

**Fundação Pedro Leopoldo**  
**Mestrado Profissional em Administração**

**INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E LIDERANÇA EM GESTORES DO CENTRO  
UNIVERSITÁRIO UNINOVAFAPI: o olhar do líder e do liderado**

**Celina da Costa Tourinho**

**Pedro Leopoldo**  
**2019**

**Celina da Costa Tourinho**

**INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E LIDERANÇA EM GESTORES DO CENTRO  
UNIVERSITÁRIO UNINOVAFAPI: o olhar do líder e do liderado**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Administração da Fundação Pedro Leopoldo como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão em Organizações.

Linha de pesquisa: Inovação e Organizações.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Roberta Muriel Cardoso.

**Pedro Leopoldo**

**2019**

658.409 TOURINHO, Celina da Costa  
T727i Inteligência emocional e liderança em gestores do  
Centro Universitário Uninovafapi: o olhar do líder e do  
liderado / Celina da Costa Tourinho.  
- Pedro Leopoldo: FPL, 2019.  
  
72 p.  
  
Dissertação Mestrado Profissional em Administração.  
Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo – FPL, Pedro  
Leopoldo, 2019.  
Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dra. Roberta Muriel  
  
1. Inteligência Emocional. 2. Liderança.  
3. Gestão de Pessoas.  
I. JEUNON, Ester Eliane, orient. II. Título.

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação**


**Ficha Catalográfica elaborada por Maria Luiza Diniz Ferreira – CRB6-1590**

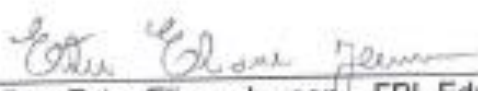
## FOLHA DE APROVAÇÃO

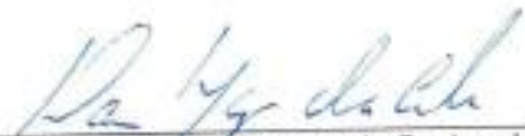
Título da Dissertação: "Inteligência Emocional na Gestão de Pessoas em uma Instituição de Educação Superior: o olhar do líder e do liderado."

Nome da Aluna: **CELINA DA COSTA TOURINHO**

Dissertação de mestrado, modalidade Profissionalizante, defendida junto ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade Pedro Leopoldo, aprovada pela banca examinadora constituída pelos professores:

  
\_\_\_\_\_  
Profa. Dra. Roberta Muriel Cardoso – Orientadora – FPL Educacional

  
\_\_\_\_\_  
Profa. Dra. Ester Eliane Jeunor – FPL Educacional

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Dênio Mágnio da Cunha - UNA

Pedro Leopoldo (MG), 09 de dezembro de 2019.

*Aos meus pais,  
aos meus filhos, Miguel e Vittorio (in memoriam),  
e ao meu marido, Marlon.*

## **Agradecimentos**

Nenhuma vitória acontece sem esforços e sem o apoio das pessoas que são importantes e sempre estiveram ao lado, de alguma forma. São essas pessoas que constroem as vivências que fazem a vida ter sentido.

Nessa trajetória, sou grata a Deus por me dar a vida e por não me abandonar mesmo nos momentos de muitas dores e dificuldades, por me dar o conforto para seguir em frente e por me fazer guerreira e resiliente para lembrar que é com um sorriso no rosto que as pessoas que me amam querem me ver.

À minha nobre e querida orientadora, Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Roberta Muriel Cardoso, que com toda a sabedoria e competência ajudou-me na construção da minha dissertação, sem deixar de lado sua empatia para me acolher nas minhas dificuldades e me ensinar o melhor caminho com tanta generosidade.

À minha banca avaliadora, por aceitar nosso convite para contribuírem com o olhar de vocês para o nosso estudo.

Ao Centro Universitário Uninovafapi, instituição da qual faço parte como docente e que possibilitou a realização da presente pesquisa de conclusão do meu mestrado. E aos meus queridos alunos, por tantas trocas de conhecimentos, apoio e vivências sobre a vida.

Aos participantes, que contribuíram ofertando um pouco do seu tempo por compreenderem a importância da liderança e da inteligência emocional para melhor atuação como profissionais.

Aos meus pais, Tourinho e Rosário, que me educaram para ser o que sou e não mediram esforços para a realização de mais esse sonho. Obrigada por estarem comigo ao longo de toda a vida, sendo o meu apoio, força, incentivo e porto seguro.

Aos meus irmãos, Zózima, Paulo e Júnior, que sempre torceram pela minha felicidade e superação.

Aos meus tão amados filhos, Miguel e Vittorio (*in memoriam*), que sempre e de todas as formas estão junto de mim. Vocês são luzes e me fizeram entender a doçura de ser mãe, ensinando-me muito do que sei com o jeitinho de cada um.

Também agradeço ao meu marido, Marlon, que sempre acreditou em mim e que me apoia diariamente nos meus desafios. Obrigada pelo carinho e companheirismo.

## Resumo

Estudar e investir na área de gestão de pessoas é uma ferramenta-chave para o desenvolvimento de estratégias organizacionais, uma vez que são as pessoas que fazem com que cada processo ocorra. Nesse contexto, destacam-se os impactos da liderança e sua relação com a inteligência emocional para que se tenha uma boa gestão. Este estudo objetivou analisar a percepção de líderes e liderados sobre a relação entre a inteligência emocional e a liderança em gestores do Centro Universitário Uninovafapi. Para isso, foi utilizada metodologia de pesquisa exploratória com abordagem qualitativa, que possibilitou analisar e interpretar detalhadamente a percepção tanto de líderes quanto de seus liderados em relação a inteligência emocional e liderança para a gestão de pessoas no dia a dia do seu trabalho na instituição. A pesquisa foi aplicada entre 16 participantes, sendo oito líderes e oito liderados, os quais responderam a um roteiro de entrevista semiestruturada e a um questionário sócio demográfico para composição da amostra. Os participantes têm idades que vão de 26 a 54 anos, sendo a maioria do sexo feminino. O estudo foi autorizado pelo Comitê de Ética em Pesquisa e seguiu todos os parâmetros éticos necessários. Os resultados revelaram existir congruência entre o que a literatura referencia e os dados coletados nesta pesquisa, pois ambos mostram a grande influência da inteligência emocional para uma gestão competente e boa relação entre líderes e liderados, indicando também que a liderança e a inteligência emocional auxiliam ainda na gestão de conflitos e na motivação dos colaboradores de suas equipes. Como limitações do estudo, destaca-se que, por envolver a gestão de pessoas, nem todos os líderes e liderados sentiram-se à vontade para concederem entrevista, o que justifica a quantidade dos que optaram por participar.

**Palavras-chave:** Inteligência emocional. Liderança. Gestão de Pessoas.



## **Abstract**

Studying and investing in people management may become a key tool for developing organizational strategies as they are like people who make each process happen. In this context, the impact of leadership and its relationship to emotional intelligence is limited to good management. This study aimed to analyze the perception of leaders and followers about a relationship between emotional intelligence and leadership in people management at the Uninovafapi University Center. For this, we used an exploratory research methodology with a qualitative approach that allows us to analyze and interpret in detail the perception of both leaders and their followers regarding the emotional relationship and leadership for people management on a daily basis at their work at the institution. A survey was conducted with sixteen participants, eight leaders and eight led, which are a semi-structured interview script and a socio-demographic questionnaire for sample composition. Participants are 26 to 54 years old, most of them female. A research has been authorized by the Research Ethics Committee and follow all necessary ethical parameters. The results show existence of congruence between what the literature says and the collected data. In this research, both point to a great influence of emotional intelligence for competent management and good relationship between leaders and followers, also indicate that leadership and emotional intelligence also help in managing conflicts and motivating employees of their teams. As limitation to the study, the fact of involving people management reduces the number of participants because not all leaders and led felt comfortable about the interview, what justifies the amount that chose to take part.

**Keywords:** Emotional Intelligence. Leadership. People management.

## Lista de Tabelas

Tabela 1 - Síntese da metodologia.....	37
Tabela 2 - Caracterização dos participantes.....	39
Tabela 3 - Questão 1 (líderes).....	40
Tabela 4 - Questão 2 (líderes).....	42
Tabela 5 - Questão 3 (líderes).....	44
Tabela 6 - Questão 4 (líderes).....	46
Tabela 7 - Questão 5 (líderes).....	48
Tabela 8 - Questão 6 (líderes).....	49
Tabela 9 - Questão 7 (líderes).....	51
Tabela 10 - Questão 1 (liderados).....	52
Tabela 11 - Questões 2, 3 e 4 (liderados).....	53
Tabela 12 - Questões 5 e 6 (liderados).....	57
Tabela 13 - Questão 7 (liderados).....	59

## **Lista de Abreviaturas e Siglas**

IC	Idade cronológica
IE	Inteligência emocional
IES	Instituição de educação superior
IM	Idade mental
QI	Quociente intelectual

## Sumário<sup>1</sup>

<b>1 Introdução</b> .....	12
<b>1.1 Objetivos</b> .....	16
<b>1.1.1 Objetivo geral</b> .....	16
<b>1.1.2 Objetivos específicos</b> .....	16
<b>1.2 Justificativa</b> .....	16
<b>2 Referencial Teórico</b> .....	18
<b>2.1 Inteligência: uni ou multidimensional?</b> .....	18
<b>2.2 Inteligência emocional</b> .....	22
<b>2.3 Influência da inteligência emocional na liderança</b> .....	23
<b>2.3.1 O líder e os estilos de liderança na organização</b> .....	24
<b>2.3.2 Inteligência emocional na liderança e suas contribuições para a gestão de pessoas</b> .....	31
<b>3 Metodologia</b> .....	34
<b>3.1 Caracterização da pesquisa</b> .....	34
<b>3.2 Unidades de análise e observação</b> .....	34
<b>3.3 Procedimentos para coleta de dados</b> .....	35
<b>3.4 Instrumentos para coleta de dados</b> .....	36
<b>3.5 Procedimentos de análise dos dados</b> .....	36
<b>4 Resultados e Discussão</b> .....	38
<b>4.1 Caracterização da instituição e dos participantes</b> .....	38
<b>4.2 Entendimento dos gestores sobre inteligência emocional</b> .....	40
<b>4.3 Como os gestores lideram suas equipes</b> .....	41
<b>4.4 Conflitos e formas de resolução</b> .....	43
<b>4.5 Dificuldades do líder</b> .....	44
<b>4.6 Relação entre inteligência emocional e liderança</b> .....	46

---

<sup>1</sup> Este trabalho foi revisado de acordo com as novas regras ortográficas aprovadas pelo Acordo Ortográfico assinado entre os países que integram a Comunidade de Países de Língua Portuguesa (CPLP), em vigor no Brasil desde 2009. E foi formatado de acordo com as Instruções para Formatação de Trabalhos Acadêmicos – Norma APA, 2017.

<b>4.7 Inteligência emocional aplicada à liderança e os reflexos nos resultados.....</b>	<b>47</b>
<b>4.8 Reflexos da inteligência emocional e da liderança na instituição de ensino.....</b>	<b>48</b>
<b>4.9 Entendimento dos liderados sobre inteligência emocional.....</b>	<b>49</b>
<b>4.10 Visão dos liderados sobre relacionamento com o líder.....</b>	<b>50</b>
<b>4.11 Relação entre inteligência emocional e liderança.....</b>	<b>54</b>
<b>4.12 Reflexos de uma liderança baseada em inteligência emocional para a gestão de pessoas.....</b>	<b>56</b>
<b>5 Considerações Finais.....</b>	<b>58</b>
<b>5.1 Considerações Gerenciais.....</b>	<b>59</b>
<b>Referências.....</b>	<b>62</b>
<b>Apêndices.....</b>	<b>66</b>

## 1 Introdução

A gestão de pessoas tem vivenciado momentos de evolução e as pessoas nas organizações passaram a ter uma importância que vai além de uma mera mão de obra com demandas operacionais e de produção de resultados. Os colaboradores têm hoje trabalhos que envolvem atividades mais estratégicas e com relevância cada vez maior. Desse modo, tais pessoas precisam de valorização e de práticas de gestão que possibilitem seu desenvolvimento profissional em suas habilidades (Demo, Fogaça & Costa, 2017). Tais aspectos envolvem relacionamento interpessoal, liderança e inteligência emocional como aspectos dos mais valorizados entre os trabalhadores atualmente.

Gonzaga e Monteiro (2011) avaliaram tanto o lado da inteligência emocional quanto da qualidade de vida em gestores brasileiros, relacionando os dois construtos. Cabe destacar, com base nesses autores, que são inúmeros os desafios que os líderes têm enfrentado diante da competitividade global em que as empresas do Brasil estão inseridas, por precisarem instigar e desenvolver suas equipes para gerarem resultados cada vez melhores e mais sustentáveis para o negócio em que atuam.

Nesse sentido, é válido ressaltar que as empresas, ao se moldarem para um novo momento da gestão de pessoas, com organizações voltadas para empreender, inovar e manter a qualidade para se tornarem competitivas diante da concorrência, precisaram também dar mais atenção a atrair, capacitar, valorizar e reter seus talentos. Para isso, necessitaram de uma boa gestão que tenha foco nas pessoas (Wood Júnior, Tonelli & Cooke, 2011).

Dessa forma, para gerir bem os talentos, é preciso conhecer suas habilidades e a forma como estes se relacionam, já que as organizações dependem deles para que os resultados aconteçam. Segundo Oliveira (2015), as empresas devem cuidar do envolvimento entre os funcionários e desenvolver as potencialidades deles, visando sua evolução, o que vai além de recrutar, selecionar, treinar e gerir cargos e salários, focando ainda em motivação, educação, resolução de problemas relacionais e busca de mais inteligência emocional entre as pessoas.

Atualmente, ter inteligência emocional é um dos requisitos mais procurados para o desenvolvimento de bons líderes que saibam se relacionar bem com seus liderados, que tenham habilidades com gestão de conflitos (Gobbi, Ribeiro & Biazon, 2016).

E ainda que cada líder tenha um estilo próprio de liderança, os gestores podem trabalhar também suas aptidões para o relacionamento e comunicação com suas equipes de trabalho, visando o desenvolvimento destas de maneira saudável (Gobbi, Ribeiro & Biazon, 2016).

Em conformidade com o que foi exposto, Lara (2012) indica que, além de ter capital intelectual de destaque, os líderes fazem parte do potencial das organizações para que elas cresçam a partir do desenvolvimento dos liderados, mantendo-os alinhados e engajados por meio das relações interpessoais e da maneira utilizada pelo líder para gerir as pessoas que compõem suas equipes.

Cabe, portanto, salientar que a inteligência emocional está intimamente ligada à capacidade de relacionamento entre as pessoas, podendo ser estudada no contexto organizacional, permitindo, assim, conhecer as emoções trocadas pelas pessoas no dia a dia do trabalho (Gonzaga & Monteiro, 2011).

Torna-se relevante o entendimento inicial de Goleman (2011) de que, bem mais importante do que o famoso quociente intelectual (QI), que muitos psicólogos ainda buscavam como diferencial para as empresas na década de 1990, é pensar no que realmente é essencial para se ter sucesso. E não só as empresas, os consultores de negócios e empresários começaram a disseminar o conceito de inteligência emocional e aplicá-lo em seu dia a dia. Ele também passou a ser praticado por educadores em suas rotinas de trabalho, de maneira que em um ambiente onde se produz conhecimento, saber lidar com as emoções e passar isso para as pessoas com as quais se convive faz uma grande diferença para elas, mais do que avaliar seu nível de inteligência em uma escala quantitativa que não mede como elas reagem diante de situações em que suas emoções possam estar afloradas.

O termo foi utilizado inicialmente por Salovey & Mayer (1990) e pode ser conceituado como uma habilidade de ser capaz de perceber, bem como de saber fazer uma

avaliação e ter facilidade de expressão das emoções. E, ainda, a capacidade de notar ou originar sentimentos relacionados ao pensamento, a habilidade em conhecer e entender as emoções e de controlá-las para se desenvolver emocional e intelectualmente (Gobbi *et al.*, 2016; Goleman, 2011; Mayer & Salovey, 1997).

Para Woyciekoski e Hutz (2009), a inteligência emocional reflete a interação entre o aspecto emocional e da inteligência nos sujeitos, de modo a ampliar o conceito de inteligência tal como era visto antes das reflexões acerca das emoções. A finalidade é apresentar um olhar mais abrangente de sua importância para as relações de trabalho, principalmente entre líder e liderado. Tal aspecto precisava ainda ser verificado em um cenário diferente, mas que merece atenção especial: a gestão de pessoas nas instituições de educação superior (IES).

Neste sentido, mesmo que haja certa resistência por parte de muitos colaboradores que atuam em IES aos novos modelos de gestão, de maneira estratégica, essas organizações precisaram de adequação dos líderes para ampliar as possibilidades de desenvolvimento (Araújo, Cabral, Santos & Pessoa, 2018).

Mesmo após ampla busca em bases de dados confiáveis, não foram pesquisas na área envolvendo o olhar do líder e do liderado no que se refere às habilidades daquele com liderança e à sua inteligência emocional utilizada na rotina de atividades com sua equipe, na gestão de conflitos, na busca por resultados sustentáveis e no relacionamento com cada um de seus liderados em IES. Como também não foram encontradas pesquisas que tenham buscado compreender como os profissionais, em cargos de gestão ou não, percebem a influência de sua forma de agir, de se comportar e de lidar com pessoas, podendo influenciar outras pessoas e, conseqüentemente, o dia a dia das organizações que atuam na área de educação superior no Brasil. Desse modo, é importante conhecer e descrever como esses construtos estão relacionados no âmbito apresentado para melhores práticas de gestão dentro da própria organização e para servir de base para outros contextos que possam vivenciar uma realidade semelhante à estudada.

Para facilitar o entendimento da demanda estudada, este trabalho apresenta inicialmente uma breve introdução relacionada à temática da inteligência emocional e



da liderança, seguida da questão norteadora, objetivos (geral e específicos), justificativa e relevância do presente estudo, o que corresponde ao primeiro capítulo.

O segundo capítulo, o referencial teórico, é dividido em tópicos de acordo com a temática abordada, de modo que o primeiro tópico aborda a inteligência de maneira geral, o segundo apresenta a teoria sobre a inteligência emocional e o terceiro trata do tema da liderança na gestão de pessoas e sua relação com a inteligência emocional.

A seguir, no terceiro capítulo são descritos os procedimentos metodológicos que embasaram a pesquisa, seguido pelo cronograma, orçamento, referências e apêndices (com o questionário sociodemográfico e o roteiro de entrevista semiestruturada que foram empregados no contato com os participantes, tanto na versão que foi aplicada com o líder, quanto na que foi utilizada com os liderados).

No capítulo 4 relatam-se os resultados a partir das falas dos líderes e liderados, sendo discutidos tais achados com base na literatura que norteou o estudo. Apresentam-se os resultados principais e os pontos de encontro e divergências entre o que é utilizado na gestão de pessoas do centro universitário onde se desenvolveu a pesquisa.

Por fim, o capítulo 5 traz as conclusões do estudo, discutindo os resultados obtidos e verificando se os objetivos foram atendidos e se a questão de pesquisa foi respondida.

Posteriormente, constam as referências utilizadas na presente dissertação e os apêndices.

Para tanto, é válido destacar o seguinte questionamento que norteou o estudo que está sendo apresentado: qual a percepção de líderes e liderados sobre a relação entre a inteligência emocional e a liderança na gestão de pessoas do Centro Universitário Uninovafapi?

Os objetivos estabelecidos que serviram de base para a condução da pesquisa serão apresentados a seguir, os quais serviram de norte para a coleta de dados e serão discutidos ao final desta pesquisa.

## **1.1 Objetivos**

### ***1.1.1 Objetivo geral***

Analisar a percepção de líderes e liderados sobre a relação entre a inteligência emocional e a liderança em gestores do Centro Universitário Uninovafapi.

### ***1.1.2 Objetivos específicos***

- a) Conhecer a percepção de líderes e liderados sobre a inteligência emocional.
- b) Identificar o conhecimento que líderes e liderados têm sobre liderança.
- c) Verificar como líderes e liderados relacionam a inteligência emocional e a liderança na gestão de pessoas.
- d) Conhecer as estratégias que os líderes do Centro Universitário Uninovafapi utilizam para gerir suas equipes de forma emocionalmente inteligente.

## **1.2 Justificativa**

O tema foi escolhido por se perceber, por meio do conhecimento e experiências da autora do presente estudo acerca da Psicologia e da Gestão Organizacional, a influência que as habilidades com liderança e inteligência emocional exercem na gestão de pessoas. Do mesmo modo, são inúmeros os problemas que a falta delas causa para o relacionamento no ambiente de trabalho, nos diversos segmentos de atividades e que, nas instituições de educação superior, não é diferente.

A autora é ainda professora da IES e compreende a necessidade de se trabalhar tais fatores para um constante aperfeiçoamento e busca por resultados mais satisfatórios para a faculdade. A mesma, por ser docente, percebe o quanto o presente estudo pode contribuir com a pesquisa e para a atuação de outras pessoas que tenham acesso ao conteúdo.

O meio educacional, sendo um local onde se prepara para a profissão e para a vida, bem como por ser um contexto em que existe uma incidência de situações que precisam de atenção especial na gestão no que se refere à inteligência emocional e à liderança nas equipes de trabalho, pelo fato de atender a um público bastante

diversificado de alunos, pais, professores e comunidade acadêmica como um todo. Isso reflete nos demais colaboradores e na qualidade dos serviços prestados aos alunos da instituição de ensino pesquisada. Daí a importância do presente estudo, o qual servirá de base tanto para a IES onde ele será desenvolvido, quanto para as demais que, da mesma forma, precisam de pessoas emocionalmente inteligentes e líderes com boa capacidade para a gestão de pessoas.

Ressalta-se, ainda, a relevância científica da pesquisa, por permitir conhecer o olhar que líderes e liderados têm da gestão de pessoas e poder disponibilizar tal conhecimento para reflexões a partir da literatura sobre inteligência emocional e liderança nas organizações de trabalho.

## **2 Referencial Teórico**

O presente capítulo faz um apanhado teórico desenvolvido acerca da inteligência e de seus aspectos históricos de maneira geral, seguidos pelo tópico em que se tratará mais especificamente da inteligência emocional e de sua importância como uma habilidade humana de grande valia nas organizações de trabalho. Por fim, o tópico final abordará a liderança e sua relação com a inteligência emocional na atuação dos líderes com suas equipes.

### **2.1 Inteligência: uni ou multidimensional?**

Quando se fala em inteligência, é comum verificarem-se diversas opiniões tanto sobre o que ela significa quanto sobre os aspectos que estão envolvidos. Portanto, faz-se necessário compreender de onde partiu seu conceito e como se pode fazer para medi-la. Neste sentido, conforme afirma Amaral (2012), o tema da inteligência tem fascinado tanto pessoas da área das ciências quanto leigos que buscam compreensão a seu respeito. Isso impulsionou a publicação de inúmeros exemplares de livros e artigos gerados a partir de estudos científicos sobre o assunto, tendo este sido um dos temas mais relevantes da Psicologia no século passado.

Ao considerar as pesquisas sobre a inteligência e seus aspectos históricos, é possível compreender a existência de pelo menos duas correntes teóricas. Uma a percebe como unidimensional e a outra indica que a inteligência possui múltiplos aspectos que a permeiam (Woyciekoski & Hutz, 2009).

Considerando a primeira corrente de estudiosos, é comum a ideia de que existe um “fator geral de inteligência”, como se ela pudesse ser unidimensional, da maneira como Charles Spearman sugeriu em 1904. Esse pesquisador considerou que o “fator g” permitia identificar o desempenho do sujeito em suas atividades intelectuais, de acordo com uma capacidade geral de compreender e raciocinar, sendo que o nível de inteligência iria depender da quantidade de “g” que ele possuía (Silva, 2003; Woyciekoski & Hutz, 2009).

Tal ideia teve início no ano de 1869, quando o estudioso Francis Galton teorizou que a inteligência era algo hereditário e que devia haver uma espécie de “seleção humana” cujas pessoas inteligentes procriassem para aumentar a quantidade de indivíduos com tal característica.

Seguindo essa linha de raciocínio, Alfred Binet, médico francês, e seu aluno e seguidor, Théodore Simon, propuseram em 1905 um teste de inteligência que ficou conhecido como a Escala de Inteligência Binet-Simon, inaugurando o que Pasquali (2003) chamou de “A Era dos Testes de Inteligência” (Pasquali, 2003; Silva, 2003).

O referido teste foi criado para fins de diagnóstico infantil relacionado à necessidade de educação especializada na França. Conta com itens voltados para a capacidade de compreensão da linguagem e do raciocínio verbal e não verbal, que permitissem avaliar habilidades cognitivas, a existência de retardo mental e a idade intelectual dos sujeitos (Matthews, Zeidner & Roberts, 2002; Silva, 2003; Woyciekoski & Hutz, 2009).

Posteriormente, de acordo com Silva (2003), contou-se com as contribuições de William Stern, psicólogo alemão que adaptou em 1911 a referida escala, sugerindo que se deixasse de chamar de “idade intelectual” e passasse a utilizar o termo de “idade mental” (IM). Criou, então, uma fórmula para que tal dado pudesse ser calculado a partir da divisão pela idade cronológica (IC) do sujeito e para determinar que o quociente de inteligência (QI) era igual à idade mental dividida pela idade cronológica multiplicada por 100. Contou também com sugestões de Lewis Terman (1916), estudioso da Universidade de Stanford nos Estados Unidos, para chegar à expressão de cálculo, que se resumia em:

$$QI = IM/IC \times 100.$$

Após a tradução da escala para o inglês e sua propagação, Terman (1916 como citado em Pasquali, 2003) revisou-a, ajustando seu escore médio a 100 pontos. Deu início a uma pesquisa longitudinal com o acompanhamento de milhares de estudantes da Califórnia em um dos mais importantes estudos psicológicos até então publicados.

Outro aspecto que contribuiu para a ampliação das pesquisas e da aplicabilidade dos testes de inteligência foi a necessidade de selecionar soldados de maneira ágil e com

eficiência durante o período da Primeira Guerra Mundial para serem levados aos campos de batalha, como destacado por Pasquali (2003).

No ano de 1920 houve uma ampliação da percepção que se tinha acerca da inteligência a partir das contribuições de Thorndike (1920 como citado em Pasquali, 2003). Este conceituou a “inteligência social”, a que relacionou à capacidade de compreensão e de saber como lidar com as pessoas de forma sábia nas relações interpessoais (Pasquali, 2003; Silva, 2003).

Anos mais tarde, Thurstone (1938) criticou a maneira geral como Spearman (1904), ambos como citado em Pasquali (2003), apresentava a inteligência e sugeriu que ela poderia ser analisada fatorialmente, por ser composta de capacidades básicas diversas, como a compreensão verbal, aptidão com os números, capacidade de fluência verbal, capacidade de memorização, raciocínio, velocidade de percepção e visualização do espaço. E desenvolveu, ainda, tomando por base tais conhecimentos, o Teste de Capacidades Mentais Básicas (Butcher, 1974).

A partir daí, foi possível relatar a segunda corrente que aborda as inteligências múltiplas (Amaral, 2012). Thorndike (1920 como citado em Pasquali, 2003), em consonância com Gardner (1998), conceituou a inteligência social como um dos sete tipos de inteligências existentes. E que ela se subdivide em intrapessoal – relacionada à capacidade de se autoavaliar e conhecer seus sentimentos – e interpessoal – que indica quando as pessoas têm compreensão acerca dos “estados de espírito”, bem como do que os outros desejam e utilizam tais informações para basearem suas atitudes.

Posteriormente, conforme exposto por Woyciekoski e Hutz (2009), foi criada em 1939 uma escala de avaliação mental para ser aplicada com o público adulto, a Escala Wechsler de Inteligência, que foi desenvolvida por David Wechsler (1939).

Mas vale ressaltar que os teóricos não tiveram um pensamento unânime sobre a inteligência e alguns pesquisadores postulavam que ela era a capacidade geral de as pessoas compreenderem e raciocinarem, enquanto o outro lado defendia que os

sujeitos tinham capacidades mentais variadas, as quais não tinham necessariamente dependência uma com a outra (Woyciekoski & Hutz, 2009).

Nesse sentido, questionava-se o que se conhecia sobre o quociente de inteligência (QI), que para Goleman, Boyatzis e Mckee (2007) era considerado pelos autores até os anos de 1990 como o único referencial para se medir inteligência nas pessoas e para indicar seu êxito. Entretanto, tal ideia de que a inteligência era unidimensional passou a ser questionada e outros autores propuseram uma nova vertente.

Assim como Thurstone (1938 como citado em Pasquali, 2003) tratou a inteligência como uma junção de fatores, Guilford (1967) aumentou ainda mais essa quantidade de fatores, referindo-se a 150 fatores que a compreendiam. Anos mais tarde, Gardner (1995) foi responsável pela criação da Teoria das Inteligências Múltiplas. Nessa teoria o cérebro funcionaria com uma espécie de conjuntos separados, onde cada um teria sua forma de funcionar, compreendendo as inteligências na área linguística, de música, espaço, corporal-cinestésica, lógico-matemática e ainda as habilidades de inteligência intrapessoal e de lidar com outras pessoas.

Para Castro (2016) existem múltiplas inteligências relacionadas à capacidade intelectual de cada um dos sujeitos, de forma que não existe também uma maneira única de mensurá-la, por envolver múltiplos fatores a ela relacionados.

Ressalta-se que, além de todas as inteligências apresentadas, muito tem sido discutido sobre a capacidade das pessoas de saberem lidar com as emoções de maneira adequada nas mais variadas situações e principalmente no meio organizacional. Para tanto, de acordo Woyciekoski e Hutz (2009, p. 1), tem-se que “a verificação das relações entre cognição e emoção poderia resultar no reconhecimento da capacidade do homem lidar com seu mundo emocional de forma inteligente, compatível com seus objetivos mais amplos de vida”. E mesmo pessoas com bom desempenho na área linguística, lógica, matemática ou musical, por exemplo, não significa que tenham capacidade de lidar de maneira inteligente com as situações.

Esse aspecto levou os estudiosos a darem mais foco para o que passou a ser chamado de inteligência emocional, com o intuito de compreender melhor sua

importância e aplicabilidade. Isso será apresentado no tópico a seguir, para compreensão dos aspectos que envolvem a inteligência emocional e, posteriormente, verificação da sua importância nas atividades dos líderes nas organizações.

## **2.2 Inteligência emocional**

Ao considerar agora não mais a inteligência como relacionada a um aspecto somente, como era vista anteriormente, mas ampliando o olhar para além das inteligências múltiplas como começaram a ser estudadas, destaca-se a inteligência emocional (IE) de forma específica.

Sprea (2009) pontuou sobre este tema, que desde o século XX é de interesse não só de psicólogos, mas com grande abrangência entre profissionais como médicos neurologistas, pedagogos e filósofos. Estes acentuavam que a padronização na forma de compreender a inteligência estava prestes a mudar para o que hoje se conhece acerca dela, a qual está sendo amplamente utilizada na administração, gestão e liderança de pessoas, assim como em inúmeras outras áreas.

Enfatiza-se, portanto, de onde surgiu o conceito de inteligência emocional. Foi citado primeiramente por Salovey & Mayer (1990, p. 189), dois psicólogos que a definiram em seu artigo como sendo “a capacidade de o indivíduo monitorar os sentimentos e as emoções dos outros e os seus, de discriminá-los e de utilizar essa informação para guiar o próprio pensamento e as ações”.

Em complemento, para Woyciekoski e Hutz (2009), a inteligência emocional trata-se de um construto recente da Psicologia, sendo um dos tipos de inteligência de mais discussão nos dias atuais, refletindo a maneira como a inteligência interage com os aspectos emocionais, o que implica as dificuldades em medi-la.

Na visão de Gandra (2016), a inteligência emocional pode ser conceituada, ainda, como a capacidade de autogerir as emoções e conseguir apreender o estado emocional das outras pessoas.



E para Gonzaga e Monteiro (2011), trata-se de um construto que colabora com as pesquisas científicas acerca do relacionamento interpessoal nas empresas, tornando possível investigar as emoções e seus reflexos no ambiente organizacional. Nesse sentido, a IE é um aspecto de grande relevância para a gestão de pessoas, sendo de importante valia como uma característica que os líderes precisam ter para conduzir suas equipes de maneira adequada.

Ela se relaciona à capacidade de usar o conteúdo das emoções na condução do pensamento e dos comportamentos de modo adaptativo e construtivo. Para tanto, corrobora-se a ideia de que a habilidade de perceber as próprias emoções e as das outras pessoas é uma importante subárea da inteligência emocional (Miguel, Bueno, Noronha, Couto, Primi & Muniz, 2010).

Se for levado em consideração que o líder tem como um de seus principais papéis a manutenção e inspiração de sentimentos positivos em sua equipe, possibilitando a liberação do que existe de melhor em seus liderados, compreende-se que eles têm uma função ligada ao aspecto emocional. Tal missão permite acompanhar os resultados e o funcionamento do que o gestor se propõe a fazer, sendo esses resultados bons ou não, o que depende dos liderados e da maneira como o líder conduz a equipe. Assim, destaca-se a relevância do estudo da liderança envolvendo as emoções de maneira inteligente (Goleman, Boyatzis & McKee, 2018).

O tópico a seguir trata da importância da liderança e de sua relação com a inteligência emocional quando esta é aplicada à gestão de equipes de trabalho nos diversos ambientes organizacionais, o que serve de embasamento para a compreensão da liderança também em instituições de educação.

### **2.3 Influência da inteligência emocional na liderança**

Para melhor compreensão da influência da inteligência emocional na forma de os líderes conduzir suas equipes, faz-se necessário destacar inicialmente o que significa liderança e seus principais conceitos.

### **2.3.1 O líder e os estilos de liderança na organização**

Tratando do conceito de liderança, pode-se dizer que é a capacidade que uma pessoa tem de influenciar outra ou um grupo com o intuito de alcançar objetivos e metas. Dessa maneira, em uma equipe de trabalho um líder possui a habilidade de direcionar de forma mais eficiente os seus liderados na condução de suas tarefas (Rosa, 2016).

No âmbito organizacional, a liderança também envolve a capacidade de traçar boas estratégias, ter a habilidade de gerir e motivar seus liderados e nos momentos necessários também impor regras. É preciso, ainda, ter gosto pelo que faz, capacitação profissional, humildade e principalmente vontade de aprender (Almeida, Garcia, Silva, Andrade, Alves & Rabelo, 2017).

Ao se pensar em liderança, é importante ainda destacar que existem diversos fatores que se correlacionam, contribuem e a influenciam. Pode-se, segundo Bianchi, Quishida e Foroni (2016), destacar diversos pontos importantes como, por exemplo, os processos de influência, relação líder-liderado, relação líder-grupo, formas de facilitação, planejamento, reconhecimento, inovação, incentivo ao aprendizado coletivo, entre outros aspectos intrínsecos e relevantes que moldam as formas de relações entre líderes e suas equipes.

Ainda conceituando o termo liderança, observa-se que nas últimas décadas esta vem sofrendo diversas adaptações e tende a ser considerada como um processo ou capacidade de influenciar pessoas com o propósito de criar relações ou facilitar condições para o alcance de objetivos compartilhados (Besen, Tecchio & Fialho, 2015).

De acordo com Marson, Sena e Santos (2015), ao se analisar os estudos sobre o tema construídos ao longo dos anos, encontram-se três teorias ou grupos principais, sendo elas: teoria dos traços de personalidade, estilos de liderança e teoria situacional da liderança. Tais teorias são apresentadas a seguir, para breve compreensão de suas aplicabilidades.

**Teoria dos traços de personalidade:** nessa teoria, entende-se que cada pessoa que possui comportamentos de líder já nasce com essas características, sendo elas físicas, intelectuais, habilidades ou traços sociais e traços relacionados a tarefas. Para tal teoria, não é possível aprender as habilidades de liderança, pois já se nasce com elas, mas é fundamental que a pessoa saiba de que forma e em qual situação deverá usá-las.

**Teoria sobre estilo de liderança:** defende que as habilidades para liderar podem ser adquiridas, aprimoradas, treinadas e aprendidas, uma vez que o estilo de liderar vai ser diferente para cada líder, dependendo das características individuais e da cultura na qual está inserido, sendo possível, segundo essa teoria, perceber três principais tipos de líderes:

- a) A liderança autocrática envolve a preocupação central nos resultados e tarefas, em que o líder centraliza seu poder, tomando decisões sem consultar a equipe e apenas delegando as atividades de forma autoritária;
- b) já na liderança democrática, participativa ou consultiva, existe uma relação recíproca de trocas entre líder e liderados, em que ele orienta sua equipe e apoia na execução das tarefas;
- c) por sua vez, a liderança liberal apresenta características de mais autonomia da equipe, que tem total liberdade na tomada de decisões até mesmo sem a supervisão do líder.

**Teorias da contingência ou situacionais:** o estilo de liderança de cada líder depende da circunstância e este precisa ter a capacidade de se ajustar ou responder dependendo de cada situação ou necessidade.

Ao se resumir as principais teorias da liderança construídas ao longo do tempo, pode ser observado, segundo Bianchi *et al.* (2016), que a teoria dos traços da personalidade está mais voltada para identificar os aspectos pessoais e qualidades das pessoas que se enquadram como líderes. Já para a perspectiva dos tipos de liderança, o foco é a identificação das características comportamentais que contribuem para a existência ou não de liderança, com preocupação na prescrição e centralização do líder. E a teoria situacional apresenta uma visão holística em que se interessa pelas trocas entre

líderes e liderados, preocupando-se com questões de autoconhecimento e desenvolvimento mútuo.

Apesar das grandes contribuições provocadas pelas diversas teorias sobre liderança, existem muitos outros fatores de grande relevância para o meio organizacional que afetam a gestão de pessoas. Almeida *et al.* (2017) menciona como fator de destaque os avanços das tecnologias e também o mundo globalizado e digital que, como um todo, ao longo do tempo vem aumentando as exigências, mudanças na forma de agir e pensar das pessoas e principalmente o aumento da concorrência. Torna-se fundamental no meio empresarial mais preocupação com o capital intelectual e humano, o que promoverá ganhos em todos os sentidos e para todos os interessados e confirma-se ainda mais o papel crucial que o líder representa em todo este processo, no qual ele tem o propósito de motivar a sua equipe de forma a obter resultados almejados e um clima organizacional saudável.

É importante realçar, ainda, que em uma realidade na qual as mudanças ocorrem de forma imprevisível e rápida, o papel do líder deve ir além de controlar os processos e sua equipe. Ele deve mobilizar recursos para que a organização possa sobreviver, o que significa adotar práticas diárias de ensino, apoio, confiança, entre outras atitudes positivas de uma boa liderança. Tais ações vão proporcionar resultados não apenas para o líder e para a empresa, mas estão relacionadas principalmente ao impacto que vai gerar em cada pessoa da equipe. O papel do líder é orientar, dar suporte e assistência para sua equipe, é preocupar-se não apenas com os processos, mas com cada pessoa envolvida. Ele deve possibilitar a ampliação da autoestima, a motivação e deve também acreditar no potencial de sua equipe para, então, obter mais desenvolvimento e conseguir o apoio desta na obtenção de seus objetivos organizacionais (Bunn & Fumagalli, 2016).

Para os mesmos autores, essas práticas descritas significam indícios de uma liderança de excelência a qual possibilita que todos cresçam, tornem-se mais inteligentes, importantes e ousados. E vai também estimular o comprometimento de cada pessoa da equipe, cujo líder influencia diretamente o engajamento, preparação, motivação e busca de altos desempenhos individuais e também a organização.

Para uma empresa, são as pessoas que movem tudo o que acontece, sendo crucial que gestores invistam no capital humano. Um fator-chave para isso é uma liderança que consiga direcionar sua equipe para que haja crescimento organizacional. Isso ocorre quando o líder consegue desenvolver seus liderados não apenas para um êxito satisfatório dentro da empresa, mas também para o crescimento pessoal e de carreira. Dessa forma, entende-se que um bom líder consegue aproveitar o que há de melhor em cada pessoa, influenciando-os de forma positiva e direcionando-os para o caminho certo (Maxwell, 2008).

As pessoas são o maior patrimônio de uma organização e, devido a esse fato, as empresas e seus líderes necessitam se preocupar em estimular de forma estratégica seus colaboradores para que os objetivos de ambos possam estar satisfeitos. Nesse sentido, a motivação é um fator de grande importância e que sempre anda junto com o tema da liderança. Motivar é estimular, é conseguir perceber e entender as necessidades dos colaboradores e vê-los como importantes para que, assim, também se consiga os objetivos da empresa, pois ao estar motivado o colaborador contribui muito mais e caminha em direção às estratégias organizacionais (Brunório, Cardoso, Pasotti e Felix, 2017).

Ainda segundo esses autores, não só altos salários nem só os benefícios são suficientes para agradar a todos, pois cada pessoa tem suas necessidades individuais. É certo que esses fatores são importantes e influenciam consideravelmente, porém eles sozinhos não conseguem gerar motivação, de maneira que a fórmula ativadora de sucesso em uma organização está na forma como o líder trabalha a motivação, analisando cada colaborador e conseguindo perceber suas necessidades intrínsecas, de acordo com os autores. E ao entender o gatilho gerador de motivação em cada liderado, o líder consegue obter mais eficácia, não apenas gerando motivação e satisfação, como também consegue atingir as metas da empresa.

Benevides (2010) defende que um líder possui determinados traços de personalidade que o distinguem das demais pessoas, e esses traços principais são alto nível de determinação, iniciativa, autoconfiança, inteligência, honestidade ou integridade. Só a união desses fatores, porém, não determina uma liderança eficaz ou líderes eficazes,

sendo também fundamental ter habilidades de adaptação para as diversas situações ambientais ou estilos de cultura, comportamentos, ambientes, entre outros.

O mesmo autor descreve também sobre conceitos de influência, defendendo que é a capacidade ou processo de persuadir pessoas por meio de estratégias táticas nas quais consideram diversos fatores situacionais, socioculturais, recursos disponíveis e características específicas do influenciador e também do influenciado, levando este último a seguir conselhos, reflexão e mudança de comportamento.

No que diz respeito a grupos, é importante destacar no estudo da liderança sua influência sobre aqueles, uma vez que o líder oferece o direcionamento para que os grupos alcancem os objetivos desejados. Um líder eficaz pode ser a chave para a melhoria do desempenho da equipe (Robbins, Judge & Sobral, 2010).

De acordo com o que foi exposto e levando em consideração as mudanças pelas quais o mundo vem passando, Besen *et al.* (2015) concordam que estas afetam todos e tudo, bem como a realidade das empresas. Assim, a complexidade organizacional exige novas formas de liderar não apenas os negócios, mas principalmente as pessoas, sendo, portanto, fundamental que a gestão seja pautada pela ética, por objetividade, priorização dos valores e da integridade, criação de ambientes saudáveis e que favoreçam o compartilhamento e a troca, o trabalho em equipe e, principalmente, a criação.

É com base em tais ideias que o mesmo autor sugere a existência de uma teoria sobre liderança que leva em consideração todas essas necessidades e preocupações: a teoria sobre a liderança autêntica. Essa teoria trata dos comportamentos organizacionais positivos, autênticos e confiáveis, que são praticados por líderes que promovem ambientes positivos e realizam uma gestão ética e socialmente responsável. É também pautada pela autoconsciência, autoaceitação, autoconhecimento, ações e relacionamentos. Diz-se que tais fatores possibilitam relações autênticas e transparentes, com altos padrões morais e íntegros. Outro aspecto crucial da liderança autêntica é que ela se relaciona a vivências pessoais nas quais o indivíduo manifesta a capacidade de ser realmente congruente quanto às suas ações, praticando verdadeiramente o que pensa, seus valores e emoções. Ou seja,

quanto mais fiel uma pessoa é frente às suas emoções, preferências, identidades e seus valores, mais autêntica ela será.

Ainda sobre modelos de liderança que consideram fatores psicológicos e estratégias que satisfaçam as complexas mudanças ocorridas no mundo, pode-se inferir, segundo Agostinho (2014), três estilos de liderança que impactam de forma eficiente e eficaz na vida não apenas dos liderados, mas também das organizações, são elas: a liderança carismática, liderança transformacional e liderança transacional.

A palavra carisma, para Agostinho (2014), deriva do grego *gift*, que significa dom ou graça divina. Na perspectiva organizacional, a liderança carismática é o processo pelo qual uma pessoa apresenta características de conseguir entusiasmo e ser empático de forma a conquistar seguidores fiéis, devido à sua boa articulação apelativa e tocante e conseguindo, assim, emocionar e convencer de forma eficiente que possui a solução para todos os problemas. A liderança carismática é percebida principalmente em tempos de crise e o líder carismático mostra-se capaz de solucionar todas as questões. Diz ainda que existe a combinação de cinco elementos principais para o carisma: a) pessoa com dom e qualidades extraordinárias; b) crise ou situação de desespero; c) visão e ideias promissoras de solução para a crise; d) união de seguidores atraídos pelo dom do líder e confiantes do seu poder extraordinário; e) confirmação de todo o poder por meio de boa administração da crise.

A teoria da liderança carismática aborda os líderes como aqueles que, em virtude de suas habilidades individuais, conseguem produzir efeitos impactantes em seus seguidores. Tais estudos buscam a identificação de características comportamentais e de personalidade que tornam pessoas líderes carismáticos. Entende-se que estes possuem visão estratégica, disponibilidade para correr riscos, autoconfiança, metas idealizadoras para um futuro promissor e *status quo*, habilidade de articulação e boa comunicação, capacidade de motivar por intermédio de fortes convicções, compromisso, empatia e sensibilidade às limitações ambientais, bem como para com as necessidades de seus liderados, exibindo comportamentos proativos não comuns (Benevides, 2010).

Corroborando essas ideias, Miranda (2009) acredita que de forma geral o líder carismático é visto como capaz de modificar a natureza do trabalho, uma vez que ele desvaloriza recompensas extrínsecas e foca crucialmente em recompensas intrínsecas. Além disso, aumenta o valor interno e gera empoderamento em seus seguidores, ampliando assim a visão de autoeficácia e eficácia coletiva. Os retornos principais percebidos pelos trabalhadores são a autoexpressão, o automerrecimento e a autoconsciência, sendo, portanto, o líder carismático visto como promissor de um futuro melhor.

Ainda para Agostinho (2014), as mudanças vivenciadas pelas organizações vêm exigindo estilos de liderança cada vez mais eficientes e que se adaptam de forma flexível e criativa para superar grandes desafios. Neste sentido, é importante ter líderes que consigam incentivo e apoio dos seus colaboradores de forma a conseguir cultivar uma visão de empoderamento, comprometimento e inovação. Tais características são possíveis por meio de uma liderança transformacional, que impulsiona as forças e aumenta o nível de satisfação e compromisso organizacional. Dessa maneira, consegue identificar as necessidades principais dos seus seguidores, procurando satisfazê-las e criando mudanças não apenas nas organizações, mas também na vida das pessoas. Diz-se, ainda, que uma empresa com liderança transformacional possui práticas de excelência, conseguindo satisfazer as principais necessidades humanas, disseminando forte cultura organizacional.

É discutido, ainda, segundo Benevides (2010), sobre a teoria da liderança transacional, que se compara à teoria transformacional, tendo em vista que nesta última podem ser considerados chefes executivos de sucesso os que conseguem transformar suas organizações, são capazes de serem não apenas carismáticos, com visão, inspiradores que motivam e geram altas expectativas. Mas que também consigam proporcionar condições para que seus seguidores tornem-se mais ativos e também líderes, guiando-os em direção à libertação para que se tornem agentes de mudanças.

Por sua vez, a liderança transacional trata-se de estratégias de condicionamento do comportamento dos liderados a partir da realização ou disponibilização de recompensas aos seguidores, à medida que executam suas tarefas, buscando



satisfazer suas necessidades individuais para que também tenham comportamentos de compromisso e contribuam para os objetivos da empresa. Portanto, essa teoria é vista como proporcionadora de ganhos e perdas (Benevides, 2010). Ao se comparar as duas teorias, é possível compreender que a principal diferença entre elas se encontra nos valores, cuja teoria transformacional vai ter visão de empoderar e responsabilizar seus liderados e a transacional foca na individualização e benefícios próprios para depois se preocupar com ganhos para todos.

Diante dos conhecimentos relatados acerca da liderança e das teorias que a embasam, é necessário discutir de que forma esta se relaciona à inteligência emocional, tema de estudo da presente pesquisa, por se compreender que líderes que são inteligentes emocionalmente tendem a terem melhores resultados na condução de seus liderados, o que será mais bem apresentado no item a seguir.

### **2.3.2 Inteligência emocional na liderança e suas contribuições para a gestão de pessoas**

Os estudos em Psicologia comprovam que o fator inteligência emocional condiciona o indivíduo para alto nível de autoconhecimento, autodomínio e controle psíquico. Tais fatos mostram-se imprescindíveis para a vida de uma pessoa em todos os âmbitos, não apenas no profissional, mas nas relações interpessoais como um todo. Com isso, possibilita que ele se torne mais consciente de suas emoções e sobre as emoções dos outros, sendo mais responsável, promovendo bem-estar individual e mudanças positivas no meio em que vive, sendo ele profissional ou não (Silva, Nepomuceno, Coutinho, Garcia, & Barbosa, 2014).

Silva *et al.* (2014) opinam que com o advento da era tecnológica que disponibiliza uma quantidade de informações gigantesca a todo o momento em um ritmo quase impossível de ser acompanhado por grande parte da população, surgem também os desafios para as organizações que precisam dar conta de todo esse processo, além de estarem preparadas para inovar. Ressalta-se, ainda, que precisam conseguir lidar com as emoções dos seus colaboradores que também são impactados por tal fenômeno e que necessitam, por sua vez, acompanhar o mesmo ritmo, visto que os resultados da empresa dependem destes.

Tal realidade pode provocar forte tensão e estresse emocional, problemas de desmotivação, conflitos interpessoais, entre outros fatores que atrapalham a empresa. É assim que a inteligência emocional é percebida como imprescindível não apenas para as práticas do líder, mas também, de forma geral, para todos os *stakeholders*, tendo em vista que ao obter o controle de suas emoções e conseguir usá-las a seu favor, o indivíduo consegue se tornar mais solidário, resiliente, maleável, sensível, paciente, magnânimo, generoso e compassivo.

De acordo com Weisinger (2001), a prática de comportamentos baseados pela inteligência emocional pode levar uma empresa a resultados mais produtivos, não apenas nos aspectos individuais, mas para a organização como um todo. Isso porque ela consegue aumentar o nível de satisfação, de competitividade e de eficiência, gerando aumento na qualidade de vida do trabalho. As pessoas conseguem controlar melhor seus sentimentos e esse equilíbrio gera também bem-estar no ambiente de trabalho, onde os colaboradores passam a se relacionar de maneira mais harmônica e tendem a reduzir conflitos, passando a focar mais nos objetivos da empresa.

A capacidade de um líder em administrar suas emoções, segundo Robbins (2005), pode ser decisiva e eficaz não apenas para a motivação dos colaboradores, mas também para o sucesso da gestão de pessoas. O autor atribui isso ao fato de que as emoções de forma geral afetam, tanto de maneira positiva como negativa, cada pessoa e o ambiente de trabalho.

Ao se pensar em inteligência emocional no ambiente organizacional e gestão de pessoas e mais especificamente em práticas de liderança, é possível concluir, com base em Silva *et al.* (2014), que quanto mais consciente e capaz de controlar suas emoções um líder for, mais preparado ele estará também para compreender as emoções de cada pessoa em sua equipe.

Em estudos sobre inteligência emocional, Goleman *et al.* (2007) acentuam que pessoas, ao formarem grupos, só conseguem ser mais inteligentes do que quando estão sozinhas quando exibem também alto nível de inteligência emocional. Nessa relação, cada pessoa contribui de forma significativa para o nível geral de inteligência

emocional, e o líder se destaca significativamente como condicionador dessa relação, quando ele possui competências de colaboração e cordialidades, estimula pensamentos positivos, consegue sustentar a ressonância dentro do grupo e atingir também alto nível de eficácia, alcançando os resultados e objetivos desejados.

Goleman *et al.* (2007) expõem as ideias de liderança primal e liderança ressoante, sendo que a primeira significa a capacidade que o líder tem de estar em primeiro lugar na condução das emoções do grupo, funcionando como “guia” emocional do grupo. Dessa forma, os liderados sempre buscam nele uma relação de apoio emocional. Já para uma liderança ressoante o líder precisa estar sintonizado com as emoções de seu grupo ou equipe e precisa também conseguir direcioná-los para um caminho positivo. Para que isso aconteça é necessário que haja autenticidade na transmissão de emoções nos comportamentos do líder.

É importante destacar, ainda, que líderes que possuem inteligência emocional, ou seja, que sabem usar suas emoções de forma estratégica e, conseqüentemente, fazendo com que seus liderados façam o mesmo, conseguem resultados organizacionais mais satisfatórios, pois utilizam seus aspectos emocionais para direcionar o comportamento e o raciocínio de sua equipe (Ulrich, 2014).

Por fim, para Goleman (2015a), líderes qualificados para motivar sua equipe, guiando-a para que caminhe junto com os objetivos da empresa, consegue ter primeiramente consciência sobre si, administrar suas emoções e aplicar melhor seus conhecimentos em gestão de relacionamentos.

Diante do exposto, foi possível compreender, com base na literatura, a relevância de se estudar o tema da inteligência emocional na liderança de pessoas, objeto desta pesquisa.

Serão descritos no próximo capítulo, os procedimentos metodológicos que serão seguidos para a realização do estudo, bem como os cuidados éticos que serão levados em consideração até a conclusão da pesquisa.

### **3 Metodologia**

O presente capítulo aborda todo o trajeto metodológico que foi percorrido de maneira sistemática para atingir os objetivos propostos com base na literatura estudada sobre o tema.

#### **3.1 Caracterização da pesquisa**

Foi realizada pesquisa de campo de natureza qualitativa, do tipo exploratória, por meio de entrevista semiestruturada com amostra de líderes e seus respectivos liderados do Centro Universitário Uninovafapi.

Na pesquisa foram trabalhados os construtos da liderança e da inteligência emocional na gestão de pessoas por meio de entrevistas individuais, com foco na percepção de líderes e liderados da instituição de educação superior, buscando o entendimento de como esses dois aspectos influenciam na gestão. A entrevista semiestruturada foi utilizada como forma de coleta de dados, de maneira que o roteiro preparado previamente pela pesquisadora com base no referencial teórico estudado serviu para nortear o trajeto das perguntas, sendo importante um bom relacionamento para que a entrevista acontecesse com naturalidade (Zanelli, 2002).

#### **3.2 Unidades de análise e observação**

A pesquisa contou com a participação de oito gestores (líderes) e oito liderados de equipes de trabalho do Centro Universitário Uninovafapi, de ambos os sexos, com idade igual ou superior a 18 anos. Tratou-se de uma amostra de conveniência que se caracterizou por entrevistar os sujeitos que estavam acessíveis para participação na pesquisa, facilitando a coleta de dados, de acordo com a definição de Anderson, Sweeney e Williams (2007).

Os liderados tinham que ser, necessariamente, de cada um dos gestores entrevistados, para que se pudesse compreender o olhar do líder e de seu liderado, respectivamente. Como critérios de inclusão para participarem do estudo, os

entrevistados deveriam ter, no mínimo, seis meses de trabalho na instituição sendo liderados pelo mesmo gestor.

Não poderiam, então, participar da pesquisa pessoas com menos de seis meses de trabalho na instituição, assim como seriam excluídas as participações dos liderados em que seu líder não tivesse sido um dos entrevistados, para que se pudesse conhecer a percepção do líder e de seu respectivo liderado.

### **3.3 Procedimentos para coleta de dados**

Os participantes foram contatados no próprio local de trabalho, onde lhes foram apresentados os objetivos e o tema da pesquisa para verificar seu interesse em participar, obedecendo à quantidade de oito gestores com um liderado de cada um deles, respectivamente, totalizando 16 sujeitos entrevistados.

A cada participante foi apresentado o conteúdo do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) para que tivessem ciência do que se tratava a pesquisa, bem como de seus riscos e benefícios, além dos demais aspectos éticos abordados.

Após aceitarem participar, por meio da assinatura do TCLE em duas vias, onde uma fica de posse da pesquisadora e a outra é de direito do participante.

A coleta de dados se deu de maneira individual, por meio de entrevista semiestruturada com questões envolvendo inteligência emocional, liderança e gestão de pessoas, conforme o indicado nos roteiros de entrevistas que constam nos Apêndices. Para facilitar o andamento da entrevista, foi solicitada a permissão para gravar as respostas dos participantes, exclusivamente para adiantar e facilitar o processo de transcrição das falas para análise. Em caso de recusa, as falas dos participantes seriam anotadas na íntegra, para que o conteúdo fosse mantido por completo para a análise, mas todos eles aceitaram gravar suas falas.

### 3.4 Instrumentos para coleta de dados

Foi utilizado para a pesquisa um questionário sociodemográfico (Apêndice A) com perguntas envolvendo idade, sexo dos participantes, cargo ocupado na empresa, tempo de trabalho, escolaridade, entre outras informações que serviram para a caracterização dos respondentes, conforme será mostrado no capítulo de resultados e discussão.

O instrumento de coleta de dados que atendeu aos objetivos foi uma entrevista semiestruturada elaborada com base na literatura relacionada ao tema, com questões envolvendo liderança, inteligência emocional e a gestão de pessoas na instituição de educação superior. A entrevista foi dividida em dois modelos referentes ao líder (Apêndice B) e ao liderado (Apêndice C).

### 3.5 Procedimentos de análise dos dados

A análise dos dados se deu por meio da análise de conteúdo de Bardin (1977), de maneira sistemática e categorizada por meio das unidades de texto que aparecerem repetidas nas falas dos sujeitos.

A técnica foi utilizada para que se pudessem analisar as falas dos participantes por meio de procedimentos sistematizados, visando descrever o conteúdo das mensagens e analisando os indicadores que permitissem inferir os conhecimentos que os sujeitos exibiram diante dos aspectos investigados, como recomendado na literatura (Bardin, 1977).

A Tabela 1 sintetiza a metodologia de acordo com os objetivos descritos inicialmente que nortearam a pesquisa.

**Tabela 1**

Síntese da metodologia

<b>Objetivos</b>	<b>Técnica de coleta de dados</b>	<b>Técnica de análise de dados</b>
Conhecer a percepção de líderes e liderados sobre a inteligência emocional	Entrevista semiestruturada	Análise de conteúdo

Identificar o conhecimento que líderes e liderados têm sobre liderança	Entrevista semiestruturada	Análise de conteúdo
Verificar como líderes e liderados relacionam a inteligência emocional e a liderança na gestão de pessoas	Entrevistas semiestruturada	Análise de conteúdo
Conhecer as estratégias que os líderes do Centro Universitário Uninovafapi utilizam para gerir suas equipes de forma emocionalmente inteligente	Entrevista semiestruturada	Análise de conteúdo

Fonte: elaborada pela autora com base em Bardin L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

## **4 Resultados e Discussão**

No presente capítulo são relatados os resultados do estudo a partir das falas dos líderes e liderados que aceitaram participar da pesquisa, mesclando tais relatos com o que a literatura registra sobre os conceitos de liderança e inteligência emocional com foco no trabalho.

Para tanto, inicialmente é feita uma caracterização dos participantes para melhor entendimento dos perfis dos entrevistados, como apresentado a seguir.

### **4.1 Caracterização da instituição e dos participantes**

O Centro Universitário Uninovafapi faz parte de um grupo educacional maior, que é referência na área da saúde. A instituição tem quase 20 anos de atuação na educação do Piauí, um dos estados do nordeste do Brasil, com sua sede situada em Teresina.

São trabalhadas as áreas de ensino, pesquisa e extensão, com maior investimento atualmente na estrutura e em inovação tecnológica. Para tanto, o centro conta com aproximadamente 700 colaboradores, sendo eles funcionários diretos ou trabalhadores indiretos, que atuam de forma terceirizada.

Para atender à demanda da população, o centro tem cursos nas áreas de saúde, humanas e exatas, totalizando aproximadamente 20 cursos, sendo a Medicina o mais procurado atualmente.

De acordo com o proposto na metodologia, todos os participantes têm mais de seis meses de atuação na instituição, o que permite que eles tenham passado pelo período de adaptação e possam ter uma visão de como funciona a liderança e como a inteligência emocional interfere na gestão.

Apesar de ter sido previsto que a pesquisa seria aplicada com cinco líderes e cinco liderados, foi conseguido um valor superior à previsão, totalizando 16 pessoas que aceitaram participar, o que representou oito líderes e oito liderados, os quais são apresentados na Tabela 2.



**Tabela 2**

Caracterização dos participantes

<b>Identificação</b>	<b>Sexo</b>	<b>Grau de escolaridade</b>	<b>Idade (anos)</b>	<b>Função</b>	<b>Tempo na empresa</b>
<b>Líder 1</b>	F	Mestrado	41	Coordenadora de Carreira	3 anos e 6 meses
<b>Líderado 1</b>	F	Especialização	29	Analista de nível superior	2 anos e 5 meses
<b>Líder 2</b>	M	Mestrado	54	Coordenador de administração	16 anos e 3 meses
<b>Liderado 2</b>	F	Mestrado	41	Professora	2 anos
<b>Líder 3</b>	M	Graduação	40	Coordenador de curso EAD	3 anos
<b>Liderado 3</b>	M	Especialização	27	Professor EAD	11 meses
<b>Líder 4</b>	M	Graduação	26	Supervisor de EaD	5 anos
<b>Liderado 4</b>	F	Graduação	39	Aux. Administrativo	6 anos
<b>Líder 5</b>	M	Graduação	37	Assistente Administrativo	3 anos
<b>Liderado 5</b>	F	Graduação	27	Aux. Administrativo	2 anos
<b>Líder 6</b>	F	Especialização	40	Contadora	13 anos
<b>Liderado 6</b>	M	Especialização	32	Assistente Administrativo	1 ano e 3 meses
<b>Líder 7</b>	F	Especialização	46	Diretora Administrativa	12 anos
<b>Liderado 7</b>	F	Graduação	50	Assistente Administrativo	17 anos
<b>Líder 8</b>	F	Especialização	35	Coordenadora Pedagógica	9 anos
<b>Liderado 8</b>	M	Especialização	38	Professor	7 meses

Fonte: dados da pesquisa (2019).

Observando a tabela, é possível perceber que, quanto ao sexo, foram 56% do gênero feminino, com idades variando de 26 a 54 anos.

A pesquisa contou somente com pessoas graduadas e a maioria delas com pós-graduação, com alto nível de instrução, sendo especialistas ou mestres.

O tempo de trabalho na instituição variou de sete meses a 17 anos de atuação, em cargos variados de acordo com a área de atuação em que os colaboradores se encontram.

Acerca das funções, percebeu-se que os que participaram são, em sua maioria, coordenadores de curso ou de algum setor administrativo e os liderados são de funções variadas, como analista de sistema, assistente administrativo, auxiliar administrativo e professor do curso de administração.

A seguir são apresentadas as respostas às perguntas feitas aos líderes e, em seguida, as respostas das entrevistas com seus liderados. Esses dados serão discutidos à luz da teoria estudada.

## 4.2 Entendimento dos gestores sobre inteligência emocional

A primeira pergunta do questionário que embasou a entrevista com os líderes obteve como resultados as respostas que estão descritas na Tabela 3:

**Tabela 3**

Questão 1 (líderes)

<b>QUESTÃO 1: O que você entende por inteligência emocional?</b>	
Líder 1	É a capacidade de reconhecer as emoções, os sentimentos da equipe e conciliar isso com o ambiente de trabalho, é exatamente esse equilíbrio que o líder tem que ter para gerenciar a sua equipe.
Líder 2	Entendo como sendo a inteligência que opera envolvendo aspectos intuitivos, afetivos e valorativos sem excluir os aspectos cognitivos da lógica racional.
Líder 3	É direcionar a sua equipe no modo que essa equipe entenda o que você está passando em relação às metas, em relação às próprias atividades, que essa equipe tenha um controle emocional naqueles momentos mais delicados onde as metas e prazos são estabelecidos de forma mais curta. Então tem que saber como resolver situações que aparecem ao longo do dia e visualizar o problema de imediato e encontrar a situação no menor tempo possível.
Líder 4	É quando tentamos agir de uma certa maneira em certas situações que se possa descrever em nossas vidas como também no meio profissional.
Líder 5	É aprender a se comportar em diversas situações, por algum imprevisto que possa ocorrer no seu dia a dia. Você amanhece tão tranquilo, calmo, sai de casa, mas de repente tem algum imprevisto, você tem que aprender lidar emocionalmente com essa situação.
Líder 6	É complicado, porque, cabeça, pensamentos, cada um tem, às vezes a gente para poder chegar, não falo nem só da minha equipe, mas de uma maneira em geral, para as pessoas entenderem o porquê daquele trabalho, daquela situação, eu acho um pouco complicado.
Líder 7	Eu entendo como inteligência emocional o estado de espírito que você se dispõe a ter dentro do seu ambiente de trabalho e pessoalmente, você precisa procurar atividades que lhe trazem satisfação, que lhe deixem em estado de espírito satisfatório e que você consiga disseminar toda essa sua forma de agir, fazendo com que seu emocional não interfira nas atividades da empresa.
Líder 8	Eu acredito que é saber lidar com o outro, é saber como se colocar no lugar do outro, é ter paciência, é saber escutar, é a parte do diálogo. Eu acredito que a inteligência emocional advém do comportamento que você vai adotar frente a determinada situação com o outro, sobretudo se colocar no lugar da outra pessoa

Fonte: dados da pesquisa (2019).

Tal questionamento busca atender ao primeiro objetivo específico desta pesquisa, que foi: conhecer a percepção de líderes e liderados sobre a inteligência emocional. Foi possível perceber a forma como os líderes enxergam o construto inteligência emocional.

As respostas dos entrevistados vão, de certo modo, ao encontro do que a literatura refere sobre o conceito de IE, associando-a à habilidade de utilização dos conteúdos

emocionais para conduzir a forma de pensar e se comportar de maneira adaptativa e construtiva, percebendo suas próprias emoções e a dos outros (Miguel *et al.*, 2010). Apurou-se que o Líder 4 e o Líder 6 não mostraram visão muito clara do conceito de inteligência emocional, descrevendo de forma vaga o que ele tem sobre o construto abordado. Entretanto os demais líderes apresentaram respostas que foram mais congruentes com a teoria utilizada.

### 4.3 Como os gestores lideram suas equipes

Seguindo a bibliografia utilizada, entende-se que líder é aquela pessoa que tem a capacidade de influenciar e direcionar outras pessoas com o objetivo de alcançar seus propósitos e metas (Rosa, 2016).

Na segunda pergunta – 2. Como você lidera sua equipe? –, os entrevistados deram as seguintes respostas, contidas na Tabela 4:

**Tabela 4**

Questão 2 (líderes)

<b>QUESTÃO 2: Como você lidera sua equipe de trabalho?</b>	
Líder 1	Lidero de forma democrática, sempre promovo reuniões, promovo decisões em equipe para que a gente possa valorizar o conhecimento e a capacidade de cada membro do grupo.
Líder 2	Procuro liderar minha equipe pelo exemplo e pelo serviço.
Líder 3	O modo como eu lidero a equipe é sempre primeiro ouvindo, porque eu acho que a parte fundamental de você ter uma equipe é ouvir as carências que a equipe solicita. A gente trabalha muito com a questão de reuniões semanais para decidir as metas, pontos e objetivos do setor e colocar em prática para poder finalizar as atividades que são atribuídas para o setor. E também distribuição de trabalhos, sempre costumo não concentrar o trabalho no meu cargo, gosto de dividir as tarefas, cada um ter suas obrigações, metas e prazos definidos.
Líder 4	Tentamos liderar da melhor forma possível, compreender o que o outro pensa para nunca surgir conflito em nossa equipe.
Líder 5	Tento liderar passando e cobrando o mais rápido possível das atividades, que a gente já é cobrado da gestão superior, e não forçando, não dar muita pressão a eles.
Líder 6	A gente conversa bastante, sou uma pessoa muito flexível, eu não tento ser uma líder, mas sim um amigo com eles, procuro ajudá-los em qualquer situação, tanto no profissional como no pessoal
Líder 7	Eu sempre procuro dialogar bastante, procuro saber tudo o que está acontecendo dentro da minha equipe, nós temos bastante reuniões, eu me preocupo muito com o pessoal e não só como profissional porque isso influencia diretamente no trabalho de todos os nossos funcionários. Então assim esse nosso trabalho é bem aberto, uma forma de diálogo bem próximo, sempre estar trazendo um ambiente muito saudável para a nossa empresa.
Líder 8	Geralmente a partir de reuniões, com o princípio da escuta para que nós possamos realizar os planejamentos, as ações e, além disso, nós fazemos ao final as avaliações porque são imprescindíveis aos processos e para saber aonde ir.

Fonte: dados da pesquisa (2019).

A pergunta citada está relacionada ao objetivo 2, que buscou *identificar o conhecimento que líderes e liderados têm sobre liderança*. Desse modo, ao observar as falas dos líderes, entende-se que a maioria utiliza a liderança democrática de maneira clara em sua forma de gerir, com a participação da equipe em termos de opiniões e decisões, bem como na divisão das tarefas, descentralizando a figura do líder.

Na visão de Marson *et al.* (2015), esse é o estilo de liderança democrática que ocorre com a participação dos liderados na gestão, de maneira que o líder interage de modo recíproco com sua equipe, orientando-os e apoiando-os no desempenho de suas atividades.

Já o Líder 2 demonstrou agir de forma mais discreta e com uma visão mais tradicional da liderança, ressaltando que o exemplo é a chave para que os liderados se espelhem nele em suas atividades. Sua postura corrobora o conceito de Rosa (2016) sobre liderança: a capacidade de influenciar alguém visando o alcance de objetivos.

A mesma pergunta se relaciona ainda ao objetivo 4, que foi conhecer as estratégias que os líderes do Centro Universitário Uninovafapi utilizam para gerir suas equipes de forma emocionalmente inteligente.

Em resumo, como estratégias apresentadas por eles, podem-se citar algumas, tais como:

- a) Promover reuniões para a tomada de decisões em equipe;
- b) valorizar o conhecimento e a capacidade dos liderados;
- c) dar exemplo e mostrar serviço;
- d) ouvir os liderados;
- e) traçar metas e objetivos em conjunto com a equipe;
- f) descentralizar e dividir tarefas;
- g) compreender os liderados para evitar conflitos.

Tais aspectos demonstram que a forma que cada líder encontra para conduzir os trabalhos de sua equipe tem pontos em comum, possivelmente por terem apresentado um estilo de liderança semelhante, o modo democrático de conduzir os trabalhos dos colaboradores.

#### 4.4 Conflitos e formas de resolução

A terceira pergunta – 3. Qual a situação de conflito mais delicada que você já precisou enfrentar com equipe de trabalho? Como você fez para resolver? – obteve as seguintes respostas demonstradas na Tabela 5:

**Tabela 5**

Questão 3 (líderes)

<b>QUESTÃO 3: Qual a situação de conflito mais delicada que você já precisou enfrentar com equipe de trabalho? Como você fez para resolver?</b>	
Líder 1	Uma situação bem delicada que a gente já teve aqui foi da escolha da atuação de cada um dos profissionais, como a minha equipe é formada por profissionais com nível superior e com experiência, então cada um quer trazer a sua capacidade para dentro do grupo, então para mim foi muito difícil fazer com que as psicólogas não exerçam o papel de psicólogas aqui dentro e fazer com que elas exerçam de certa forma o que elas aprenderam com a Psicologia, mas sendo orientadoras profissionais e orientadoras de carreiras e não como psicólogas; então sempre quando eu percebo que elas estão fazendo o papel de psicóloga eu chamo a atenção do grupo.
Líder 2	A situação mais difícil que já precisei enfrentar com equipe de trabalho foi por falha, falta e/ou ambiguidade de comunicação de ambas as partes. Para resolver tal situação não há outro caminho, na minha opinião seria o diálogo, então dialoguei.
Líder 3	Seriam mais atritos pessoais com alguns colaboradores, e isso acontece, a maneira que eu procuro sempre é ter reuniões separadas com esses colaboradores e repassar em relação à empresa conflitos que desestimulam o pessoal e depois chamo os dois para ter uma reunião com eles para que seja quebrado naquele momento, quebradas todas as arestas que ainda têm sobre esses colaboradores.
Líder 4	O que ocorre, como trabalho em setor pessoal, tem grande tensão dos nossos candidatos como também de nossos fiscais. O que pode surgir é que, quando uma aluno não traz documentação, tentamos agir da melhor maneira, tentando tranquilizá-lo, assim como também à equipe.
Líder 5	Tivemos um contratempo com um de nossos funcionários, na tomada de decisão de uns exames que precisávamos fazer, ele se negou a fazer alegando que não era obrigação só dele. A obrigação era dele, porém ele segurou para si e quando o problema veio à tona, ele expôs os problemas para os demais. Isso gerou um conflito no setor, mas conseguimos contornar, foi resolvida a situação, depois foi feita uma reunião para que isso não aconteça mais e se ocorrer com qualquer um terá de ser imediatamente passado para toda equipe.
Líder 6	Eu acredito eu não tenha tido nenhuma situação ainda, porém já vivenciei isso em outros períodos com outras equipes, a pessoa estava com um problema de depressão, era uma estagiária e a empresa queria fazer desligamento, e eu fiquei entre a “cruz e a espada” porque, como gestora, eu teria que fazer esse contato com ela pra tomar essa decisão, mas aí, eu consegui reverter isso, e nós acabamos que contratamos, porém, infelizmente, o quadro dela pirou e ela mesma pediu desligamento, eu achei bom, pois eu ia ficar com o peso na consciência de ter tirado e poder ter até complicado mais.

Líder 7	Como nós somos uma empresa que já está aqui há bastante tempo, nós tínhamos colaboradores que já não tinham mais interesse no trabalho, que já estavam atrapalhando o trabalho dos outros e então tivemos que fazer alguns desligamentos, isso tudo conversando, e então a pessoa realmente se posicionou que não tinha mais interesse em ficar e isso foi uma situação não muito desagradável que tivemos que fazer para poder resolver e está tudo bem.
Líder 8	É adequação ao perfil profissional, quando isso tem sido comum, quando há seleção, há vaga das oportunidades de trabalho as pessoas se colocam, mas quando elas assumem há conflito, há choque porque elas não procuram saber de fato para que fim é essa função e aí começa a haver o conflito, em desenvolver o trabalho de excelência de acordo com as diretrizes.

Fonte: dados da pesquisa (2019).

Diante dos relatos, entende-se que os gestores não buscaram resolver os conflitos de forma autoritária ou impositiva, mas buscaram, diante das dificuldades com a equipe, controlar a emoção para a resolução dos problemas. O mesmo é afirmado por Silva *et al.* (2014), que reconhecem que é importante os líderes saberem lidar com o aspecto emocional de seus subordinados tendo como foco os resultados da empresa, mesmo diante de questões tensas ou de estresse ou situações conflituosas.

Essa questão também está relacionada ao objetivo 4 do estudo, trazendo mais estratégias que são utilizadas pelos líderes do Centro Universitário Uninovafapi na condução dos trabalhos de suas equipes, tendo como base a inteligência emocional em vez de resolverem conflitos de forma a tornar as situações ainda mais tensas.

#### 4.5 Dificuldades do líder

Quanto aos desafios que os gestores enfrentam no dia a dia de suas funções, a questão seguinte – 4. Quais as maiores dificuldades que você enfrenta no dia a dia da gestão de pessoas? – obteve os resultados que serão descritos na Tabela 6:

**Tabela 6**

Questão 4 (líderes)

<b>QUESTÃO 4: Quais as maiores dificuldades que você enfrenta no dia a dia da gestão de pessoas?</b>	
Líder 1	Para mim a maior dificuldade é manter a equipe proativa, energizada, motivada, uma equipe disponível, porque assim na minha característica como líder eu sou muito proativa e executora, então quando eu vejo que a equipe não está no mesmo nível de energia que o meu, eu sinto dificuldade e por muitas vezes eu tenho que me controlar e manter o equilíbrio para que minha equipe não perceba minha insatisfação com relação a isso; então eu tenho essa dificuldade de querer que todos estejam no mesmo nível de energia que o meu, o mesmo nível de criatividade, mesmo nível de proatividade e muitas vezes eu percebo isso e isso me desmotiva, isso abala o meu perfil, a minha atitude.

Líder 2	O ritmo de entrega das demandas, por parte dos liderados, nem sempre se encaixa nos prazos estabelecidos pelas instâncias superiores, as quais, por sua vez, cobram dos gestores.
Líder 3	A maior dificuldade que eu sinto realmente é com o colaborador cumprir os prazos, e quando você trabalha com uma equipe maior, a dificuldade de como cada um vai receber essa informação. Então nosso intuito sempre é de estar passando a informação mais clara, esse direcionamento das demandas do setor para que o colaborador absorva e ponha em prática as demandas do setor, mas a maior dificuldade que a gente encontra é estar dentro dos prazos.
Líder 4	É mais a questão emocional, porque todos os dias podemos chegar diferente, com o humor diferente, porém nos damos bem.
Líder 5	A maior dificuldade que temos por enquanto é um pouco de falta de comunicação entre nós e também entre outros setores, mas já estamos tentando resolver isso.
Líder 6	Minha equipe, graças a Deus, não dá trabalho! Tudo que a gente faz para o desempenho das atividades eles colaboram. Não tenho nenhum problema com minha equipe.
Líder 7	Na gestão de pessoas o que mais a gente tem é a dificuldade das pessoas conseguirem internalizar suas obrigações, todos os dias você tem que estar lembrando a um e a outro que ele tem que ter compromisso, ter responsabilidade, que ele não pode sobrecarregar o seu colega e isso a gente tem que ficar atento o tempo inteiro para não gerar nenhum conflito e ter problema dentro da empresa.
Líder 8	Eu acho que a mediação de conflitos, porque começam mesmo de nós os problemas que temos consigo, então nós temos que nos superarmos cada dia, e quando passamos a nos relacionar com o outro é uma outra forma de agir, então nós precisamos nos entender consigo mesmo para que possamos liderar, para que possamos mediar e desenvolver um trabalho com excelência.

Fonte: dados da pesquisa (2019).

Com base nos relatos, tem-se que as maiores dificuldades que os líderes identificaram foi em relação à motivação de suas equipes para se manterem com foco nas atividades, produtivos e gerando resultados para a empresa. Tais falas vão ao encontro do que a pesquisa de Gonzaga e Monteiro (2011) obteve em relação a gestores no Brasil, demonstrando que as situações desafiadoras vivenciadas por eles são inúmeras e têm relação com o aumento da competitividade ao qual as empresas estão submetidas. Desse modo, exigem cada vez mais que eles consigam motivar suas equipes, promovendo seu desenvolvimento para aumentarem os resultados para a organização.

Entretanto, foi percebido que o foco dos líderes não está tão voltado para o desenvolvimento de pessoas, mas para o cumprimento de prazos e normas da empresa. Tal aspecto não está muito alinhado com a nova forma de gestão de pessoas para o mundo globalizado, em que se orienta que o foco esteja nas pessoas, buscando atraí-las, capacitá-las, valorizá-las e retê-las, motivando-as para o trabalho (Wood Júnior *et al.*, 2011).

## 4.6 Relação entre inteligência emocional e liderança

Após entender os desafios que os líderes vivenciam no trabalho, foi-lhes feita uma pergunta voltada para a relação entre os construtos estudados na pesquisa – 5. Você percebe alguma relação entre a inteligência emocional e a liderança na gestão de pessoas? Qual? – para a qual as respostas foram as que estão indicadas na Tabela 7, a seguir:

**Tabela 7**

Questão 5 (líderes)

---

**QUESTÃO 5: Você percebe alguma relação entre a inteligência emocional e a liderança na gestão de pessoas? Qual?**

---

- Líder 1 Sim, na verdade eu acho que a inteligência emocional, como eu acabei de citar, ela é eu perceber que eu tenho inteligência emocional e usá-la para manter esse equilíbrio e gerenciar a minha equipe da melhor forma possível. Às vezes eu percebo que se eu não conseguir equilibrar e muitas vezes explodir ou chamar atenção em uma hora indevida eu estou demonstrando que eu não tenho inteligência emocional e as pessoas não vão ser lideradas como deveriam.
- Líder 2 Sim. A relação consiste, por exemplo, no fato de que a inteligência emocional possibilita ao líder maior influência junto aos liderados e, conseqüentemente, maior empatia na equipe e maior eficácia nos resultados buscados.
- Líder 3 Sim, eu vejo que as duas têm que trabalhar em conjunto em relação ao emocional e à parte de liderança na gestão de pessoas, porque eu vejo que o gestor em si tem que visualizar sempre essa questão de ver o lado da pessoa em si, do seu trabalhador, mas também visualizar a questão das metas que têm que ser cumpridas, onde o colaborador tem que seguir para se adequar ao setor.
- Líder 4 Sim, eu acredito nessa semelhança, porque pra ser um líder é preciso saber entender o próximo, e isso é muito importante pra liderar uma equipe.
- Líder 5 Têm muitas! Caso de desligamento, por exemplo, tem férias que temos que dar pra quem não quer, às vezes eles pedem para serem liberados por algum outro motivo e o setor não pode liberar, eles ficam muito chateados.
- Líder 6 Sim, um líder com inteligência emocional consegue liderar melhor seus colaboradores.
- Líder 7 Com certeza, o equilíbrio está realmente nisso, em você manter essa inteligência, em você conseguir manter essa paz, passar uma tranquilidade, um ambiente agradável e o líder no meu entendimento ele quem tem que dar o primeiro passo, ele quem tem que demonstrar, é fundamental que ele demonstre isso para as pessoas e que as pessoas tenham essa proximidade e que as pessoas tenham como manter esse mesmo equilíbrio, e assim você é realmente um espelho de toda a sua equipe.
- Líder 8 Totalmente, uma coisa está conectada com a outra, acredito que até uma situação um depende totalmente da outra, como é que a gente pode liderar pessoas se você não tem inteligência emocional? Uma estratégia que eu tenho adotado muito no meu trabalho é sempre quando prevemos uma ação, pelo menos refletir sobre a reação, sobre o que aquilo vai causar no outro, sobre o que de fato se espera alcançar isso pode ser reflexo no outro, eu acredito que tem sido uma das estratégias de trabalho.
- 

Fonte: dados da pesquisa (2019).

A partir do que foi exposto por eles, nota-se que a percepção que os líderes têm da inteligência emocional associada à liderança na gestão de pessoas é convergente



com o que a literatura trata a respeito do assunto, como pode ser percebido na descrição de Silva *et al.* (2014). Esses autores afirmam que quando o líder tem mais consciência e controle sobre suas emoções, ele tem mais condições de entender o lado emocional de seus liderados, o que influencia na empresa e na gestão da equipe como um todo.

#### 4.7 Inteligência emocional aplicada à liderança e os reflexos nos resultados

Posteriormente, tratou-se dos resultados que a relação citada na questão anterior pode trazer para a gestão de pessoas – 6. Em sua opinião, de que forma a inteligência emocional na liderança reflete nos resultados da equipe? –, obtendo as seguintes explicações dos liderados entrevistados:

**Tabela 8**

Questão 6 (líderes)

---

**QUESTÃO 6: Na sua opinião, de qual forma a inteligência emocional na liderança reflete nos resultados da equipe?**

---

Líder 1	Se a equipe não estiver equilibrada e com um objetivo em comum, em harmonia, nenhum resultado é alcançado, aqui a gente precisa dessa colaboração porque aqui a gente não faz nada sozinho, as orientadoras educacionais recebem os alunos para que outros membros da equipe deem continuidade ao atendimento, tanto as estagiárias quanto os profissionais que são do corpo técnico administrativo da equipe, para eu poder ter esse equilíbrio de todo mundo trabalhando em equipe com o mesmo objetivo elas têm que estar totalmente equilibradas.
Líder 2	Creio que impactando na motivação da autoestima e no sentido de colaboração recíproca dos membros da equipe, o que será traduzido em mais qualidade e maior produtividade.
Líder 3	A partir do momento que eu visualizo que o colaborador está trabalhado bem e feliz no seu local de trabalho, motivado, eu vejo que a partir daí os resultados começam a acontecer de uma forma mais eficaz; porque aquele colaborador que não entende os objetivos da empresa, que tem dificuldade de se relacionar com os outros colaboradores não vai ter uma produção que se adéque e que o setor realmente precise que seja batida em relação às metas.
Líder 4	Mantendo esse bom relacionamento com todos, com certeza vamos atingir todos os objetivos em equipe.
Líder 5	Sim, ajuda muito, sabendo lidar em certas situações, sabendo usar bem a inteligência emocional, ajuda muito na tomada de decisão, sem inteligência emocional podem ser tomadas decisões precipitadas.
Líder 6	Acredito que você, sabendo falar, contornar a situação, acaba influenciando para termos uma equipe motivada.
Líder 7	Atualmente estou muito satisfeita com a equipe que eu tenho exatamente por isso, porque nós temos trabalhado muito com todos sem ter diferença de cargo e mostrando que nós temos a possibilidade de crescer juntos e desenvolver um trabalho que todo mundo está engajado, está comprometido, as pessoas estão se sentindo muito bem com esse resultado.
Líder 8	Totalmente para se alcançar o sucesso a inteligência emocional ela é fundamental, ela é imprescindível, inclusive eu acho que as instituições devem estar com seu sinal de alerta ligado para que tenham capacitações, pois uma equipe capacitada é isso. Às vezes só

---

pensamos em equipe de trabalho, mas os gestores também estão precisando de capacitações. Até porque o gestor que está na ponta como líder precisa ter essas habilidades e competências trabalhadas. E obviamente eu costumo sempre dizer uma frase que um grande líder ele prepara seus liderados. Acredito que não tem esse negócio de um grande líder e o liderado, você ser o que manda e outro obedece, mas acredito que você prepara sucessores.

Fonte: dados da pesquisa (2019).

Quanto às respostas anteriores, entende-se que os líderes têm consciência de que a inteligência emocional, quando utilizada como aliada à liderança, apresenta reflexos positivos na gestão de suas equipes. Tais formas de enxergar estão em conformidade com o que é mostrado por Robbins (2005), de que a maneira como a liderança consegue controlar seu lado emocional reflete na eficácia e na forma de motivar os liderados, nos resultados da sua forma de gerir pessoas.

#### 4.8 Reflexos da inteligência emocional e da liderança na instituição de ensino

Por fim, foi apresentada a pergunta – 7. De que forma a inteligência emocional e a liderança das equipes refletem nos serviços prestados pela instituição de ensino? –, à qual eles responderam como reporta a Tabela 9:

**Tabela 9**

Questão 7 (líderes)

<b>QUESTÃO 7: De que forma a inteligência emocional e a liderança das equipes refletem nos serviços prestados pela instituição de ensino?</b>	
Líder 1	Bem, o aluno no nosso caso vem buscar esse equilíbrio, ou ele está insatisfeito com a escolha profissional dele ou o curso está deixando ele desmotivado ou o professor mostrou o resultado que ele não quer alcançar depois de formado, traz para cá problemas pessoais. Então a minha equipe tem que estar muito equilibrada emocionalmente, além delas estarem com os mesmos objetivos que é orientar a carreira dos alunos para fazerem uma conciliação com o futuro do trabalho a gente precisa aqui acolher, e esse acolher sem inteligência emocional não funciona, então no meu setor especificamente, a profissional tem que ter uma inteligência emocional para realizar uma boa acolhida para o aluno e direcionar ele da melhor maneira possível, qualquer um dos membros da minha equipe tem que ter esse equilíbrio emocional e a inteligência emocional é primordial para isso.
Líder 2	Há um grande esforço da instituição de ensino de criar sinergia no pensar e no agir dos colaboradores. Não é fácil. Grande desafio numa instituição que cresce cada vez mais. Todavia, os valores "inovação" e "espírito empreendedor" podem ser espaços oportunos para expressão dessa combinação de inteligência emocional das equipes.
Líder 3	O modo que a gente busca ter, a maneira que eu busco ter no meu setor para saber se está refletindo nisso em relação aos nossos clientes, no caso nossos alunos, eu faço pesquisa, eu entro em contato com os eles. Nós temos relatórios também, como aqui nosso modelo é um modelo de que o aluno está a distância, nos portais, nos meios de comunicação, então nós produzimos relatórios onde a gente vê aqueles alunos que realmente estão com dificuldade de ter acesso aos nossos colaboradores, entro em contato com eles para sanar o motivo, o porquê, e quando tem algum desencontro em relação a isso, algum cliente nosso reclama de um atendimento que foi prestado no meu setor eu

	imediatamente entro de contato com esse aluno para tentar entender o motivo do que realmente aconteceu e logicamente ouvir as duas partes.
Líder 4	Prestando esse serviço de qualidade e atingindo objetivos, com certeza a empresa só tem a ganhar com isso.
Líder 5	O bom atendimento que fazem é pelo esforço dos nossos funcionários como um todo.
Líder 6	Não trabalho com alunos, mas sei que isso reflete no resultado do trabalho de todos e na empresa de forma geral.
Líder 7	Nós podemos observar até mesmo no corpo discente a satisfação que eles têm, todos os colaboradores estão abordando. Nós temos muitos depoimentos de alunos sobre o clima que estamos vivendo dentro da instituição, melhorias tanto para os funcionários quanto para os alunos, então tudo isso reflete em um movimento positivo, as pessoas hoje em dia querem ficar aqui no Uninovafapi.
Líder 8	No nosso caso que trabalhamos com o público discente, e nós sabemos que tem a questão da maturidade dos nossos alunos, isso vai refletir totalmente, porque a forma como a gente acolhe, como a gente recebe, como a gente desde o primeiro atendimento com o aluno até o trabalho fim da gente que é o ensino, essa estrutura essa inteligência emocional, ela é fundamental, porque a gente só pensa que a responsabilidade é do docente, mas a gente tem que pensar que ela é uma empresa e uma empresa ela tem que ter uma estrutura administrativa, essa questão da postura profissional, ela tem que ser condizente. Então desde o atendimento administrativo ao docente tem que ser a contento, então acredito que tem que ter essas frentes, e que precisam ser trabalhadas e que elas fazem toda a diferença.

Fonte: dados da pesquisa (2019).

É válido ressaltar que os gestores da instituição têm preocupação em cuidar com inteligência emocional da liderança de suas equipes, por terem como foco a melhor prestação de serviços aos clientes da empresa, que são os alunos de cursos presenciais e a distância. Dessa forma, percebe-se que os construtos estudados refletem nos resultados da empresa, no sentido de que, com uma liderança eficiente, os alunos são mais bem atendidos e acolhidos, refletindo nos resultados que eles darão para a instituição.

A seguir, serão apresentados os resultados obtidos a partir de entrevistas realizadas com os liderados, nos quais também conseguiram responder a todos os objetivos deste trabalho.

#### 4.9 Entendimento dos liderados sobre inteligência emocional

**Tabela 10**

Questão 1 (liderados)

<b>QUESTÃO 1: O que você entende por inteligência emocional?</b>	
Liderado 1	É a capacidade que o ser humano tem de conseguir equilíbrio nos seus comportamentos ou reações diante das situações que aparecem na vida dele. É o equilíbrio que ele tem frente às emoções.
Liderado 2	É a capacidade de você poder gerenciar suas emoções.

- Liderado 3 Eu entendo que é o conjunto de comportamentos que refletem na sua postura e está diretamente ligada à sua postura, seja ela no setor pessoal quanto no profissional.
- Liderado 4 É maneira que a gente consegue lidar no teu trabalho, do teu setor sem deixar que as situações que acontecem no seu dia a dia, de forma particular, consigam prejudicar o teu desenvolvimento dentro do setor.
- Liderado 5 Saber controlar as emoções de acordo com cada situação, cada momento, local e pessoa específica.
- Liderado 6 É a capacidade que você tem de lidar com as emoções em diversos ambientes e situações.
- Liderado 7 Emocional – quando a gente trabalha e um chefe assedia.
- Liderado 8 Ela tem que ser bem equilibrada, porque hoje vivemos numa sociedade na qual que a gente precisa lidar com várias emoções, com várias pessoas. Então cada um tem um potencial, tem uma liderança, ela tem emoção, então quando estamos num setor que possui várias equipes precisamos saber dosar essa questão da emoção, precisamos lidar com cada um diferencialmente.

---

Fonte: dados da pesquisa (2019).

Analisando a questão 01 da Tabela 10, depreende-se que os liderados têm uma visão de certa forma parecida com a de seus líderes a respeito da inteligência emocional, sendo, portanto, possível responder ao primeiro objetivo deste trabalho. Observou-se, pelas respostas, que de maneira mais ampla os liderados retêm entendimento sobre inteligência emocional como sendo a maneira de se comportar e/ou formas de reagir diante de situações, referindo, de forma mais detalhada, segundo a visão do liderado 1, que “é um equilíbrio entre as emoções frente às situações da vida”.

Quando comparadas as respostas dos entrevistados com os conceitos utilizados na bibliografia, percebe-se aproximação de concepções. Salovey & Mayer (1990, p. 189) atestam que inteligência emocional refere-se à capacidade que uma pessoa tem de monitorar os sentimentos e as emoções, não apenas as suas, mas também as dos outros, e a partir daí conseguir discriminá-los no sentido de também utilizar essas informações como direcionadoras dos próprios pensamentos e ações.

Já Gandra (2016) discorre que inteligência emocional é a capacidade de controlar as emoções e conseguir apreender o estado emocional das outras pessoas.

#### **4.10 Visão dos liderados sobre relacionamento com o líder**

O segundo objetivo específico procurou identificar o conhecimento que os entrevistados têm sobre suas lideranças. Dessa forma, as questões 02, 03 e 04 do

roteiro de entrevista de liderados, que estão organizadas na Tabela 11, a seguir, buscaram atender a tais propósitos:

**Tabela 11**

Questões 2, 3 e 4 (liderados)

---

**QUESTÃO 2: Como é o relacionamento do líder do seu setor com você? E com seus colegas de trabalho?**

---

Liderado 1 É uma relação de autonomia, a palavra que define é essa, nós temos a liberdade de conduzir todas as atividades e poder afetar da melhor forma, sugerir ideias, então a melhor palavra que define é essa.

Liderado 2 Bem, o meu líder é bem presente na gestão que ele faz via *online*, já que nós somos professores, então pouco a gente se encontra, mas ele faz uma boa gestão, uma boa comunicação via redes sociais.

Liderado 3 O meu relacionamento com o meu líder é bem direcionado, é bem profissional, direcionada às atividades, orientando as atividades que nós temos que fazer, nas demandas do setor, falando da importância do trabalho de cada um e sempre direcionado aos objetivos de cada setor.

Liderado 4 Nosso líder é muito acessível, muito solícito e consegue saber se comunicar, saber esclarecer o que ele deseja que a gente tem que fazer assim como a nossa comunicação é uma via de mão dupla, a gente também tem essa abertura de chegar e colocar itens e situações ou que precisam ser resolvidas ou até mesmo sugestões. Então existe uma grande liberdade mútua.

Liderado 5 Normal, temos uma relação bem profissional.

Liderado 6 A nossa gestora, como já falei antes, trabalhei aqui antes, eu não conhecia, ela já trabalhava aqui, mas na segunda passagem por essa instituição, ouvi falar muito bem dela, trabalhava num setor um pouco distante daqui, ela é uma pessoa que é sempre aberta a diálogo, sempre está preocupada com a gente e percebemos ao longo do tempo, do dia que ela se relaciona muito bem com as pessoas dos setores próximos e até de setores que não são tão próximo.

Continua

**Tabela 11**

Questões 2, 3 e 4 (liderados)

---

**QUESTÃO 2: Como é o relacionamento do líder do seu setor com você? E com seus colegas de trabalho?**

---

Liderado 7 É muito bom, a gente conversa, quando ela tem que me chamar atenção, ela chama, pois são críticas construtivas, para os meus amigos, sou tipo uma liderança para eles, exemplo: final de ano, se eu tomar a frente pra fazer uma coisa, uma parte vai... Porém se eu não tomar a frente, ninguém vai.

Liderado 8 É o mais prazeroso possível, nossa convivência é harmoniosa, no sentido de que nunca tivemos nenhum atrito em termos de demandas na instituição, então temos harmonia nas demandas.

Fonte: dados da pesquisa (2019).

---

**QUESTÃO 3: Você já enfrentou alguma situação de conflito com seu líder? Qual foi a postura dele para solucionar?**

---

- Liderado 1 Até o presente momento eu não apresentei nenhum tipo de dificuldade ou conflito.
- Liderado 2 Não, nenhuma.
- Liderado 3 De conflito não, mas às vezes acontecem situações que a gente tem que tomar certas atitudes e elas sempre são consultadas e às vezes acontecem de ter opiniões divergentes, onde ele sempre procura equacionar e a melhor forma de resolver.

- Liderado 4 Dentro desse setor que estou há nove meses, graças a Deus, nunca tive nenhum problema de conflito direto ou indiretamente como meu líder, então, não tenho nenhuma experiência a respeito disso, pelo menos por enquanto.
- Liderado 5 Sim, foi uma postura tranquila.
- Liderado 6 Eu não diria nem conflito, mas, claro, já passamos por algumas dificuldades, mas ela sempre procurou a nos escutar, e juntos nós arranjamos sempre uma solução, ela está sempre aberta a nos ouvir.
- Liderado 7 Até agora não.
- Liderado 8 Sempre foi da melhor maneira possível, encontrando soluções para que tudo se saia bem diante da demanda colocada.

---

Fonte: dados da pesquisa (2019).

---

**QUESTÃO 4: Quais as maiores habilidades que você admira em um líder de equipe?**

---

- Liderado 1 A capacidade de ter empatia, de trabalhar em equipe e também ensinar, saber comandar de uma forma participativa toda a sua equipe.
- Liderado 2 É capacidade de ele colaborar, instruir, ensinar, de pegar na mão, direcionar, de falar dos seus potenciais, o que pode, o que não pode, direcionar os seus caminhos.
- Liderado 3 Eu acredito que é a capacidade de alinhar os objetivos de cada um aos objetivos do setor e da empresa.
- Liderado 4 É aquele que consegue chegar, sentar e conversar e não ser impositivo, conseguir dizer, criar situações, deixar essa abertura para você sentar, conversar e mostrar que ao mesmo tempo que você tem essa abertura de dizer aquilo que você está desejando para a equipe, para outro setor compreender também que ele tem todo o direito de concordar ou não. Então, acho que o verdadeiro líder consegue te deixar à vontade pra falar, sugerir e você consegue se sentir à vontade quando ouve um não ou uma objeção.
- Liderado 5 Confiança, interatividade com a equipe, saber delegar e escutar a equipe.
- Liderado 6 Talvez nem tenho conhecimento sobre o assunto, já pesquisei bastante, já fui líder em um tempo, mas é uma pessoa importante, é preciso saber delegar as funções pra pessoas, de repente saber ouvir, a centralização 100% não é legal, pois prejudica.
- Liderado 7 Proativos, saber tratar seu empregado, respeito.
- Liderado 8 Compreensão, e principalmente se colocar no lugar do outro.

---

Fonte: dados da pesquisa (2019).

É possível detectar, nas respostas à questão de número 02, que discutiu a relação do líder e liderados no ambiente de trabalho pesquisado, que os liderados mostraram, de forma geral, ter uma boa imagem de seus líderes. Reconheceram que são pessoas que são presentes, acessíveis, solícitas, têm boa comunicação, sabem orientar e conseguem estar abertas para ouvir. Entende-se, ao se comparar a imagem dos liderados pesquisados sobre seus líderes, que existe relação com o conceito de liderança apresentado inicialmente pela bibliografia, visto que, ao terem comportamentos aprováveis pelos seus liderados, um líder consegue construir boa admiração deles e influenciar de forma a direcioná-los nas atividades laborais.

Ainda a partir das respostas à questão 02 percebeu-se na fala do liderado 1, a indicação de características do estilo de liderança liberal. Esse respondente declarou

que sua relação com o líder é de autonomia e que a equipe tem a liberdade de conduzir todas as atividades.

Nesse sentido, entende-se que, apesar de ser importante proporcionar abertura na equipe e deixar os liderados terem autonomia, é imprescindível também que ele esteja junto e sempre trabalhando em parceria com a equipe. Basílio *et al.* (2017) explicitam que um líder precisa ter a capacidade de traçar boas estratégias e conseguir gerir sua equipe de forma a motivá-la nos momentos necessários, mas que também consiga aplicar regras para obter mais êxitos.

Ainda sobre o comportamento do líder e sua capacidade de influenciar, na questão 04 foram investigadas as principais habilidades que podem ser admiradas em um líder. As respostas dos liderados deste estudo mostraram que o que admiram em um líder é a capacidade de ele colaborar, instruir, ensinar, ter empatia, ser confiável, interativo, proativo e conseguir alinhar os objetivos de cada um aos objetivos do setor e da empresa.

Analisando essas características das respostas, é possível perceber, de forma geral, que existe relação entre a satisfação e aprovação dos liderados e a capacidade de um líder em compreender as necessidades da equipe ao ponto de conseguir satisfazê-las.

A esse respeito a bibliografia referencial, como Bunn e Fumagalli (2016), aponta que o papel do líder vai além de controlar os processos de sua equipe. Na verdade, é imprescindível que ele consiga adotar práticas diárias de ensino, apoio, confiança, entre outras ações que tenham efeitos positivos, proporcionando impactos de crescimento não apenas para a empresa, mas para cada pessoa da equipe, e que reflitam uma boa liderança.

As ideias de Chiavenato (2012) concordam com o discurso anterior, de que o líder possui a habilidade de influenciar seus relacionamentos interpessoais a partir de um processo de comunicação humana, com o intuito de conquistar os seus objetivos.

Já sobre a questão de número 03, que trata da existência ou não de alguma situação de conflito entre líder e liderado, a maioria das respostas dos liderados mostrou que ainda não tiveram situações de conflitos. Apenas os liderados 3 e 5 relataram que, às vezes, acontecem opiniões divergentes entre eles, porém seus líderes sempre procuram equacionar a situação e encontrar a melhor forma de resolver, finalizando sempre da melhor maneira possível.

#### 4.11 Relação entre inteligência emocional e liderança

O terceiro objetivo específico buscou verificar como líderes e liderados relacionam a inteligência emocional e a liderança na gestão de pessoas. A esse respeito, as questões 05 e 06 do roteiro de entrevistas, que estão organizadas na Tabela 12, buscaram atender a tais propósitos:

**Tabela 12**

Questões 5 e 6 (liderados)

---

**QUESTÃO 5: Você percebe alguma relação entre a inteligência emocional e a liderança na gestão de pessoas? Qual?**

---

- |            |                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Liderado 1 | Tem total influência, principalmente na motivação e na saúde do trabalhador, porque a partir do momento que essa relação de líder e liderado se desgasta vai afetar nos resultados, na forma do atendimento, dos dados e números e tudo isso vai ser comprometido. |
| Liderado 2 | Elas se completam, pois as emoções é gestão do comportamento humano, se você não tiver equilibrado vai transparecer em todas as suas atitudes mesmo que inconsciente.                                                                                              |
| Liderado 3 | Eu acredito que a inteligência emocional é tanto por parte dos líderes quanto por parte dos liderados e isso é de suma importância para que o andamento do setor ocorra da forma necessária.                                                                       |
| Liderado 4 | Sim, com certeza e não tem como separar, mas infelizmente na teoria a gente fala que tem que saber dividir, mas tudo está interligado.                                                                                                                             |
| Liderado 5 | Sim, se completam, pois só é possível ter um bom líder se tiver equilíbrio emocional.                                                                                                                                                                              |
| Liderado 6 | Sim, eu acho que tem que saber administrar bem isso, porque pode ocorrer várias situações e várias emoções envolvidas e ele tem que ter controle.                                                                                                                  |
| Liderado 7 | Uma encaixa na outra, porque se não for assim não melhora.                                                                                                                                                                                                         |
| Liderado 8 | Sim, em sentido de que, quando estou com as emoções equilibradas eu consigo demandar com mais equilíbrio as demandas pra outros colegas.                                                                                                                           |
- 

Fonte: dados da pesquisa (2019).

---

**QUESTÃO 6: Em sua opinião, de que forma a inteligência emocional na liderança reflete nos resultados da equipe?**

---

- |            |                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Liderado 1 | Em todos os resultados, principalmente na satisfação do cliente, no caso nosso cliente é o aluno, se estamos tendo uma relação conturbada a gente apresenta um atendimento de uma forma diferenciada que vai direcionar também o aluno, a forma de atender ele. |
| Liderado 2 | Em todos os aspectos, porque o resultado depende da audácia e também da atitude, e se no processo de atitude a minha inteligência não tiver equilibrada não terei motivação para agir.                                                                          |



- Liderado3 Eu acredito que a inteligência emocional na verdade ela está diretamente ligada aos resultados, até porque cada um tendo aquele comportamento de ser pacífico em relação às atividades, refletindo diretamente nos resultados.
- Liderado 4 Quando o líder consegue desenvolver de uma forma muito positiva, essa questão da... se consegue trabalhar isso dentro dele, se ele não consegue alcançar essa opção de tudo aquilo que ele se propõe daquilo que ele deseja ele consegue desenvolver o caminho muito bom pra isso.
- Liderado 5 Reflete em todos os resultados de uma equipe, principalmente na motivação.
- Liderado 6 Os liderados percebendo que o líder tem esse controle, que sabe administrar bem essas situações nas emoções, a equipe fica mais confiante, mais segura.
- Liderado 7 Controle, pra melhor dentro da empresa.
- Liderado 8 Ela é essencial no sentido de que, quando o líder não está com a emoção equilibrada ela vai refletir negativamente nos demais colegas da equipe.

---

Fonte: dados da pesquisa (2019).

A partir das respostas dos entrevistados sobre a relação entre inteligência emocional e liderança, apresentadas na questão 05 do roteiro de entrevistas, foi possível perceber que todos manifestaram a mesma opinião de que existe, sim, relação entre estas e que elas se completam. E explicam que os melhores líderes são aqueles que possuem equilíbrio emocional, sendo que tal relação influencia em todos os aspectos uma equipe de trabalho, principalmente na motivação e na saúde do trabalhador.

Ao se comparar as respostas dos liderados com a bibliografia utilizada sobre o tema, entendeu-se que ambas defendem que existe significativa relação entre inteligência emocional e liderança. Robbins (2005) alerta que a capacidade de um líder em controlar suas emoções pode afetar tanto positiva como negativamente dentro do ambiente de trabalho e pode ser crucialmente determinante não apenas para a motivação dos colaboradores, como também para o sucesso da gestão de pessoas.

Confirmando o discurso do parágrafo anterior, Silva *et al.* (2014) acrescentam que quanto mais consciente e capaz de administrar suas emoções, mais preparado o líder estará no entendimento sobre as emoções de seus liderados.

É de grande importância ressaltar, nas respostas à questão 6, que os liderados reconhecem que os comportamentos e/ou atitudes de um líder afetam não apenas uma pessoa dentro da equipe, mas todos de maneira diferente, bem como refletem nos resultados da empresa e satisfação dos clientes.

A esse respeito, Goleman (2015b) preconiza que líderes preparados conseguem motivar sua equipe guiando-a para que caminhe em direção aos objetivos da empresa, conseguindo também ter consciência sobre si e, a partir daí, administrar suas emoções. Isso possibilita melhor aplicação de seus conhecimentos na gestão de relacionamentos.

É importante registrar, ainda, que um líder que possui inteligência emocional sabe usar suas emoções de forma estratégica e sabe fazer com que seus liderados repitam tais comportamentos. Ele consegue fazer com que todos alcancem resultados organizacionais mais satisfatórios, visto que utiliza aspectos emocionais para direcionar o comportamento e o raciocínio de sua equipe (Ulrich, 2014).

#### **4.12 Reflexos de uma liderança baseada em inteligência emocional para a gestão de pessoas**

**Tabela 13**

Questão 7 (liderados)

<b>QUESTÃO 7: De que forma a inteligência emocional e a liderança das equipes refletem nos serviços prestados pela instituição de ensino?</b>	
Liderado 1	Vai resultar principalmente nos objetivos dele de carreira, na empresa como um todo um destaque principalmente em relação à concorrência, teremos alunos que podem ser que não fiquem na instituição por conta da forma como ele é tratado, como ele é conduzido diante da carreira dele profissional, então pode ser que ele opte por não ficar na instituição, então é a permanência dele.
Liderado 2	A Uninovafapi tem uma característica muito legal, de as pessoas colaborarem nas atividades que realizam, lógico que em alguns setores, que você percebe que não tem tanta fluidez. E você vai analisar “o quê que é, por que é”, porque você entender que quando o líder é proativo, ativo automaticamente a sua equipe reage da mesma forma.
Liderado 3	Os resultados eles são refletidos porque a liderança está presente e também é um trabalho em conjunto. Acontece a liderança, mas sempre de forma orientada para o que é necessário para o setor.
Liderado 4	Acredito que a maioria das pessoas que são atendidas aqui no setor se sentem satisfeitas com o atendimento, às vezes não consegue resolver tudo, pois não depende também só do nosso setor, mas o que a gente pode fazer tentar agilizar da melhor forma possível, a gente faz.
Liderado 5	Na competência de cada pessoa e na vontade de cumprir os prazos.
Liderado 6	Como aqui tem vários setores bem distintos um do outro, acho que a instituição precisa, necessita de líderes assim... Justamente, como o nosso foco são os alunos, eles precisam ser bem atendidos e que eles cheguem aqui e encontre uma instituição melhor possível para aprenderem e a se desenvolverem.
Liderado 7	Por exemplo: se chegar em algum um líder e ele nos orientar bem, nosso cliente ficará satisfeito, pois eles são os nossos chefes.
Liderado 8	Ela reflete no sentido de que, quando a equipe não está com as emoções bem equilibradas, as demanda não serão executadas de acordo com a diretrizes da instituição, e isso pode acarretar um “desastre”.

Fonte: dados da pesquisa (2019).

Detectou-se, pelas respostas dos entrevistados, que o principal reflexo de uma liderança baseada em inteligência emocional é uma gestão competente em que é possível conseguir proporcionar motivação e bom clima para equipe e, conseqüentemente, mais qualidade nos serviços oferecidos bem como satisfação dos clientes. Tais características respondem ao quarto objetivo específico deste trabalho, que foi conhecer as estratégias que os líderes do Centro Universitário Uninovafapi utilizam para gerir suas equipes de forma emocionalmente inteligente.

Inferiu-se também conformidade tanto no discurso dos entrevistados como em estudos utilizados na bibliografia, como o de Weisinger (2001), de que uma equipe de trabalho que manifesta comportamentos de inteligência emocional consegue resultados mais produtivos, tanto em fatores individuais, como também para a organização de forma geral, visto que ela consegue aumentar o nível de satisfação, de competitividade e de eficiência, proporcionando o aumento na qualidade de vida do trabalho e também no oferecimento de bons serviços aos clientes.

Salienta-se que as características anteriormente descritas estão inteiramente interligadas com a influência do líder sobre toda a equipe, uma vez que, para Brunório *et al.* (2017), motivar é estimular, é ter a capacidade de perceber e ter empatia diante das necessidades dos colaboradores. É vê-los como figuras importantes em todos os sentidos, inclusive no alcance dos objetivos da empresa, pois, ao estar motivado, o colaborador contribuirá muito mais e caminhará em direção às estratégias organizacionais.

## 5 Considerações Finais

Este trabalho objetivou analisar a percepção de líderes e liderados sobre a relação entre a inteligência emocional e a liderança em gestores do Centro Universitário Uninovafapi.

Partindo dessa finalidade e analisando a bibliografia utilizada, apurou-se que existem poucas pesquisas referentes ao estudo de gestão de pessoas no âmbito de universidades, bem como sobre a relação da inteligência emocional e gestão de pessoas em tal contexto. Nesse sentido, o referido trabalho iniciou suas discussões baseadas em estudos mais gerais sobre gestão de pessoas, liderança e inteligência emocional para, a partir daí, entrelaçar não apenas esses três pontos, mas também buscando focar suas relações no âmbito de universidades e, por fim, comparar com os resultados obtidos em campo.

Sobre liderança, foi possível abstrair, tanto calcada nos teóricos que embasaram o estudo quanto nas entrevistas realizadas, que ser líder vai além de ser um chefe. Liderar é ter a capacidade de conquistar e influenciar as pessoas almejando o atingimento dos objetivos da empresa. E os líderes apontaram a capacidade de desenvolvimento da inteligência emocional para atuarem junto a suas equipes.

Para tanto, é necessário que existam práticas de motivação, companheirismo, que o líder consiga construir uma relação empática, honesta, congruente e que ele utilize sua inteligência emocional para liderar, mesmo em momentos de conflitos com a equipe ou com a empresa, refletindo no melhor serviço prestado aos clientes por intermédio de funcionários bem conduzidos e motivados.

Relacionando o que foi discutido anteriormente, entendeu-se que não só a partir da bibliografia estudada, mas também por meio dos resultados da pesquisa feita neste estudo, que a inteligência emocional possibilita, além do aumento de motivação e qualidade no ambiente de trabalho, o desenvolvimento de cada pessoa dentro de uma empresa, de modo que os líderes vão exercer papel-chave nesse processo.

Aqueles que conseguem se relacionar bem com seus liderados e que constroem uma gestão baseada em bons relacionamentos, boa comunicação, que conseguem primeiro controlar e entender suas emoções têm mais possibilidades de obter sucesso com sua equipe de trabalho, o que possibilita o crescimento e equilíbrio dos colaboradores.

### **5.1 Considerações Gerenciais**

Entendeu-se, a partir das referências estudadas, que os investimentos em gestão de pessoas consistem em algo de grande relevância para uma empresa, visto que as pessoas que dela fazem parte são as que possibilitam que tudo aconteça. Cada um, independentemente de cargo ou tarefa, é crucial para que se atinjam os objetivos organizacionais.

Dessa forma, inúmeros são os desafios em tal área, uma vez que as empresas precisam ir muito mais além do que se preocupar em recrutar e selecionar seus colaboradores. Elas necessitam desenvolver práticas de valorização, capacitação, desenvolvimento e retenção de talentos; precisam possibilitar a implantação de práticas inovadoras que mantenham a qualidade e gestão com foco nas pessoas, de maneira que tais características tenham íntima relação com o papel dos líderes e também com práticas de inteligência emocional.

As práticas de liderança baseadas em inteligência emocional contribuem não apenas para o desenvolvimento de uma gestão mais competente, mas influenciam também no crescimento individual de cada pessoa, bem como na saúde do ambiente de trabalho, melhoria do clima organizacional, visando o aumento da eficiência laboral e, conseqüentemente, da satisfação dos clientes e demais *stakeholders*.

Por fim, ao se comparar todos os dados da pesquisa de campo, percebeu-se que os resultados convergem com os autores consultados, no sentido de que a inteligência emocional influencia diretamente nas práticas de liderança. E tais achados permitiram alcançar os objetivos inicialmente propostos neste trabalho.

Enfatiza-se que, ainda que de certa forma, todos os participantes referiram uma visão coincidente com o que a literatura conceitua sobre liderança e inteligência emocional, bem como de suas aplicabilidades. Seus discursos variam em alguns momentos, uns demonstrando que aplicam mais tais conceitos no dia a dia e outros com uma visão menos voltada diretamente para as pessoas, mas que buscam, em sua forma de liderar, desenvolver seus liderados mesmo com os desafios que enfrentam para obterem melhores resultados gerenciais.

O estudo apresentou algumas limitações, tais como:

- a) Resistência dos gestores em participar da pesquisa, o que pode estar relacionado ao fato de o Centro Universitário estar passando por um momento de transição e mudanças, cujos funcionários ainda estão com a incerteza se irão permanecer no quadro da instituição e se alguma falha poderia prejudicá-los, caso as informações cheguem à gestão;
- b) como poucos gestores aceitaram participar, isso refletiu também na pouca quantidade de liderados, pois um dos critérios de inclusão para que pudessem participar é de que fosse o líder seu respectivo liderado;
- c) constatou-se, durante as entrevistas, que, informalmente, os liderados pareciam estar preocupados em falar algo sobre sua liderança que pudesse prejudicar seus empregos.

Isso posto, não se sabe até que ponto os resultados traduzem fielmente os pensamentos dos colaboradores da instituição de educação superior. Entretanto, é comum acontecer a desejabilidade social em pesquisas com seres humanos, em que existe a subjetividade influenciando de alguma forma suas respostas.

No entanto, como foram seguidos todos os critérios éticos e de cuidados com a pesquisa e com a forma como as entrevistas foram conduzidas, acredita-se que os dados se aproximaram da realidade vivenciada por eles.

Portanto, os objetivos – geral e específicos – também foram atendidos, pois foram analisadas as percepções de líderes e liderados sobre a relação entre a inteligência

emocional e a liderança na gestão de pessoas do Centro Universitário Uninovafapi. Assim, foi possível:

- a) Conhecer a percepção de líderes e liderados sobre a inteligência emocional;
- b) identificar o conhecimento que líderes e liderados têm sobre liderança;
- c) verificar como líderes e liderados relacionam a inteligência emocional e a liderança na gestão de pessoas;
- d) e conhecer as estratégias que os líderes do Centro Universitário Uninovafapi utilizam para gerir suas equipes de forma emocionalmente inteligente.

Tais achados levam a compreender que a pergunta de pesquisa – Qual a percepção de líderes e liderados sobre a relação entre a inteligência emocional e a liderança na gestão de pessoas do Centro Universitário Uninovafapi? – foi respondida. Tanto os líderes quanto liderados entendem que a liderança de forma democrática e participativa, bem como a inteligência emocional, deve ser utilizada para melhorar a gestão de pessoas, influenciando positivamente nos resultados dos colaboradores com os clientes, o que é positivo para a gestão da empresa.

Enfim, tais resultados revelaram que é importante a utilização da inteligência emocional associada a uma boa liderança para obter êxito na gestão de pessoas. O foco no desenvolvimento dessas pessoas para obter melhores resultados para a organização, de maneira a se sentirem valorizadas e participativas, tende a dar melhores resultados.

## Referências

- Agostinho, A. M. N. (2014). *Liderança transformacional/transacional: que impacto no cinismo organizacional?* Dissertação (Mestrado em Comunicação Social) - Instituto Politécnico de Lisboa. Escola Superior de Comunicação Social, Lisboa, Portugal.
- Almeida, A. B. A., Garcia, A. S.T., Silva, A. M., Andrade, L. R., Alves, N. P., Rabelo, M. H. S., & Chaves, D. v. M. (2017) A Influência da liderança no clima organizacional. (2 ed. rev.). Minas Gerais, *Acadêmica Conecta: FASF*, (1), 208-220.
- Amaral, F. R. G. (2012). *Inteligência emocional e percepção da performance*. Dissertação (Mestrado em Gestão). Lisboa: Instituto Universitário de Lisboa.
- Anderson, D. R., Sweeney, D. J., & Williams, T. A. (2007). *Estatística aplicada à Administração e Economia*. (2. ed., 597 p.). São Paulo: Cengage Learning.
- Araújo, F. J. A., Cabral, A. C. A., Santos, S. M., & Pessoa, M. N. M. (2018). Gestão estratégica em instituições privadas de ensino superior. *Rev Gestão Universit na América Latina - GUAL*, 11(1), 71-91. DOI:<https://doi.org/10.5007/1983-4535.2018v11n1p71>.
- Bardin L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Benevides, V. L. A. (2010). *Os estilos de liderança e as principais táticas de influência utilizadas pelos líderes brasileiros*. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas – EBAPE, Rio de Janeiro, Brasil.
- Besen, F., Tecchio, E., & Fialho, F. A. P. (2017) Liderança autêntica e a gestão do conhecimento. *Rev Universidade Vale do Rio Verde*, 12, 579-588.
- Bianchi, E. M. P. G., Quisihida, A., & Foroni, P. (2017). Atuação do líder na gestão estratégica de pessoas: reflexões, lacunas e oportunidades. *Rac Rev Adm Contemp (online)*, 21, 41-61.
- Brunório, W., Cardoso, C. A. S., Pasotti, J. R., & Felix, J. C. J. (2017). Liderança e motivação no trabalho. *Racre Rev Adm*, 17(21), 53-55.
- Bunn, F., & Fumagalli, L. A. W. (2016) A importância do líder na organização: influenciando pessoas para o atingimento dos resultados. *Revista da FAE*, 19, 132-147.
- Butcher, J. (1974). *La inteligencia humana* (J. A. Forteza, Trans.). Madrid, Spain: Marova. (Original work published 1968).
- Castro, A. C. N. (2016). *A inteligência emocional como pilar para a sustentabilidade corporativa*. Dissertação (Mestrado em Administração) - Curitiba: Instituto Superior de Administração e Economia (ISAE).



- Demo, G., Fogaça, N., & Costa, A. C. (2018). Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações: cenário da produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa. *Cad EBAPE.BR*, 16(2), 250-263. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395159073>.
- Ferreira, A. B. H. (2019). *Dicionário do Aurélio Online. Significado de inteligência*. Recuperado de: <<https://dicionariodoaurelio.com/inteligencia>>.
- Gandra, M. M. G. (2016). *A importância da inteligência emocional nas competências de gestão: um estudo de caso num operador logístico português*. Dissertação (Mestrado em Gestão) – Faculdade de Ciências Económicas, Sociais e da Empresa, Porto.
- Gardner, H. (1998). A multiplicity of intelligences. *Scientific American Presents Intelligence*, 9, 18-23.
- Gardner, H. (1995). *Inteligências múltiplas: a teoria na prática*. (Trad. M. A. V. Veronese). Porto Alegre, RS: Artes Médicas.
- Gobbi, K. F., Ribeiro, R. R., & Biazon, V. V. (2016). A inteligência emocional na liderança e sua relação com o desempenho das equipes. *Rev Cient FATECIE – Paranaíba-PR*, 1(1), 141-152.
- Goleman, D. (2015a). *A inteligência emocional na formação do líder de sucesso*. (1. ed.). Rio de Janeiro: Objetiva.
- Goleman, D. (2015b). *Como ser um líder: A importância da inteligência emocional*. Lisboa: Temas e Debates.
- Goleman, D. (2011). *Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente*. [recurso eletrônico]. (Trad. Marcos Santarrita) – Rio de Janeiro: Objetiva.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2018). *O poder da inteligência emocional: como liderar com sensibilidade e eficiência*. (Trad. Berilo Vargas. 1. ed.), Rio de Janeiro: Objetiva, 2018.
- Goleman, D., Boyatzis R., & Mckee, A. (2007). *Os novos líderes: a inteligência emocional nas organizações*. (3. ed.), Lisboa: Gradiva Publicações.
- Gonzaga, A. R., & Monteiro, J. K. (2011). Inteligência emocional e qualidade de vida em gestores brasileiros. *Aval Psicol*, 10(2), 117-127. Recuperado de: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1677-04712011000200003&lng=pt&tlng=pt](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-04712011000200003&lng=pt&tlng=pt).
- Guilford, J. P. (1967). *The nature of human intelligence*. New York: McGraw-Hill.
- Lara, E. S. (2012). Liderança: a importância do líder na organização. Universidade Tuiuti Paraná. Recuperado de: <http://tcconline.utp.br/wpcontent/>

uploads/2013/02/LIDERANCA-A-IMPORTANCIA-DO-LIDER-  
NAORGANIZACAO.pdf

- Matthews, G., Zeidner, M., & Roberts, R. D. (2002). *Emotional intelligence: Science and myth*. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In: P. Salovey, & D. J. Sluyter (Eds.). *Emotional development and emotional intelligence: Implications for educators* (pp. 3-31). New York: Basic Books.
- Maxwell, J. C. (2008). *O livro de ouro da liderança*. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil.
- Miguel, F. K., Bueno, J. M. H., Noronha, A. P. P., Couto, G., Primi, R., & Muniz, M. (2010). Alexitimia e inteligência emocional: estudo correlacional. *Psicologia: Teoria e Prática*, 12(3), 52-65. Recuperado de: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1516-36872010000300005&lng=pt&tlng=pt](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-36872010000300005&lng=pt&tlng=pt).
- Miranda, S. (2009). *O estilo interpessoal de comunicação dos líderes transformacionais e transacionais: seu impacto no empenhamento organizacional*. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social) - Escola Superior de Comunicação Social – IPL, Lisboa, Portugal.
- Oliveira, C. H. A. (2015). A influência da inteligência emocional no treinamento e desenvolvimento de uma equipe de trabalho. *Rev Pós-graduação: Desafios Contemporâneos*, 2(3), 71-98.
- Pasquali, L. (2003). *Psicometria: teoria dos testes na Psicologia e na Educação*. Petrópolis-RJ: Vozes.
- Robbins, S. P. (2005). *Comportamento organizacional*. (11. ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Sobral, F. (2010) *Comportamento organizacional*. (Tradução Rita de Cássia Gomes, 14. ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Rosa, R. H. R. (2016). A importância da liderança e motivação nas organizações. *Anais do XII Congresso Nacional de Excelência em Gestão*, Niterói.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagin, Cogn Personal*, 9(3), 185-211.
- Silva, B. M. M., Nepomuceno, N. C. F., Coutinho, R. E. T., Garcia, S. C. M., & Barbosa, M. V. (2014). A inteligência emocional na liderança e sua relação com a melhoria da comunicação interpessoal nas organizações: estado do conhecimento no SEGET. *Anais do XI Simpósio de Gestão em Excelência e Tecnologia*, Resende, Rio de Janeiro: Associação Dom Bosco.

- Silva, J. A. (2003). *Inteligência humana: abordagens biológicas e cognitivas*. São Paulo: Lovise.
- Sprea, J. (2009). *Inteligência emocional: o diferencial nas organizações educacionais competitivas*. Dissertação (Mestrado em Gestão de Empresas) – ISCTE, Lisboa.
- Ulrich, D. (2014). *Sustentabilidade da liderança*. São Paulo: HMS.
- Weisinger, H. (2001). 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. *Objetiva*. Rio de Janeiro.
- Wood Júnior, T., Tonelli, M. J., & Cooke, B. (2011). Colonização e neocolonização da gestão de recursos humanos no Brasil (1950-2010). *Rev Adm Emp*, 51(3), 232-243.
- Woyciekoski, C., & Hutz, C. S. (2009). Inteligência emocional: teoria, pesquisa, medida, aplicações e controvérsias. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 22(1), 1-11. <https://dx.doi.org/10.1590/S0102-79722009000100002>.
- Zanelli, J. C. (2002). Pesquisa qualitativa em estudos da gestão de pessoas. *Estudos Psicol*, 7 (Número Especial), 79-88 79.

## Apêndices

### Apêndice A: Questionário sociodemográfico

1. Idade: \_\_\_\_\_ anos
2. Sexo: ( ) Masculino ( ) Feminino
3. Cargo: \_\_\_\_\_ (não precisa especificar o setor)
4. Há quanto tempo trabalha na instituição? \_\_\_\_\_
5. Há quanto tempo trabalha nesta função? \_\_\_\_\_
6. Já teve algum outro cargo antes na mesma instituição? \_\_\_\_\_ Se “sim”, qual cargo? \_\_\_\_\_
7. Você já exerceu ou exerce cargo de liderança? \_\_\_\_\_ Se “sim”, qual a maior equipe que você já liderou? \_\_\_\_\_ pessoas.
8. Quantas pessoas compõem a equipe/setor em que você trabalha? \_\_\_\_\_.
9. Estado civil:
  - ( ) Solteiro(a)
  - ( ) Casado/convivente
  - ( ) Divorciado(a)
  - ( ) Outro: \_\_\_\_\_
10. Escolaridade:
  - ( ) Ensino fundamental incompleto
  - ( ) Ensino fundamental completo
  - ( ) Ensino médio incompleto
  - ( ) Ensino médio completo
  - ( ) Ensino superior incompleto
  - ( ) Ensino superior completo
  - ( ) Pós-graduação
11. Você exerce alguma outra atividade profissional em outra empresa? \_\_\_\_\_ Se “sim”, qual atividade? \_\_\_\_\_

## **Apêndice B - Entrevista semiestruturada: versão de aplicação com o líder**

1. O que você entende por inteligência emocional?
2. Como você lidera sua equipe de trabalho?
3. Qual a situação de conflito mais delicada que você já precisou enfrentar com a equipe de trabalho? Como você fez para resolver?
4. Quais as maiores dificuldades que você enfrenta no dia a dia da gestão de pessoas?
5. Você percebe alguma relação entre a inteligência emocional e a liderança na gestão de pessoas? Qual?
6. Em sua opinião, de que forma a inteligência emocional na liderança reflete nos resultados da equipe?
7. De que forma a inteligência emocional e a liderança das equipes refletem nos serviços prestados pela instituição de ensino?

### **Apêndice C - Entrevista semiestruturada: versão de aplicação com o liderado**

1. O que você entende por inteligência emocional?
2. Como é o relacionamento do líder do seu setor com você? E com seus colegas de trabalho?
3. Você já enfrentou alguma situação de conflito com seu líder? Qual foi a postura dele para solucionar?
4. Quais as maiores habilidades que você admira em um líder de equipe?
5. Você percebe alguma relação entre a inteligência emocional e a liderança na gestão de pessoas? Qual?
6. Em sua opinião, de que forma a inteligência emocional na liderança reflete nos resultados da equipe?
7. De que forma a inteligência emocional e a liderança das equipes refletem nos serviços prestados pela instituição de ensino?



## Apêndice D - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

### CENTRO UNIVERSITÁRIO DE SAÚDE, CIÊNCIAS HUMANAS E TECNOLOGICAS DO PIAUI- UNINOVAFAPÍ TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Prezado(a) participante,

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa **Inteligência Emocional e Liderança em Gestores do Centro Universitário Uninovafapi: o olhar do líder e do liderado**, desenvolvida por Celina da Costa Tourinho (telefone para contato: xxxx; e-mail: celinapsi@hotmail.com) discente do curso de Mestrado na Fundação Pedro Leopoldo, sob a orientação da Professora Dr<sup>a</sup>. Roberta Muriel Cardoso.

O objetivo central da pesquisa é analisar a percepção de líderes e liderados sobre a relação entre a inteligência emocional e a liderança em gestores de uma instituição de ensino superior.

O convite à sua participação se deve à necessidade de fazer uma análise de como os profissionais que atuam como líderes ou liderados em instituições de ensino superior (IES) percebem a liderança e a inteligência emocional na gestão.

Sua participação é muito importante, porém é voluntária, isto é, ela não é obrigatória, e você tem plena autonomia para decidir se quer ou não participar, bem como retirar-se a qualquer momento. Você não será penalizado(a) caso decida não participar da pesquisa ou, tendo aceitado, desistir. E serão garantidas a confidencialidade e a privacidade das informações por você prestadas.

Qualquer dado que possa identificar sua participação será omitido na divulgação dos resultados do estudo e o material será armazenado pela pesquisadora responsável em local seguro.

A qualquer tempo, durante a pesquisa ou depois dela, você poderá solicitar da pesquisadora informações sobre sua participação e/ou sobre a pesquisa, o que poderá ser feito nos meios de contato explicitados neste termo.

Nessa entrevista serão utilizados os seguintes procedimentos: esclarecimento da pesquisa e assinatura no termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE); sua participação consistirá em responder a um questionário sociodemográfico para fins de caracterização da amostra de participantes; uma entrevista semiestruturada com sete questões abertas, que será aplicada de forma individual e com duração de aproximadamente 20 minutos. Com a sua permissão, os dados serão gravados para posterior análise e categorização. Nesse sentido, será preservada a identificação do(a) entrevistado(a), sendo analisada de forma a garantir a confidencialidade, privacidade e anonimato, não correndo riscos de que suas opiniões e ideias possam ser utilizadas contra você em momento algum. Para tal, ressalta-se ainda que o material será armazenado em arquivos digitais, com acesso apenas pela pesquisadora e sua orientadora.

Ao final da pesquisa, todo material será mantido em arquivo por pelo menos cinco anos, conforme Resolução 466/12 e orientações do CEP/UNINOVAFAPÍ.

A pesquisa oferece como benefícios a possibilidade de reflexões acerca da inteligência emocional e da liderança como forma de melhoria das práticas de gestão de pessoas em IES, de modo que a consulta do material posteriormente pode embasar práticas de outros gestores quando os resultados forem publicados.

Quanto aos riscos, apesar de serem mínimos, ressalta-se que existe o risco de constrangimento durante a entrevista. Mas com uma escuta qualificada e a garantia do sigilo da identidade dos participantes, esse risco será amenizado. Dessa forma, ressalta-se ainda que a pesquisa será realizada de forma individual e em local reservado para a garantia do sigilo. Desse modo, a pesquisadora se compromete a minimizar todas as formas de constrangimentos possíveis. Todavia, caso ocorra algum dano decorrente de tal participação no estudo, os participantes serão devidamente indenizados, conforme determina a lei.

Os resultados da pesquisa serão disponibilizados aos participantes por meio de relatório que será encaminhado individualmente a cada um por *e-mail*, assim como por meio da própria dissertação e/ou artigos que sejam originados dela. O presente termo de consentimento consta de duas vias de igual teor, as quais serão assinadas, ficando uma de posse da pesquisadora e a outra com o(a) participante. Todas as páginas deverão ser enumeradas tanto pela pesquisadora responsável quando pelo(a) participante, com a assinatura na última página.

Em caso de dúvida quanto à condução ética do estudo, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa do UNINOVAFAPI, no endereço: Rua Vitorino Orthiges Fernandes, 6.123 – Uruguai, CEP: 64073-505 – Teresina-Piauí, Tel - (086) xxx, *e-mail*: cep@uninovafapi.edu.br. O Comitê de Ética em Pesquisa é a instância que tem por objetivo defender os interesses dos participantes da pesquisa em sua integridade e dignidade e para contribuir no desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos. Dessa forma, o comitê tem o papel de avaliar e monitorar o andamento do projeto de modo que a pesquisa respeite os princípios éticos de proteção aos direitos humanos, da dignidade, da autonomia, da não maleficência, da confidencialidade e da privacidade.

**Celina da Costa Tourinho**  
**RG: xxxxx SSP-PI / CPF: xxxxx**  
Pesquisadora responsável

**Roberta Muriel Cardoso**  
**RG: xxxxx / CPF: xxxxx**  
Pesquisadora participante

Declaro que entendi os objetivos e condições de minha participação na pesquisa e concordo em participar desse estudo. Recebi uma via deste termo de consentimento livre e esclarecido e me foi dada a oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas.

Teresina, \_\_\_\_\_, de \_\_\_\_\_ de 2019.

Assinatura do participante da pesquisa  
**RG: xxxxx CPF: xxxxx**