, Teoria Transacional, Teoria Transformacional, Liderança Servidora e Liderança 4.0.

A teoria dos Traços é considerada a pioneira nos estudos relacionados à liderança, teve suas bases estabelecidas entre 1904-1948. Essa abordagem tem

como foco principal as características do líder, deixando de lado outros elementos como o ambiente e os liderados (Bergamini, 1994). Neste período, houve uma exaltação de figuras heroicas alimentando a convicção de que certos atributos físicos como: altura, idade, aparência física. Habilidades específicas como: inteligência, oratória raciocínio e traços de personalidade como a extroversão, autocontrole e autoconfiança eram elementos cruciais para a eficácia do líder (Pereira et al., 2015). Os estudos progrediram e essa teoria foi refutada após uma testagem empírica, no entanto mesmo que a liderança não possa ser compreendida apenas por traços pessoais isso não significa que estes não têm importância, uma vez que são reconhecidos como elementos essenciais para prever a percepção da liderança, embora não sejam indicadores confiáveis de sua eficácia (Adriano; Godoi, 2014).

Após as pesquisas serem aprofundadas em além de identificar como os líderes eram, mas sim o que eles faziam e como se comportavam, surgiu entre os anos 1950 até 1960 em um cenário pós-guerra a Teoria comportamental a qual o próprio nome diz, tem o seu foco nos comportamentos de um líder. Estudos elaborados na universidade de Ohio conseguiram mapear dois tipos de liderança a autocrática que destinado a tarefa e tem um perfil de atingimento de metas e o líder democrático que é centrado nas pessoas apoiando individualmente os liderados. No entanto mesmo com esses avanços não foi possível caracterizar traços e comportamentos que fossem universais nos líderes (Stoner; Freeman, 1999)

Devido a essa dificuldade em estabelecer os traços e comportamentos eficazes de forma abrangente deu origem a Teoria Contingencial que vai considerar variáveis situacionais e por isso além da figura do líder o ambiente organizacional e o comportamento e postura dos liderados são estudados também (Bergamini, 1994). A abordagem contingencial defende que o estilo de liderança tem que ser proporcional com o nível de maturidade da equipe. Sendo assim o líder deve ter a habilidade de ajustar-se a diferentes situações, e por isso para muitos teóricos a liderança deixa de ser um traço inerente e passa a ser uma característica que tem que ser desenvolvida o que potenciou o número de programas de desenvolvimento e treinamento de liderança (Pereira, 2015).

A teoria transacional ressalta que além da situação e do próprio líder em si a liderança é um processo de interação social com influência de líder e liderados. Deste modo essa abordagem tem como característica o processo de troca política, econômica e psicológica entre líder e liderados se ambos acreditarem que isso irá



beneficiá-los, e pelo líder recompensar as ações dos liderados com promoção, bônus, prêmios (Bergamini, 1994).

Seguindo uma perspectiva distinta a teoria transformacional que defende que a motivação dos liderados não é externa da pessoa, mas sim ligadas a aspectos intrínsecos. Nesta abordagem os líderes são fomentadores da transformação, influenciando pensamentos e comportamentos da equipe, já que nesta teoria o desempenho é advindo de formas novas de aprender e pensar (Adriano; Godoi, 2014).

Em meados do ano 2000 surge uma preocupação ética da liderança e isso impulsiona o surgimento da liderança servidora que tem como atributo servir os seus liderados gerando um exemplo para que eles se tornem pessoas servidoras. Essa teoria tem valores como: integridade, honestidade e a noção de fazer o correto para si e para os outros (Van Meter, 2012).

A sucessora de todas anteriormente citadas, a Liderança 4.0 deriva da Indústria 4.0 que é um sistema que vem sendo moldado pela conectividade, integração e digitalização da produção e processos (Faria et al., 2017). A liderança 4.0 é marcada por diversos desafios como: acompanhar todas as mudanças e inovações que surgem, entender que os liderados são cruciais para a organização se desenvolver e gerir as diferentes gerações que possuem pensamentos, visões e vontades múltiplas (Paula, 2019).

### **2.1.1 Perfil de Liderança**

O perfil de liderança define como um líder irá se posicionar diante da sua equipe e quais atitudes tomará em situação do cotidiano no ambiente organizacional. Segundo Maximiano (2000) “Estilo de liderança é a forma como o líder se relaciona com os integrantes da equipe, seja em interações grupais ou pessoa a pessoa. O estilo pode ser autocrático, democrático ou liberal”.

O estilo autocrático é a liderança autoritária, onde o poder é centralizado no líder, em tomadas de decisões não é levado em consideração as ideias e opiniões de sua equipe. O que prevalece nesse estilo é o autoritarismo, podendo causar impactos no ambiente organizacional onde todo poder e decisão é do chefe, ou seja, o individualismo, isso pode acarretar conflitos internos, desmotivação, frustração e procrastinação dos liderados. Para Maximiano (2000) a liderança autocrática nada mais é do que o poder de decisão ser centralizado somente no líder, isto é, concentra

a autoridade com seus subordinados. Nota-se que o líder autocrático é centralizador e estabelece os objetivos de seus liderados, define o que deve fazer e não deixa que os liderados participem das decisões, ou seja, não escuta as opiniões dos subordinados.

Liderança autocrática: o líder centraliza totalmente a autoridade e as decisões. Os subordinados não têm nenhuma liberdade de escolha. O líder autocrático é dominador, emite ordens e espera obediência plena e cega dos subordinados. Os grupos submetidos à liderança autocrática apresentaram o maior volume de trabalho produzido, com evidentes sinais de tensão, frustração e agressividade. O líder é temido pelo grupo, que só trabalha quando ele está presente. A liderança autocrática enfatiza somente o líder (Chiavenato, 2003).

O estilo democrático, conforme o nome já diz exerci a democracia levando em consideração a opinião dos seus subordinados dentro do ambiente organizacional, supervisionando as demandas, isso acarreta engajamento e motivação, pois o profissional se sente valorizado. Maximiano (2000) afirma que quanto mais decisões o grupo tomar, mas o líder denota o estilo de comportamento democrático e propicia melhores condições de trabalho, além de ser um fator motivacional para seus liderados. A liderança democrática apresenta boa relação do líder com os liderados, proporciona a participação e confiança da equipe, e assegura uma boa comunicação do líder com os liderados.

Liderança democrática: o líder é extremamente comunicativo, encoraja a participação das pessoas e se preocupa igualmente com o trabalho e o grupo. O líder funciona como um facilitador para orientar o grupo, ajudando-o na definição dos problemas e nas soluções, coordenando atividades e sugerindo ideias. Os grupos submetidos à liderança democrática apresentaram boa quantidade de trabalho, qualidade surpreendentemente melhor, acompanhada de um clima de satisfação, de integração grupal, de responsabilidade e de comprometimento das pessoas (Chiavenato, 2003).

O estilo liberal, o líder não tem um papel tão importante dentro da equipe, onde a equipe tem total autonomia para tomada de decisão. Nesse perfil para Maximiano (2000) um estilo de liderança liberal em que o líder não toma as decisões, acarreta atitudes mais contrárias e a um desempenho mais baixo. Na liderança liberal o líder está aberto para ouvir, confia nas opiniões dos liderados que têm liberdade total nas decisões e o líder participa pouco nas decisões da organização.

O estilo situacional, são representadas nos problemas organizacionais, ou como próprio nome já diz, situações. Este tipo de teoria é significativo para o gestor, pois apresenta opções e possibilidades de mudança que podem ser adequadas ao

modelo de liderança quanto às situações que podem vir a surgir. Para Minicucci (1995, p. 297):

Esta liderança está relacionada com o seu tipo de agir, de saber quando usar tal e qual método e aprender a variar técnicas de acordo com as diferentes situações e pessoas que trabalham na equipe. Isso representa ter a sabedoria da arte de liderar. O conceito de liderança situacional para Stoner e Freeman (1999, p. 351):

Uma abordagem à liderança desenvolvida por Hersey e Blanchard (2007), descrevendo como os líderes devem ajustar seu estilo de liderança em resposta ao desejo crescente de seus subordinados por realização a sua experiência, capacidade e disposição de aceitar responsabilidades. Entretanto, para Maximiano (2000, p. 415) “a medida que evoluem as concepções sobre a administração de organizações e o papel dos gerentes, é natural que evoluam também as teorias sobre a liderança”.

Dito isso, observa-se que independente da evolução das organizações e das teorias criadas, o papel do líder continua e apresenta cada vez mais sua importância nas empresas, depois de relatar estes breves conceitos, fica mais fácil de entender e identificar a liderança situacional no ambiente organizacional e como esta pode implicar nos processos gerenciais de uma empresa.

Portanto, analisando os estilos de liderança não existe um perfil certo para liderar, é preciso que o líder se adeque ao momento que a empresa está passando, e a sua equipe, pois os três perfis citados acima podem trazer grandes resultados, como podem acarretar impactos dentro da organização, o líder tem que ser adaptável e flexível com mudanças para gerar resultados favoráveis à sua equipe como consequência ele terá o poder de influenciar e engajar a sua equipe para alcançar os objetivos da empresa.

Segundo Silva e Morais (2015) a liderança também influencia na qualidade de vida no trabalho dos colaboradores, pois as necessidades e expectativas das pessoas mudam constantemente assim como o mundo corporativo, portanto as práticas e técnicas gerenciais também devem mudar.

Na figura 1 apresenta-se as diferentes características de perfis de liderança.

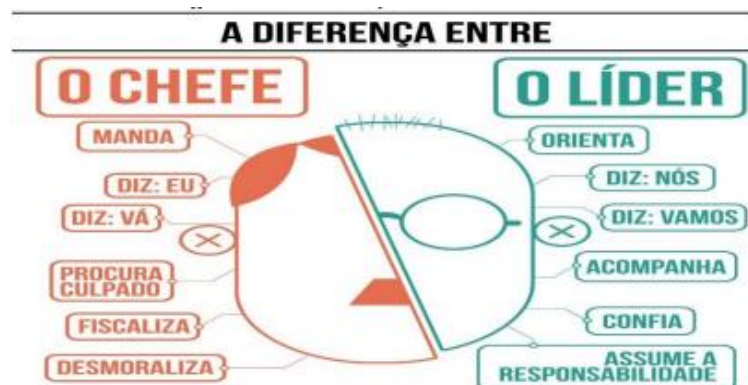


Figura 1. Diferença entre Líder e Chefe.

Fonte: Closs (2016)

## 2.2 As pessoas na organização

De acordo com Chiavenato (2009) "A administração de recursos humanos passou de uma função meramente operacional para uma função estratégica, com impacto direto nos resultados organizacionais". A área de Recursos Humanos evoluiu de forma significativa ao longo do tempo, em decorrência disto surge uma crescente valorização das pessoas dentro das organizações. Inicialmente, a função de RH era predominantemente administrativa, focada em tarefas operacionais como contratação, folha de pagamento e cumprimento com as normas trabalhistas. Entretanto, essa visão começou a expandir à medida em que se reconhecia a importância das pessoas dentro da organização (Chiavenato, 2009).

No início do século XX, a administração científica de Taylor e a abordagem clássica de Henri Fayol viam os trabalhadores apenas como recursos produtivos. Logo se tinha uma perspectiva que focava mais nas tarefas e na estrutura do que nas necessidades e motivações dos empregados. Na década de 1930, os estudos de Elton Mayo e os experimentos de Hawthorne demonstraram que fatores sociais e emocionais impactam significativamente a produtividade dos trabalhadores, destacando a importância do bem-estar e das relações humanas no ambiente de trabalho. Esse foi o início do movimento das Relações Humanas, que trouxe uma nova compreensão sobre a motivação e o comportamento humano nas organizações (Chiavenato, 2009).

Nos anos seguintes, teorias como a hierarquia das necessidades de Maslow e as teorias X e Y de Douglas McGregor expandiram significativamente a compreensão

sobre a gestão de pessoas. Maslow afirmou que as pessoas possuem uma série de necessidades que vão das básicas até as de autorrealização. Paralelamente, McGregor propôs que as crenças dos gestores sobre a natureza humana moldam seu estilo de gestão, afetando diretamente o comportamento dos funcionários (Chiavenato, 2009).

Chiavenato (2003) afirma que "a gestão de pessoas é uma área vital da administração, pois envolve a capacidade de atrair, desenvolver e manter talentos dentro da organização" enfatiza que a evolução dos recursos humanos passou por diversas fases, começando com uma abordagem operacional e evoluindo para uma função estratégica crucial para o sucesso organizacional.

Atualmente, a função de RH é vista como um parceiro estratégico que contribui diretamente para a formulação e implementação de estratégias organizacionais. A gestão de talentos, o desenvolvimento de liderança, a cultura organizacional e o bem-estar dos funcionários são demandas centrais do RH moderno. Chiavenato (2003) salienta que "a valorização das pessoas e a criação de um ambiente de trabalho positivo são essenciais para a inovação e a competitividade das organizações".

De modo geral, a evolução da área de Recursos Humanos reflete uma transição de um foco puramente administrativo e operacional para uma abordagem estratégica que reconhece e valoriza o papel essencial das pessoas nas organizações. Essa mudança é fundamental para promover um ambiente de trabalho mais humanizado e eficaz, capaz de enfrentar os desafios do mundo contemporâneo.

### **2.3 Inteligência Emocional**

Durante muitos anos tem sido pesquisado sobre a inteligência a fim de descobrir se é possível avaliar o grau de habilidade intelectual dos indivíduos. Até que em 1905 o psicólogo francês Albert Binet desenvolveu o quociente de inteligência também conhecido como QI, que é baseado na capacidade "lógico-matemática" e é utilizado no mundo todo por organizações para selecionar as pessoas (Abrantes et al., 2009). No entanto este conceito começou a ser questionado em meados dos anos 50, quando foi apontado que outras capacidades além da lógico-matemática seriam igualmente importantes.

Em 1979 surgiu o "Projeto Zero de Harvard" criado pelo professor Howard Gardner que foi o projeto que deu início a teoria de inteligências múltiplas. Mediante

a pesquisa Gardner identificou sete diferentes tipos de inteligência humana sendo elas: Inteligência Linguística, Inteligência Lógico-Matemática, Inteligência Cinestésica, Inteligência Espacial, Inteligência Musical, Inteligência Interpessoal e Inteligência Intrapessoal (Gardner, 2001).

As duas últimas podem ser consideradas base para o início do estudo da IE. Sendo a Inteligência Interpessoal a capacidade de compreender os outros e a Inteligência Intrapessoal a habilidade de relacionamento consigo mesmo, a capacidade de administrar seus próprios sentimentos e emoções (Gardner, 2001).

Foi a partir dessas duas inteligências (Interpessoal e Intrapessoal) que se iniciou o estudo da Inteligência Emocional. De acordo com Goleman (2001, p.337) a IE é “a capacidade de identificar nossos próprios sentimentos e os dos outros, de motivar a nós mesmos e de gerenciar bem as emoções dentro de nós e em nossos relacionamentos”. Sendo assim ela caracteriza habilidade de identificar e desenvolver melhor nossas emoções de acordo com as situações vivenciadas, contribuindo para o crescimento pessoal. Logo é possível afirmar que a inteligência emocional é a junção dos conceitos de inteligência interpessoal e intrapessoal.

Já Weisinger (2001, p.14) resume a Inteligência Emocional como a habilidade de usar as emoções a seu favor, direcionando-as para aprimorar o comportamento e os resultados. Destaca a importância de usar as emoções de maneira positiva para alcançar o melhor desempenho.

Segundo Caruso e Salovey (2007) a Inteligência Emocional não se alinha automaticamente com o sucesso, e isso significa que indivíduos com alta IE podem não ser líderes excepcionais, e nem todos os líderes excelentes possuem alta IE. Os autores acrescentam que um líder emocionalmente inteligente não é consistentemente eficaz, mas ele gerenciará, liderará e viverá de maneira a trazer benefícios positivos para si e para as pessoas que ele lidera.

Segundo Goleman (2007) “As emoções orientam a nossa navegação pelas nossas deliberações [...] a chave para tomar boas decisões pessoais é ouvir os sentimentos”. Todavia de acordo com ele é necessário desenvolver dois conjuntos de competências as Competências Pessoais e as Competências Sociais ou respectivamente, Habilidades Intrapessoais e Habilidades Interpessoais. Além disso, para Goleman (2007) que as competências pessoais podem ser divididas em três grupos diferentes, sendo:

- a) **Autopercepção:** Refere-se à percepção emocional, autoavaliação e autoconfiança que é basicamente conhecer a si próprio, incluindo seus pontos fortes e fracos, suas preferências, comportamentos deste modo promovendo a autoconsciência e um bom relacionamento interpessoal.
- b) **Autorregulação:** Abrange o autocontrole, adaptabilidade, confiabilidade e inovação. Essa competência evidencia o domínio sobre emoções e atitudes. Trata-se de gerir as emoções direcionando-as para a expressão mais apropriada em cada contexto.
- c) **Motivação:** Diz respeito a iniciativa, vontade de realizar e a capacidade da pessoa gerir suas emoções a serviço de algum objetivo.

As competências sociais, por sua vez segundo Goleman (2007), podem ser separadas em dois grupos, sendo:

- a) **Empatia:** Refere-se a compreensão e preocupação pelo desenvolvimento de outras pessoas, inclui também a capacidade de orientar e promover a diversidade. Tendo sempre a sensibilidade de compreender as perspectivas alheias se colocando no lugar dos outros.
- b) **Aptidões Sociais/Habilidade Social:** Trata-se da capacidade de comunicação, liderança, influência, ou seja, desenvoltura em relacionamentos interpessoais. Logo a habilidade de gerenciar conflitos, estabelecer vínculos, ampliar capacidade de equipe são habilidades importantes para esta competência.

## 2.4 Importância da IE no Contexto Organizacional

De acordo com Robbins (2005) as emoções têm poder de afetar o desempenho no trabalho. E por isso as organizações buscam formas de eliminá-las do ambiente achando que está é a melhor opção. No entanto estes sentimentos têm o potencial de melhorar o desempenho de duas formas, “as emoções podem alavancar à vontade, agindo assim como motivadoras para um desempenho melhor” (Robbins, 2005, p.97). E, ainda, “o esforço emocional reconhece que os sentimentos são parte do comportamento necessário ao trabalho” (Robbins, 2005, p.97). O autor afirma que a capacidade de administrar com eficácia as emoções em posições de liderança é decisivo para se obter sucesso.

Weisinger (2001) alega que a ausência da inteligência emocional afeta o progresso do indivíduo dentro da empresa em contrapartida o uso da IE pode levar a resultados melhores tanto individualmente quanto para a organização. Além de reduzir o stress, aumentar a satisfação, eficiência e competitividade nas organizações.

## **2.5 Liderança e Inteligência Emocional**

Os líderes desempenham um papel significativo no ambiente de trabalho, exercendo uma influência substancial. Segundo Goleman (2012), a ligação entre inteligência emocional e negócios foi estabelecida após uma década de pesquisas. Os gestores atuam como modelo para equipe, destacando a importância da criatividade e liberdade individual na organização. Esses líderes desempenham um papel crucial ao desenvolver esses aspectos em seus colaboradores, promovendo uma compreensão clara do que é possível realizar e do que desejam alcançar.

As competências estão diretamente ligadas a um desempenho superior nos negócios, representando qualidades emocionais e sociais muitas vezes negligenciadas no papel de líder. Os gestores buscam aprimorar sua eficácia compreendendo características que indicam um melhor desempenho. O entendimento de como as emoções influenciam o trabalho é crucial para o crescimento tanto pessoal quanto organizacional. É essencial que os supervisores ou gerentes possam monitorar e regular suas próprias emoções para alcançar maior sucesso em suas funções (Boyatzis, 2002).

O líder desempenha um papel crucial na ligação entre os colaboradores e as metas da organização. Para garantir um bom desempenho em uma equipe com diversas personalidades, é imperativo que o líder aprimore sua inteligência emocional. O gerenciamento adequado das emoções resulta em aumento da produtividade, relacionamentos saudáveis, bem-estar, lealdade e comprometimento com o trabalho, além de contribuir para a resolução eficaz de conflitos. As emoções não são apenas importantes, mas absolutamente necessárias para tomar decisões acertadas, otimizar a resolução de problemas, enfrentar mudanças e, assim, alcançar o sucesso (Goleman, 2012).



### **3. RESULTADOS E DISCUSSÕES**

#### **3.1 Análise da pesquisa realizada junto aos líderes**

Essa seção apresenta os resultados obtidos a partir da pesquisa realizada junto aos profissionais que atuam no cargo de liderança.

A primeira pergunta referente a pesquisa realizada junto a liderança visou identificar como o líder costuma abordar sua tomada de decisão junto a sua equipe. As respostas, conforme Figura 1, mostram que a maioria dos respondentes (71,4%) avalia cuidadosamente a situação e se adapta ao estilo de liderança de acordo com a maturidade e a competência dos membros da equipe, buscando um equilíbrio entre direção e apoio, somente duas respostas tomando como base perfil autocrático, que seria a tomada de decisões de maneira solo para garantir seus objetivos, e 06 respostas, com base na liderança democrática sobre a preferência de envolver os membros no processo de tomada de decisões.

Goleman et al. (2018) destaca que o líder que obtém mais resultados, consegue lidar melhor com as diversidades de eventos que ocorrem na organização, colaborando-o com sua equipe, tendo flexibilidade, autocontrole emocional e empatia. De acordo com Curry (2010), a falta deste treinamento emocional tem gerado consequências graves, pois as pessoas não conseguem desenvolver um filtro psíquico, filtro este que represente um processo interno que se refletirá externamente depois de passar pelos filtros sociais e pessoais, ou seja, as pessoas não conseguem separar o emocional do profissional em determinadas situações. Muitos perdem o controle parcial ou total de seus atos, carregando resultados indesejáveis do ponto de vista organizacional.

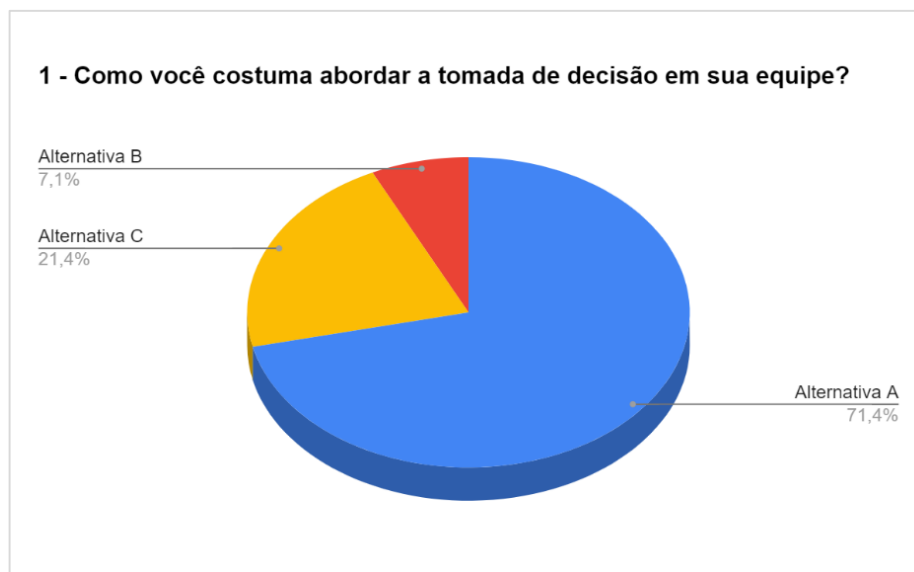


Figura 1. Abordagem para tomada de decisão do líder

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Sobre a capacidade de manter a equipe motivada com propósito de alcançar os objetivos estabelecidos, conforme a segunda pergunta do questionário, nota-se na Figura 2, que houve similaridade nas respostas, no entanto a alternativa que teve o maior resultado (46,4%) foi a alternativa C “Encorajo a participação ativa dos membros da equipe na definição de metas e na busca de soluções, promovendo um senso de responsabilidade compartilhada e engajamento.”, onde 13 respostas que afirmam que o líder busca encorajar a participação ativa dos membros da equipe na definição de metas e buscas de soluções promovendo um senso de responsabilidade compartilhada, sendo esse o perfil democrático. A segunda mais escolhida foi a alternativa A “Esforço para entender as necessidades individuais de cada membro da equipe e adapto minha abordagem de liderança para fornecer o suporte necessário, incentivando o crescimento e a autonomia”, com 42,9% (12 respostas) que mostra que o líder se esforça para entender as necessidades individuais da equipe e adapta a sua abordagem para que seja possível fornecer o suporte necessário a todos os seus colaboradores, se caracterizando pela liderança situacional.

Apenas 2 respostas (7,1%) assinalaram a alternativa B “Utilizo principalmente recompensas e punições para motivar a equipe a alcançar metas predefinidas, mantendo um controle rígido sobre o processo e os resultados”, que revela o líder autocrático, o qual se utiliza de recompensas e punições para que seja possível motivar a equipe a fim de alcançar suas metas, mantendo um controle rígido sobre o

processo e resultados. Por fim, na alternativa D “Deixo aberto para que os colaboradores possam se motivar sozinhos, visto que a motivação primeiramente precisa partir deles”, obteve-se 1 resposta (3,6%), sendo que o líder deixa aberto para que os colaboradores possam se motivar sozinhos, partindo do princípio de que a motivação é intrínseca.

A motivação de colaboradores é algo essencial para a liderança, e não se atentar a essa questão pode fazer com que a equipe não atinja os resultados almejados, pois segundo Bastos (2015) a motivação é um dos fatores essenciais baseando-se em termos de produtividade, e neste contexto uma organização só pode ser bem-sucedida se tiver pessoas competentes, capazes e motivadas, porque o sucesso de qualquer empresa está ligado às pessoas.

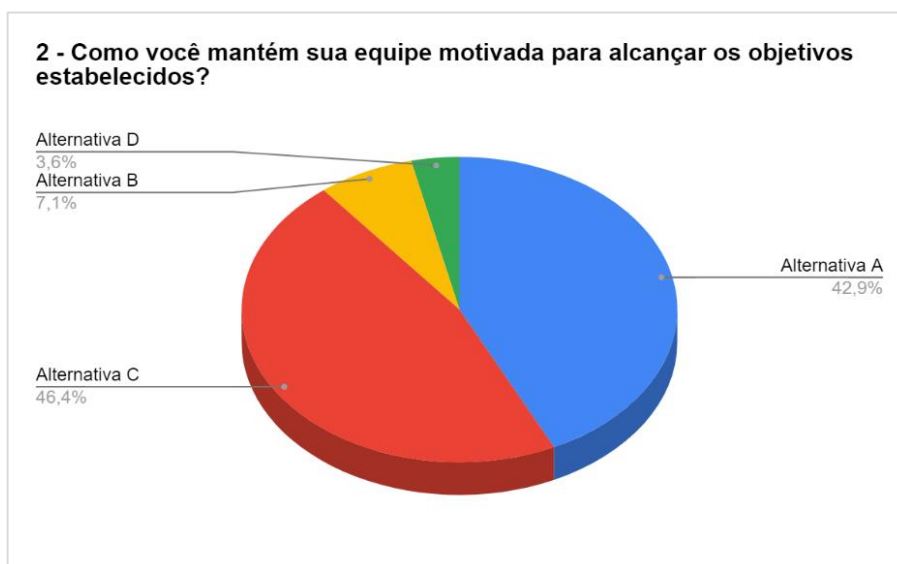


Figura 2. Motivação da equipe

Fonte: Resultados originais da pesquisa

A terceira pergunta visou identificar como o líder lida com conflitos dentro da equipe. As respostas, conforme Figura 3, mostram que obteve uma discrepância nos resultados, se comparada a alternativa A “Avalio a natureza e a gravidade do conflito e escolho a abordagem mais apropriada, seja oferecendo orientação direta, facilitando a comunicação ou delegando responsabilidades para uma solução conjunta”, com a demais, pois nessa alternativa foram obtidas 19 respostas positivas (67,9%), mostrando que o líder precisa avaliar a natureza e a gravidade do conflito para que a sua abordagem seja apropriada, oferecendo o suporte necessário, a comunicação

efetiva e delegar responsabilidades de forma conjunta, se caracterizando pelo perfil situacional.

Uma parte considerável da amostra escolheu a alternativa B “Assumo o controle da situação e imponho uma solução rápida e definitiva para resolver o conflito, sem muita discussão ou envolvimento dos membros da equipe”, sendo 7 respostas (25%) que afirmaram como líderes assumem o controle da situação e impõe uma solução rápida e eficaz, similar a liderança autocrática. As alternativas C “Promovo discussões abertas e colaborativas entre os membros da equipe, buscando uma solução que atenda aos interesses de todos os envolvidos e fortaleça os laços de trabalho em equipe” e D “Permito que os colaboradores resolvam suas questões entre si, para que consigamos atender as nossas necessidades e objetivos, não envolvendo a liderança”, obtiveram a mesma quantidade de respostas, com 1 resposta (3,6%) cada, sendo a alternativa C que trata sobre o perfil democrático, o qual promove discussões abertas e colaborativas, e, a alternativa D se volta a capacidade dos colaboradores resolverem seus conflitos entre si, sendo características do líder com perfil liberal.

Segundo Dutra et al. (2019) o sucesso de uma organização está relacionado com o gerenciamento do líder diante dos conflitos, já que liderar não é exclusivamente fazer uso do poder e sim fazer com que as coisas aconteçam através de seus colaboradores, utilizando de forma adequada a capacidade de influenciar. Além disso a capacidade de mediar conflitos está diretamente ligada a IE, conforme Weisinger (2001) alega que a ausência da inteligência emocional afeta o progresso do indivíduo dentro da empresa em contrapartida o uso da IE pode levar a resultados melhores tanto individualmente quanto para a organização.

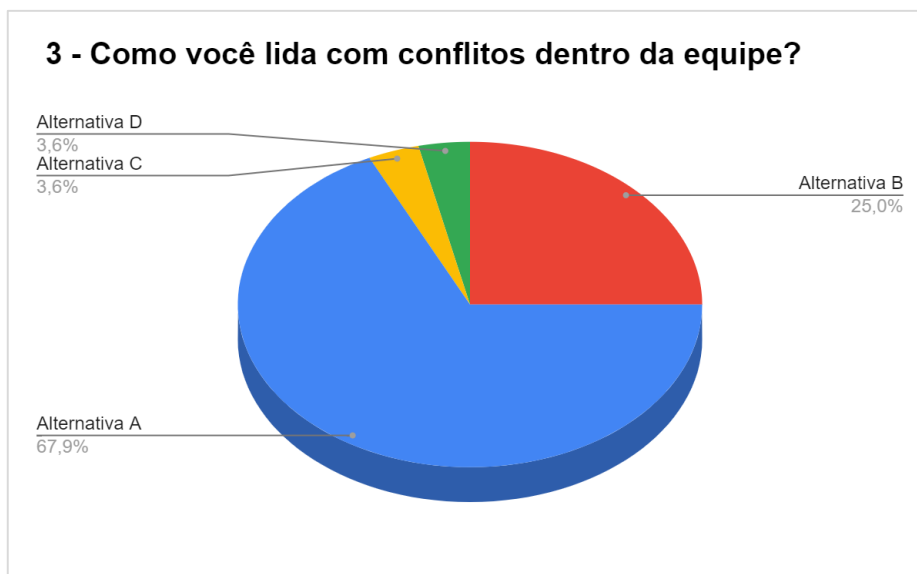


Figura 3. Conflitos dentro da equipe

Fonte: Resultados originais da pesquisa

A quarta pergunta buscava investigar como o líder reagiria caso um membro da equipe demonstrasse descontentamento em uma decisão tomada por ele. Diante das respostas, como mostra a figura 4, pode-se verificar a existência de discrepância entre as alternativas, pois 17 respondentes afirmaram que geralmente o líder toma a decisão sozinho (60,7% - alternativa B) que seria “Explico as razões por trás da decisão e enfatizo sua importância para o sucesso da equipe, buscando a conformidade com as diretrizes estabelecidas”, sem muita consulta à equipe para garantir que a meta seja alcançada de forma eficiente e sem hesitação, tomando como base o perfil autocrático. E apenas 7 respostas (25%) assinalaram a alternativa A “Procuro compreender as preocupações do membro e discutir alternativas para resolver o conflito de forma colaborativa”, mostrando que o líder busca entender as preocupações dos membros e discutir suas alternativas de forma colaborativa, sendo considerada a liderança democrática. Quanto as alternativas C “Delego a resolução do conflito para outro membro da equipe ou permito que os envolvidos cheguem a uma solução por conta própria” e D “Aguardo para que esse membro possa compreender a decisão que foi tomada sem me envolver diretamente, caso o mesmo fale comigo, conversaremos para uma solução”, ambas com 7,1%, observou-se menor adesão mostrando que neste caso de descontentamento com tomada de decisão tanto a “liderança situacional”, quanto a “liderança liberal” são menos adotadas.

Segundo Eunice (2015) os fatores humanos na empresa devem ser trabalhados e respeitados com o propósito de aproveitar o talento dessas pessoas nas mais diversas atividades, para se atingir o objetivo proposto. Para Goleman (2007) quanto mais consciente o líder estiver acerca de suas próprias emoções isso representa autoconhecimento, logo ele terá mais facilidade para identificar e entender o sentimento alheio.

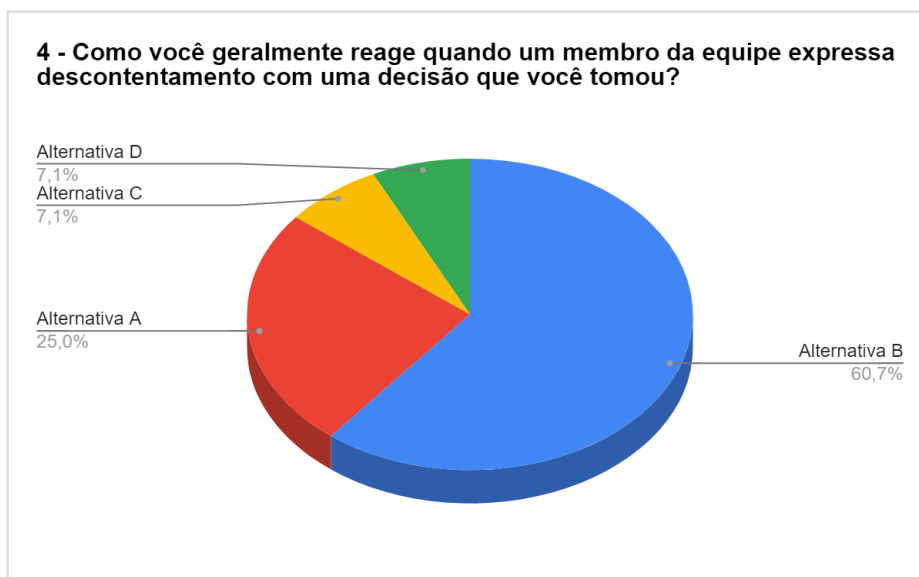


Figura 4. Abordagem para tomada de decisão do líder

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Quanto a realização do feedback pela liderança, foi possível verificar na Figura 5 que houve uma concentração entre a alternativa A “Ofereço feedback detalhado e específico, reconhecendo conquistas e identificando áreas para melhoria, sempre com foco no crescimento pessoal e profissional” que obteve 16 respostas (57,1%) onde o líder oferece feedback detalhado e específico, reconhecendo conquistas e identificando oportunidades de melhoria, se tratando de um perfil de liderança coaching. Já na alternativa B “Transmito feedback de forma direta e objetiva, enfatizando os resultados alcançados e as expectativas a serem atendidas, visando a eficiência e o cumprimento de metas”, segunda resposta mais assinalada pelos respondentes com 7 respostas (25%) mostra que o líder transmite o feedback de forma direta e objetiva, enfatizando os resultados alcançados e expectativas a serem atendidas, se assemelhando ao perfil de liderança autocrática.

Também foram verificadas 4 respostas (14,3%) na alternativa D “Sugiro para que o colaborador tenha a mesma autonomia e que se sinta mais à vontade para expor suas opiniões/ideias para que consigamos analisar o seu desenvolvimento”, na qual o líder sugere ao colaborador que tenha a mesma autonomia e que se sinta mais à vontade para expor suas ideias e opiniões, se tratando de um perfil de liderança liberal. Segundo Silva (2011) a liderança também influencia na qualidade de vida no trabalho dos colaboradores, pois as necessidades e expectativas das pessoas mudam constantemente assim como o mundo corporativo, portanto as práticas e técnicas gerenciais também devem mudar.

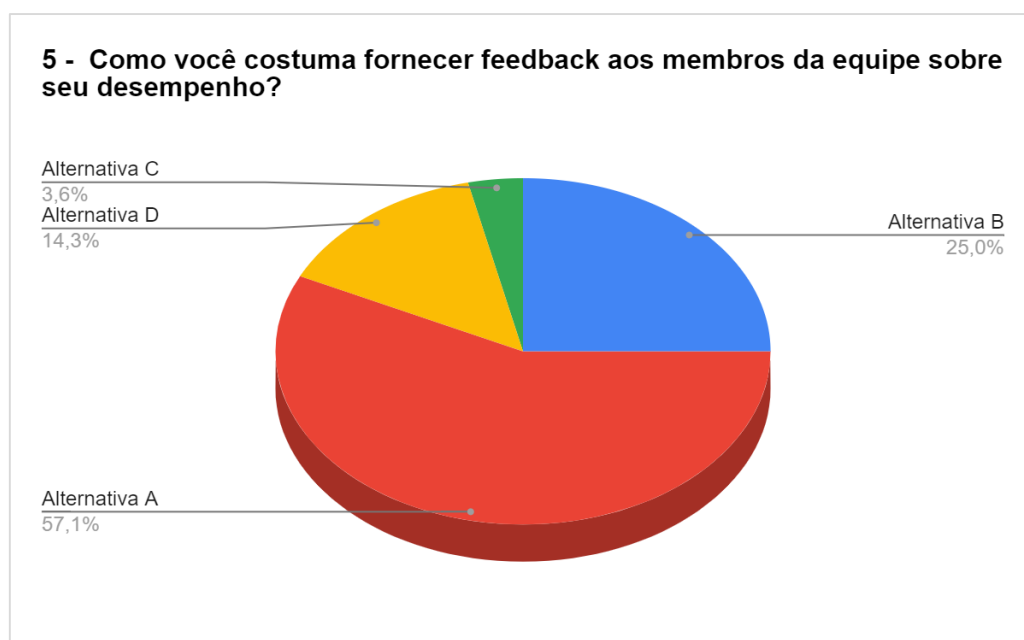


Figura 5. Conflitos dentro da equipe

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Na sexta pergunta foi possível identificar como o líder reagiria caso um membro da equipe demonstrasse descontentamento frente a decisão tomada por ele. Através das respostas pode-se verificar diversidade de opinião, como mostra a figura 6, pois houveram 15 respostas (53,6%) na alternativa A “Promovo um ambiente de apoio mútuo e reconhecimento, incentivando a expressão de ideias e o compartilhamento de sucessos, para fortalecer o senso de pertencimento e propósito da equipe”, que trata do líder que promove um ambiente de apoio mútuo e reconhecimento, incentivando a expressão de ideias e compartilhamento de sucesso, voltando-se ao perfil da liderança democrática, já na alternativa C “Adapto minhas abordagens de

liderança conforme as necessidades individuais e o nível de maturidade dos membros da equipe, oferecendo o suporte adequado para enfrentar os desafios específicos”, foram obtidas 10 respostas (35,7%), onde o líder se adapta as abordagens de liderança conforme suas necessidades individuais, oferecendo o suporte para enfrentar desafios específicos, que se trata da liderança situacional. Além disso foi identificado 7,1% de respostas na alternativa B “Estabeleço recompensas e punições claras para incentivar o desempenho conforme as metas estabelecidas, mantendo o controle e a disciplina necessários para alcançar os objetivos”, a qual aborda o perfil de liderança autocrática que estabelece motivação por meio de recompensas e punições mantendo o controle e a disciplina necessários para alcançar os objetivos.

De acordo com Liboreiro e Borges (2008) a fomentação do desenvolvimento e as práticas adequadas de uma liderança indicarão a sobrevivência de um empreendimento principalmente com as evoluções no cenário mercadológico, ora que constantemente surge um novo desafio de adaptação e para isso ser executado com harmonia, necessita-se da participação da organização como um todo através do elo que conecta os interesses. Desta forma, em momentos como este seria necessário demonstrar empatia, definir metas realistas, reconhecimento do ambiente, como a valorização do trabalho árduo e contribuições da equipe neste período difícil e por fim, manter o foco positivo e uma mentalidade focada na resolução dos problemas para que a equipe se sinta encorajada e consiga se concentrar nas soluções e oportunidades de crescimento em meio a esta adversidade (Liboreiro; Borges, 2008).

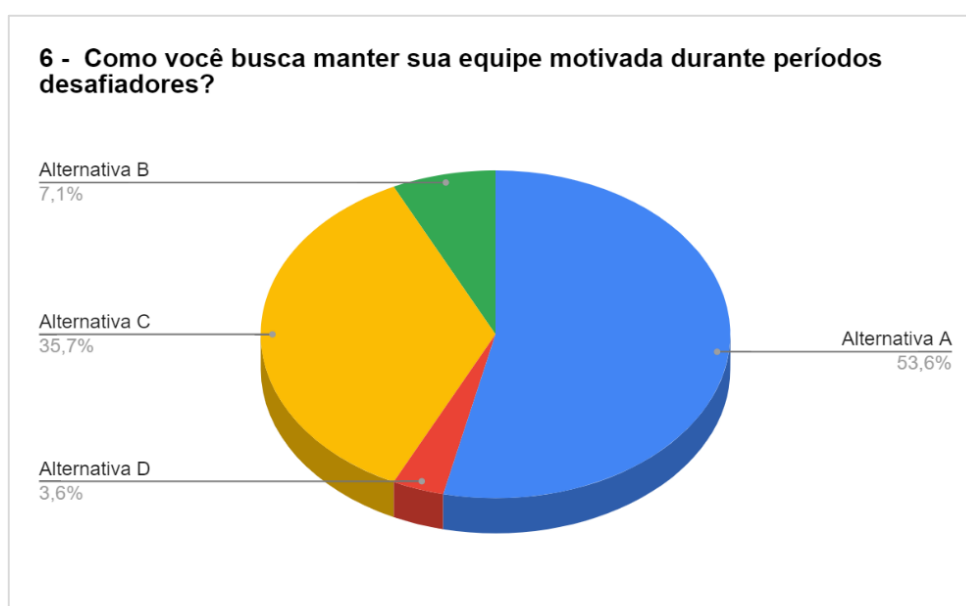




Figura 6. Abordagem para tomada de decisão do líder

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Quanto a maneira de agir do líder quando há uma tarefa complexa a ser realizada em equipe, visando identificar como costuma distribuir as responsabilidades entre os membros da equipe, conforme a pergunta sete do questionário. Através das respostas, conforme Figura 7, pode-se observar maior concentração (53,6%) de respostas na alternativa A “Analiso as habilidades e experiências de cada membro e atribuo tarefas de acordo com suas competências individuais, promovendo um ambiente de colaboração e confiança”, com 15 respostas em que analisa as habilidades e experiências de cada membro e atribui suas tarefas de acordo com as competências individuais, promovendo um ambiente colaborativo e de confiança, se voltando ao perfil de liderança democrática, já na alternativa C “Avalio a prontidão e a competência dos membros da equipe para a tarefa em questão e ajusto meu estilo de liderança conforme necessário, oferecendo suporte ou direção conforme apropriado”, obteve 28,6% das respostas (8 respondentes) afirmaram que o avalia a prontidão e competência dos membros para a tarefa, realiza o ajuste do estilo de liderança conforme necessário oferecendo suporte ou direção apropriada, se tratando de uma liderança situacional.

Segundo Kanaane e Ortigoso (2001) para a realização da tarefa em equipe, o ideal seria distribuir as responsabilidades de forma eficaz a fim de garantir que esta tarefa seja concluída de maneira eficiente e bem-sucedida. Contudo, saber gerenciar os conhecimentos existentes nos espectros organizacionais tem sido um motivo cada vez mais determinante na sobrevivência e manutenção e desenvolvimento organizacional (Kanaane; Ortigoso, 2001).



Figura 7. Distribuição de responsabilidades entre a equipe.

Fonte: Resultados originais da pesquisa

A oitava pergunta buscou entender como se dá o processo de tomada de decisão quando esta é muito importante e afeta toda a equipe. Na figura 1 é possível verificar que a opção A “Envolve os membros da equipe na discussão e na análise de alternativas, buscando um consenso ou uma solução que atenda aos interesses coletivos da equipe”, obteve 14 respostas, essa opção trata da maneira como o líder envolve os membros da equipe na discussão e na análise de alternativas, buscando um consenso/solução que atenda os interesses coletivos, se apresentando como o perfil da liderança democrática. Na alternativa C “Avalio a situação e adapto meu estilo de liderança de acordo com a prontidão e a competência dos membros da equipe, podendo consultar ou delegar responsabilidades conforme necessário”, obteve 35,7% das respostas (10 respostas) na qual o líder avalia a situação em que está inserido e adapta o estilo de liderança de acordo com a prontidão e competência dos membros, podendo delegar responsabilidades conforme necessário, sendo de perfil de liderança situacional.

Segundo Pereira (2016) os papéis de ambos, líderes e colaboradores, são negociados individualmente gerando consequências e resultados diferentes para ambos e para a organização, ou seja, neste processo é necessário a coleta de informações de todos - seja dados, opiniões e feedbacks da decisão em questão - e assim analisar as opções considerando os prós e contras, envolvendo a equipe antes

da tomada de decisão final para que todos possam contribuir garantindo essa oportunidade, apoio na implementação após a decisão, como esclarecimentos de dúvidas, e resolver os problemas que forem surgindo, e por fim, avaliar e ajustar o resultado desta decisão, conforme a necessidade e feedback dos colaboradores.



Figura 8. Processo de tomada de decisão

Fonte: Resultados originais da pesquisa

A nona pergunta buscava identificar como o líder costuma intervir para resolução de conflitos. A resposta conforme figura 9, mostram grande concentração de respostas (60,7%) na alternativa C “Avalio a natureza e a gravidade do conflito e escolho a abordagem mais apropriada, seja oferecendo orientação direta, facilitando a comunicação ou delegando responsabilidades para uma solução conjunta” com 17 respondentes, onde o líder avalia a natureza e a gravidade do conflito e escolhe a melhor abordagem, fornecendo orientação direta, facilitando a comunicação e delegando responsabilidades para uma solução conjunta, se assemelhando ao perfil situacional. Entretanto, foi observado que na alternativa B “Realizo um posicionamento firme e imponho uma solução que resolva o conflito de forma rápida e eficaz, sem muita discussão ou negociação”, obteve-se 7 respostas (25%) com base na liderança autocrática, na qual o líder realiza um posicionamento firme e impõe uma solução que resolva o conflito de forma rápida e eficaz, sem muita discussão ou negociação. Por fim 3 respostas (10,7%) baseadas no perfil democrático no qual o líder encoraja a expressão aberta de sentimentos e opiniões, facilitando a

comunicação entre as partes envolvidas e buscando uma melhor solução que promova a compreensão. A partir disso, é destacado que a inteligência emocional é um fator essencial para o desenvolvimento de um líder, pois a IE trata-se da capacidade de identificar nossos próprios sentimentos e os dos outros, de motivar se a nós mesmos e de gerenciar bem as emoções dentro de nós e em nossas conexões (Goleman 2001, id p.337)

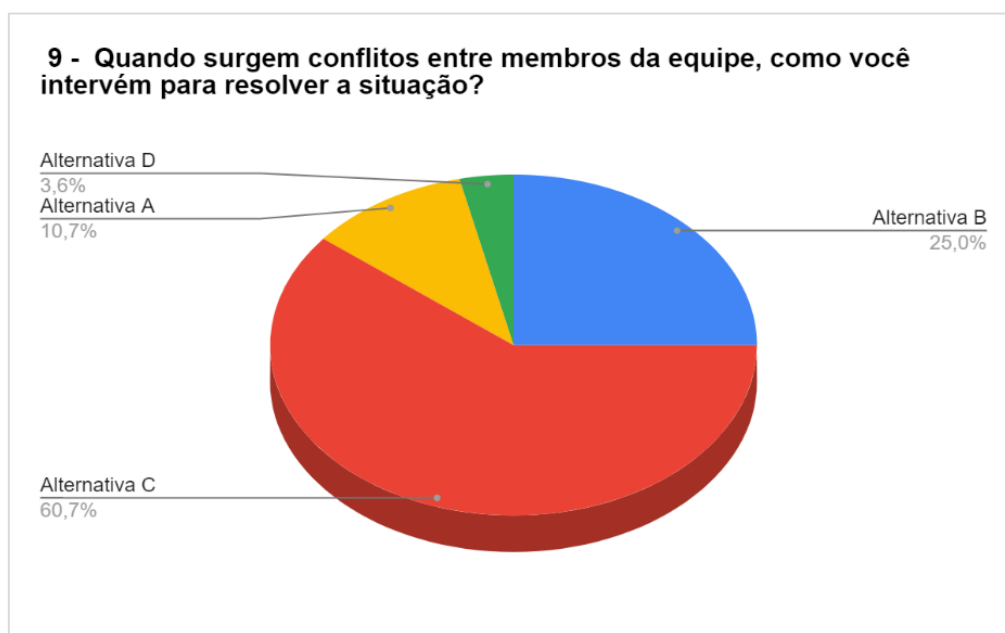


Figura 9. Conflitos na equipe

Fonte: Resultados originais da pesquisa

A pesquisa buscou verificar, através da pergunta 10, qual seria o comportamento dos líderes para condução da sua equipe, caso ela apresentasse resistência às mudanças implementadas pela diretoria da empresa. Essa questão era aberta, possibilitando aos respondentes relatarem seus posicionamentos frente a essa questão. Diante da complexidade das respostas, elas foram agrupadas por similaridade de posicionamento para que fosse possível identificar as semelhanças de posturas dos respondentes frente a mesma situação, conforme o quadro 1.

Nota-se diante das respostas que as principais situações vivenciadas são: “De forma adaptativa/gradual” (2); “Motivação por traz da mudança” (8); “Comunicar de forma transparente” (8); “Entender o motivo da resistência da equipe” (3); “Desligamento do colaborador” (2); “Mostrando o impacto positivo da mudança” (5).

Para melhor compreensão, a seguir foram destacadas algumas respostas obtidas nessa pergunta que demonstram o comportamento dos líderes frente a resistência da equipe:

- "(...) de forma adaptativa, pois tudo que é implementado aos poucos há menos resistência por parte dos colaboradores, e dessa forma eles estariam participando gradativamente dia a dia da decisão que foi abordada lá anteriormente".
- " Um líder deve comunicar de forma transparente e consistente as metas e valores da equipe, garantindo que cada indivíduo entenda como suas contribuições individuais se alinham com o sucesso coletivo."
- " Acredito que quando compreendemos o sentido daquilo que estamos fazendo fica mais fácil enfrentar as adversidades. "
- " Penso que o importante é sempre jogar junto com a empresa e puxar ela para uma conversa "adulta" sobre como está o cenário atual, entender a causa que gerou essas novas mudanças e aí conversar para adequar as novas mudanças com a realidade que os alunos passam em sala de aula com as novas diretrizes da empresa. "

Diante das respostas obtidas pode-se afirmar que é importante a comunicação clara dos objetivos para que essas situações sejam resolvidas, além de explicar, o líder deve incentivar a participação neste processo de mudança, fornecendo o suporte necessário, promovendo a resiliência que seria passar segurança a equipe e por fim, reconhecer o progresso ao longo desta mudança. Pois de acordo com Krause, Cunha e Dandolini (2018), a liderança se trata de um processo em que um indivíduo influencia um grupo de indivíduos para alcançar um objetivo comum, é um método do qual envolve duas ou mais pessoas e tem duas participações importantes, a primeira voltada para a empresa, logo a segunda, para os colaboradores, dado o espaço em que o líder representa um papel fundamental nas organizações.

SITUAÇÕES	QUANTIDADE
De forma adaptativa/gradual	2
Motivação por traz da mudança	8
Comunicar de forma transparente	8
Entender o motivo da resistência da equipe	3
Desligamento do colaborador	2
Mostrando o impacto positivo da mudança	5

Quadro 1. Situações em que a equipe apresentou resistência a mudanças

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Diante dos resultados obtidos foi possível evidenciar que entre os perfis que se destacaram nas análises está a Liderança Situacional, evidenciando que no mundo contemporâneo as organizações não buscam apenas oferecer investimentos estruturais, mas tem investido no capital humano. Esse perfil vem para desmistificar o modelo de liderança ultrapassado onde o funcionário estava apenas para servir a empresa e contribuir com os seus lucros. A liderança tem que estar de acordo com a cultura da empresa e necessidade dos seus colaboradores, pois segundo ressalta Hersey e Blanchard (2007) a Liderança Situacional se baseia na crença de que as pessoas podem e querem crescer e de que não existe um estilo de liderança que seja considerado o melhor para encorajar esse crescimento. Portanto o líder deve agir de acordo com as necessidades de sua equipe, ajudando, e auxiliando cada funcionário de acordo com as suas capacidades e situações que vierem a ocorrer.

A liderança democrática foi a mais evidenciada nas análises das respostas, essa liderança se trata de uma liderança participativa, onde o líder concede espaço para que os liderados deem sua contribuição para a tomada de decisão. O líder está à disposição para discursões e opiniões em grupo, deliberando uma parceria com a sua equipe para a tomada de decisão. O que traz para a equipe engajamento, comprometimento e confiança, pois os colaboradores se sentem parte da empresa. O líder democrático, que tende a tomar decisões por meio do consenso do grupo, incentivando a participação de todos e seu desenvolvimento; e o estilo liberal, onde o líder toma poucas decisões, deixando que a maior parte delas seja tomada pelos subordinados, que possuem ampla liberdade (Chiavenato, 2005).

Nos dois perfis é evidenciado a Inteligência emocional, no perfil situacional onde o líder põe em prática a IE nas tomadas de decisões se adaptando aos cenários que ocorrem do dia a dia, tendo que lidar com o relacionamento interpessoal e gestão

de conflito para chegar no objetivo que é finalizar as demandas. De acordo com Weisinger (2001), a inteligência emocional prove de quatro componentes, que quando alimentados pela experiência, permite desenvolver aptidões específicas que formam a base da inteligência emocional. Estes componentes são a capacidade de perceber, avaliar e expressar completamente uma emoção; a capacidade de gerar e ter acessos a sentimentos para facilitar a compreensão de si e de outrem; a capacidade de compreender as emoções e o conhecimento derivado delas; e a capacidade de controlar as emoções para promover crescimento intelectual. Na liderança democrática, a IE também se destaca na forma de abordagem do líder com os seus subordinados, trazendo-os para a tomada decisão, considerando suas opiniões para a resolução de problemas e execução das tarefas, o que contribui para um resultado favorável já que uma equipe engajada tende a proporcionar maior lucratividade para a empresa.

### **3.2 Análise da pesquisa realizada junto aos liderados**

Esse subitem apresenta a análise dos dados referente a pesquisa realizada junto a profissionais que atuam no mercado de trabalho a fim de investigar sua percepção em relação a atuação de seus líderes.

Para tanto a primeira pergunta do questionário buscou identificar qual o perfil de liderança dos respondentes, e, diante das respostas pode-se verificar, conforme figura 10, que grande parte (48,6%) representada por 18 liderados possuem liderança com perfil democrático, que realiza suas tarefas tendo a cooperação de sua equipe, ouvindo suas sugestões para que consigam realizar seus objetivos. E, obteve-se 10 respostas que mostram que os líderes agem conforme a situação que ocorre no dia a dia, mostrando um perfil situacional que possui variações no estilo conforme as situações que acontecem no cotidiano.

E, ainda, pode-se verificar 4 respostas (13,5%) para o perfil autocrático e 5 respostas (10,8%) para o perfil liberal, mostrando que os liderados respondentes possuem líderes com perfil mais democrático e situacional. Segundo Schreiber (1990) estes tipos de lideranças possuem algumas características mais relevantes, necessárias para atuar em diferentes cenários e alcançar os resultados desejados por meio de quesitos como, competência, conhecimento, habilidades para desenvolver, atitudes e a tomada de decisões.

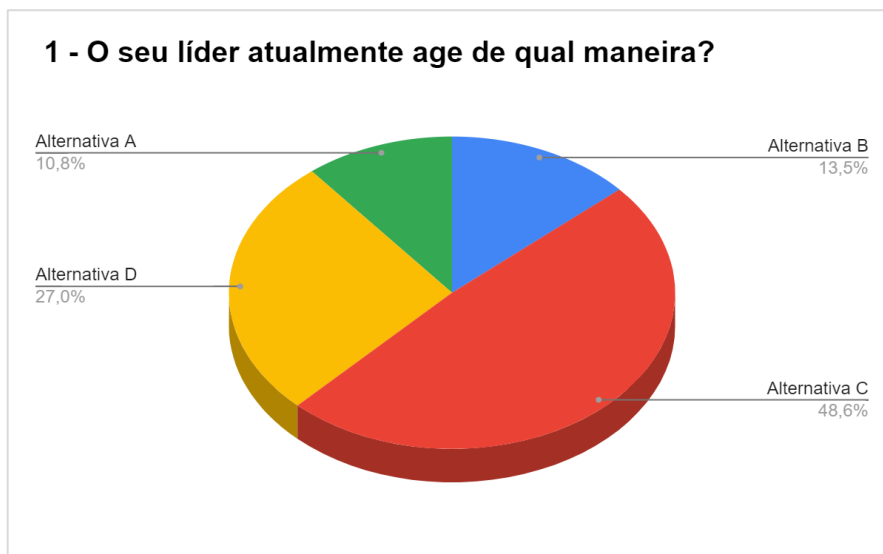


Figura 10. Perfil de liderança sob perspectiva dos liderados

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Na segunda pergunta buscou-se identificar a percepção dos respondentes sobre a existência de líderes com capacidade de refletirem sobre uma determinada situação antes de agirem. Nessa pergunta os respondentes tiveram a opção de responder seguindo uma escala de 1 a 4, onde 1 seria nenhum, 2 a minoria, 3 a maioria e 4 todos.

Através da figura 10 foi possível verificar que a maioria dos respondentes não teve experiência com esse tipo de liderança, pois 24,3% assinalaram a opção “1” e 56,8% a opção “2”, totalizando 81,1% da amostra pesquisada. E, somente 18,9% (7 respondentes) assinalara as opções “3” (13,5%) e a opção “4” (5,4%). Esse resultado mostra a existência de resultado insatisfatório nessa questão, pois segundo Robbins (2005) “[...] as emoções podem alavancar à vontade, agindo assim como motivadoras para um desempenho melhor”.



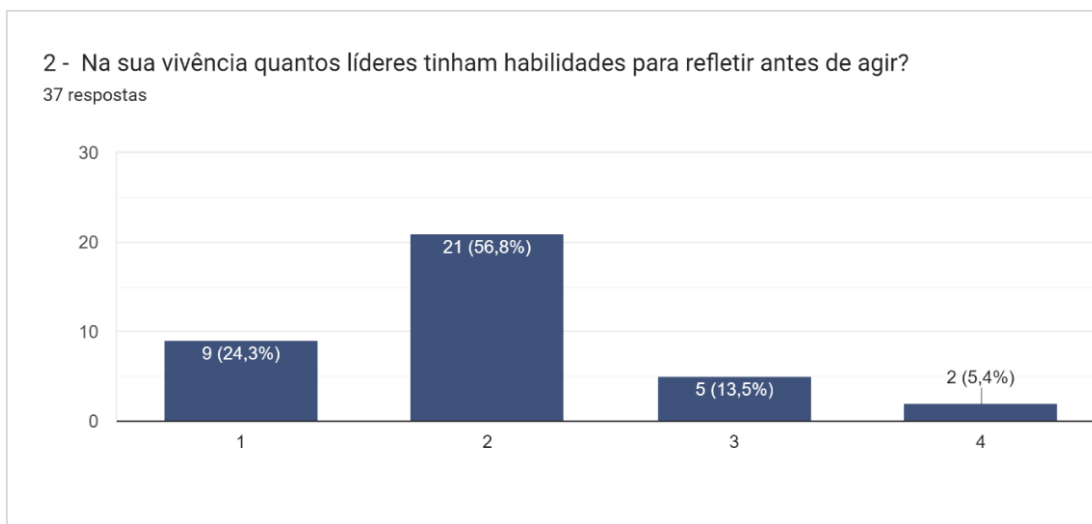


Figura 11. Quantificação de líderes com habilidades de reflexão

Fonte: Resultados originais da pesquisa

A pesquisa também buscou identificar se os liderados já vivenciaram situações em que os líderes não souberam expressar corretamente suas emoções e isso tenha afetado de alguma maneira o ambiente de trabalho. Nessa pergunta as respostas eram abertas, possibilitando ao respondente expressar livremente suas percepções.

Dentre as respostas obtidas, conforme quadro 1, nota-se que a maioria dos respondentes já passaram por situações em que a liderança não conseguiu expressar de maneira adequada suas emoções ocasionando impacto no ambiente de trabalho. Dentre as situações vivenciadas, a pesquisa agrupou as respostas para que fosse possível identificar os principais impactos após a liderança se expressar de maneira inadequada, são eles: “Clima Desagradável e/ou ambiente ruim” (16); “Desmotivação” (4); “Baixo rendimento” (3); “Insegurança” (1), e “Problemas de confiança” (1).

Para melhor compreensão, a seguir foram destacadas algumas respostas obtidas nessa pergunta que demonstram a inabilidade das lideranças, segundo a percepção dos respondentes:

- “Sim, ele não soube separar o profissional do pessoal, acabou gerando um clima bem desagradável tratando a equipe de uma forma bem agressiva e as pessoas seguiram realizando suas atividades, porém, começaram a transferir as dúvidas para o outro funcionário”.
- “O ambiente ficou totalmente abalado, ocasionando o descontentamento e desmotivação da equipe”.

- “Isso deixou os colaboradores desmotivados e sem autoconfiança para desempenhar as tarefas, sendo um prejuízo ao rendimento da equipe”.
- “Causou constrangimento, mantendo a sala de reunião em total silêncio, um funcionário em específico se retirou do local devido a atitude de não saber reagir ao acontecimento”.
- “(...) o ambiente ficou impróprio para trabalho, todos começaram a "adoecer" e não houve mais produtividade”.

Diante das respostas obtidas pode-se afirmar que a ausência da inteligência emocional impacta negativamente a equipe, pois conforme afirma Weisinger (2001) a ausência da inteligência emocional afeta o progresso do indivíduo dentro da empresa em contrapartida o uso da IE pode levar a resultados melhores tanto individualmente quanto para a organização.

SITUAÇÃO	QUANTIDADE
Clima Desagradável e/ou ambiente ruim	16
Desmotivação	4
Baixo Rendimento	3
Insegurança	1
Problemas de confiança	1

Quadro 2. Situações em que a liderança não soube expressar suas emoções  
Fonte: Resultados originais da pesquisa

Na quarta pergunta buscou-se verificar como a capacidade emocional do líder influencia o engajamento da equipe. Nessa pergunta os respondentes tiveram a opção de responder seguindo uma escala de 1 a 4, onde 1 “Não influencia”; 2 “Baixa influencia”; 3 “Alguma influência” e 4 “Influencia muito”.

Diante das respostas, conforme figura 11, foi possível verificar que a maioria dos respondentes considera que a capacidade emocional do líder influencia muito o engajamento da equipe, já que 75,7% assinalaram a opção “4” e 10,8% a opção “3”, totalizando 86,5% das respostas. Entretanto, apenas uma pequena quantidade 13,5% (somando os respondentes que assinalaram as opções “1” e “2”) considera que a capacidade emocional do líder exerce pouca (8,1%) ou nenhuma influência (5,4%) no engajamento da equipe.

Deste modo, nota-se que os respondentes visualizam a inteligência emocional da liderança como algo essencial para manter a equipe engajada, e, esse resultado

corroborar com a afirmativa de Boyatzis (2002) que diz ser essencial supervisores ou gerentes monitorar e regular suas próprias emoções para alcançar maior sucesso em suas funções.

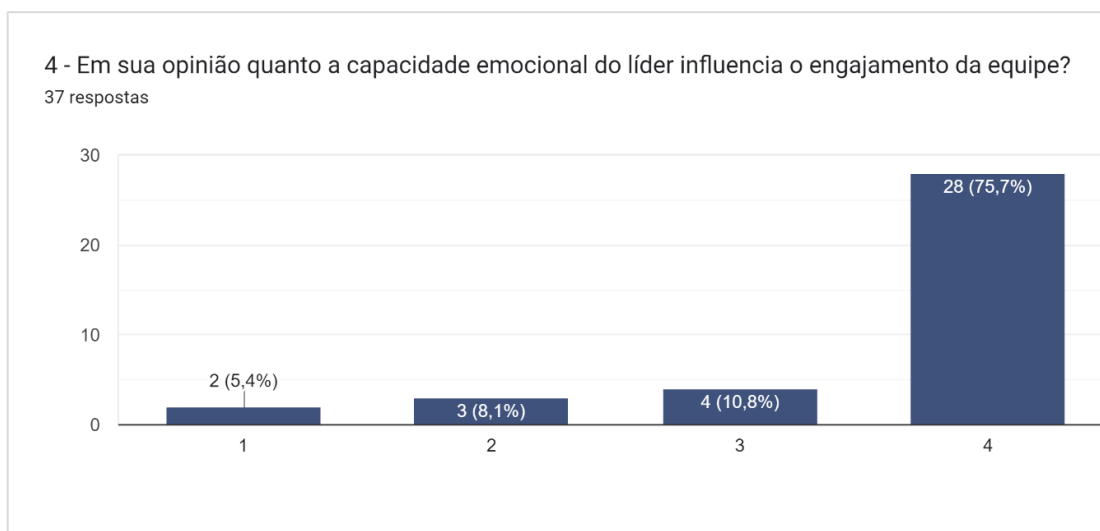


Figura 12. Importância da IE em líderes sob perspectiva dos liderados

Fonte: Resultados originais da pesquisa

A quinta pergunta teve como objetivo verificar a percepção dos liderados quanto a disposição de seus líderes a aprender com a equipe.

Nessa pergunta os respondentes tiveram a opção de responder seguindo uma escala de 1 a 4, onde 1 “Não há abertura para aprender com a equipe”; 2 “Pouca abertura”; 3 “Alguma abertura”, e 4 “Muito aberto a aprender com a equipe”.

Diante das respostas, conforme figura 12, nota-se a existência de grande concentração (67,5%) de respostas que mencionam a capacidade da liderança estar disposta a aprender com a equipe, sendo que 37,8% assinalou a opção “3” e 29,7% a opção “4”. Entretanto, foi possível verificar que 32,4% não tem o mesmo sentimento, já que 8,1% assinalaram a opção “1” e 24,3% a opção “2”.

Diante das respostas é possível afirmar que a maioria dos líderes tem disposição de aprender com sua equipe, sendo benéfico tanto para a equipe, quanto para a organização, pois conforme Goleman (2012) a ligação entre inteligência emocional e negócios foi estabelecida após uma década de pesquisas e os gestores atuam como modelo para equipe, destacando a importância da criatividade e liberdade individual na organização. No entanto se teve um valor considerável de respondentes que consideram que seus líderes não demonstram ter essa abertura de

aprender com seus funcionários, o que pode afetar o crescimento profissional da equipe onde não estará à vontade para se expressar, dar sugestões e inovar processos.

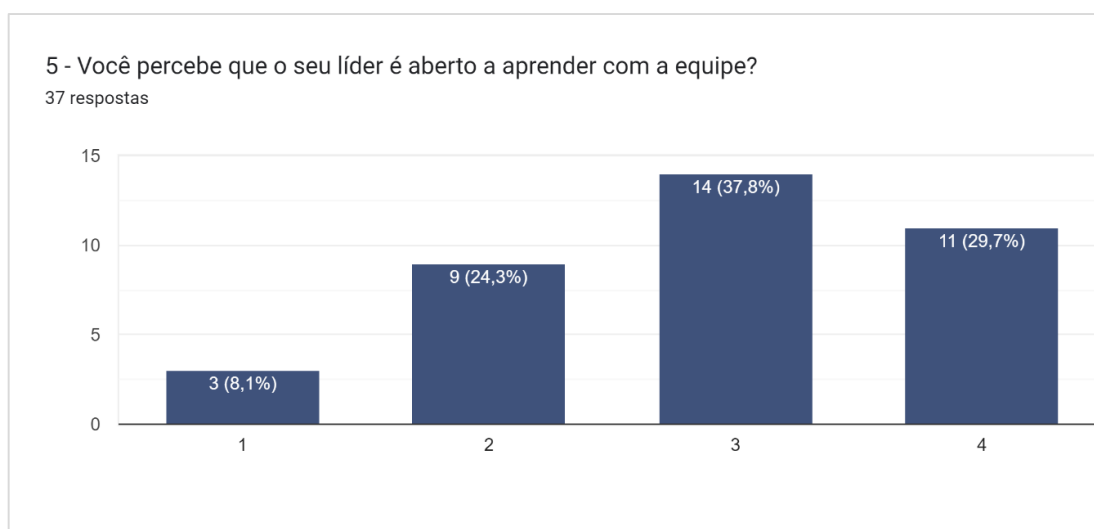


Figura 13. Percepção do liderado sobre a aprendizagem do líder com a equipe

Fonte: Resultados originais da pesquisa

A sexta pergunta a pesquisa visava identificar se os liderados consideram que seus líderes têm autoconsciência sobre como suas emoções impactam a equipe. Essa pergunta teve como opção de resposta a escala de 1 a 4, sendo “1” maior nível de autoconsciência e “4” inexistência de autoconsciência, e as opções “2” e “3” nível intermediário.

Através das respostas, figura 13, pode-se verificar divergência de opinião entre os respondentes, pois 29,7% assinalaram a opção “1”; 27% a opção “2”; 24,3% “3” e 18,9% a opção “4”. Embora somente 7 respondentes (18,9%) tenham afirmado que o líder não possui autoconsciência de suas emoções, não é possível ignorar a grande concentração de respostas (51,3% representado por 19 respondentes) que assinalaram as opções “3” e “2”, pois mostra a ausência de percepção por parte da liderança sobre como suas emoções podem impactar diretamente seus liderados,

De acordo com Goleman (2012) as emoções não são apenas importantes, mas absolutamente necessárias para tomar decisões acertadas, otimizar a resolução de problemas, enfrentar mudanças e, assim, alcançar o sucesso.

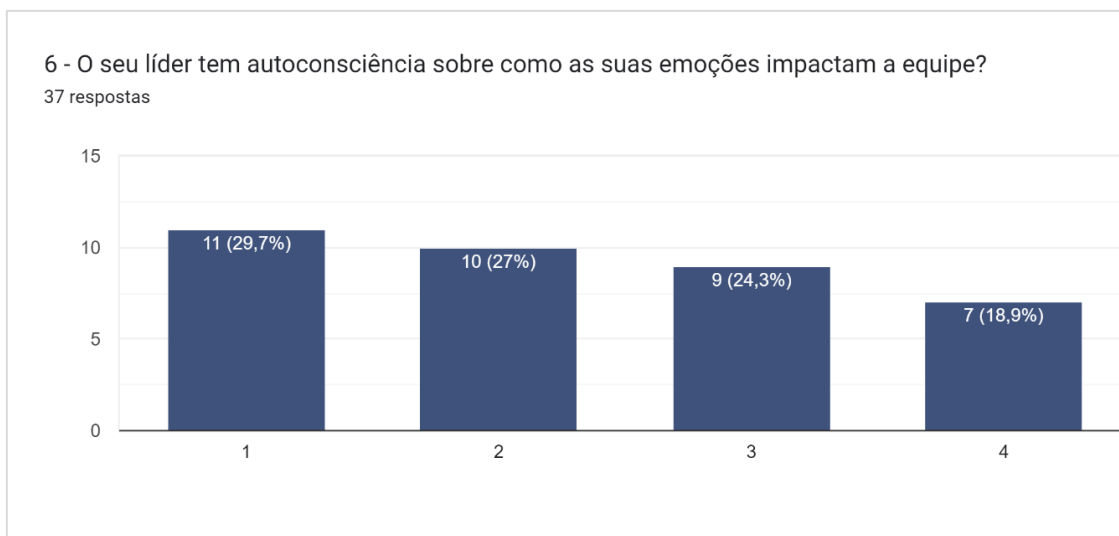


Figura 14. Percepção do liderado sobre autoconsciência das emoções do líder

Fonte: Resultados originais da pesquisa

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo desse estudo buscou-se compreender como a IE é essencial nos perfis de liderança. No cenário atual a liderança é uma temática que vem sendo cada vez mais abordada, com o mundo em constante evolução tecnológica, os profissionais subordinados necessitam de direcionamento para que possam executar suas atividades com autonomia, mas exercendo sua capacidade de trabalhar em equipe. Nesta perspectiva, as organizações buscam cada vez mais lideranças que visam o capital humano, sendo fundamental a preparação do líder para condução da sua equipe em todas as circunstâncias, executando o alto controle que resulta da IE e a excelência na tomada de decisão, e diante disso torna-se necessário o investimento no desenvolvimento do capital intelectual e emocional para que seja possível obter resultados positivos na sua gestão.

A partir da pesquisa realizada foi possível verificar que o perfil de liderança impacta diretamente na maneira como o líder irá agir com seus subordinados no dia a dia, afetando diretamente a produtividade de sua equipe. Na atualidade contemporânea as habilidades comportamentais, vem tomando força, em vista que, através delas é possível desenvolver trabalho em equipe, relações interpessoais e gestão de conflito. E tudo isso está relacionado com a Inteligência Emocional e sua aplicabilidade no dia a dia.

Nos resultados obtidos pela pesquisa dos líderes das 10 questões respondidas, 4 resultaram no perfil democrático e 3 no situacional, o que demonstra que no mundo moderno os profissionais estão buscando capacitação já que as empresas cada vez mais visam o capital humano e um clima organizacional saudável. O líder que busca desenvolver suas habilidades, e que está emocionalmente preparado para gerir suas equipes busca compartilhar suas experiências e habilidades de forma tácita e explícita para que obtenha sucesso profissional. A IE é evidenciada nesses perfis, onde o líder precisa gerenciar seus sentimentos e emoções em prol da equipe, fazendo com que os liderados se sintam engajados e motivados, trazendo resultados positivos para a empresa. Os resultados da pesquisa dos liderados mostraram uma variedade de respostas, pois na percepção deles, em algumas situações os líderes agem de forma democrática, solicitando as sugestões da equipe, estando dispostos a aprender, tendo a capacidade de refletir antes de agir, em situações adversas. Foi visto o impacto que

uma liderança mal estruturada pode causar, caso deixe seus problemas pessoais impactar nas demandas profissionais e transparecer dentro da organização, podendo causar um ambiente desconfortável, com baixa produtividade, e insatisfação por parte dos subordinados. Desta forma fica comprovado que se a IE não for desenvolvida e colocada em prática os índices de insatisfação e baixo rendimento podem ser reais para a organização portanto a busca por desenvolvimento da IE na liderança possibilita melhor preparo para gerenciar suas equipes, de forma positiva.

Dentre os maiores capitais de uma empresa encontra-se o ser humano, que pode ser considerado um dos diferenciais competitivos da organização, seja ele líder ou liderado, sendo necessário investir na capacitação, valorização e respeito do ser humano, desenvolvendo a inteligência emocional e colocando-a em prática da cultura organizacional da empresa, criando um ambiente harmônico, saudável, de acordo com a necessidade dos seus colaboradores, trazendo motivação para que as pessoas consigam enfrentar as adversidades diárias com excelência.

Portanto para ser um profissional competente, não basta apenas ter os conhecimentos técnicos necessários para exercer a sua função, é preciso olhar para os conhecimentos comportamentais, ter autocontrole, buscando soluções pacíficas. Com esse estudo foi possível realizar uma reflexão de como o perfil do líder impacta diretamente no desenvolvimento e comportamento dos seus subordinados, e como isso reflete nas organizações.

## REFERÊNCIAS

ABRANTES, J.; FILHO, J. T. S.; ALMEIDA, B. O conceito das inteligências múltiplas e a nova gestão empresarial. 11f. SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2009.

ADRIANO, B. M.; GODOI, C. K. Análise crítico-comparativa das abordagens de liderança: proposta de um quadro sintético-comparativo. XXXVIII Encontro ANPAD. Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/diversos/down\\_zips/73/2014\\_EnANPAD\\_GPR2280.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/73/2014_EnANPAD_GPR2280.pdf)>. Acesso em: 10 out. 2023.

AIRES, R. W. A.; FREIRE, P. S.; SOUZA, J. A. Educação corporativa como ferramenta para estimular a inovação nas organizações: uma revisão de literatura. Congresso Brasileiro de Gestão do Conhecimento. São Paulo: SBGC, 2016. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.18616/pidi12>. DOI: 10.18616/pidi12>. Acesso em: 10 out. 2023.

BERGAMINI, C. W. Liderança: administração do sentido, São Paulo: Atlas, 1994. Disponível em: <<https://www.fgv.br/rae/artigos/revistarae-vol-34-num-3-ano-1994-nid-44307/>>. Acesso em: 10 out. 2023.

BOYATZIS., GOLEMAN, D., & RHEE, K. Agrupando as competências da inteligência emocional: Visões do emocional competence inventory. In R. Bar-On & J. D. A. Parker (Orgs.), manual de inteligência emocional (pp. 252-265) Porto Alegre, 2002.

BASTOS, Mônica. Clima Organizacional versus Humanismo: Disponível em: <[www.rh.com.br](http://www.rh.com.br)>. Acesso em: 08 jun. 2015.

CARUSO, D. R.; SALOVEY, P. Liderança com Inteligência Emocional. Liderando e administrado com competência e eficácia. São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda, 2007.

CHIAVENATO, I. Introdução a Teoria Geral da Administração. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa. São Paulo: Manoele, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações - 11. ed. São Paulo: Atlas, 2020. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597025170/>.

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

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



COSTA, Mariana Almeida. Gestão Estratégica da Manutenção: Uma Oportunidade para Melhorar o Resultado Operacional. UFJF, 2013. Disponível em: <[https://www.ufjf.br/ep/files/2014/07/2012\\_3\\_Mariana.pdf](https://www.ufjf.br/ep/files/2014/07/2012_3_Mariana.pdf)>. Acesso em: 10 set. 2021.

DUTRA, Joel Souza; DUTRA, Tatiana Almendra; DUTRA, Gabriela Almendra. Gestão de Pessoas: realidade atual e desafios futuros. São Paulo: Atlas, 2019.

EUNICE, Maria. A importância das pessoas na organização. RH Portal, 2016. Disponível em: <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/importancia-das-pessoas-na-organizacao/>>. Acesso em: 10 set. 2021.

FARIA, L.B.C.; ANDRADE, E.P.; AMARAL, S.F.; LIMA, M.A.C.; ASSIS, W.S. Indústria 4.0: como conciliar avanço tecnológico e capacitação de pessoas? XXXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Joinville, SC, Out/2017. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN\\_STO\\_245\\_418\\_34361.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_245_418_34361.pdf)>. Acesso em: 10 set. 2021.

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

GOLEMAN, Daniel. O poder da inteligência emocional: Como liderar com sensibilidade e eficiência. 2018.

\_\_\_\_\_. Inteligência emocional: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

\_\_\_\_\_. Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligência. Rio de Janeiro: Objetiva, 2007.

\_\_\_\_\_. Trabalhando com a Inteligência Emocional. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

\_\_\_\_\_. Inteligência Emocional. Rio de Janeiro: Objetiva. 1995.

HERSEY, Paul; JOHNSON, Dewey E.. Liderança Situacional na organização multicultural. In: HESSELBEIN, Frances. A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã. São Paulo: Futura, 1997. Cap. 27, p. 287-296.

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

KANAANE, Roberto; ORTIGOSO, Sandra Aparecida Formigari. Manual de treinamento e desenvolvimento do potencial humano. São Paulo: Atlas, 2001. 181p.

KRAUSE, Micheline Guerreiro; CUNHA, Cristiano José Castro; DANDOLINI, Gertrudes Aparecida. Abordagens da liderança nas fases da gestão do conhecimento: uma análise evolutiva. Perspetivas em Gestão e Conhecimento, 31 out. 2021. Disponível em: <<https://doi.org/10.21714/2236-417X2018v8nEsp>>. Acesso em: 18 set. 2021.

LONGHI, Carine Fabíola. "Inteligência emocional x liderança." Congresso de Pesquisa e Extensão da Faculdade da Serra Gaúcha. 2016. Longhi, Carine Fabíola. "Inteligência

emocional x liderança." Congresso de Pesquisa e Extensão da Faculdade da Serra Gaúcha. 2016.

LIBOREIRO, Karla Rocha; BORGES, Renata Simões Guimarães. Gestão de equipes de alto desempenho: abordagens e discussões recentes. USCS, 06 mar. 2018. *Gestão e Regionalidade*, vol. 34, núm. 102, pp. 5-22, 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.13037/gr.vol34n102.4316>>. Acesso em: 18 set. 2021

MAILHIOT, Gérald Bernard. *Dinâmica e Gênese dos Grupos*. São Paulo: Livraria Duas Cidades, 1985.

MARCONI, Eva Maria; LAKATOS, Marina. *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados*. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. *Introdução à administração*. São Paulo: Atlas, 2000.

MINICUCCI, Agostinho. *Psicologia aplicada à administração*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

PEREIRA, Giovanna Souza. *Liderando com humildade: um estudo sobre o impacto da humildade do líder no desempenho e na cidadania dos liderados*. FGV, 06 dez. 2016. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/17761>>. Acesso em: 10 set. 2021.

PAULA, E. *As 4 inteligências da Liderança 4.0*. 2019. Disponível em: <As 4 inteligências da Liderança 4.0 (edsondepaula.com.br)>

PEREIRA, J. J.; MARANHÃO, C. M. S. A.; REZENDE, A. F.; MENDONÇA, M. C. A. Um estudo sobre as teorias tradicionais de liderança: contribuições da teoria crítica. XXXIX Encontro da ANPAD. Minas Gerais, 2015. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/abrir\\_pdf.php?e=MjAxMDY=>](http://www.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=MjAxMDY=>)>. Acesso em: 10 out. 2023.

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

SARAIVA, Luiz Alex Silva; IRIGARAY, Hélio Arthur dos Reis. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso? *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 49, n. 3, p. 337-348, jul./set. 2009. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/rae/v49n3/v49n3a08.pdf>>. Acesso em: 06 set. 2021.

SENGE, Peter M., *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. 23. Ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2008.

SILVA, S. A., & Morais, A. C. (2015). A Importância da Inteligência Emocional na Liderança: Um Estudo Exploratório com Líderes de Organizações Brasileiras. *Revista Eletrônica de Administração*, 20(3), 720-742.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. Administração. Tradução de Alves Calado, 5ª ed., Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

SCHREIBER, Jean Luis Servan. Profissão: Patrão. Trad. Jean Louis Chibrando. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1990.

Silva, S. A., & Morais, A. C. (2015). A Importância da Inteligência Emocional na Liderança: Um Estudo Exploratório com Líderes de Organizações Brasileiras. Revista Eletrônica de Administração, 20(3), 720-742.

VAN METER, R. A. et al. Generation Y's ethical ideology and its potential workplace implications. Journal of business ethics, v 117, n. 1, p. 93-109, 2012.

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

ZARIFAN, Philippe. Valor, organização e competência na produção de serviço: esboço de um modelo de produção de serviço (pp. 97-149). In M. S. Salerno, Relação de serviço: produção e avaliação. São Paulo, SP: SENAC.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A - RELATÓRIO DAS ATIVIDADES E CARGA HORÁRIA DO TG II

---

**Aluno (a):** Bruna Rodrigues; Lucas Barbosa; Sandy Couto

**R.M.:** 2960892313013; 2960892123021; 2960892123009

**Dia e Horário da Orientação:** Terça-feira

**Título do Trabalho:** A Importância Da Inteligência Emocional No Perfil Da Liderança

**Professor(a) Orientador(a):** Ângela Trimer

---

#### ATIVIDADES REALIZADAS

---

1	Introdução .....	5 h
2	Pesquisa bibliográfica/Revisão de Literatura .....	15 h
3	Levantamento dos Dados de Pesquisa .....	25 h
4	Análise dos Dados .....	25 h
5	Conclusão .....	10 h
6	Total de horas despendidas com o Trabalho de Graduação II .....	80 h

Assinatura do(a) aluno(a)

Assinatura do(a) Prof.(a) Orientador

Sumaré, Junho de 2024

## APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO LÍDERES

1 – Como você costuma abordar a tomada de decisão em sua equipe?

A - Avalio cuidadosamente a situação e adapto meu estilo de liderança de acordo com a maturidade e a competência dos membros da equipe, buscando o melhor equilíbrio entre direção e apoio.

B - Geralmente, tomo decisões sozinho, sem muita consulta à equipe, para garantir que as metas sejam alcançadas de forma eficiente e sem hesitação.

C - Prefiro envolver os membros da equipe no processo de tomada de decisão, ouvindo suas opiniões e considerando suas contribuições antes de chegar a uma conclusão.

D – Envolver os membros da equipe e deixo que eles escolham individualmente essa decisão sem interferir na liderança.

2 – Como manter a sua equipe motivada para alcançar os objetivos estabelecidos?

A - Esforço para entender as necessidades individuais de cada membro da equipe e adapto minha abordagem de liderança para fornecer o suporte necessário, incentivando o crescimento e a autonomia.

B - Utilizo principalmente recompensas e punições para motivar a equipe a alcançar metas predefinidas, mantendo um controle rígido sobre o processo e os resultados.

C - Encorajo a participação ativa dos membros da equipe na definição de metas e na busca de soluções, promovendo um senso de responsabilidade compartilhada e engajamento.

D – Deixo aberto para que os colaboradores possam se motivar sozinhos, visto que a motivação primeiramente precisa partir deles.

3 – Como você lida com conflitos dentro da equipe?

A - Avalio a natureza e a gravidade do conflito e escolho a abordagem mais apropriada, seja oferecendo orientação direta, facilitando a comunicação ou delegando responsabilidades para uma solução conjunta.

B - Assumo o controle da situação e imponho uma solução rápida e definitiva para resolver o conflito, sem muita discussão ou envolvimento dos membros da equipe.

C - Promovo discussões abertas e colaborativas entre os membros da equipe, buscando uma solução que atenda aos interesses de todos os envolvidos e fortaleça os laços de trabalho em equipe.

D – Permito que os colaboradores resolvam suas questões entre sí, para que consigamos atender as nossas necessidades e objetivos, não envolvendo a liderança.

4 – Como você geralmente reage quando um membro da equipe expressa descontentamento com uma decisão que você tomou?

A - Procuro compreender as preocupações do membro e discutir alternativas para resolver o conflito de forma colaborativa.

B - Explico as razões por trás da decisão e enfatizo sua importância para o sucesso da equipe, buscando a conformidade com as diretrizes estabelecidas.

C - Delego a resolução do conflito para outro membro da equipe ou permito que os envolvidos cheguem a uma solução por conta própria.

D – aguardo para que esse membro possa compreender a decisão que foi tomada sem me envolver diretamente, caso o mesmo fale comigo, conversaremos para uma solução.

5 - Como você costuma fornecer feedback aos membros da equipe sobre seu desempenho?

A - Ofereço feedback detalhado e específico, reconhecendo conquistas e identificando áreas para melhoria, sempre com foco no crescimento pessoal e profissional.

B - Transmito feedback de forma direta e objetiva, enfatizando os resultados alcançados e as expectativas a serem atendidas, visando a eficiência e o cumprimento de metas.

C - Deixo que os membros da equipe avaliem seu próprio desempenho e estabeleçam suas próprias metas, intervindo apenas quando necessário para corrigir desvios significativos.

D - Sugiro para que o colaborador tenha a mesma autonomia e que se sinta mais à vontade para expor suas opiniões/ideias para que consigamos analisar o seu desenvolvimento.

6 - Como você busca manter sua equipe motivada durante períodos desafiadores?

A - Promovo um ambiente de apoio mútuo e reconhecimento, incentivando a expressão de ideias e o compartilhamento de sucessos, para fortalecer o senso de pertencimento e propósito da equipe.

B - Estabeleço recompensas e punições claras para incentivar o desempenho conforme as metas estabelecidas, mantendo o controle e a disciplina necessários para alcançar os objetivos.

C - Adapto minhas abordagens de liderança conforme as necessidades individuais e o nível de maturidade dos membros da equipe, oferecendo o suporte adequado para enfrentar os desafios específicos.

D – Proponho que os colaboradores busquem suas motivações de maneira intrínseca, pois a mesma pessoa pode não se manter motivada dependendo do método a ser utilizado e procuro os deixar mais à vontade nas tomadas de decisões devido a pressão.

7 - Quando você tem uma tarefa complexa para realizar em equipe, como você costuma distribuir as responsabilidades entre os membros?

A - Analiso as habilidades e experiências de cada membro e atribuo tarefas de acordo com suas competências individuais, promovendo um ambiente de colaboração e confiança.

B - Determino quem deve fazer o quê, baseando-me nas necessidades da tarefa e na eficiência da execução, mantendo um controle firme sobre o processo para garantir resultados consistentes.

C - Avalio a prontidão e a competência dos membros da equipe para a tarefa em questão e ajusto meu estilo de liderança conforme necessário, oferecendo suporte ou direção conforme apropriado.

D – Deixo para que os membros da equipe escolham as responsabilidades que querem realizar, para não termos problemas no futuro.

8 - Quando enfrenta uma decisão importante que afeta toda a equipe, como você aborda o processo de tomada de decisão?

A - Envolver os membros da equipe na discussão e na análise de alternativas, buscando um consenso ou uma solução que atenda aos interesses coletivos da equipe.

B - Realizo a decisão de forma rápida e unilateral, baseando-me em minha própria experiência e julgamento para garantir que a equipe siga na direção correta.

C - Avalio a situação e adapto meu estilo de liderança de acordo com a prontidão e a competência dos membros da equipe, podendo consultar ou delegar responsabilidades conforme necessário.

D - Deixo para que os mesmos pensem individualmente na importância dessa decisão e que será o melhor para a equipe futuramente.



9 - Quando surgem conflitos entre membros da equipe, como você intervém para resolver a situação?

A - Encorajo a expressão aberta de sentimentos e opiniões, facilitando a comunicação entre as partes envolvidas e buscando uma solução que promova a compreensão e o perdão.

B – Realizo um posicionamento firme e imponho uma solução que resolva o conflito de forma rápida e eficaz, sem muita discussão ou negociação.

C - Avalio a natureza e a gravidade do conflito e escolho a abordagem mais apropriada, seja oferecendo orientação direta, facilitando a comunicação ou delegando responsabilidades para uma solução conjunta.

D – Não interfiro neste conflito e ofereço para que ambos fiquem confortáveis para resolver a situação entre si.

10 – De que forma você conduziria a sua equipe se esta apresentasse resistência a mudanças implementadas pela diretoria da empresa? (Pergunta Aberta)

## APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO LIDERADOS

1 - O seu líder atualmente age de qual maneira?

- A- Realiza suas tarefas sem ouvir a sua equipe, apenas delegando funções.
- B- Realiza suas tarefas, porém dá mais liberdade para os colaboradores terem maior flexibilidade sem atuar muito.
- C- Realiza suas tarefas tendo a cooperação de sua equipe, ouvindo suas sugestões para que consigam realizar seus objetivos.
- D- Realiza suas tarefas, porém age de acordo conforme as situações acontecendo no dia a dia.

2 - Na sua vivência quantos líderes tinham habilidades para refletir antes de agir?  
(Escala de 1 a 4)

3 - Você já vivenciou uma situação em que o líder não soube se expressar corretamente suas emoções, como isso afetou o ambiente? (Pergunta Aberta)

4 - Em sua opinião quanto a capacidade emocional do líder influencia o engajamento da equipe?

(Escala de 1 a 4)

5 - Você percebe que o seu líder é aberto a aprender com a equipe?

(Escala de 1 a 4)

6 - O seu líder tem autoconsciência sobre como as suas emoções impactam a equipe?

(Escala de 1 a 4)