

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
Faculdade de Ciências Econômicas
Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica

Guilherme Lopes Bessa

O PAPEL DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO EXERCÍCIO DA LIDERANÇA

Belo Horizonte

2024

Guilherme Lopes Bessa

O PAPEL DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO EXERCÍCIO DA LIDERANÇA

Trabalho de Conclusão de Curso de especialização em Gestão Estratégica apresentada a Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica.

Orientadora: Prof. Dra. Mariana de Lima
Caeiro

Belo Horizonte

2024

Ficha catalográfica

B557p Bessa, Guilherme Lopes.
2024 O papel da inteligência emocional no exercício da liderança
[manuscrito] / Guilherme Lopes Bessa. – 2024.
1 v.; il.

Orientadora: Mariana de Lima Caeiro.

Monografia (especialização) – Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. Inclui bibliografia.

1. Administração. I. Caeiro, Marina de Lima. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. III. Título.

CDD: 658

Elaborado por Adriana Kelly Rodrigues - CRB-6/2572
Biblioteca da FACE/UFMG. – AKR/158/2024



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração
Curso de Especialização em Gestão Estratégica

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO do Senhor **GUILHERME LOPES BESSA**, matrícula nº **2022693161**. No dia 06/08/2024 às 19:00 horas, reuniu-se em sala virtual, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, indicada pela Coordenação do Curso de Especialização em Gestão Estratégica - CEGE, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "**O PAPEL DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO EXERCÍCIO DA LIDERANÇA**", requisito para a obtenção do Título de Especialista. Abrindo a sessão, a orientadora e Presidente da Comissão, Profa. Mariana de Lima Caeiro, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra ao aluno para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguida das respostas do aluno. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do aluno e do público, para avaliação do TCC, que foi considerado:

(x) APROVADO

() NÃO APROVADO

88 pontos (oitenta e oito pontos) trabalhos com nota maior ou igual a **60** serão considerados aprovados.

O resultado final foi comunicado publicamente ao aluno pela orientadora e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, a Senhora Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 06/08/2024.

Profa. Dra. Mariana de Lima Caeiro
(Orientadora - CEGE/UFGM)

Documento assinado digitalmente
gov.br MARIANA DE LIMA CAEIRO
Data: 28/08/2024 20:41:29-0300
verifique em <https://validar.itl.gov.br>

Profa. Dra. Jussara Jéssica Pereira
(CAD/UFGM)

Documento assinado digitalmente
gov.br JUSSARA JESSICA PEREIRA
Data: 28/08/2024 20:24:25-0300
verifique em <https://validar.itl.gov.br>

Prof. Ms. Júlio Fernando Silva
(UNA)

Documento assinado digitalmente
gov.br JULIO FERNANDO DA SILVA
Data: 28/08/2024 13:02:48-0300
verifique em <https://validar.itl.gov.br>

AGRADECIMENTOS

Agradeço especialmente à Profa. Dra. Mariana Caeiro, primeiramente por aceitar este desafio e, também, pelo seu apoio, motivação e orientação ao longo de toda a elaboração deste artigo.

Aos meus pais, José Bessa e Idelza, que me ensinaram a persistir em meio aos obstáculos e moldaram meu caráter, ajudando-me a me tornar uma pessoa melhor. E a minha noiva Kiane, por seu apoio incondicional e por estar ao meu lado do início ao fim deste projeto.

“Antes de liderar qualquer outra pessoa, um líder deve se administrar” (GOLEMAN, 1995).

RESUMO

O controle das emoções pode ser um aliado fundamental para os líderes nas organizações, pois ao compreender e gerenciar as próprias emoções, podem ser mais assertivos em momento de tomadas decisões e em comunicar com seus liderados. Diante disso, o presente trabalho teve como objetivo analisar o papel da Inteligência emocional (IE) para o exercício da liderança. Para isso, foi realizada uma revisão bibliográfica das principais teorias da liderança e habilidades da inteligência emocional. A metodologia contou com uma pesquisa de campo com líderes e gestores de diferentes níveis hierárquicos, a fim de se relacionar os aspectos da IE com a liderança. A justificativa desse trabalho se mostra relevante para o entendimento teórico e prático da inteligência emocional, especialmente para líderes e gestores. Além disso, pode demonstrar para as corporações o quanto os líderes emocionalmente inteligentes podem agregar para o bem-estar do ambiente corporativo e seus colaboradores. A partir disso, surgiu a questão central do artigo, que é: o desenvolvimento das habilidades da inteligência emocional pode ser um aliado para o líder? As análises demonstraram que os líderes respondentes da pesquisa possuem notas referentes a IE bem acima da média, de acordo com suas autopercepções, demonstrando o quanto essas habilidades são levadas em consideração para o exercício do cargo. Foi possível analisar também, que as habilidades e competências mais importantes para o cargo de gestão e liderança mencionadas pelos participantes da pesquisa são relacionadas a IE. As conclusões apontaram para a percepção acerca da importância da IE para os processos de tomada de decisão e melhor condução da equipe por parte dos líderes. Isso porque aqueles que demonstram a habilidade de entender as próprias emoções, controlam os impulsos e têm determinação para alcançar seus objetivos, tendem a compreender as emoções dos outros e gerenciar melhor os relacionamentos.

Palavras-Chave: inteligência emocional; liderança; habilidade; competência; líder.

ABSTRACT

The control of emotions can be a fundamental ally for leaders in organizations, as by understanding and managing their own emotions, they can be more assertive when making decisions and communicating with their teams. Considering this, the present study aimed to analyze the role of Emotional Intelligence (EI) in leadership. To achieve this, a literature review was conducted on the main theories of leadership and emotional intelligence skills. The methodology included field research with leaders and managers at different hierarchical levels to relate aspects of EI to leadership. The justification for this study is relevant for both theoretical and practical understanding of emotional intelligence, especially for leaders and managers. Additionally, it can demonstrate to corporations how emotionally intelligent leaders can contribute to the well-being of the corporate environment and its employees. From this, the central question of the article emerged: can the development of emotional intelligence skills be an ally for leaders? The analyses showed that the leaders surveyed had EI scores well above average according to their self-perceptions, highlighting how much these skills are valued in the exercise of leadership roles. It was also possible to analyze that the most important skills and competencies for management and leadership positions mentioned by the participants are related to EI. The conclusions pointed to the perception of the importance of EI for decision-making processes and better team management by leaders. This is because those who demonstrate the ability to understand their own emotions, control impulses, and have determination to achieve their goals tend to better understand others' emotions and manage relationships more effectively.

Keywords: emotional intelligence; leadership; skill; competence; leader.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Os 5 pilares da Inteligência emocional.....	11
Tabela 1 - Perfil dos respondentes.....	19
Gráfico 1 - Maior, menor e média das notas por habilidade IE.....	20
Gráfico 2 - Maior, menor e média das notas por habilidade da IE na Autoimagem percebida	21
Gráfico 3 - Nota Média IE e Autoimagem percebida.....	22
Quadro 1 - Habilidades e competências (soft skills) que os líderes consideram mais importantes para o exercício do seu papel.....	23
Quadro 2 - Habilidades e competências essenciais na liderança.....	24
Quadro 2 - Habilidades e competências essenciais na liderança (continuação)	25

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

IE Inteligência Emocional

QE Quociente Emocional

QI Quociente de Inteligência

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 REFERENCIAL TEÓRICO	10
2.1 Inteligência Emocional.....	10
2.2 Habilidades da inteligência emocional (IE).....	11
2.3 Inteligência emocional na liderança de pessoas	13
2.4 Abordagens e teorias de liderança	14
2.4.1 Teoria dos Grandes Homens	15
2.4.2 Teoria Comportamental da liderança	15
2.4.3 Teoria da Liderança Contingencial.....	16
2.4.4 Teorias da Liderança Transacional e Transformacional.....	17
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	17
4 ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS	19
4.1 Perfil dos respondentes.....	19
4.2 Nível de habilidade da IE dos respondentes	20
4.3 Habilidades e competências mais importantes na visão dos líderes no exercício da função	23
4.4 Habilidades relacionadas a IE que os líderes consideram que precisam ser desenvolvidas.....	24
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	26
REFERÊNCIAS.....	28

1 INTRODUÇÃO

O mundo vem passando por muitas mudanças nas últimas três décadas, principalmente do ponto de vista social, tecnológico e econômico. Todas essas transições trouxeram evoluções, inclusive no mercado de trabalho, onde ser inteligente emocionalmente tornou-se tão ou mais importante que as capacidades técnicas, principalmente para cargos de liderança e gestão (VIEIRA, 2024).

Por outro lado, há mais de um século, o fenômeno da liderança vem sendo alvo de estudos científicos, que, em suma, buscam identificar o perfil de líder ideal, conforme afirma Israel (2021). Nesse contexto, a Inteligência Emocional (IE) (GOLEMAN, 1999) pode ser compreendida como um fundamento essencial para a liderança, onde o conjunto dessas habilidades é capaz de tornar o ambiente de trabalho mais saudável e as equipes mais motivadas e produtivas.

De acordo com Goleman (1999), a formação, grau de especialização e o quão inteligente é uma pessoa não é o critério principal para uma vaga, mas a maneira como o profissional lida consigo mesmo e com os outros. Isso sugere que quem tem habilidades sociais, como autocontrole, empatia e automotivação para aquilo que se propõe a fazer, pode estar à frente daquele que tem apenas a habilidade técnica.

É fundamental compreender, também, que na sociedade atual muitos talentos estão valorizando mais a saúde mental e a qualidade de vida, do que, necessariamente, altos salários e cargos nas empresas (SANTOS; NATALLI, 2023). Por esses motivos, torna-se essencial a adaptação das empresas, buscando capacitar seus líderes para essas mudanças nos perfis profissionais.

A justificativa desse trabalho se mostra relevante para o entendimento teórico e prático da inteligência emocional, especialmente para líderes e gestores. Além disso, pode demonstrar para as corporações o quanto os líderes emocionalmente inteligentes podem agregar para o bem-estar do ambiente corporativo e seus colaboradores. A partir disso, surgiu a questão central do artigo, que é: o desenvolvimento das habilidades da inteligência emocional pode ser um aliado para o líder?

Diante disso, o objetivo deste trabalho foi analisar o papel da Inteligência Emocional no exercício da liderança. Para alcançar esse objetivo, foi realizada uma pesquisa de campo com aplicação de questionário, utilizando amostra não probabilística por conveniência, composta por 16 líderes de diferentes organizações e

níveis hierárquicos, onde 14 foram validadas. A coleta dos dados foi realizada por meio de questionário elaborado pelo autor, disponibilizado pela plataforma online Survio e distribuído via link pelo aplicativo WhatsApp.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Inteligência Emocional

O termo “Inteligência” parece ser entendido e compreendido pela maioria das pessoas, definindo rapidamente que alguém teve uma atitude “inteligente” ou não. Porém, o conceito dessa palavra é objeto de estudos por séculos, com muitas discussões sobre o tema e difícil definição de apenas um conceito para a palavra (ROAZZI e SOUZA, 2002).

Um dos conceitos mais aceitos na literatura foi o do renomado psicológico americano David Wechsler, que criou diversas escalas de medição de inteligência, que segundo Yates et. al. (2006), propôs a inteligência como uma entidade global e ao mesmo tempo única, baseadas em um conjunto de habilidades específicas que são complexas e distintas.

As escalas de medição de inteligência, criadas por David Wechsler, são utilizadas para medir o Quociente de Inteligência (QI) dos pesquisados, através de testes, que a partir dos valores de QI, pode ser identificado o nível de inteligência dos participantes do teste (YATES, ET AL, 2006).

O conceito de “Emoção” passa pelo mesmo desafio que a “inteligência”, pois segundo Roazzi et. al. (2011), aparentemente a sua definição é entendida por todos, entretanto, ao ter que conceituar descobre-se que não é tão simples.

Para Miguel (2015), após os estudos dos principais autores e teorias sobre o tema, afirma que a emoção pode ser vista como um evento percebido pelo indivíduo seguido por suas cognições, que podem ser conscientes ou inconscientes, e que atribuem um valor ao acontecimento.

A partir do conjunto dessas duas palavras “Inteligência” e “Emoção”, nasceu o termo “Inteligência Emocional”, que foi desenvolvido por uma série de estudos acadêmicos nos anos noventa, a partir do entendimento da necessidade de se repensar o que se entende por inteligência e por comportamento inteligente (HUTZ, 2009).

Os principais autores no desenvolvimento desses estudos foram Salovey e Mayer, no qual a IE incluiria a capacidade de observar as próprias emoções e sentimentos, bem como os dos outros, diferenciá-los e usar essas informações para guiar pensamentos e ações. Já a popularização deste estudo, foi realizada especialmente pelo autor Daniel Goleman, quando lançou seu livro “Inteligência Emocional”, em 1995 (HUTZ, 2009).

Esse termo se espalhou rapidamente, e no ambiente corporativo não foi diferente, ganhando destaque como uma qualidade valorizada e pode ser um indicador antecipado de sucesso em diferentes áreas. Pois, a partir do desenvolvimento da capacidade de avaliar, perceber, compreender e ter o conhecimento emocional pessoal, pode ser possível construir a capacidade do autocontrole, conseguindo tomar as melhores decisões, mesmo em ambientes com grande pressão por resultados e cobranças excessivas (GOLEMAN, 1998).

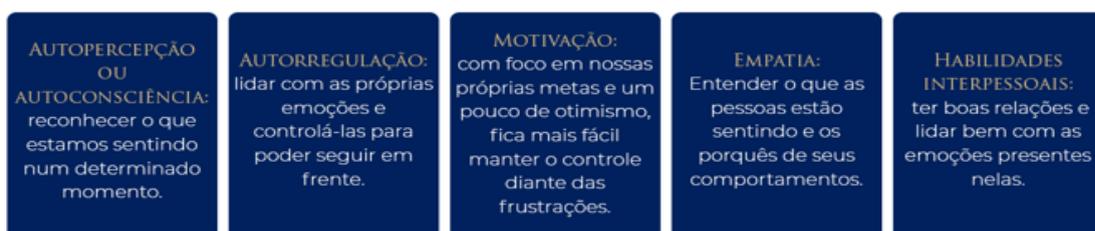
2.2 Habilidades da inteligência emocional (IE)

Em seu livro Inteligência Emocional, Goleman (1995) definiu cinco habilidades que precisam ser desenvolvidas para obter a IE, que são:

- Autopercepção
- Autorregulação
- Motivação
- Empatia
- Habilidades Interpessoais

Os próximos parágrafos irão descrever cada habilidade individualmente, para o entendimento da IE como um todo. Os conceitos básicos de cada uma das habilidades estão sintetizados na figura 1, a seguir:

Figura 1 - Os 5 pilares da Inteligência emocional



Fonte: Portal Zaros Escola de Negócios, 2022.

A primeira habilidade é conhecida como autopercepção ou autoconsciência, e Batista et al. (2021) definem a autoconsciência como a habilidade do indivíduo de se tornar consciente de si mesmo, nomeando cada sentimento e racionalizando suas próprias emoções.

Para Goleman (1995), a capacidade de identificar um sentimento no momento que surge é fundamental para a inteligência emocional. Pois através do conhecimento, é possível controlar suas ações e tomar decisões mais assertivas.

A segunda habilidade é a do autocontrole, proporcionando ao indivíduo tomar melhores decisões em momentos de emoções desafiadoras. Segundo Nico (2001), o autocontrole pode ser caracterizado como um comportamento que evita situações sociais específicas, surgindo principalmente em contextos de conflito entre diferentes consequências. Saber se esquivar no momento certo e da maneira certa, pode ser um divisor de águas em alguns momentos da vida, evidenciando a importância dessa habilidade.

Para Goleman (1995), o autocontrole também é importante em momentos que é necessário controlar impulsos, para adiar gratificações para a conquista de grandes realizações.

A terceira habilidade é a motivação, que segundo Henriques e Santos (2020), é considerada um processo que inclui a intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa na busca por uma meta específica. Uma vez que o líder possua um motivo claro para determinado objetivo, justifica sua ação e o esforço, incentivando sua equipe através do exemplo.

As pesquisas realizadas por Henriques e Santos (2020), indicaram que a motivação é crucial para o sucesso e envolve uma combinação de fatores internos e externos que estimulam a realização de um objetivo específico, evidenciando o motivo para que os líderes desenvolvam essa habilidade e alimente seu time para a construção desse sentimento.

Em quarto lugar, está a habilidade da empatia, e segundo Goleman (1995), trata-se da capacidade de identificar as emoções dos outros, que é a raiz do altruísmo. Essa habilidade é considerada a mais importante para o líder, pois sem saber ler o sentimento e/ou o que o outro demanda, a ligação entre líder/liderado ou qualquer ser humano, não acontece.

Ainda segundo Goleman (1995), pessoas empáticas são mais sensíveis aos sinais sutis do ambiente externo que indicam as necessidades ou desejos dos outros.

Ser capaz de perceber o outro, faz do líder alguém que se importa com aquilo que seus liderados sentem, levando o sentimento de segurança, ao perceberem que possuem com quem contar.

A quinta habilidade, é a interpessoal, também conhecida como habilidade social, que de acordo com Goleman (1995), envolve a habilidade de entender outras pessoas, seus motivos, modos de trabalhar e como colaborar de forma cooperativa com elas.

Para Benedetti (2004), líderes que possuem habilidades interpessoais desenvolvidas são capazes de criar uma visão inspiradora do futuro, influenciando indivíduos e alinhando as necessidades das diversas partes envolvidas.

Para Goleman (1995), o desenvolvimento do quociente emocional (QE), além do quociente de inteligência (QI), é cada vez mais importante para o sucesso e sobrevivência das empresas. Essa percepção do autor vem se confirmando, com as empresas cada dia mais valorizando as *soft skills* (habilidades comportamentais) dos candidatos no momento da contratação, com a *hard skills* (habilidades técnicas) ficando em segundo plano, principalmente para cargos de liderança e gestão.

2.3 Inteligência emocional na liderança de pessoas

Com aumento da competitividade a cada dia no mercado de trabalho, o aprimoramento do autocontrole pode ser uma forma de conseguir se manter sólido junto aos desafios que o ambiente corporativo traz. Para que isso seja possível, Goleman (1995) aponta que o autoconhecimento, um dos pilares da IE, pode ser visto como base para uma melhor tomada de decisão, pois permite identificar seus pontos fortes e fracos, entender melhor as próprias emoções, podendo construir um ambiente de trabalho mais produtivo.

Essas perspectivas também são citadas por Ferreira (2021), onde destaca que em ocupações que demandam um autocontrole, buscar o equilíbrio emocional, especialmente em ambientes de trabalho que envolvem muita pressão e estresse constante, pode trazer um ambiente mais produtivo e positivo. Dado que a atividade da liderança possui desafios diários que passam desde cobrança por resultados de seus superiores, até a cobrança por parte de seus liderados, para que suas demandas e anseios sejam atendidas.

Marques (2022) aponta que o ambiente corporativo é caracterizado por uma dinâmica intensa, requerendo que os profissionais demonstrem flexibilidade e

resiliência, além de destacar o valor da IE para enfrentar desafios e atingimento das metas.

Entre todas as habilidades da IE, para Goleman (2002) a mais importante para o exercício da liderança é a empatia, onde afirma que os líderes que levam em consideração as emoções e perspectivas dos outros, possui influência para a construção de relacionamentos, motivação, inspiração da equipe e resolução de conflitos.

Outra habilidade que vale ressaltar para a condução da equipe, é a motivação, onde Vieira (2024) afirma, que líderes que possuem a competência de inspirar e motivar seus liderados, podem promover uma maior participação para o desenvolvimento de uma cultura organizacional produtiva.

Para alcançar esse objetivo, Goleman (1995) explica que a habilidade social pode trazer uma vantagem, pois envolve a habilidade de compreender as pessoas, sua forma de trabalhar e suas motivações, facilitando em identificar o modo de contribuir com cada liderado.

Um estudo de Goleman (1995) destacou que o líder que desenvolve o conjunto de habilidades da IE gera consigo a autoconfiança, que pode resultar em um melhor desempenho. Esse sentimento, pode ser um aliado para que o líder consiga encarar melhor situações difíceis, tomar decisões mais assertivas e acreditar em si mesmo, podendo se tornar fonte de inspiração para os seus liderados.

2.4 Abordagens e teorias de liderança

Para a analisar o papel da Inteligência emocional (IE) no exercício da liderança, é essencial compreender algumas das principais abordagens e teorias sobre liderança. Como Botelho e Krom (2010) afirmam, os estilos de liderança se transformam e adotam diferentes perspectivas com o passar do tempo, apresentando distintas características, ligadas ao ambiente cultural do período e contexto em que estão inseridas (BOTELHO; KROM, 2010).

Ocorreram diversas mudanças na forma de enxergar a liderança, evidenciando o quão difícil é o exercício dessa habilidade, e sua grande possibilidade de se reinventar com o passar dos anos. De acordo com Moscovici (1997), o líder é aquele dentro de um grupo que foi escolhido, seja oficialmente ou não, para assumir a responsabilidade de direcionar e orientar as atividades relacionadas à tarefa.

Para uma liderança eficiente, é fundamental possuir habilidades, que possibilitam motivar, influenciar e conduzir pessoas em direção a um objetivo. E com o desenvolvimento das pesquisas sobre liderança e ciências humanas, percebeu-se a existência de uma variedade de formas de liderar, cada uma delas caracterizando um perfil de líder. Nos próximos tópicos, serão abordadas algumas das principais abordagens e teorias de liderança presentes na literatura sobre a temática.

2.4.1 Teoria dos Grandes Homens

A teoria dos Grandes Homens, também conhecida como teoria dos traços, nasceu no século XIX e foi disseminada entre os anos de 1904 e 1948, através de pesquisas disponíveis da época. Segundo Bergamini (1994), foi possível identificar cerca de 34 traços de personalidade considerados característicos de um bom líder.

Janse (2019) descreve que essa teoria pode explicar a história e tudo o que aconteceu no mundo através do impacto que grandes homens ou heróis tiveram, por meio de líderes que estavam à frente desses movimentos por suas características pessoais que segundo essa perspectiva, são inatas.

Com o passar do tempo e novos estudos, essa visão não se mostrou eficaz, pois, segundo Benmira (2021), não foi possível definir um conjunto consistente de características e, em 1950, parecia não haver muito benefício em continuar com essa abordagem, levando ao seu abandono. Assim, com o passar dos anos, a crença de que o indivíduo nascia com determinadas características que o tornavam líder foi perdendo espaço.

2.4.2 Teoria Comportamental da liderança

De acordo com Israel (2021), essa teoria se originou após a teoria dos traços perder força, e foi desenvolvida na Escola de Relações Humanas, no período pós segunda-guerra, por volta de 1950. A Teoria Comportamental enfatizava os comportamentos e ações necessárias para a liderança, deixando de lado características de personalidade inatas.

Rennó (2020) e outros autores na Universidade de Iowa estudaram o comportamento de grupos de pessoas, principalmente em relação ao controle de seus subordinados, e identificaram três estilos diferentes: autocrático, democrático e liberal.

Conforme afirma Farsura (2016), o líder autocrático toma as decisões de forma autônoma e definindo o que deve ser feito e de que forma fazer, enquanto seus liderados apenas seguem as orientações estabelecidas por eles, exatamente como foi orientado. Enquanto no estilo de liderança democrático, Farsura (2016) explica que os liderados podem fazer parte de algumas tomadas de decisões, valorizando a cooperação e participação da equipe.

Sobre a liderança liberal, Rennó (2020) explica que o líder assume, principalmente, um papel de orientador, respondendo a dúvidas e disponibilizando os recursos necessários para as atividades, com pouco controle sobre o exercício das atividades que os funcionários sobre sua gestão estão realizando.

2.4.3 Teoria da Liderança Contingencial

De acordo com Grint (2011), no final dos anos 60, com o domínio americano de forma global e em meio à Guerra Fria, a liderança precisou se adaptar a cada contexto e ambiente em que estavam inseridos. Isso lançou as bases para a teoria da Liderança Contingencial.

Enquanto na teoria comportamental a tentativa foi identificar um estilo fixo de liderança, a teoria contingencial buscava a adaptação do estilo de liderança ao ambiente e perfil dos liderados. Pois, segundo Bowditch e Buono (2002), o líder deve ser capaz de adaptar seu comportamento às diferentes situações, para que conseguisse exercer influência efetivamente sobre um grupo. Assim, esperava-se promover uma maior sinergia entre o líder e seus liderados, alcançando maior produtividade.

Para Morgan (2007), as organizações são sistemas abertos que requerem uma administração cuidadosa para equilibrar as necessidades internas e se adaptar às circunstâncias ambientais. Evidenciando que não existe uma forma estática de liderança, pois depende de cada ambiente e tarefa que precisa ser entregue.

Para Israel (2021), a liderança é compreendida não apenas como um fenômeno centrado na pessoa ou na situação, mas sim como um processo de interação social caracterizado pela influência mútua entre líderes e liderados.

2.4.4 Teorias da Liderança Transacional e Transformacional

Segundo Avolio et al. (2009), a teoria da liderança transformacional e transacional têm sido muito pesquisadas nos últimos anos. De acordo com Cavazotte e Turano (2015), as duas teorias fazem parte da escola da nova liderança. Sendo imprescindível suas menções para um melhor aprofundamento nas principais e mais importantes teorias de liderança.

De acordo com Vieira e Palácios (2021), Burns (1978) foi um dos primeiros estudiosos a explorar os estilos de liderança, enfatizando que a liderança transacional se centra nos padrões de trabalho, nas tarefas e nos objetivos estabelecidos, além de promover disciplina entre os liderados e utilizar recompensas organizacionais para incentivar um bom desempenho.

Ainda conforme os autores Vieira e Palácios (2021), na teoria transformacional, o líder desempenha o papel de modelo comportamental, enfatizando um sentido profundo de propósito e motivação inspiradora, ao atribuir significado e desafios cruciais para alcançar os objetivos definidos.

Uma pesquisa realizada por Fonseca e Porto (2013), sobre as teorias transacional e transformacional, evidenciou que um modelo de abordagem complementa o outro, onde a soma do senso de propósito e motivação da transformacional, com bons padrões de trabalho e objetivo claro da transacional, faz um modelo de liderança completo, motivando a realização de um único tópico para as duas teorias.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo foi conduzido por meio de uma pesquisa de campo com abordagem quantitativa e qualitativa, com o objetivo de obter dados mensuráveis para análises estatísticas e por meio de análise do conteúdo para a pergunta aberta. A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário estruturado, elaborado pelo autor, com base nos estudos de Goleman (1995).

As questões fechadas foram realizadas para medição a partir da escala Likert (1932), que conforme afirma Antonialli (2016), tem sido amplamente adotada na área de Ciências Humanas e Ciências Sociais Aplicadas em âmbito nacional e internacional de pesquisa, que contou com 30 perguntas fechadas e 3 abertas, totalizando 33.

O questionário foi aplicado por meio da plataforma online Survio e disponibilizado por meio de link através do aplicativo WhatsApp, para líderes de diferentes organizações e níveis hierárquicos, que estivessem ocupando ou já tivessem atuado em cargo de liderança e/ou gestão. Para a identificação dos respondentes, foi realizada uma amostra não probabilística por conveniência, selecionada com base na acessibilidade e disponibilidade dos respondentes. Este método foi escolhido para alcance do público-alvo em tempo hábil para a realização da pesquisa.

Na página inicial do questionário, foram fornecidas orientações sobre a confidencialidade dos dados dos participantes e garantia do anonimato das respostas. Também foi informado que os dados seriam utilizados exclusivamente para fins de estudos acadêmicos.

O link da pesquisa ficou ativo por uma semana do mês de maio de 2024. Ao final desse prazo, foram obtidas 16 respostas, sendo 14 devidamente validadas para análise. O preenchimento do questionário se deu de forma totalmente anônima, de modo a não possibilitar a identificação dos respondentes.

A pesquisa foi realizada de acordo com a explicação de Vieira e Dalmoro (2008), quando os autores explicam que, na escala Likert (1932), os participantes precisam assinalar uma opção de resposta em uma escala que varia de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”. A cada resposta é atribuída uma pontuação que vai de 1 a 5 pontos, respectivamente. Esse método foi escolhido por ser uma pesquisa que se integra a diversos meios de coleta, inclusive a internet, com facilidade para os entrevistados se adaptarem ao modo de responder, conforme afirma Antonialli (2016).

A obtenção dos resultados das notas de IE sobre a autopercepção dos respondentes e a autopercepção percebida pelo olhar dos seus liderados, foram realizadas de acordo com as pontuações atribuídas nas respostas assinaladas pelos respondentes. A partir disso, foram realizados cálculos estatísticos de média simples para os dois resultados, com a soma das notas, dividido pelo número total das respostas validadas. Onde, a nota máxima a ser obtida era 5 e 1 a mínima.

Para a análise dos resultados, foi empregado a estatística descritiva, com foco na média simples das respostas coletadas. Todos os cálculos estatísticos foram executados utilizando o software Excel, que ofereceu as ferramentas necessárias para a consolidação e análise dos dados de forma precisa e eficiente. O uso da média

simples possibilitou interpretar os resultados de forma clara e objetiva, tornando possível responder às hipóteses propostas e alcançar as conclusões do estudo.

A pergunta aberta sobre quais habilidades e competências os líderes e gestores consideram mais importantes para o exercício da função, foi feita para que os respondentes pudessem discorrer mais livremente sobre a sua percepção das habilidades e competências necessárias para o exercício da liderança.

A análise dessa etapa foi feita por meio da análise de conteúdo, analisados à luz das cinco habilidades (autoconsciência, autocontrole, empatia, social e motivação) que compõe a inteligência emocional (GOLEMAN,1995), onde as respostas foram distribuídas utilizando cada habilidade da IE como base, encaixando uma a uma para cada habilidade ou não habilidade da IE, com o objetivo de compreender se ela é importante para o cargo de liderança, e confirmada a hipótese, o quanto é.

4 ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS

4.1 Perfil dos respondentes

Por se tratar de uma pesquisa sobre a Inteligência Emocional realizada com gestores e líderes de diferentes organizações, é fundamental entender o perfil dos respondentes, incluindo as funções, sexo, faixa etária, experiência no cargo, tempo de liderança e o número médio de liderados que estão sob sua responsabilidade. E para uma melhor compreensão, a tabela abaixo apresenta esses dados de forma geral.

Tabela 1 - Perfil dos respondentes

Função	Supervisor, Coordenador 35,71%	Gerente 57,14%	CEO, Presidente, Proprietário 7,14%	
Sexo	Feminino 28,57%		Masculino 71,43%	
Faixa etária	20-29 anos 14,29%	30-39 anos 57,14%	40-49 anos 28,57%	
Nível Educacional	Ensino médio 7,14%	Graduação 35,71%	Pós/especialização 50,00%	Mestrado 7,14%
Tempo Gestor/Líder	0-2 anos 7,14%	3-5 anos 21,43%	6-10 anos 35,71%	+ 10 anos 35,71%
Nº de liderados	Mínimo 03	Médio 18	Máximo 40	

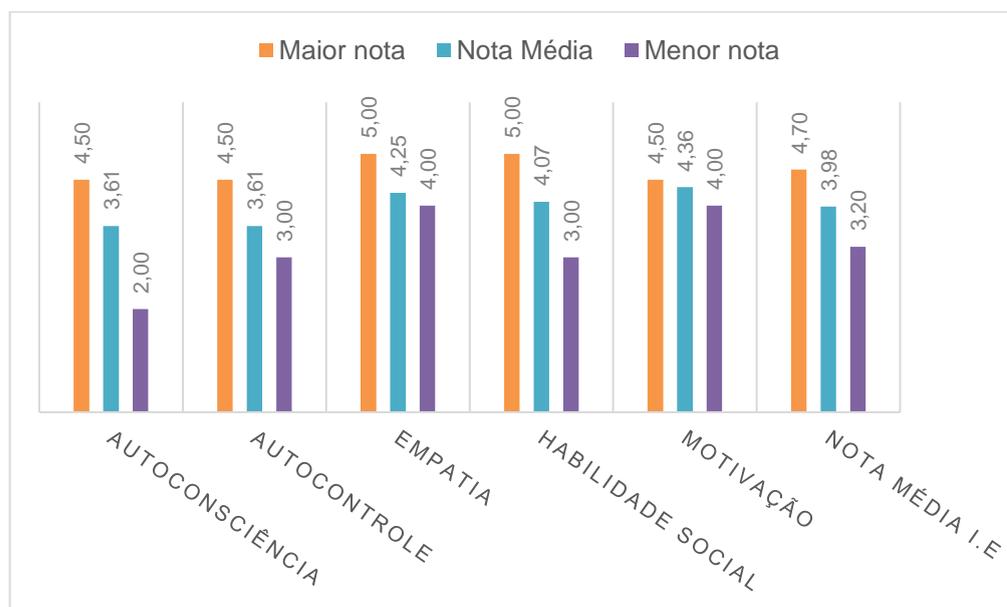
Fonte: Elaborado pelo autor, 2024.

Ao total, foram 14 respondentes, onde mais da metade (57,14%) atuam ou atuaram no cargo de Gerência, com mais de 70% do sexo masculino. A faixa-etária predominante entre os participantes foi entre 30-39 anos, com 57,14%. Quanto à qualificação educacional, a maioria tinha graduação ou pós-graduação/especialização (85,71%), somente um não possui graduação e outro possui doutorado. Dentre os entrevistados, 57,14% tinham 10 ou mais liderados na sua equipe.

4.2 Nível de habilidade da IE dos respondentes

Para compreender a IE através da realização de questionários com líderes e gestores, a pesquisa também mediu a IE emocional dos respondentes. O gráfico abaixo demonstra a maior nota, menor nota e a média das notas entre todos os respondentes.

Gráfico 1 - Maior, menor e média das notas por habilidade IE

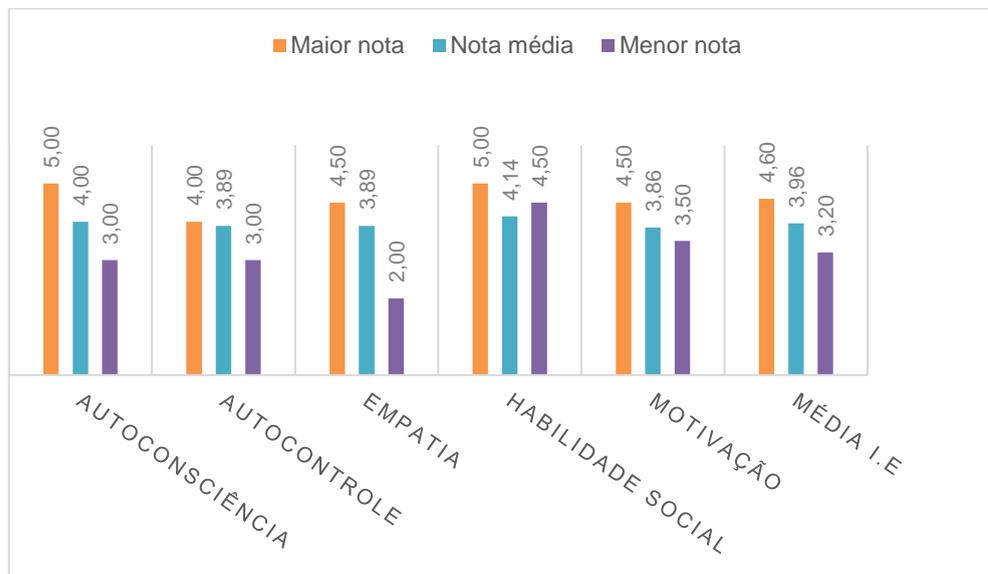


Fonte: Elaborado pelo autor, 2024.

No Gráfico 1 é possível observar que a habilidade com maior nota nos três fatores (maior, média e menor nota) é a empatia, esse é um importante resultado, pois Goleman (2002), conclui que entre todas as habilidades da Inteligência Emocional, a mais importante para o exercício da liderança é a Empatia. Goleman (2002) afirma que os líderes que levam em consideração as emoções e perspectivas dos outros, possui influência para a construção de relacionamentos, motivação e inspiração da equipe e na resolução de conflitos.

A pesquisa também visou incentivar os líderes e gestores respondentes a refletirem sobre a percepção que seus liderados têm deles. O objetivo era analisar se os resultados da autoavaliação dos líderes convergiriam com a imagem que eles têm de si mesmos. O Gráfico 2 abaixo apresenta em como os líderes acreditam que são vistos, com a maior nota, menor nota e média das notas em geral.

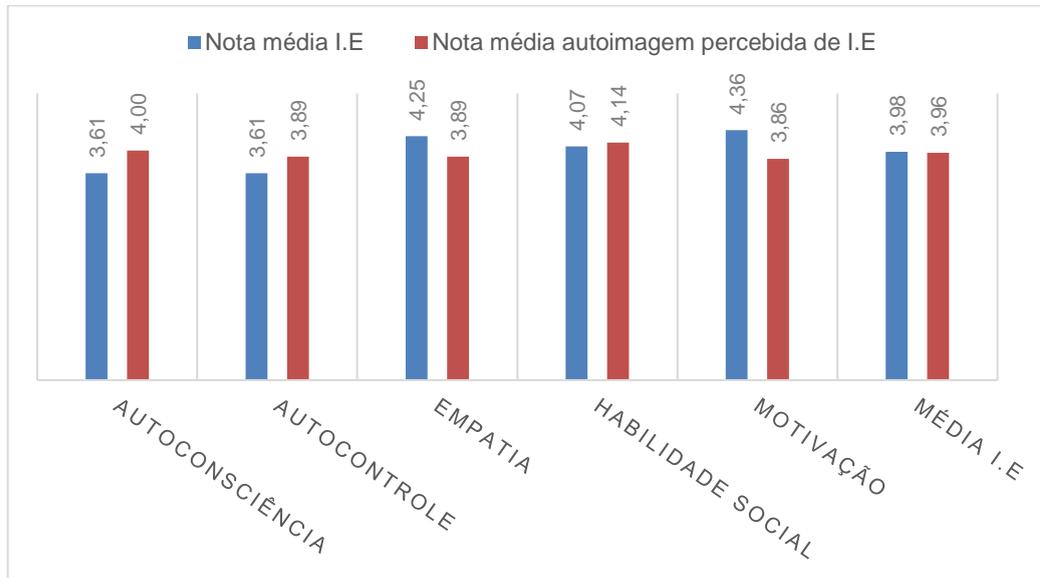
Gráfico 2 - Maior, menor e média das notas por habilidade da IE na Autoimagem percebida



Fonte: Elaborado pelo autor, 2024.

Por meio desses dados, é possível observar que aquilo que os líderes pensam sobre eles, muitas vezes, diverge em relação a como acreditam que são vistos por seus liderados. Isso demonstra, a importância da autoconsciência e o autocontrole no exercício do cargo, compreender bem seu perfil e perceber o que e como transmite a sua personalidade para o outro. Para concluir as análises sobre a avaliação da Inteligência Emocional, o gráfico abaixo demonstra a comparação do resultado entre as médias das notas de cada habilidade da IE entre a autoavaliação e a autoimagem percebida.

Gráfico 3 - Nota Média IE e Autoimagem percebida



Fonte: Elaborado pelo autor, 2024.

A partir do Gráfico 3 acima, é possível perceber, que das cinco habilidades da IE, apenas as habilidades da Empatia e Motivação, os líderes e gestores participantes da pesquisa acreditam que possuem mais do que os seus liderados percebem que eles têm.

Conseguir demonstrar a empatia diariamente para os seus liderados pode ser uma tarefa árdua para o líder, visto que precisa conciliar os interesses da empresa com os da equipe, que em alguns momentos podem parecer desconsiderar as necessidades e preocupações dos colaboradores, podendo tornar o momento crítico para a percepção de empatia do líder. No entanto, é importante compreender, que segundo Goleman (1995), no papel do líder, a empatia não é aceitar todos os pedidos e opiniões dos colaboradores, mas compreender os seus sentimentos e perspectivas, na busca de um ambiente respeitoso.

A motivação também é outra habilidade muito complexa para o líder desenvolver, pois vai além do que trazer o entusiasmo provisório aos colaboradores. O maior desafio está em identificar as motivações individuais, pois enquanto uns buscam promoções, outros querem se desenvolver ou até mesmo identificar propósito naquilo que realiza, e para Goleman (1995), líderes emocionalmente inteligentes possuem a percepção de assimilar e buscar um direcionamento para engajar a equipe.

Sobre as notas dos níveis de habilidades e Inteligência Emocional demonstrados nos gráficos e tabelas acima, é importante frisar que esses resultados

foram demonstrativos e não conclusivos, pois possui diversas limitações no desenho do estudo, desde o tamanho da amostragem e ao tempo para realização da pesquisa.

4.3 Habilidades e competências mais importantes na visão dos líderes no exercício da função

A partir de uma pergunta aberta realizada sobre quais as competências e habilidades mais importantes para o exercício da liderança para os participantes da pesquisa, foi possível compreender e confirmar que para os respondentes as habilidades que compõe a Inteligência Emocional são fundamentais para o exercício da liderança.

O Quadro 1 a seguir apresenta as palavras descritas pelos participantes, e a partir das análises realizadas, foram organizadas de acordo com cada habilidade da IE e aquelas que não demonstram relação com a temática. É importante destacar que algumas dessas palavras foram mencionadas por mais de um respondente e isso é sinalizado pelo número entre parênteses, logo após a referida palavra.

Quadro 1 - Habilidades e competências (soft skills) que os líderes consideram mais importantes para o exercício do seu papel

AUTOCONSCIÊNCIA	Autogestão	Inteligência Emocional (2) Resolução de problemas Saber gerir conflitos
AUTOCONTROLE	Equilíbrio emocional	
EMPATIA	Empatia (4), bom ouvinte, atencioso, humanidade, lealdade, colaboração (2), apoio	
HABILIDADE SOCIAL	Adaptabilidade (2), habilidade de feedback (2), comunicação não violenta, bom ouvinte, comunicação (2), relação pessoal, fluência verbal e transparência	
MOTIVAÇÃO	Incentivador, motivado (3), proativo, orientação para resultados, exemplo	
HABILIDADES NÃO RELACIONADAS À IE	Conhecimento técnico, responsabilidade, conhecimento analítico da organização, perspicácia, ética, transparência, integridade	

Fonte: Elaborado pelo autor, 2024.

O resultado vai ao encontro do que Goleman (1995) afirma, no sentido de que a habilidade técnica fica em segundo lugar quando se fala do cargo de liderança, pois

das 42 habilidades e competências descritas pelos respondentes, apenas 2 se relacionam ao conhecimento técnico, que foram “Conhecimento técnico” e “Conhecimento analítico da organização”.

Outro resultado importante, que confirma o estudo e afirmações de Goleman (1995), é que a empatia é a mais importante das cinco habilidades. Nota-se que há onze menções a habilidades e competências que se relacionam à empatia. O fato de a palavra “empatia” ter sido a mais citada, no total de 4 vezes, também evidencia isso.

4.4 Habilidades relacionadas a IE que os líderes consideram que precisam ser desenvolvidas

Com as perguntas sobre as habilidades relacionadas a Inteligência Emocional que os líderes acreditam que precisam desenvolver, foi possível identificar quais as habilidades os líderes e gestores participantes percebem como essenciais para o exercício do seu papel. O Quadro 2 abaixo apresenta o quanto cada habilidade foi escolhida, onde poderiam escolher até 3 por habilidade.

Quadro 2 - Habilidades e competências essenciais na liderança

Habilidades da IE	Habilidade a ser desenvolvida	Nº de vezes assinalada
Autoconsciência	Cultivo da paciência e tolerância à frustração	08
	Reconhecimento e gestão de emoções intensas	06
	Prática de autoavaliação e reflexão sobre comportamentos impulsivos	04
Autocontrole	Aceitação e compreensão de suas próprias limitações	08
	Reconhecimento e aceitação de suas próprias emoções	06
	Capacidade de autoavaliação e autocrítica construtiva	05

Fonte: Elaborado pelo autor, 2024 (continua).

Quadro 2 - Habilidades e competências essenciais na liderança (continuação)

Habilidades da IE	Habilidade a ser desenvolvida	Nº de vezes assinalada
Empatia	Estabelecimento de limites saudáveis para evitar sobrecarga emocional	10
	Adaptação a diferentes estilos de comunicação emocional	03
	Habilidade de se colocar no lugar do outro	02
	Compreensão de diferentes perspectivas e experiências	02
Habilidades Sociais	Habilidade de dar e receber feedback de forma construtiva	07
	Habilidade de liderança e influência	06
	Habilidade de se adaptar a diferentes estilos de comunicação	05
Motivação	Desenvolvimento de hábitos de autodisciplina e persistência	08
	Definição de metas claras e alcançáveis	04
	Foco no crescimento pessoal e no autodesenvolvimento	04

Fonte: Elaborado pelo autor, 2024.

Entre todas as opções, o “Estabelecimento de limites saudáveis para evitar sobrecarga emocional”, da habilidade de Empatia, foi o mais escolhido, por 71% dos participantes. Esse dado pode sinalizar que os líderes têm dificuldade em entender até onde deve ir com a cobrança aos seus liderados, confirmando a necessidade do desenvolvimento da empatia para se relacionar com a equipe.

Outro dado importante que o resultado nos mostra, que vai ao encontro do anterior, é que 57% precisam cultivar a paciência e tolerância a frustração, confirmando que muitos possuem dificuldade com o autocontrole. A aceitação e compreensão de suas próprias limitações também foi escolhido por 57% dos participantes, habilidade fundamental para uma liderança eficaz, pois a falta do entendimento das próprias limitações pode fazer com que o líder tente controlar situações em que não é possível fazer isso, colocando a empresa em risco.

A habilidade de dar e receber feedbacks de forma construtiva foi escolhida por metade dos respondentes, resultado que pode ser visto de forma positiva, levando em

consideração que conseguir dar um feedback que seja percebido como construtivo por aquele que está recebendo é um desafio para muitos gestores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho buscou analisar o papel da Inteligência Emocional no exercício da liderança. A análise dos dados mostrou que os líderes respondentes da pesquisa possuem notas referentes a IE bem acima da média, de acordo com a visão sobre sua autoimagem e autopercepção percebida em como acredita que é visto por seus liderados, demonstrando o quanto essas habilidades são levadas em consideração para o exercício do cargo. Foi possível analisar também, que as habilidades e competências mais importantes para o cargo de gestão e liderança mencionadas pelos participantes da pesquisa são relacionadas a IE.

A partir deste estudo, foi possível analisar que a IE pode ser um aliado na evolução dos profissionais durante a transição para cargos de liderança ou formas de um líder experiente evoluir profissionalmente e pessoalmente. Conforme Goleman (2014) afirma, a capacidade de gerenciar e entender as próprias emoções pode ser fundamental para o sucesso para o profissional da liderança. Além disso, as habilidades sociais, a empatia, podem contribuir para que líderes construam um ambiente de trabalho colaborativo e relacionamentos positivos.

A análises vão ao encontro do que afirma Israel (2021), no sentido de que liderar uma equipe não é apenas dar ordens, mas uma forma de ser inspiração, motivação e exemplo para aqueles que estão sob sua responsabilidade. Portanto, é importante articular essa temática às habilidades da IE, que de acordo com Goleman (1995), revelam a capacidade de compreender as próprias emoções, conseguir gerenciar os impulsos, ter a ambição de perseguir seus objetivos, entender o sentimento alheio e a competência de gerir os relacionamentos para mover pessoas em uma direção.

É fundamental frisar que o objetivo não é tirar a importância das habilidades técnicas e sim indicar que apenas elas não são capazes de fazer um bom profissional, principalmente quando se trata de posições de liderança. Assim, aponta-se que o líder que apresentar habilidades sociais, autoconsciência, autocontrole, empatia, e motivação, pode estar à frente dos demais no exercício do seu papel.

Embora o trabalho apresente importantes contribuições, vale ressaltar que são necessárias novas pesquisas sobre o tema, devido à complexidade da mensuração e

compreensão da IE. De acordo segundo Hurtz (2009), o campo da IE é conhecido por dificuldades de mensuração, devido às dificuldades teóricas relacionadas à definição do conceito e aos tipos de instrumentos de medição utilizados nessa aptidão.

É importante ressaltar, que o tamanho reduzido da amostra pode não ser representativo para toda a população de líderes, limitando a generalização dos resultados. Outro fator, é que a amostra foi não probabilística por conveniência, o que pode introduzir vieses, já que os participantes podem não refletir a diversidade de perfis de liderança existentes em diferentes setores e contextos organizacionais.

Apesar da coleta de dados realizada via questionário online ser um excelente meio de identificar respondentes em diferentes locais e regiões, também possui algumas limitações, uma vez que os participantes podem responder de forma menos reflexiva ou sincera devido à ausência de um entrevistador.

A soma desses fatores podem impactar os resultados, e em vista disso, a título de sugestão para futuras pesquisas, considera-se combinar diferentes métodos de medição, com amostras mais amplas e representativas, de forma a contextualizar e explorar novas formas de avaliar a IE e de que forma prática pode ajudar os líderes em suas funções. Pesquisas qualitativas também podem sinalizar aspectos não abordados no presente estudo.

REFERÊNCIAS

ANTONIALLI, Fábio et al. **Usos e abusos da escala likert: estudo bibliométrico nos anais do enanpad de 2010 a 2015**. Anais do Congresso de Administração, Sociedade e Inovação – CASI, Juiz de Fora, 2016. Link de acesso: <https://www.researchgate.net/publication/328027894_Usos_e_abusos_da_escala_likert_estudo_bibliometrico_nos_anais_do_EnANPAD_de_2010_a_2015>. Acesso em: 27 abr. 2024

AVOLIO, Bruce; WALUMBWA, Fred; WEBER, Todd J. **Leadership: current theories, research, and future directions**. Management Department Faculty Publications. Lincoln: University of Nebraska, 2009. p. 421-449. Disponível em: <https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1036&context=managementfacpub>. Acesso em: 15 mar. 2024.

BATISTA, Taís C. de et al. **Autoconsciência em talentosos: análise da produção científica (de 1995 a 2015)**. Psicologia da Educação, São Paulo, v. 53, p. 97-108, 2º sem. 2021. Disponível em: <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/psie/n53/n53a10.pdf>>. Acesso em: 27 abr. 2024.

BENEDETTI, Maurício Henrique; et al. **Liderança: uma relação com base no gerenciamento de stakeholders, a partir da ótica dos liderados**. Organizações & Sociedade, São Paulo, v. 11, n. 31, p. 59-76, 2004. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/osoc/a/gQzGvTkjp6RvmPxqmvwzFQy/>>. Acesso em: 17 mar. 2024.

BENMIRA, Sihame; AGBOOLA, Moyosolu. **Evolution of leadership theory**. BMJ Leader, Londres, v. 5, n. 1, p. 3-5, jan. 2021. Disponível em: <<https://bmjleader.bmj.com/content/leader/5/1/3.full.pdf>>. Acesso em: 2 mai. 2024.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: administração do sentido**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 34, n. 3, p. 102-114, 1994. Disponível em: <<https://scielo.br/j/rae/a/V6HxfSxghqbGdKPvVRDqqWC/?format=pdf>>. Acesso em: 18 mai. 2024.

BOTELHO, Júlio César; KROM, Valdevino. **Os Estilos de Liderança nas Organizações**. XIV Encontro Latino-Americano de Iniciação Científica e X encontro Latino Americano de Pós-Graduação, Universidade do Vale do Paraíba, 2010. Disponível em: <https://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2010/anais/arquivos/0003_0494_01.pdf>. Acesso em: 18 abr. 2024

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 2002.

CAVAZOTTE, Flávia; TURANO, Lucas Martins. **Conhecimento científico sobre liderança: uma análise bibliométrica do acervo do The Leadership Quarterly**. RAC: Revista de Administração Contemporânea, Rio de Janeiro, v. 20, n. 4, art. 3, p. 434-457, 2016. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rac/a/Qcdz5sTf3zQ7zVgWcntK79g/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 22 mar. 2024.

DALMORO, Marlon; VIEIRA, Kelmara Mendes. **Dilemas na construção de escalas tipo likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados?**. Revista Gestão Organizacional, vol. 6, edição especial, [S.l.]. 2013. Link de acesso: <https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2148822/mod_resource/content/1/Dalmoro_Vieira_2013_Dilemas-na-construcao-de-escal_31731.pdf>. Acesso em: 29 mai. 2024.

FARSURA, Antônio Luiz Baptista Pereira. **Liderança em alto nível**. Rio de Janeiro, 2016. Link de acesso: <<https://www.repositorio.mar.mil.br/bitstream/ripcmb/29641/1/00001291.pdf>>. Acesso em: 02 mai. 2024.

FERREIRA, Guilherme Neves et al. **A importância da inteligência emocional na administração pública: essencial para profissionais sob pressão**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento, ano 06, ed. 01, v. 05, p. 63-91, 2021. ISSN: 2448-0959. Disponível em: <<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/profissionais-sobPressão>>. Acesso em: 12 abr. 2024.

FONSECA, Ana M. de O.; PORTO, Juliana Barreiros. **Validação fatorial de escala de atitudes frente a estilos de liderança**. Avaliação Psicológica, Brasília, v. 12, n. 2, p. 157-166, 2013. Disponível em: <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/avp/v12n2/v12n2a07.pdf>>. Acesso em: 28 mai. 2024.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional [recurso eletrônico]**. Tradução de Marcos Santarrita. Tradução de: *Emotional intelligence*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011. Disponível em: <<https://fliphtml5.com/nshab/uydg/basic>>. Acesso em: 17 mai. 2024.

GOLEMAN, Daniel. **Liderança [recurso eletrônico]: a inteligência emocional na formação do líder de sucesso**. Tradução de Ivo Korytowski. Tradução de: *What Makes a Leader: Why Emotional Intelligence Matters*. 1. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015. Disponível em: <<https://pdfcoffee.com/livro-inteligencia-emocional-daniel-goleman-pdf-free.html>>. Acesso em: 16 mai. 2024.

GOLEMAN, Daniel. **Trabalhando com a inteligência emocional [recurso eletrônico]**. Tradução de M. H. C. Côrtes. Tradução de: *Working with emotional intelligence*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011. Disponível em: <<https://fliphtml5.com/nshab/vcdo/basic>>. Acesso em: 15 mai. 2024.

GRINT, Keith; et al. **The Sage Handbook of Leadership [recurso eletrônico]**. Londres: SAGE Publications Ltd, 2011. Disponível em: <<https://dl.icdst.org/pdfs/files4/265e620b3cbb14dc51d8aed0ddd7ec1a.pdf>>. Acesso em: 10 mar. 2024.

HENRIQUES, Fabiana Regina; SANTOS, Juliana do Nascimento. **Motivação no trabalho: a estratégia que gera resultados satisfatórios para as organizações**. 2020. Disponível em: <<https://www.unaerp.br/revista-cientifica-integrada/edicoes-anteriores/volume-4-edicao-5/4164-rci-motivacao-no-trabalho-122020/file>>. Acesso em: 12 mar. 2024.

HUTZ, Claudio Simon; Woyciekoski, Carla. **Inteligência Emocional: Teoria, Pesquisa, Medida, Aplicações e Controvérsias**. Rio Grande do Sul, 2009. Link de acesso: <<https://www.scielo.br/j/prc/a/fYtffQ8jhwz7Dn3sNGKzRwt/>>. Acesso em: 20 abr. 2024.

ISRAEL, Carolina R. Queiroz. **Uma análise sobre liderança: da teoria dos traços à Liderança 4.0**. Boletim do Gerenciamento, p. 21-30. Rio de Janeiro, jan. 2021. Disponível em: <<https://nppg.org.br/revistas/boletimdogerenciamento/article/view/557/361>>. Acesso em: 02 mai. 2024.

JANSE, Bem. **Great man theory of leadership**. Toolshero, 2023. Disponível em: <<https://www.toolshero.com/leadership/great-man-theory/>>. Acesso em: 28 abr. 2024.

LIKERT, Rensis. **A technique for the measurement of attitudes**. 1932. Disponível em: <<https://archive.org/details/likert-1932/mode/2up?view=theater>>. Acesso em: 27 jul. 2024.

MARQUES, José Roberto. **Qual a importância da inteligência emocional nas empresas?** IBC – Instituto Brasileiro de Coaching, 2022. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/comportamento/qual-importancia-inteligencia-emocional-empresas/>>. Acesso em: 02 mai. 2024.

MIGUEL, Fabiano Koich. **Psicologia das emoções: uma proposta integrativa para compreender a expressão emocional**. *Psico-USF*, v. 20, n. 1, p. 153-162, jan./abr. 2015. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/pusf/a/FKG4fvfsYGHwtn8C9QnDM4n/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 12 ago. 2024.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2006. Disponível em: <https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4635984/mod_folder/content/0/Morgan%202006%20livro%20imagens%20da%20organizacao.pdf>. Acesso em: 18 mar. 2024.

MOSCOVICI, Felá. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. 7. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1997. Disponível em: <https://www.academia.edu/36546605/Fela_Moscovici_Desenvolvimento_Interpessoal_Treinamento_em_grupo_pdf>. Acesso em: 23 mai. 2024.

NICO, Yara Claro. **A contribuição de B. F. Skinner para o ensino do autocontrole como objetivo da educação**. 2001. Dissertação (Mestrado em Educação) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2001. Disponível em: <<https://tede2.pucsp.br/handle/handle/16807>>. Acesso em: 07 mar. 2024.

RENNÓ, Rodrigo. **Estilos de liderança – autocrática, democrática e liberal**. 2020. Disponível em: <<https://rodrigorenno.com/artigos/estilos-de-lideranca-autocratica-democratica-e-liberal/>>. Acesso em: 03 mai. 2024.

ROAZZI, Antônio; SOUZA, Bruno Campello de. **Repensando a inteligência**. *Paidéia*, v. 12, n. 23, p. 31-55, 2002. Disponível em:

<<https://www.scielo.br/j/paideia/a/BpmxTfgcLhgc8zRrbZ3CkDk/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 26 ago. 2024.

ROAZZI, Antônio et al. **O que é emoção? Em busca da organização estrutural do conceito de emoção em crianças.** *Psicologia: Reflexão e Crítica*, v. 24, n. 1, p. 51-61. Universidade Federal de Pernambuco, 2011. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/prc/a/9HSgPhKSGBrDv6xN3GvrQ5w/?format=pdf>>. Acesso em: 17 ago. 2024.

SANTOS, Bruna E. O.; NATALLI, Bruna Yasmin. **A importância da saúde mental e qualidade de vida para os colaboradores de uma organização.** 2023. Disponível em: <<https://dspace.uniube.br:8443/bitstream/123456789/2480/1/TCC%20-%20Bruna%20e%20Bruna%202023.pdf>>. Acesso em: 25 mai. 2024.

VIEIRA, Liliane de Freitas Terra. **A inteligência emocional como pilar da liderança moderna: explorando impactos no comportamento organizacional e estratégias para gestão de pessoas.** *Revista Tópicos*, 2(7). [S.l.], 2024. Disponível em: <<https://doi.org/10.5281/zenodo.10815695>>. Acesso em: 25 mai. 2024.

VIEIRA, Rafaella de A.; PALÁCIOS, Katia E. Puente. **O impacto da liderança nos comportamentos de aprendizagem das equipes de trabalho.** Brasília. 2021. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/ptp/a/PNhr6fjkmcfqWKDM5DrGnzL/?lang=pt>>. Acesso em: 25 mai. 2024.

YATES, Denise et al. **Apresentação da Escala de Inteligência Wechsler Abreviada (WASI).** *Avaliação Psicológica*, v. 5, n. 2, p. 227-233, 2006. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/3350/335027180012.pdf>>. Acesso em: 10 ago. 2024.

ZAROS ESCOLA DE NEGÓCIOS. **O poder do autoconhecimento no empreendedorismo: primeiro, olhe para si mesmo. Depois, olhe para o seu negócio.** 2022. Disponível em: <<https://zarosnegocios.com.br/o-poder-do-autoconhecimento-no-empreendedorismo-primeiro-olhe-para-si-mesmo-depois-olhe-para-o-seu-negocio/>>. Acesso em: 10 dez. 2023.