FACULDADE DE TECNOLOGIA DE CURITIBA – FATEC-PR
CURSO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO

CAROLINA FERRAZ FRONZA
MARCIA ELAINE DA SILVA

A IMPORTÂNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL PARA UMA GESTÃO DE EQUIPES EFICAZ

CURITIBA
2019

CAROLINA FERRAZ FRONZA

MARCIA ELAINE DA SILVA

A IMPORTÂNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL PARA UMA GESTÃO DE EQUIPES EFICAZ

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) do Curso de Administração apresentado à Faculdade de Tecnologia de Curitiba – FATEC-PR, para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Ma. Camila Puhl

CURITIBA
2019

Dedicamos este trabalho a quem éramos quase quatro anos atrás. Dissemos a elas que continuassem e não parassem até ter conseguido. Obrigada por terem nos ouvido.

Agradecimentos

A Deus por ter nos dado a resiliência necessária para enfrentar os desafios.
Aos familiares que nos apoiaram durante nossa jornada rumo ao conhecimento.
À nossa orientadora profª Camila Puhl pela orientação, estímulo e paciência.

RESUMO

Com o advento da globalização, as empresas buscam diferenciais competitivos, não somente no aumento da qualidade de seus produtos e serviços ou na criação de novas estratégias, mas também na obtenção de um capital humano capaz de fazer a diferença perante as concorrentes. Assim, o tema escolhido para esta pesquisa se justifica por sua relevância no contexto organizacional, onde o ato de liderar tem se tornado cada vez mais complexo. Pesquisa-se sobre a importância da inteligência emocional na gestão de equipes eficaz, a fim de analisar se a inteligência emocional do líder afeta a sua equipe na empresa Gold Car. Para tanto, este estudo se baseou em uma pesquisa bibliográfica descritiva, elaborada por meio do estudo de materiais já publicados. Em seguida, foram aplicados dois questionários a uma amostra formada por 36 líderes e 36 liderados, que mediram os escores das cinco habilidades de inteligência emocional e das cinco dimensões de satisfação no trabalho, que depois foram correlacionadas. Os resultados deste estudo denotaram que os líderes estudados possuem maior habilidade de elaborar objetivos para si mesmos e manter o otimismo e o entusiasmo com suas metas pessoais, mesmo diante de grandes desafios e adversidades. No entanto, observou-se que os mesmos possuem dificuldade em adiar satisfações momentâneas em troca de recompensas futuras e controlar os próprios impulsos, sentimentos e comportamentos diante de situações estressantes. O fator de inteligência emocional que apresentou maior número de correlações com a satisfação dos funcionários foi a sociabilidade. Apesar disso, todos os coeficientes foram considerados baixos, o que permite concluir que a inteligência emocional dos líderes afeta muito pouco suas equipes na empresa estudada.

Palavras-chave: Inteligência emocional; Liderança; Gestão de equipes; Satisfação no trabalho

ABSTRACT

With the advent of globalization, companies look for competitive advantage, not only increasing the quality of their products and services or creating new strategies, but also obtaining human capital capable of making a difference against competitors. The subject chosen for this study, therefore, is justified for its relevance in the organizational context, where the act of leading has become an increasingly complex job. It researches on emotional intelligence in effective team management, in order to analyze whether leaders' emotional intelligence affects their teams at Gold Car Company. For such purpose, this study was based in descriptive bibliographic research, developed through published material. Then two surveys were applied to a sample of 36 leaders and 36 subordinates, which measured both the five components of emotional intelligence and the five dimensions of job satisfaction scores, which were later correlated. The results of this research indicated that the leaders who have been studied are more skilled in creating objectives for themselves and keeping optimism and enthusiasm for their personal goals, even in the face of challenges and adversities. However, they have difficulty delaying instant gratification in exchange for future rewards and controlling their own impulses, feelings and behaviors when faced with stressful situations. The component of emotional intelligence that presented a greater number of correlations with employee satisfaction was 'social skills'. However, all correlation coefficients were considered weak, which allow concluding that leaders' emotional intelligence barely affects their teams at the studied company.

Keywords: Emotional intelligence, Leadership, Team management; job satisfaction

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Cronograma.....16

Quadro 2 - Pilares da inteligência emocional e suas aptidões 21

Quadro 3 - Estilos de liderança segundo Goleman, Boyatzis e McKee (2018).....24

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Dados dos líderes participantes da pesquisa 29

Tabela 2 - Dados dos líderes participantes da pesquisa 30

Tabela 3 - Médias e desvios padrão das habilidades de IE 31

Tabela 4: Médias e desvios padrão das dimensões de EST 34

Tabela 5: Coeficientes de correlação de Pearson entre as variáveis de IE e de satisfação no trabalho 35

LISTA DE SIGLAS

EST – Escala de satisfação no trabalho

IE – Inteligência emocional

MIE – Medidas de inteligência emocional

QE – Quociente emocional

QI – Quociente de inteligência

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 10
1.1 OBJETIVO GERAL 11
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS 11
2 JUSTIFICATIVA 12
3 METODOLOGIA 13
3.1 PARTICIPANTES 14
3.2 CAMPO DE PESQUISA 14
3.3 INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTO 15
3.4 ANÁLISE DOS DADOS 16
4 CRONOGRAMA 16
5 QUOCIENTE EMOCIONAL (QE) X QUOCIENTE DE INTELIGÊNCIA (QI) 17
6 LIDERANÇA 22
7 A IE NAS ORGANIZAÇÕES 26
8 RESULTADOS E DISCUSSÃO 29
8.1 HABILIDADES DE IE 31
8.2 DIMENSÕES DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO 33
8.3 CORRELAÇÕES 34
9 CONSIDERAÇÕES FINAIS 38
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 40
ANEXOS 45

1 INTRODUÇÃO

As organizações estão diariamente buscando novas formas de se sobressair em um mercado que, além de ser extremamente competitivo, está em constante transformação. Para que alcancem seus objetivos, é necessário que aprendam a atuar de maneira dinâmica, flexível e eficaz. Na busca por aumento da competitividade, o número e a velocidade das mudanças é cada vez maior, tanto nos produtos ou serviços oferecidos ao cliente, quanto na forma como os mesmos são produzidos.

Uma constante em todo esse processo de inovação tecnológica é o ser humano. As pessoas são as principais responsáveis por criar novas ideias e processos que, com o conhecimento da tecnologia, levam a empresa ao sucesso. Todos os colaboradores têm papel fundamental e devem ser envolvidos no processo de inovação. Para que atinjam sempre o melhor desempenho, no entanto, precisam de funcionários competentes, satisfeitos e comprometidos com suas atividades. De acordo com Goleman (2018), embora emoções e estados de espírito possam ser considerados banais por muitas empresas, o fato é que os mesmos têm grandes consequências na execução do trabalho.

Por muito tempo levou-se em conta apenas o quociente de inteligência (QI) como parâmetro para obtenção de uma perspectiva de sucesso profissional. Dentre as qualidades intelectuais do QI estão incluídos, por exemplo, o raciocínio lógico, a facilidade no aprendizado técnico e o entendimento de ciências exatas. Porém, as organizações mais competitivas já notaram que somente um quociente de inteligência elevado não é suficiente para garantir um bom líder.

Nas últimas décadas, várias pesquisas, nas mais diversas áreas, evidenciam que são vários os fatores responsáveis pelo sucesso individual e organizacional, e definem a inteligência emocional (IE) como indispensável neste processo.

Ulrich (2014) afirma que a IE é a capacidade de utilizar a emoções próprias e de outras pessoas de forma estratégica para o alcance de determinados objetivos. Sendo assim, os líderes emocionalmente inteligentes seriam aptos a utilizar o quociente emocional (QE) para entender e guiar não só o próprio comportamento,

mas também o de seus subordinados, criando assim um ambiente de trabalho positivo, que impactaria no moral e no desempenho das equipes.

Goleman, Boyatzis e McKee (2018) descrevem os líderes de excelência como aqueles que se relacionam com os outros utilizando as competências da IE. Segundo os mesmos autores, as emoções desses líderes influenciam profundamente o desenvolvimento de uma empresa, pois sua ressonância (a forma correta de usar próprias emoções e de despertar sentimentos positivos nas equipes) obtém efeitos positivos sobre a estratégia e levam organizações ao sucesso.

Levando em consideração o cenário propenso a mudanças contínuas, a importância do capital intelectual para o processo de inovação e a necessidade de flexibilidade das organizações, esta pesquisa tem por objetivo analisar se a IE de um líder afeta a sua equipe.

1.1 OBJETIVO GERAL

Analisar se a inteligência emocional do líder afeta a sua equipe na empresa Gold Car.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Descrever e categorizar os conceitos de inteligência emocional;
2. Descrever e categorizar a liderança de equipes;
3. Aplicar questionário de pesquisa com líderes de equipes compostas por duas ou mais pessoas;
4. Aplicar questionário de pesquisa com liderados;
5. Identificar os critérios percebidos sobre a inteligência emocional do gestor.

2 JUSTIFICATIVA

O tema escolhido para esta pesquisa se justifica por sua relevância no contexto organizacional, onde o ato de liderar tem se tornado cada vez mais complexo. Com o advento da globalização, as empresas buscam um diferencial competitivo não somente no aumento da qualidade de seus produtos e serviços ou na criação de novas estratégias, mas também na obtenção de um capital humano capaz de fazer a diferença perante as concorrentes.

> À medida que o conhecimento começa a substituir o capital como ativo estratégico mais valioso das empresas, temos presenciado a maneira como as estratégias, estruturas e sistemas destinados a distribuir e controlar o uso dos ativos financeiros estão sendo substituídos por modelos organizacionais mais ágeis no desenvolvimento e exploração da informação e do conhecimento. (DIÓRIO, 2002, p.4)

Oliveira et al. (2018, p. 16) salientam que, se o gestor não souber entender e lidar com seus sentimentos, o mesmo “não percebe as oportunidades que o grupo pode apresentar e não consegue visualizar a capacidade individual e de equipe”.

Gobbi, Ribeiro e Biazon (2016) dizem que para que as demandas organizacionais sejam atendidas, os líderes necessitam conciliar competências técnicas e interpessoais. Enquanto a primeira competência refere-se ao saber fazer, a segunda está relacionada à capacidade de lidar com pessoas e trabalhar em equipe.

Desenvolver líderes capazes de aprimorar a gestão de equipes e alinhar os interesses da empresa com as expectativas pessoais e profissionais de seus subordinados, além de possuir o conhecimento técnico específico para a profissão, é extremamente importante. Visando esse diferencial, várias empresas levam em conta o fator comportamental e interpessoal, bem como a capacidade de trabalhar em grupo e de resolver conflitos, ao realizar contratações ou promoções.

Para tanto, o líder precisa saber identificar e administrar as próprias emoções e as de seus liderados, tendo o controle de suas atitudes, aperfeiçoando os relacionamentos interpessoais e promovendo um ambiente de trabalho saudável e apto ao crescimento.

Goleman, Boyatzis e McKee (2018, p.43) salientam que gestores que tentam liderar apenas com o quociente intelectual estariam ignorando um elemento fundamental, pois seria impossível garantir o sucesso ao ”fazer mudanças estratégicas radicais sem se importar com a adesão das pessoas incumbidas de executar essas mudanças”. O progresso da organização e dos indivíduos que dela fazem parte são prejudicados quando não há IE, pois ela está diretamente ligada com a produtividade. (WEISINGER, 1997).

De acordo com Piazza (2017), para que os líderes tenham uma liderança emocional avançada, é necessário que estejam atentos às necessidades de seus liderados, saibam ouvir e orientar para que busquem um objetivo comum, visto que “a IE é usada tanto pessoalmente – para ajudar a si mesmo – quanto interpessoalmente – para ajudar outras pessoas.” (WEISINGER, 1997, p.15)

Weisinger (1997, p.16) também afirma que:

> A falta de IE prejudica o progresso e o sucesso, tanto do indivíduo quanto da empresa, e, inversamente, o uso da IE leva a resultados produtivos, tanto no que diz respeito ao indivíduo quanto à organização.

Silva, M. (2010) afirma que a IE não pode ser considerada somente um diferencial para as pessoas e para empresas, e sim uma vantagem competitiva visto que ela representa um fator gerador de sucesso organizacional. Sendo assim, o tema mostra-se de extrema importância para o sucesso das organizações e dos indivíduos que dela fazem parte.

3 METODOLOGIA

A metodologia utilizada consiste em uma pesquisa bibliográfica descritiva, pois é elaborada por meio do estudo de materiais já publicados, com o propósito de atribuir uma base consistente para o presente trabalho. De acordo com Gil (2002, p.42) as pesquisas descritivas “têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”.

A segunda etapa da pesquisa constituiu-se da análise de resultados obtidos por meio da aplicação de dois questionários compostos por perguntas quantitativas que foram aplicados em duas fases.

3.1 PARTICIPANTES

A primeira parte da pesquisa foi constituída pela aplicação do instrumento a 36 pessoas com cargo de liderança, homens e mulheres, de diversos setores e idades variadas e que gerenciavam equipes de, no mínimo, duas pessoas. A segunda parte da coleta de dados, por sua vez, constituiu-se da aplicação de questionário aos subordinados dos líderes entrevistados na primeira fase. Esta etapa contou também com 36 participantes.

3.2 CAMPO DE PESQUISA

Os dados foram coletados em uma empresa situada da cidade de Curitiba, cujo nome não será citado por motivos de privacidade. A organização, referida neste trabalho pelo nome fictício Gold Car, tem quase 50 anos de mercado e é especializada na locação de veículos leves e pesados, bem como na prestação de serviço de terceirização e gestão de frotas.

Contando com operações em todo o Brasil e com uma cartela extensa e variada de clientes, se viu diante de uma crise iniciada de forma abrupta no fim de 2018. No ano seguinte, no entanto, foi comprada por uma multinacional canadense, considerada uma gigante global em gestão de ativos. Desde a conclusão de sua compra, em julho de 2019, vem passando por diversas mudanças, principalmente no nível tático, e em relação a gerenciamento de riscos, novos programas de ética e *compliance* e reestruturação do plano de cargos e salários.

3.3 INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTO

Na coleta de dados foram utilizados dois tipos de questionário, ambos de autopreenchimento e compostos por cinco escalas de medida referentes às habilidades de IE e a satisfação dos colaboradores no trabalho.

a) Medidas de Inteligência Emocional (MIE) – Escala com índice de precisão entre 0,78 e 0,87, foi criada e validada por Siqueira, Barbosa e Alves (1999). Conta com cinco fatores: autoconsciência, autocontrole, automotivação, empatia e sociabilidade. As respostas serão dadas por meio de quatro opções, na forma de escala do tipo Likert. Ainda que, em obras mais recentes, o modelo das cinco habilidades iniciais de IE tenha sido simplificado, dando lugar a um modelo composto por apenas quatro pilares essenciais (GOLEMAN; BOYATZIS; MCKEE, 2018), o grupo optou por usar o instrumento anteriormente citado, disponível no anexo A do presente trabalho, devido ao fato do mesmo ter sido validado por profissionais e utilizado em pesquisas anteriores que servirão de base de comparação para os resultados obtidos neste trabalho.
b) Escala de Satisfação no Trabalho (EST) – Utilizada em sua forma reduzida, conta com cinco fatores (satisfação com a liderança, satisfação com a natureza do trabalho, satisfação com os colegas de trabalho, satisfação com o salário e satisfação com promoções) formados por três itens cada. Validada por Siqueira (2008), conta com respostas em uma escala de sete pontos e se encontra no anexo B do presente trabalho. A razão para esta escala ter sido escolhida é a abrangência, visto que a satisfação no ambiente de trabalho é uma variável com diversos elementos. O construto pode ser definido como “um elo afetivo com o trabalho, que se desenvolve a partir de cognições elaboradas pelo empregado sobre sua relação de troca social com o sistema” (SIQUEIRA, 1995 apud DEMO et al., 2013, p. 243).

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Após o fim das pesquisas um banco de dados foi criado com o auxílio do programa *Statistical Package for the Social Science* (SPSS), com o objetivo de realizar as análises descritivas das variáveis (porcentagens, médias e desvios padrão) e, em seguida, para analisar os coeficientes de correlação entre as habilidades de IE observadas e os fatores de satisfação no trabalho.

4 CRONOGRAMA

A elaboração do presente trabalho aconteceu em duas etapas. A primeira etapa foi a pesquisa bibliográfica, realizada no segundo semestre de 2019. A segunda etapa, por sua vez, foi executada no primeiro semestre de 2020 e constituiu-se de aplicação de questionário, análise de dados e apresentação de resultados.

O cronograma do projeto está apresentado no quadro a seguir.

Quadro 1: Cronograma

Fases / Etapas	**Data limite**	**Jul**	**Ago**	**Set**	**Out**	**Nov**	**Dez**	**Jan**	**Fev**	**Mar**	**Abr**	**Mai**	**Jun**
Identificação do tema do TCC	07/08	X											
Elaboração da proposta	13/08	X	X										
Apresentação da proposta ao orientador	13/08	X	X										
Introdução e objetivos	06/09	X	X										
Justificativa	04/10	X	X	X									
Metodologia	18/10	X	X	X									
Cronograma	20/08	X											
Revisão Bibliográfica	29/11	X	X	X	X	X	X						
Encontros com o orientador	1 vez por semana.	X	X	X						X		X	X

Revisão geral da formatação e correções de ortografia - 1ª parte	08/12	X	X	X	X	X	X						
Entrega das 3 cópias para banca	11/12						X						
Apresentação para a banca de qualificação	20/12						X						
Desenvolvimento									X	X	X	X	
Conclusões e recomendações	19/06												X
Revisão geral da formatação e correções de ortografia - final	22/06												X
Entrega do TCC por e-mail	23/06												X
Apresentação final para banca	26/06 a 30/06												X

Fonte: Elaborado pela equipe

5 QUOCIENTE EMOCIONAL (QE) X QUOCIENTE DE INTELIGÊNCIA (QI)

Segundo Castro (2001) o conceito de inteligência tem se referido, segundo a sua natureza, a características biológicas humanas, construtos teóricos diversos e processos cognitivos.

Siqueira, Barbosa e Alves (1999) afirmam que dentro da primeira perspectiva de inteligência, a primeira escala satisfatória para identificar e medir diferenças intelectuais foi criada por Binet e Simon, tendo esta sido consideravelmente modificada nos anos seguintes. As revisões e alterações das escalas Binet-Simon serviram como base para a criação dos testes de Quociente Intelectual Stanford-Binet, que “passaram a levar em consideração, pela primeira vez, a idade cronológica como uma variável importante para se compreender o significado de idade mental”. (TELFORD; SAWREY, 1977 apud SIQUEIRA; BARBOSA; ALVES, 1999, p. 144)

Siqueira, Barbosa e Alves (1999) ainda explicam que o modelo de inteligência constituído com estas primeiras experiências em relação ao quociente intelectual (QI) promovia a visão de inteligência como a competência para processamento de informações relativas às capacidades essenciais para o sucesso acadêmico, sendo elas as capacidades lógico-matemática e linguística. O segundo alicerce para a concepção da inteligência, por sua vez, tinha o entendimento de que a mesma era constituída por uma soma de habilidades independentes que incluíam as variáveis: entendimento verbal, fluência verbal, aptidão matemática, rapidez de percepção, entendimento espacial, memória e raciocínio.

Gardner (1995, p. 21) propôs uma nova abordagem em que entende a inteligência como “a capacidade de resolver problemas ou elaborar produtos que são importantes em um determinado ambiente ou comunidade cultural”. O estudioso defendia a teoria de inteligências múltiplas, formada por sete tipos de inteligência que se exteriorizariam na medida em que surgisse a necessidade. Dentre elas estariam, além das inteligências linguística e lógico-matemática já expostas por pesquisadores anteriores, as inteligências corporal-cinestésica, espacial, musical, interpessoal e intrapessoal, sendo as duas últimas de caráter socioemocional.

Aos poucos, as pesquisas sobre inteligência começaram a levar em consideração a influência das emoções e dos estímulos sociais. Damásio (1996) afirma que emoções são alterações orgânicas estimuladas por percepções externas ou internas causadas por interferências sociais e culturais, ocorridas sob o controle de receptores sensoriais (retina) ou de estruturas do cérebro, como regiões corticais e neocorticais.

> É possível perceber, tanto na história da inteligência como da emoção, um percurso teórico que gradativamente as aproxima. Observa-se que as proposições teóricas sobre a inteligência paulatinamente passaram a levar em consideração as influências dos estímulos sociais e dos aspectos emocionais, enquanto que a emoção teve sua compreensão teórica cada vez mais relacionada às descobertas sobre os centros neocorticais, responsáveis pelas funções intelectivas. É notório que os conceitos de inteligência e emoção foram estudados em dois blocos separados, mas o aprofundamento científico aproximou-os de tal maneira que se tornou evidente a necessidade de uma nova teorização de interdependência entre ambos. (SIQUEIRA; BARBOSA; ALVES, 1999, p. 145).

Deve-se procurar trabalhar com as competências intelectuais e as emocionais juntas, usando a emoção para facilitar a razão e a razão para gerir funcionalmente a emoção. (LONGHI, 2016, p. 3).

A IE está ligada intimamente aos fatores comportamentais, e a cognitiva, por sua vez, compreende e interpreta a forma de ver o mundo. Assim sendo, o ideal seria trabalhar tanto com as competências emocionais quanto com as intelectuais de forma sinérgica. Elas devem se completar e o ideal é que se consiga lidar com elas de forma que uma consiga gerir a outra e, isso se torne funcional durante a vida humana (STEMME, 2004 apud ROSIAK, 2013, p. 25)

5.1 A IE E SUAS HABILIDADES

O conceito de IE tornou-se teoricamente organizado por meio dos trabalhos de Salovey e Mayer (1990 apud BARROS, 2011), e ganhou popularidade por meio de estudos que a relacionavam com habilidades de controle e canalização de emoções que se seriam utilizadas de maneira certa e na ocasião certa, criando assim um alicerce para pesquisas que associavam as aptidões intelectuais com as experiências emocionais.

Salovey e Mayer (1990 apud BARROS, 2011) dizem que os seres humanos diferenciaram-se por meio de uma inteligência que estaria relacionada ao conhecimento das próprias emoções (capacidade para perceber e explicar os próprios sentimentos), ao domínio das emoções (conter emoções e canalizá-las conforme seus objetivos e no momento certo), à compreensão das emoções alheias (percepção de sinais não verbais das outras pessoas) e ao controle das relações sociais (relacionamento interpessoal eficaz).

De acordo com a definição de Salovey e Mayer (1997, p.10, tradução nossa):

> A inteligência emocional envolve a capacidade de perceber precisamente, de avaliar e de expressar emoções; a capacidade de acessar e/ou gerar sentimentos quando eles facilitam o pensamento; a capacidade de entender a emoção e o conhecimento emocional; e a capacidade de comandar as emoções para promover o crescimento emocional e intelectual.

De acordo com Weisinger (1997) a IE é alimentada por experiências que permitem a produção e potencialização de aptidões e habilidades específicas e, sendo assim, seus componentes podem ser ampliados ou até mesmo criados com o passar do tempo.

Bar-On (1997 apud DRUSKAT; SALA; MOUNT, 2006, tradução nossa) propôs o modelo chamado *EQ-i Technical Manual* composto por 5 grupos, por sua vez, formados por 15 habilidades:

a) Aptidões intrapessoais: compreensão de si mesmo, consciência das próprias emoções, independência, autorrealização e afirmação assertiva de sentimentos e ideias;
b) Aptidões interpessoais: compreensão de sentimentos alheios (empatia), responsabilidade social e estabelecimento de relações interpessoais
c) Adaptabilidade: flexibilidade de sentimentos e pensamentos, resolução de problemas e avaliação da realidade;
d) Administração do estresse: controle de impulsos e tolerância ao estresse;
e) Humor geral: otimismo, felicidade

O conceito, no entanto, ficou mundialmente conhecido a partir do lançamento do livro de Daniel Goleman (1995), que foi mais longe e afirmou que o alcance da IE seria uma das bases para o sucesso nos âmbitos pessoal e profissional, pois contribuiria para o aumento da inteligência do indivíduo.

De acordo com Goleman (1995) as pessoas emocionalmente inteligentes têm mais chances de serem eficientes em suas vidas e de se sentirem realizadas, controlando hábitos mentais que aumentam sua produtividade. O autor elaborou a concepção de que a IE seria pautada em 5 habilidades interdependentes divididas em duas competências primordiais, a pessoal e a social. A autoconsciência refere-se às competências de autopercepção, autoavaliação e autoconfiança. O autocontrole diz respeito à autorregulação, adaptabilidade, inovação e merecimento de confiança. A automotivação, que refere-se a vontade de realização, iniciativa, otimismo e dedicação. A competência social diria respeito à empatia, capacidade de reconhecer e levar em consideração os sentimentos alheios e socialização, que corresponde às interações sociais.

Entretanto, com o passar dos anos, as ideias sobre as dimensões da IE desenvolveram-se e foram simplificadas conforme novos dados foram analisados. O modelo de 5 pilares enumerados no famoso livro de Goleman foi simplificado, dando lugar ao modelo formado por 4 habilidades, compostas por 18 aptidões. (GOLEMAN; BOYATZIS; MCKEE, 2018)

Quadro 2: Pilares da IE e suas aptidões

Competências Pessoais	Autoconsciência • Autoconsciência emocional: interpretação das próprias emoções e de seus impactos; • Autoavaliação correta: Saber seus limites pessoais, saber seus pontos fracos e fortes; • Autoconfiança: Saber o próprio valor e conhecer suas capacidades pessoais	Autogestão • Autocontrole emocional: Resistência a impulsos desestabilizadores, controle das emoções; • Transparência: Demonstrar confiabilidade e honestidade; Adaptabilidade: Ajuste a mudanças, flexibilidade e resiliência; • Realização: busca contínua da melhoria de desempenho; • Iniciativa: estar disposto à ação e a aproveitar oportunidades; • Otimismo: ver o lado positivo das situações
Competências Sociais	Consciência social • Empatia: Perceber, compreender e interessar-se pelas dificuldades, apreensões e preocupações alheias; • Consciência organizacional: interpretar a influência, as correntes e as políticas em ambiente organizacional; • Serviço: Perceber e satisfazer as necessidades de seguidores ou clientes.	Gestão de relacionamentos: • Inspiração: Mobilizar e guiar pessoas por meio de uma visão convincente ou uma missão compartilhada; • Influência: empregar táticas para conquistar a adesão de pessoas ou construir uma rede de apoio para uma ação; Desenvolvimento dos outros: Cultivar e estimular habilidades nos outros por meio de *feedback* construtivo e orientação; • Estímulo a mudanças: encontrar formas de vencer obstáculos às mudanças, gerir e liderar numa nova direção; • Administração de conflitos: Compreender

Competências Sociais		os sentimentos e opiniões e redirecionar a energia para o mesmo ideal; • Criação de vínculos: desenvolver e manter uma rede de estreitas relações; • Trabalho em equipe e colaboração: cooperação e criação de equipes.

Fonte: Adaptado de Goleman, Boyatzis e Mckee, 2018, p. 51-52

6 LIDERANÇA

De acordo com Gardner (2013), o líder pode ser considerado um indivíduo (ou, raramente, um grupo de indivíduos) que tem influência, de maneira significante, sobre os certos sentimentos ou comportamentos de um número expressivo de pessoas.

Para compreender melhor sobre os conceitos de liderança, Limongi-França e Arellano (2002 apud SOUZA *et al.,* 2017, p. 2) dizem que:

> A liderança é um processo social no qual se estabelecem relações de influência entre as pessoas. O núcleo desse processo de interação é composto do líder ou líderes, seus liderados, um fato e um momento social. O processo de liderança se verifica em infinitas situações: na família, na escola, no esporte, na política, no trabalho, no comércio, na vida pública no trabalho, no comercio, na vida pública ou em espaços privados.

Segundo Goleman, Boyatzis e McKee (2018), ao longo da história, os líderes são aqueles para quem os seus seguidores se voltam em momentos de incerteza ou ameaça, sendo assim, desempenham um papel emocional primordial.

No ponto de vista de Chiavenato (1994, p. 129), é “uma influência interpessoal exercida em uma dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana, para execução de um ou mais objetivos”. O autor também reitera que o líder nem sempre precisa ser um administrador, mas todo administrador precisa ser um líder. (CHIAVENATO, 1999 apud SILVA, E., 2006, p.

72). Os líderes “estão fortemente envolvidos em persuadir, inspirar e motivar os outros e forçar as mudanças úteis” (DUBRIN, 2003, p. 264).

A importância de um líder para a empresa não está somente nos que os colaboradores veem, mas reflete muito em toda a organização. Segundo Bennis (1996, p.22):

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

Ghoshal e Bartlett (2000 apud DIÓRIO, 2002) afirmam que o papel dos novos líderes, nas empresas, é a capacidade de nutrir um senso de propósito e interesse que talvez convertam-se em um conjunto de objetivos estratégicos. Os líderes “tem um importantíssimo e indelegável papel nas organizações, na medida em que fazem a intermediação entre os rumos definidos pelos acionistas e a concretização das metas pela equipe de liderados”. (BOOG, 2012, p. 6)

Estudos afirmam que existem dois tipos de líderes. O líder ressonante multiplica seu potencial a seus liderados, estimulando o trabalho em equipe, a criatividade, as ideias empreendedoras e a cooperação entre os colaboradores. Seu oposto é o líder dissonante, que, por sua vez, não consegue gerenciar equipes, os relacionamentos e os conflitos. Ainda que de forma inconsciente, a dissonância reduz a eficácia da equipe por meio da criação de um ambiente com comunicação ineficiente, *feedbacks* inúteis ou danosos*,* insegurança na apresentação de novas ideias, medo em relação a mudanças e estagnação de talentos. (GOLEMAN; BOYATZIS; MCKEE, 2018; LONGHI, 2014)

> Líderes com talento para a clareza decisiva que o pensamento analítico e conceitual possibilita agregam valor. [...] No entanto, o intelecto por si não faz o líder; os líderes concretizam uma visão motivando, orientando, inspirando, ouvindo, convencendo – e, o mais importante de tudo, criando ressonância. (GOLEMAN; BOYATZIS; MCKEE, 2018, p. 40)

Maximiano (2000, p. 331) afirma que existem três tipos de líderes:

a) Líder autocrático: É inflexível, autoritário e não permite a participação do grupo. Determina de forma diretiva as técnicas e as tarefas a serem realizadas, inibindo qualquer nova ideia ou criatividade de seus liderados. As tarefas progridem apenas na presença do líder, pois se o mesmo se ausentar, a produtividade diminui expressivamente e o grupo tende a indisciplinar-se;
b) Líder liberal: Este estilo liderança dá aos colaboradores total liberdade e independência na tomada de decisões. O líder não avalia ou regula o grupo, não possui iniciativa e nem se impõe diante de seus liderados. A liderança liberal é frequentemente relacionada à baixa produtividade;
c) Líder democrático: Promove o debate e a participação de todos os indivíduos na tomada de decisão. Este tipo de liderança está relacionado com qualidade e produtividade eficaz. O líder democrático orienta e instiga a equipe a ter novas ideias, além de ser objetivo em relação a críticas ou elogios.

De acordo com Goleman, Boyatzis e Mckee (2018), um conjunto maior de capacidades de IE torna o líder eficaz, pois se trata de uma pessoa adaptável o bastante para resolver uma variedade de demandas inerentes a dirigir uma organização. Os autores defendem a ideia da existência de seis estilos de liderança, apresentados no quadro abaixo.

Quadro 3 – Estilos de liderança segundo Goleman, Boyatzis e McKee (2018)

ESTILOS DE LIDERANÇA	**CARACTERÍSTICAS**
Visionário	Impulsiona seus liderados a seguir em direção aos propósitos compartilhados
Treinador	Relaciona os desejos dos seus liderados com os da organização, tem como seu maior objetivo desenvolver as habilidades do funcionário para melhorar seu desempenho.
Afetivo	Trás harmonia ao ambiente, conecta pessoas e busca motivá-la em momentos de incerteza.
Democrático	Valoriza a colaboração de cada um e consegue um melhor desempenho por meio de participação, apoio e consenso.
Modelador	Exige que sua equipe trabalhe do seu jeito e não aceita opiniões ou novas ideias. Enfrenta obstáculos e atinge metas estipuladas. Este estilo de liderança é recomendado para alcançar

	resultados de alta qualidade com rapidez.
Coercitivo	Determina a execução de uma ordem imediata e espera que as tarefas sejam realizadas em total conformidade com o que foi determinado. É de grande ajuda em momentos de crise, para dar segurança aos funcionários e dar o pontapé inicial em grandes mudanças.

Fonte: Adaptado de Goleman, Boyatzis e Mckee, 2018, p. 67-68.

Segundo Robbins (2002 apud OLIVEIRA et al., 2018, p. 11) “muitas abordagens foram criadas e hoje se sabe que para compreender a liderança é preciso entender o perfil do grupo que se lidera”. Levando isto em consideração, uma das conclusões a que pode se chegar é que líderes que apresentam melhores resultados não utilizam apenas um estilo em particular, mas adaptam seu estilo à situação (liderança situacional).

Segundo Longhi (2016, p. 907) “os líderes que sabem utilizar suas competências de maneira certa têm um impacto único e direto no clima organizacional de uma empresa, divisão ou equipe de trabalho, e, por consequência, no desempenho financeiro da empresa”.

O clima organizacional pode ser definido como a condição que retrata a organização da maneira que é experienciada por seus colaboradores, o que a transforma em uma poderosa influência dentro da organização (MURGA, 2013). Diante de várias teorias sobre liderança e clima organizacional, muitas pesquisas são realizadas com o intuito de averiguar a influência ou correlacionar a liderança e o clima organizacional.

Guerra (2000) investigou se o clima organizacional é influenciado pelos estilos gerenciais dos líderes de uma grande organização do setor de mineração. Os resultados obtidos por ele em sua análise mostraram uma estreita relação entre o estilo gerencial e o clima organizacional.

Vedovello (2012) realizou uma pesquisa de caráter exploratório com pequenas empresas no entorno de Campinas/SP e observou que a liderança transformacional tinha influência significativa em relação ao conforto físico e à coesão entre colegas, ambos fatores do clima organizacional.

Covelo (2014) realizou um estudo em Unidades de Infantaria com a finalidade de verificar como os comportamentos dos oficiais subalternos se relacionavam com o clima organizacional. O autor chegou à conclusão de que existiam relações

expressivas entre os fatores critério da liderança e as dimensões de clima organizacional.

7 A IE NAS ORGANIZAÇÕES

As organizações podem ser definidas como sistemas integrados compostos por indivíduos e outros recursos que interagem e trabalham de forma contínua e interdependente com um propósito comum.

Segundo Silva, M., (2010), nos últimos anos, empresas passaram a se preocupar e a mapear o perfil dos candidatos a possíveis oportunidades de emprego, pois entendem que, além do conhecimento necessário à função, aptidões emocionais desenvolvidas garantem uma contribuição positiva para o crescimento da organização.

Knapik (2005) afirma que contratar, reter e fidelizar bons colaboradores é uma tarefa difícil e essencial para garantir um baixo *turnover*, mas, para tanto, os interesses dos indivíduos e da organização têm de caminhar lado a lado. Deve-se levar em consideração, no entanto, que a gestão de pessoas não é responsabilidade apenas da área de recursos humanos, e sim de todos os líderes da organização, visto que são eles que estão em contato com os colaboradores. Além disso, de acordo com Silva, E. (2006), o mercado de trabalho passou a valorizar mais o perfil de liderança capaz de reter na empresa os profissionais altamente capazes, comprometidos e predispostos a utilizar suas competências a favor da organização em que atuam.

Muitas organizações já têm criado culturas nas quais os funcionários realizam o trabalho, não apenas em busca de recompensas extrínsecas, como também pela satisfação interior em desempenhar tarefas desafiadoras e que agregam valor para as empresas e para si próprios. (SILVA, E., 2006)

Goleman, Boyatzis e McKee (2018) afirmam que as emoções são contagiosas e influenciadas pelas relações de poder. Em qualquer grupo humano é natural prestar mais atenção e dar mais importância ao que a pessoa que tem mais poder (líder do grupo) diz e faz, e isso diz respeito também às decisões de negócios. (GOLEMAN, 2013, tradução nossa)

No decorrer dos últimos anos, a IE passou a ser considerada um princípio decisivo para o sucesso profissional e pessoal. Gardenswartz, Cherbosque e Rowe (2012, p. 9) reiteram que a IE é uma condição essencial para o sucesso, visto que ela “se tornou ainda mais importante na medida em que os ambientes de trabalho diversificaram-se e acumularam diferenças que podem ser desafiadoras”. Pessoas com IE desenvolvida conseguem se integrar e relacionar facilmente, adaptando-se à dinâmica organizacional com sucesso. (LONGHI, 2016)

Barros (2011) afirma que a estratégia fundamental para a utilização da IE no ambiente profissional está direcionada ao treinamento e aperfeiçoamento de competências sociais e emocionais, para que se possa propiciar o desenvolvimento de aptidões como iniciativa, autocontrole, flexibilidade, autoconfiança, empatia, gestão de pessoas e de processos.

Uma das razões mais importantes para o estudo da IE na gestão de equipes é o fato de que, apesar da premissa de que os colaboradores devem “deixar os problemas e os sentimentos criados por eles em casa”, o ser humano carrega as emoções consigo e elas influenciam suas decisões e atos na vida profissional.

Em uma de suas obras mais reconhecidas, Goleman (2001, p. 113) defende a ideia de que “na medida em que a hierarquia explícita, distribuída num mapa organizacional, é o esqueleto de uma organização, os pontos de contato humanos são o seu sistema nervoso central”.

> Faz-se necessário que o executivo aprenda a repensar sua conduta em termos de impacto no comportamento de sua equipe, focalizando, entre outros pontos, o ato de comunicar-se, a necessidade de resgatar o comprometimento da equipe, fazendo aflorar um clima organizacional satisfatório. Consequentemente, o desenvolvimento organizacional assumirá um caráter estratégico, implicando na captação, fixação e desenvolvimento das equipes, com a finalidade de valorização profissional, fortalecendo as relações interpessoais a partir de autonomia e responsabilidade, visando melhores resultados organizacionais. (KANAANE, 1999 apud SILVA, M., 2010, p. 26)

Cooper e Sawaf (1997) afirmam que diversos líderes e gerentes não conseguem entender em sua totalidade o seu papel de formadores de valores, de emissores e receptores da IE, ou ainda, não tomam consciência dessa ressonância e, consequentemente, não sabem como orientá-la.

Silva, E. (2006) defende a ideia de o líder deve ser o principal facilitador para que colaboradores singularmente competentes, comprometidos e talentosos possam servir como elementos fundamentais de diferenciação estratégica.

De acordo com Goleman, Boyatzis e McKee o líder positivo, também chamado de ressonante, tem a capacidade de multiplicar seu potencial aos seus liderados, incentivando a criatividade, o trabalho em equipe e o empreendedorismo.

Hill (2012), no entanto, deixa claro que o líder, por mais carismático que seja não é capaz de motivar ninguém, visto que a motivação é intrínseca ao indivíduo. Sendo assim, o máximo que pode fazer é estabelecer um ambiente de trabalho saudável e linguístico, capaz de propiciar aos seus liderados as dose de razão e propósito necessária para que o mesmo desempenhe seu trabalho com o objetivo de realizar a visão do todo. Os gestores das empresas de conhecimento se diferenciam pela força da persuasão e clareza e de suas ideias, pelo exemplo de seu empenho. Eles não têm todas as soluções, mas difundem segurança e a confiança de que, trabalhando de forma sinérgica com os colaboradores, todos poderão alcançar seus objetivos (DIÓRIO, 2002).

> Ao mesmo tempo em que se incentiva e inspira os outros a buscarem objetivos nobres, é importante reforçar e esclarecer que a empresa não é uma grande família. É local de trabalho sério e focado no lucro. [...] O ambiente de trabalho pode e deve ser amistoso, mas não pode favorecer o nepotismo, o conformismo e a autoindulgência. Cada um deve promover e viver a cultura da empresa, não a sua própria. O ambiente de trabalho deve garantir não só o crescimento profissional, mas também o crescimento intelectual e emocional dos colaboradores. A palavra “colaborador” deverá assumir seu significado. O empregado [...] deverá enxergar a si mesmo como parte de uma equipe que participa, coopera e segue a orientação certa para o sucesso. (HILL, 2012, p. 115)

Hill (2012, p. 127) diz que “um líder que consegue equilibrar os momentos de seriedade com os de bom-humor, será querido pelos outros e tem mais chances de liderar com maior eficácia”.

Dentre os estudos de IE no Brasil, destacam-se os realizados por Siqueira, Barbosa e Alves (1999) que, fundamentados no modelo de medição de IE de Salovey e Mayer (1990 apud BARROS, 2011) e na percepção de Goleman (1996),

elaboraram e validaram uma escala para medida de IE. Foram elaborados cinco conjuntos de itens que representavam as habilidades de autoconsciência, autocontrole, automotivação, sociabilidade e empatia, totalizando 126 itens. A avaliação destes itens mostrou que 97 deles apresentavam uma consistência conceitual significativa. O conjunto dos itens resultantes das análises preliminares foi aplicado a uma amostra de 972 pessoas, e o resultado obtido apontou cinco fatores que manifestavam 36% da variância total.

Os estudos de tais autores indicaram que a habilidade que se sobressai é a autoconsciência, visto que a mesma é a responsável por desencadear as outras. De acordo com Siqueira, Barbosa e Alves (1999), a autoconsciência, o autocontrole e a automotivação seriam as bases psicológicas responsáveis pela consolidação das estruturas internas do indivíduo, enquanto a sociabilidade e a empatia seriam os elementos psicossociais responsáveis por sua competência no mundo social.

8 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para a obtenção dos dados, o instrumento de pesquisa foi apresentado a vários colaboradores com cargo de liderança e a seus liderados, de todas as áreas da empresa, com exceção àqueles que atuam somente nas filiais, e ficou disponível de abril a junho de 2020.

A amostra foi composta por 36 líderes e, a fim de apresentar o perfil básico dos respondentes, estão apresentadas na tabela 1 as informações fornecidas por meio do *Google* formulários, utilizando-se de estatística descritiva simples.

Tabela 1: Dados dos líderes participantes da pesquisa (n=36)

Variáveis	**Alternativas**	**Frequência**	**Percentual**
Sexo	Masculino	17	47,2%
	Feminino	19	52,8%
Idade	Menos de 30 anos	9	25%
	De 30 a 40 anos	18	50%
	De 40 a 50 anos	6	16,7%

	Mais de 50 anos	3	8,3%
Número aproximado de liderados	Até 5	9	25%
	De 5 a 10	10	27,8%
	De 10 a 20	6	16,7%
	Mais de 20	11	8,3%
Você considera sua equipe eficaz?	Concordo totalmente	10	27,8%
	Concordo na maioria da vezes	20	55,6%
	Concordo ocasionalmente	5	13,9%
	Discordo na maioria das vezes	1	2,8%
	Discordo totalmente	0	-

Fonte: Elaborado pela equipe

Participaram do estudo 36 líderes, sendo 17 (47,2%) do sexo masculino e 19 (53,8%) do sexo feminino, com idades que variam desde menos de 30 até mais de 50 anos, observando-se maior concentração na faixa entre 30 e 40 anos. A maior parte dos participantes (30,6%) gerencia equipes compostas por mais de 20 colaboradores, próprias ou terceirizadas, e acredita que sua equipe é eficaz na maioria das vezes (55,6%).

O grupo constituído pelos liderados, por sua vez, era formado em sua maioria por pessoas na faixa etária entre 30 a 40 anos (72,7%), sendo que 58,3% consideravam seu trabalho muito importante para o alcance dos objetivos organizacionais (ver Tabela 2).

Tabela 2: Dados dos liderados participantes da pesquisa (n=36)

Variáveis	**Alternativas**	**Frequência**	**Percentual**
Sexo	Masculino	4	11,1%
	Feminino	32	88,9%
Idade	Até 30 anos	8	22,7%

	De 30 a 40 anos	26	72,7%
	De 40 a 50 anos	1	4,5%
	Mais de 50 anos	0	-
Você considera seu trabalho importante para o alcance dos objetivos da empresa?	Muito importante	21	58,3%
	Importante	15	41,7%
	Razoavelmente importante	0	-
	Pouco importante	0	-
	Sem importância	0	-

Fonte: Elaborado pela equipe

8.1 HABILIDADES DE IE

Para analisar as habilidades de IE dos gestores, foi aplicado o instrumento de MIE (SIQUEIRA; BARBOSA; ALVES,1999). Os escores médios e desvios padrão estão apresentados na tabela 3.

Tabela 3: Médias e desvios padrão das habilidades de IE

Habilidade	**Média**	**Desvio padrão**
Empatia	2,74	0,57
Sociabilidade	2,62	0,83
Autocontrole	2,54	0,87
Automotivação	2,88	0,76
Autoconsciência	2,69	0,75

Fonte: Elaborado pela equipe

De acordo com os dados demonstrados na tabela 3, observa-se que as médias das habilidades de IE variam entre 2,54 (autocontrole) e 2,88 (automotivação) numa escala de 1 a 4.

Os escores obtidos indicam que os gestores em questão possuem a habilidade de automotivação mais desenvolvida em relação às demais, enquanto o autocontrole é a competência menos desenvolvida. Goleman, Boyatzis e McKee (2018) afirmam que a automotivação diz respeito à capacidade de direcionar as emoções em busca da realização de objetivos pessoais, sem se deixar atrapalhar por ansiedades e outros acontecimentos externos. O autocontrole, por sua vez, refere-se à capacidade de lidar com seus sentimentos, o que, segundo os mesmos autores, permite que os indivíduos evitem comportamentos impulsivos e se adaptem melhor a mudanças, visto que administram e canalizam as emoções de maneira mais proveitosa.

Ao comparar os escores obtidos no presente estudo com aqueles alcançados nas pesquisas de Diório (2001) e Barros (2011), que utilizaram o mesmo instrumento de coleta de dados (MIE) em amostra 28% menor, nota-se uma divergência de resultados obtidos nas cinco habilidades de IE. O estudo de Diório (2001) resultou nos seguintes escores: empatia (2,93), sociabilidade (3,03), autocontrole (3,03), automotivação (3,3) e autoconsciência (3,31). Por sua vez, no estudo de Barros (2011) as habilidades de IE alcançaram os seguintes escores: empatia (2,9), sociabilidade (2,92), autocontrole (3,57), automotivação (3,12) e autoconsciência (3,55). Portanto, pode-se dizer que ambos os trabalhos resultaram em médias inferiores nos itens referentes às competências sociais (que dependem do entendimento e análise dos sentimentos alheios), e maiores nos que se referem às competências pessoais (que dependem apenas do indivíduo em si, para compreender, nomear e controlar seus sentimentos).

Percebe-se também que os participantes da pesquisa denotaram frequências comparativamente baixas no que se refere às habilidades de IE, com escores médios abaixo de três. Essa característica, bem como a obtenção de automotivação e autocontrole como dimensões mais e menos desenvolvidas, respectivamente, também foram encontradas no estudo de Nascimento (2006), que pesquisou a as habilidades de IE em uma amostra de 386 respondentes.

8.2 DIMENSÕES DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Os resultados obtidos e expostos na tabela 4 parecem mostrar que os liderados tendem a se sentir satisfeitos em relação aos itens abordados nas dimensões satisfação com a liderança (média = 5,41) e satisfação com os colegas (média = 5,30). A primeira dimensão leva em consideração o nível de contentamento com a empresa, a capacidade profissional de seu líder imediato e seu interesse e relacionamento com seus subordinados. Já a segunda, considera o espírito de colaboração da equipe, a confiança e as relações com os colegas (SIQUEIRA, 2008).

Ao analisar a média das demais dimensões, pode-se observar que os colaboradores demonstraram-se moderadamente satisfeitos ou indiferentes em relação à natureza do trabalho (interesse despertado pelas tarefas), à maneira como as promoções são realizadas na organização e com o retorno financeiro em comparação à quantidade de trabalho e à capacidade profissional, sendo este o aspecto a atingir menor média (4,02).

Tabela 4: Médias e desvios padrão das dimensões de EST (n=36)

Dimensão	**Média**	**Desvio padrão**
Satisfação com a liderança imediata	5,41	1,48
Satisfação com os colegas	5,30	1,26
Satisfação com a natureza do trabalho	4,81	1,38
Satisfação com promoções	4,36	1,46
Satisfação com o retorno financeiro	4,02	1,46

Fonte: Elaborado pela equipe.

Levando em consideração os escores obtidos é possível identificar que os colaboradores da organização estudada estão satisfeitos com os aspectos da liderança e das relações sociais no trabalho e menos satisfeitos com a política de gestão de pessoas da empresa.

8.3 CORRELAÇÕES

Para analisar se a inteligência emocional dos líderes da empresa Gold Car afeta sua equipe, realizou-se o cálculo de correlação de Pearson entre as médias das variáveis referentes a IE e EST obtidas, e das respostas concedidas pelos líderes às questões referentes à caracterização da amostra (sexo, idade, número de liderados e a visão que o líder tem de sua equipe quanto a sua eficácia).

A correlação foi calculada entre as médias das variáveis referentes a IE e EST obtidas, e das respostas concedidas pelos líderes às questões referentes à caracterização da amostra (sexo, idade, número de liderados e a visão que o líder tem de sua equipe quanto a sua eficácia).

Para a interpretação e melhor comparação dos resultados finais aos dos trabalhos já existentes, foram adotados os valores indicados por Bisquerra, Sarriera e Martinez (2004 apud NASCIMENTO, 2006): $r = 0$, sem correlação; $r = 1$, correlação perfeita; $0,80 \leq r < 1$, muito alta; $0,60 \leq r < 0,80$, alta; $0,40 \leq r < 0,60$, moderada; $0,20 \leq r < 0,40$, baixa; $0 < r < 0,20$, muito baixa.

A tabela 5 apresenta os coeficientes de correlação entre as médias os fatores de IE, as dimensões da EST e os dados de caracterização da amostra. Conforme pode ser observado, 19 coeficientes de correlação se apresentaram significativos, sendo que estes variaram de -0,31 ($p < 0,05$) a 0,39 ($p < 0,05$).

Tabela 5: Coeficientes de correlação de Pearson entre as variáveis de IE e de satisfação no trabalho (n = 36)

	Empatia	Sociabilidade	Autocontrole	Automotivação	Autoconsciência	Sexo**	Idade	Nº de liderados	Considera sua equipe eficaz?
Satisfação com os colegas	-0,03	0,38*	0,17	0,32*	-0,06	0,13	-0,31*	0,09	0,22*
Satisfação com o retorno financeiro	0,10	0,15	0,04	0,29*	0,08	0,19	-0,07	-0,06	0,05
Satisfação com o líder imediato	-0,16	0,16	0	0,16	0,10	0,05	-0,02	-0,12	-0,21
Satisfação com a natureza do trabalho	0,11	0,39*	0,23*	0,28*	0,03	0,07	0,05	0,24*	0,05
Satisfação com as promoções	-0,10	0,11	0,05	0,30*	0,10	0,11	0,04	-0,09	-0,02
Sexo**	0,33*	0,24*	-0,01	0,05	-0,10	-	-0,10	-0,29	-0,04
Idade	-0,11	-0,03	0,11	0,14	0,23*	-0,10	-	0,32	0,08
Nº de liderados	-0,03	-0,01	0,18	0,13	0,10	-0,29*	0,32*	-	0,28*
Considera sua equipe eficaz?	-0,05	0,19	-0,13	0,02	0,05	-0,04	0,08	0,28*	-

Nota: *p< 0,05; ** Para masculino considerou-se 1 e feminino, 2

Fonte: Elaborado pela equipe

Os resultados mostram que apenas três habilidades de IE – sociabilidade, autocontrole e automotivação – se correlacionam com as dimensões da EST, ainda que seus coeficientes sejam considerados baixos (BISQUERRA; SARRIERA; MARTINEZ, 2004 apud NASCIMENTO, 2006).

Pode-se observar um índice significativo, baixo e negativo entre o sexo e o número de liderados. Portanto, parece que as maiores equipes tendem a ser lideradas por indivíduos do sexo masculino. A empatia por sua vez, relacionou-se positivamente com o sexo ($r = 33$; $p < 0,05$), indicando que esta habilidade é mais comum ao sexo feminino.

A capacidade que diz respeito à aptidão social, à adaptação a novas situações e à eficácia nas relações interpessoais (sociabilidade) possui índice positivo com o sexo ($r = 0,24$; $p < 0,05$) e com dois fatores de satisfação no trabalho, sendo estes a natureza do trabalho ($r = 0,39$; $p < 0,05$) e a satisfação com os colegas ($r = 0,38$; $p < 0,05$), que, por sua vez, também reflete as habilidades sociais. Isso indica que a sociabilidade está mais presente na liderança feminina, e que quanto mais sociável o líder é, melhores são as relações sociais e o espírito de colaboração na equipe.

A colaboração, confiança e espírito de equipe destacados na primeira dimensão de EST também obtiveram índice de correlação baixa ($r = 0,22$; $p = < 0,05$) com a maneira como o líder vê sua equipe. Sendo assim, os líderes estudados tendem a considerar mais eficazes as equipes que possuem melhores relações interpessoais.

A habilidade de controlar os próprios impulsos e emoções (autocontrole) guardou correlação baixa e positiva com a satisfação com a natureza do trabalho ($r = 0,23$; $p = 0,05$). Esse resultado indica que a capacidade de autocontrole de seus gestores influencia o contentamento que os colaboradores têm com seu trabalho propriamente dito.

Também foi possível notar a correlação significativa, positiva e baixa entre a idade daqueles com cargo de liderança e a capacidade de reconhecer, entender e analisar os próprios sentimentos ($r = 0,23$; $p < 0,05$). A faixa etária também correlacionou-se positivamente com o número de liderados ($r = 0,32$; $p < 0,05$) que,

por sua vez, mostrou-se relacionada à satisfação com a natureza do trabalho ($r = 0,24$; $p < 0,05$) e com a maneira que o líder enxerga a sua equipe quanto a sua eficácia ($r = 0,28$; $p < 0,05$). Isso indica que, na amostra estudada, é mais comum que os gestores mais velhos possuam mais autoconhecimento e maior número de liderados e que os gestores tendem a considerar as equipes maiores, as mais eficazes. Além disso, quanto maior o número de colaboradores na equipe, mais esta tende a estar satisfeita com a variedade e os desafios de suas tarefas.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo, de caráter puramente descritivo, teve como objetivo geral analisar se a inteligência emocional do líder afeta a sua equipe na empresa Gold Car. O processo metodológico descrito neste trabalho proporcionou o alcance deste objetivo.

Os resultados deste estudo denotaram que os líderes estudados possuem maior habilidade de elaborar objetivos para si mesmos e manter o otimismo e o entusiasmo com suas metas pessoais, mesmo diante de grandes desafios e adversidades. No entanto, observou-se que os mesmos possuem dificuldade em adiar satisfações momentâneas em troca de recompensas futuras e controlar os próprios impulsos, sentimentos e comportamentos diante de situações estressantes. Levando-se em consideração que conflitos são inerentes a toda organização, gestores com ausência de autocontrole poderiam suscitar dificuldades no relacionamento da equipe, prejudicando assim a convivência, a confiança e a comunicação entre seus membros. Nessa conjuntura, seria relevante os líderes em questão buscarem desenvolver o autocontrole por meio de técnicas e programas específicos que estimulem esta habilidade ou com a ajuda de um profissional capacitado.

Em relação às correlações obtidas entre as variáveis, a sociabilidade é a dimensão de IE que apresentou as maiores ligações com os fatores da EST, se associando com a satisfação com a colaboração, a confiança e o relacionamento entre os membros da equipe ($r = 0,38$) e com a satisfação com a natureza do trabalho, isto é, com a variedade e o interesse ocasionado pelas tarefas ($r = 0,39$). Esta habilidade é uma das competências sociais da IE, pois leva em consideração o comportamento e as relações do indivíduo com o grupo.

Para Marinho et al. (2006), boas relações entre líderes e subordinados acarretam maior eficiência mental, auxiliam as pessoas a compreender melhor as informações, a pensar de forma flexível e a tomar melhores decisões.

Em contrapartida, ainda que 16 coeficientes tenham resultado do cálculo da correlação de Pearson, observa-se que não houve nenhuma correlação expressiva,

visto que todos os índices obtidos e considerados significativos pelo programa SPSS foram baixos, ou seja, inferiores a 0,40 (BISQUERRA; SARRIERA; MARTINEZ, 2004 apud NASCIMENTO, 2006). Sendo assim, entende-se que a IE ou a sua ausência não influencia, ou influencia minimamente, a maneira como os liderados se sentem em relação à empresa.

Como limitação deste estudo pode-se citar a pandemia de Covid-19, visto que a organização estudada iniciou o trabalho em regime *home office* no início das pesquisas, além de adiantar boa parte das férias previstas para o ano de 2020 e de compensar todas as horas positivas dos bancos de horas de seus colaboradores. Essa limitação, somada à indisponibilidade de tempo dos líderes, que aumentou bastante com a pandemia, pode ser a explicação para o número reduzido de participantes, o que pode ter sido um fator de revés nos resultados. Outra circunstância que pode ter influenciado um pouco as respostas dos liderados é a novidade na liderança. A empresa em questão vem passando por um processo de reestruturação desde sua aquisição e muitos líderes foram substituídos, cargos foram extintos e alguns colaboradores foram promovidos, assumindo o compromisso e a responsabilidade por uma equipe pela primeira vez.

As organizações passam por um processo de constante transformação e, para manterem-se competitivas no mercado, precisam de colaboradores engajados. Para que isto ocorra, dentre outras coisas, é necessário que se construa um ambiente positivo e favorável, o que depende de uma interação saudável e inteligente entre o colaborador e empresa. Com isto, o papel do líder moderno tem se tornado cada vez mais complexo, na medida em que deve atingir as metas e ainda agir de forma flexível e voltada para o melhor aproveitamento do capital intelectual.

Assim sendo, pode-se concluir e sugerir, para futuros trabalhos sobre o assunto, a elaboração de pesquisas que levem em conta os seguintes pontos: a) Os coeficientes de correlação poderiam ser expressivos se a amostra fosse consideravelmente grande? b) Até que ponto uma liderança emocionalmente inteligente influencia sua equipe em momentos de crise? c) Existe algum tipo de relação entre a IE dos gestores e a taxa de rotatividade ou absenteísmo?

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARROS, Marli Cristiane. **Inteligência Emocional, Confiança do Empregado na Organização e Bem-Estar no Trabalho:** Um Estudo com Executivos. 2011. Dissertação (Pós-graduação em Psicologia da Saúde) - Faculdade de Saúde, Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2011. Disponível em: <http://tede.metodista.br/jspui/bitstream/tede/1296/1/Marli%20Cristiane%20Barros.pdf > Acesso em: 20 jul. 2019.

BENNIS, Warren. **A formação do líder**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

BOOG, Marcelo. **Discursos e Práticas de Gestão de Pessoas e Equipes:** As Revelações Obtidas das Pesquisas de Clima Organizacional em Empresas Brasileiras. 1 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012

CASTRO, Jorge M. Oliveira; CASTRO, Karina M. Oliveira. A Função Adverbial de "Inteligência": Definições e Usos em Psicologia. **Psicologia: teoria e pesquisa**, Brasília, set-dez 2001, v. 17, n. 3, p. 257-264. Disponível em: < https://www.scielo.br/pdf/ptp/v17n3/8816.pdf > Acesso em: 02 nov. 2019

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas**. 1 Ed. São Paulo: Makron Books, 1994

COOPER, Robert; SAWAF, Ayman. **Inteligência Emocional na Empresa**. 1 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997

COVELO, José Miguel Pereira. **Caracterização dos Comportamentos de Liderança e a sua Influência no Clima Organizacional das Unidades de Infantaria**. Relatório científico (Mestrado integrado em Administração Militar) CINAMIL, Lisboa, 2014. Disponível em: <http://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/7496/1/EXE%20INF%20692%20Jos%c3%a9%20Covelo.pdf> Acesso em: 05 jun. 2020

DAMÁSIO, António. **O Erro de Descartes:** Emoção, Razão e o Cérebro Humano. 1 ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1996

DANIEL GOLEMAN ON FOCUS**: The Secret to High Performance and Fulfilment**. 2013. Londres. Podcast. 1h18min31s. Londres: Intelligence Squared, 2013. Disponível em: <https://play.acast.com/s/intelligencesquared/tag%3Asoundcloud%2C2010%3Atracks%2F133399936> Acesso em: 25 ago. 2019.

DEMO, Gisela; MARTINS, Paula Rezende; ROURE, Patricia. Políticas de Gestão de Pessoas, Comprometimento Organizacional e Satisfação no Trabalho na Livraria Cultura. **Revista Alcance**, Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, v. 20, n. 2, p. 237-254, abr-jun, 2013

DIORIO, Sergio. Competência Emocional de Gestores. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 20., 2002, Salvador. **Anais**. Disponível em:< http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2002-cor-336.pdf> Acesso em 05 set. 2019.

DRUSKAT, Vanessa Ursh; SALA, Fabio; MOUNT, Gerald. **Linking Emotional Intelligence and Performance at Work:** Current Reseach Evidence With Individuals and Groups. New Jersey: Lawrence Erlbawn Associates, Inc., 2006. p. 3-12. (Pré-visualização) Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=a_OryLZ2W2cC&oi=fnd&pg=PA3&ots=vsz9SzWzQ8&sig=UNCjK2BA8pPOT47uORZlvJ4KaWU#v=onepage&q&f=false> Acesso em: 01 set. 2019. p. 3-7.

GARDENSWARTZ, Lee; CHEIRBOSQUE, Jorge; ROWE, Anita. **Inteligência Emocional na Gestão de Resultados**. 1 ed. São Paulo: Clio Editora, 2012.

GARDNER, H. **Inteligências Múltiplas:** A Teoria na Prática. 1 ed. Porto Alegre: Artmed, 1995

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002

GIOVELLI, Grazielly Rita Marques. **Manual de Gestão de Pessoas e RH**. São Paulo: DCL, 2012

GOBBI, Katia Fernanda; RIBEIRO, Renata Rodrigues; BIAZON, Victor Vinicius. A Inteligência Emocional na Liderança e sua Relação com o Desempenho de Equipes. **Revista Cientifica FATECIE**, Paranavaí, v.1, n.1, p. 141-152, Dez. 2016. Disponível em:<http://fatecie.edu.br/revistacientifica/index.php/revistafatecie/issue/viewIssue/7/90> Acesso em: 30 jul. 2019.

GOLEMAN, Daniel.; BOYATZIS, Richard.; MCKEE, Annie.; **O Poder da Inteligência Emocional:** Como Liderar com Sensibilidade e Eficiência. 1 ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2018

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional:** A Teoria Revolucionária que Redefine o que é Ser Inteligente. 1 ed. Rio de Janeiro, Objetiva, 2001

GUERRA, Antônio Irineu. **Influência dos Estilos Gerenciais no Clima Organizacional**. 2000. Dissertação (Mestrado em Administração) - FGV EBAPE – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, 2000. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/4001/000304023.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Acesso em: 25 jul. 2020.

KNAPIK, Janete. **Administração Geral e de Recursos Humanos**. 2 ed. Curitiba: Ibpex, 2005

LONGHI, Carine Fabíola. Inteligência Emocional x Liderança. In: IV Congresso de Pesquisa e Extensão da FSG. **Anais** v. 4 n. 4. Caxias do Sul: Faculdade da Serra Gaúcha, 2016. Disponível em: < http://ojs.fsg.br/index.php/pesquisaextensao/article/view/2338> Acesso em: 20 ago. 2019.

MARINHO, Robson M.; OLIVEIRA; Jayr Figueiredo *et al.* **Liderança: Uma Questão de Competência**. São Paulo: Saraiva, 2006.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**: Da Escola Científica à Competitividade na Economia Globalizada. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MAYER, John D.; SALOVEY, Peter. **Emotional Development and Emotional Intelligence**. Disponível em: < http://ei.yale.edu/wp-content/uploads/2014/02/pub219_Mayer_Salovey_1997.pdf> Acesso em: 25 ago. 2019

MURGA, Felipe Gonçalves. **As Relações Entre Liderança, Cultura Organizacional e Clima Organizacional da Criminalística da Polícia Federal**. Dissertação (Mestrado em Administração) – FGV EBAPE - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, 2013. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/11229/As%20rela%c3%a7%c3%b5es%20entre%20Lideran%c3%a7a%2c%20Cultura%20Organizacional%20e%20Clima%20Organizacional%20da%20Criminal%c3%adtica%20da%20Pol%c3%adcia%20Federal_final.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Acesso em: 20 mai. 2020

NASCIMENTO, Silvana Helal. **As Relações Entre Inteligência Emocional e Bem-Estar no Trabalho**. 2006. Dissertação (Mestrado em Psicologia da Saúde) – Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2006. Disponível em: <http://tede.metodista.br/jspui/bitstream/tede/1327/1/Silvana%20Helal%20Nascimento.pdf> Acesso em: 18 mai. 2020.

OLIVEIRA, Elaine A. et al. **A Importância da Inteligência Emocional na Liderança e Desempenho de Equipes**. Belo Horizonte, 2018. Disponível em: <http://revistapensar.com.br/administracao/pasta_upload/artigos/a188.pdf> Acesso em 01 ago. 2019.

PIAZZA, Nayana Vargas. **Inteligência Emocional e sua Contribuição no Exercício da Liderança em uma Empresa Privada do Segmento de Seguros em Porto Alegre/RS**. 2017. Trabalho de Conclusão de Curso (MBA em Gestão de Pessoas e Liderança Coach) – La Salle Business School – Unilasalle, Porto Alegre, 2017. Disponível em: <https://biblioteca.unilasalle.edu.br/docs_online/tcc/pos_graduacao/mba_gestao_de_pessoas_e_lideranca_coach/2017/nvpiazza.pdf> Acesso em 29 jul. 2019.

SILVA, Elson Magno. **Os Efeitos da Liderança na Retenção de Talentos:** Um Estudo Sobre Comprometimento e Rotatividade Numa Indústria Petroquímica. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia e Finanças Ibmec, Rio de Janeiro, 2006. Disponível em: <http://s3.amazonaws.com/public-cdn.ibmec.br/portalibmec-content/public/arquivos/df/dis_2006_13_-_elson_magno_da_silva.pdf > Acesso em 01 set 2019

SILVA, Mayara Oliveira. **Inteligência Emocional nas Organizações:** Um Estudo de Caso. 2010. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) -

Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis, Assis, 2010. Disponível em: <https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/0711260102.pdf> Acesso em: 27 jul. 2019.

SIQUEIRA, Mirlene M. Matias (org.). Satisfação no Trabalho. In: _____. **Medidas do Comportamento Organizacional:** Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008. cap 16, p. 265–274.

SIQUEIRA, Mirlene M. Matias; BARBOSA, Nilton Cesar; ALVES, Matianny Thyssen. Construção e Validação Fatorial de uma Medida de Inteligência Emocional. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**. mai-ago 1999, v. 15 n. 2, p. 143-152. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ptp/v15n2/a07v15n2> Acesso em 25 jul. 2019.

SOUZA, Dércia Antunes *et al*. Análise dos Estilos de Liderança em uma Administração Pública. In: XIV SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA. 2017, Resende. **Anais**. Resende: Associação Educacional Dom Bosco, 2017. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos17/12425154.pdf> Acesso em: 29 out 2019

ULRICH, David; SMALLWOOD, Norm. **Sustentabilidade da liderança**. 1 ed. São Paulo: HSM, 2014.

VEDOVELLO, João Gilberto. **A Influência da Liderança no Clima Organizacional das Micro e Pequenas Empresas da Região Metropolitana de Campinas**. 2012. Dissertação (Mestrado em Administração) - FACCAMP Faculdade Campo

Limpo Paulista, Campo Limpo Paulista, 2012. Disponível em: <http://www.faccamp.br/new/arq/pdf/mestrado/Documentos/producao_discente/2012/09setembro/JoaoGilbertoVedovello/dissertaCAo.pdf> Acesso em: 12 mai. 2020.

WEISINGER, Hendrie. **Inteligência Emocional no Trabalho**. 1 ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 1997.

ANEXOS

ANEXO A - Medidas de Inteligência Emocional (MIE)

Gostaríamos de saber a FREQUÊNCIA com que você apresenta, atualmente, os comportamentos descritos abaixo. Dê suas respostas anotando, nos parênteses que antecedem cada frase, um número (de 1 a 4) que melhor representa sua resposta, usando a seguinte escala:

1 = NUNCA 2 = POUCAS VEZES 3 = MUITAS VEZES 4 = SEMPRE

1. ( ) Ajo com otimismo em relação aos meus projetos.
2. ( ) Alcanço os objetivos que estipulo para a minha vida.
3. ( ) Aumento o número de pessoas do meu ciclo de amizades.
4. ( ) Avalio meus sentimentos para compreender o que estou sentindo.
5. ( ) Consigo animar qualquer ambiente.
6. ( ) Consigo nomear os sentimentos das pessoas mais próximas.
7. ( ) Consigo dar nome aos sentimentos que marcaram a minha vida.
8. ( ) Conto até dez antes de responder a um desaforo.
9. ( ) Controlo os sentimentos que me perturbam.
10. ( ) Converso animadamente com um desconhecido.
11. ( ) Deixo as pessoas à vontade perto de mim.
12. ( ) Deixo de realizar projetos importantes para a minha vida.
13. ( ) Descubro as intenções de uma pessoa pela forma como ela age.
14. ( ) Descubro com facilidade o que um amigo está sentindo.
15. ( ) Devolvo na mesma moeda um insulto que recebi.
16. ( ) Dirijo meus sentimentos para agir com sabedoria.
17. ( ) Duvido da realização das minhas metas futuras.
18. ( ) Elaboro com entusiasmo um projeto pessoal.
19. ( ) Encontro alguém conhecido na maioria dos lugares aonde vou.
20. ( ) Enfrento qualquer obstáculo para conseguir o que quero na vida.
21. ( ) Entendo o que uma pessoa está querendo mesmo que ela não fale.
22. ( ) Evito analisar o que estou sentindo.
23. ( ) Evito refletir sobre o que estou sentindo.
24. ( ) Faço com que as pessoas se sintam bem ao meu lado.
25. ( ) Falo comigo mesmo sobre os meus sentimentos.
26. ( ) Falo o que me vem à cabeça.
27. ( ) Fico à vontade entre pessoas recém conhecidas.

1 = NUNCA 2 = POUCAS VEZES 3 = MUITAS VEZES 4 = SEMPRE

28. ( ) Fixo minha atenção nos planos que selecionei para a minha vida.
29. ( ) Freio os meus impulsos em uma situação de conflito.
30. ( ) Identifico as intenções de uma pessoa logo que começo a falar com ela.
31. ( ) Identifico com facilidade os sentimentos das pessoas.
32. ( ) Identifico os interesses das pessoas com quem convivo.
33. ( ) Identifico quando alguém que conheço está com problemas.
34. ( ) Identifico todos os meus sentimentos.
35. ( ) Oriento minhas ações no presente pelos planos que fiz para o futuro.
36. ( ) Persisto em meus objetivos mesmo diante de fortes obstáculos.
37. ( ) Planejo situações para a concretização de meus objetivos.
38. ( ) Prefiro ficar calado a conversar com pessoas desconhecidas.
39. ( ) Prefiro ter poucos amigos.
40. ( ) Prefiro trabalhar sozinho.
41. ( ) Preocupo-me com o que estou sentindo.
42. ( ) Procuro pensar antes de responder a algo que me desagradou.
43. ( ) Procuro reagir com cautela diante de provocações.
44. ( ) Reajo imediatamente diante de uma agressão.
45. ( ) Reconheço como um amigo se sente através de seus gestos não verbais.
46. ( ) Reconheço em mim sentimentos de alegria e tristeza.
47. ( ) Reconheço meus sentimentos com grande facilidade.
48. ( ) Reconheço meus sentimentos contraditórios.
49. ( ) Reconheço os sentimentos de uma pessoa através do modo como ela fala.
50. ( ) Reconheço quando uma pessoa está bem ou não pelo seu tom de voz.
51. ( ) Reconheço quando uma pessoa está com problemas.
52. ( ) Relaciono-me bem com qualquer pessoa.
53. ( ) Sei quando um amigo precisa da minha ajuda.
54. ( ) Sei quando uma pessoa está com problemas mesmo que ela não fale.
55. ( ) Tenho entusiasmo com a minha vida.
56. ( ) Tenho muitos amigos.
57. ( ) Tenho na ponta da língua uma resposta para um insulto.
58. ( ) Tomo decisões com base em meus impulsos.
59. ( ) Trato alguém que acabei de conhecer como se fôssemos velhos amigos.

ANEXO B - Escala de Satisfação no Trabalho (EST)

As próximas frases falam a respeito de alguns aspectos do seu trabalho atual. INDIQUE O QUANTO VOCÊ SE SENTE SATISFEITO OU INSATISFEITO COM CADA UM DELES. Dê suas respostas anotando, nos parênteses que antecedem cada frase, aquele número (de 1 a 7), que melhor representa sua resposta.

1=Totalmente insatisfeito **4=Indiferente** **7=Totalmente satisfeito**
2=Muito insatisfeito **5=Satisfeito**
3=Insatisfeito **6=Muito satisfeito**

NO MEU TRABALHO ATUAL SINTO-ME...

01. ( ) Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.
02. ( ) Com o número de vezes que já fui promovido nessa empresa.
03. ( ) Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho.
04. ( ) Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim.
05. ( ) Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam .
06. ( ) Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional.
07. ( ) Com a maneira como esta empresa realiza promoções de seu pessoal.
08. ( ) Com a capacidade de o meu trabalho absorver-me.
09. ( ) Com as oportunidades de ser promovido nessa empresa.
10. ( ) Com o entendimento entre mim e meu chefe.
11. ( ) Com meu salário comparado aos meus esforços no trabalho.
12. ( ) Com a maneira como meu chefe trata-me.
13. ( ) Com a variedade de tarefas que realizo.
14. ( ) Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho.
15. ( ) Com a capacidade profissional do meu chefe.