



UEPB

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS I – CAMPINA GRANDE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

NATHÁLIA LIMA COSTA COURA

**A INFLUÊNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO EXERCÍCIO DA
LIDERANÇA: A VISÃO DO MERCADO DE CAMPINA GRANDE - PB**

**CAMPINA GRANDE - PB
2019**

NATHÁLIA LIMA COSTA COURA

**A INFLUÊNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO EXERCÍCIO DA
LIDERANÇA: A VISÃO DO MERCADO DE CAMPINA GRANDE - PB**

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado ao Departamento do Curso de Administração e Economia da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de bacharel em Administração.

Área de concentração: Gestão de Pessoas

Orientadora: Profa. Dra. Larissa Ataíde Martins Lins Bezerra

**CAMPINA GRANDE - PB
2019**

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

C857i Coura, Nathalia Lima Costa.
A influência da inteligência emocional no exercício da liderança [manuscrito] : a visão do mercado de campina grande - PB / Nathalia Lima Costa Coura. - 2019.
24 p.
Digitado.
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas , 2019.
"Orientação : Profa. Dra. Larissa Ataíde Martins Lins Bezerra , Coordenação do Curso de Administração - CCSA."
1. inteligência emocional. 2. Habilidades emocionais. 3. Liderança. I. Título
21. ed. CDD 658.409

NATHÁLIA LIMA COSTA COURA

A INFLUÊNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO EXERCÍCIO DA
LIDERANÇA: A VISÃO DO MERCADO DE CAMPINA GRANDE - PB

Trabalho de Conclusão de Curso
(Artigo) apresentado ao
Departamento do Curso
Administração e Economia da
Universidade Estadual da Paraíba,
como requisito parcial à obtenção do
título de bacharel em Administração.

Área de concentração: Gestão de
Pessoas

Aprovada em: 13/06/2019.

BANCA EXAMINADORA

Larissa Ataíde M. Lins Bezerra
Profa. Dra. Larissa Ataíde Martins Lins Bezerra
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Débora Prazeres Balbino
Profa. Me. Débora Prazeres Balbino
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Jaysa Eliude Aguiar dos Santos
Profa. Me. Jaysa Eliude Aguiar dos Santos
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, que me amparou em todos os momentos e me sustentou até aqui. Também agradeço à minha família, que sempre acreditou em meu potencial e aos meus amigos – em especial Anna Luiza, Normando e Ananda – que fizeram de cada etapa dessa jornada uma experiência inesquecível. Por fim, agradeço a todos os meus professores, que me inspiraram e incentivaram a seguir em frente – principalmente a minha orientadora Larissa Ataíde – a qual admiro profundamente, e que deu o melhor de si para tornar a realização dessa pesquisa possível.

“(...) A inteligência emocional é a condição *sine qua non* da liderança. Sem ela, o indivíduo pode ter a melhor formação do mundo, uma mente incisiva e analítica e um suprimento infinito de ideias inteligentes, mas não será um bom líder.” (GOLEMAN, 2015, p. 11)

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Habilidades intrapessoais associados à figura do líder no contexto atual	16
Tabela 2 - Habilidades interpessoais associados à figura do líder no contexto atual	17
Tabela 3 - Desafios do líder na contemporaneidade nas habilidades intrapessoais	18
Tabela 4 - Desafios do líder na contemporaneidade nas habilidades interpessoais	19

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	8
2. REFERENCIAL TEÓRICO	9
2.1 Inteligência emocional.....	9
2.2 Liderança	11
2.3 Inteligência emocional e liderança	12
3. METODOLOGIA.....	14
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	15
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	19
REFERÊNCIAS	21
APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	23

A INFLUÊNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO EXERCÍCIO DA LIDERANÇA: A VISÃO DO MERCADO DE CAMPINA GRANDE - PB

Nathália Lima Costa Coura

RESUMO

Nas últimas décadas vem aumentando a discussão acerca da inteligência emocional nas organizações, uma vez que há crescente humanização das relações nessas entidades. Também há uma importante discussão sobre a liderança associada à inteligência emocional, pois ela é inerente ao processo de influenciar, motivar e angariar esforços das pessoas espontaneamente. Esse artigo tem como objetivo analisar, na visão do mercado, as aptidões emocionais necessárias para o exercício da liderança na cidade de Campina Grande-PB. Apresenta natureza quantitativa e é classificada como sendo descritiva, exploratória e aplicada. Os resultados obtidos apontam um considerável distanciamento entre a situação real e a situação ideal no que diz respeito às habilidades emocionais utilizadas na liderança, principalmente aquelas ligadas à criação de visão compartilhada, assunção de riscos, desenvolvimento de *networkings*, negociação, otimismo e bom humor. Dessa forma, sugeriu-se o desenvolvimento de discussões posteriores, a fim de aprofundar cada vez mais o tema e, assim, acrescentar de forma positiva no cotidiano, bem estar e produtividade das organizações.

Palavras-chave: inteligência emocional. Habilidades emocionais. Liderança.

ABSTRACT

In the last decades the discussion about emotional intelligence in organizations has increased, since there is a growing humanization of relationships in these entities. There is also an important discussion about leadership associated with emotional intelligence, as it is inherent in the process of spontaneously influencing, motivating, and engaging people's efforts. This article aims to analyze, in the market view, the emotional aptitudes necessary for the exercise of leadership in the city of Campina Grande-PB. It has a quantitative nature and is classified as descriptive, exploratory and applied. The results show a considerable distance between the real situation and the ideal situation towards the emotional abilities used in leadership, especially those related to the creation of shared vision, risk taking, network development, negotiation, optimism and good humor. Thus, it was suggested the development of further discussions, in order to deepen the theme more and more, and add positively to the daily life, well-being and productivity of organizations.

Keywords: Emotional Intelligence. Emotional skills. Leadership.

1. INTRODUÇÃO

A inteligência emocional é relevante em todos os âmbitos da vida humana, seja social ou profissional. No contexto organizacional, ela vem sendo discutida com maior veemência nas últimas décadas. No entanto, ainda há certa resistência por parte de alguns administradores, mesmo que uma maior humanização das relações organizacionais venha ocorrendo ao longo dos anos.

Segundo Goleman (2010), num estudo feito na década de 1970, alguns líderes achavam que uma maior proximidade emocional dificultava a tomada de decisões mais sérias. Porém essa ideia foi perdendo espaço graças a revolução tecnológica e globalização, que exigiram das organizações maior flexibilidade para se adaptarem às mudanças.

Ainda de acordo com o autor retrocitado, a inteligência emocional refere-se a capacidade de perceber, gerenciar e motivar tanto as nossas emoções, quanto a dos outros. Sendo assim, esse tipo de inteligência possibilita moldar pensamentos e, assim, as atitudes. De forma mais direta, a inteligência emocional pode ser definida como o uso inteligente das emoções (BEBER, 2013). Isso significa dizer que o indivíduo pode utilizar as emoções a seu favor, alcançando e aprimorando o desempenho de qualquer área da sua vida.

Dentre as dimensões da inteligência emocional, se encontram a intrapessoal e a interpessoal (GOLEMAN, 2010). A dimensão intrapessoal é composta pelo autoconhecimento e autocontrole, que vêm a ser a capacidade de identificar os próprios sentimentos e a causa deles, e de controlar os próprios impulsos. Na dimensão interpessoal destaca-se a empatia, que é a capacidade de saber lidar com os sentimentos alheios, e identifica-los quando se apresentam de maneira tácita, através das expressões não verbais. Também significa ver as situações considerando a perspectiva externa, se colocando no lugar do outro.

É nesse sentido que a inteligência emocional influencia no desempenho da liderança, pois, como mencionado, ela possibilita compreender os sentimentos das outras pessoas. Dessa forma, gerenciar emoções é essencial em um contexto que é propício o surgimento de conflitos, visto a divergência de interesses e ideias dos indivíduos.

A perspectiva de liderança passou por mudanças ao longo da história, variando desde a ideia de que líderes tinham traços específicos até a de que o contexto fazia o líder. Para Sacramento (2017), a liderança pode ser compreendida como o processo de influenciar pessoas, fazendo com que, de forma espontânea, elas ajam em prol de metas e objetivos da organização. Sendo assim, fica claro que liderar é diferente de fazer uso do poder para conseguir a cooperação dos subordinados. Northouse (2007) define liderança como um processo no qual um indivíduo leva um grupo de indivíduos a alcançar uma meta comum. Logo, o verdadeiro líder estimula a motivação dos seus liderados.

Goleman (2010) define líderes como pessoas emocionalmente renovadoras. É justamente baseada nessa perspectiva, que o Instituto *McClelland* identificou os seis estilos de liderança: Estilo Autoritário; Estilo Coaching; Estilo Afiliativo; Estilo Democrático; Estilo Marcador De Ritmo; Estilo Coercivo. Cada estilo desse de liderança tem um impacto no clima organizacional (GOLEMAN, 2015).

Dessa forma, a abordagem do presente tema se mostra bastante atual, uma vez que as mudanças da tecnologia fomentam uma maior e mais flexível adaptação

das empresas, que poderá ocorrer através de uma liderança resiliente e eficaz. É nesse sentido que a discussão da liderança associada à inteligência emocional se mostra pertinente, pois não é possível dissociar resiliência de controle das emoções.

Logo, esse estudo justifica-se pela necessidade do conhecimento das habilidades intrapessoais e interpessoais necessárias ao longo do exercício da liderança, podendo essa pesquisa contribuir para a modernização na formação dos líderes em Campina Grande – PB.

Portanto, a pesquisa procura responder à seguinte questão: qual a visão do mercado com relação às aptidões emocionais que os líderes possuem, na cidade de Campina Grande - PB? Sendo assim, o objetivo da pesquisa é analisar, na visão do mercado, as aptidões emocionais necessárias para o exercício da liderança na cidade de Campina Grande-PB.

A seguir, será apresentado o referencial teórico, o qual irá conceituar os assuntos referentes ao estudo. Em seguida, a metodologia que foi percorrida para alcançar os objetivos; a discussão dos resultados obtidos; encerrando, assim, com as considerações finais sobre o tema abordado nesse estudo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Inteligência emocional

Apesar de muito se ouvir falar da inteligência emocional, sua definição ocorre algumas vezes de forma equivocada, muito devido à falta de aprofundamento da discussão do termo. Quando o conceito foi apresentado pela primeira vez à comunidade científica, foi definido como a capacidade do indivíduo monitorar e perceber as suas emoções e a dos outros, de interpretá-las, e utilizar essas informações para guiar seus pensamentos e atitudes (SALOVEY; MAYER, 1989). Ou seja, é conhecer quais sentimentos levam, a si próprio e às pessoas, a determinadas atitudes e reações, de modo que seja possível ter domínio sobre eles.

É em 1995 que o conceito começa a se popularizar, com a publicação de “Inteligência emocional: a teoria que redefine o que é ser inteligente” de Daniel Goleman. Porém, antes disso, a partir de 1983, o conceito origina-se através de Howard Gardner, que teorizou a acesso à vida emocional internalizada, feito pelo próprio indivíduo (GONZAGA, 2009).

O termo inteligência emocional une dois construtos que, historicamente, foram estudados separadamente (BRIEF; WEISS, 2002). O psicólogo Thorndike (1920) sugeriu, em um artigo publicado na *Harper's Magazine*, que a inteligência social (um aspecto da inteligência emocional), também era um aspecto do QI de uma pessoa. Apesar de refutado por vários psicólogos na época – que chegaram a tratar a inteligência social como a capacidade de manipular pessoas – outras pesquisas realizadas por Robert Stanberg, permitiram que ele chegasse à mesma conclusão de Thorndike: a inteligência emocional, embora diferente das aptidões acadêmicas, é parte-chave para permitir que as pessoas se saiam bem nos aspectos mais práticos da vida. Dentre eles, a capacidade tão valorizada de alguns administradores, de captar mensagens tácitas (GOLEMAN, 2010). Logo, pode-se dizer que pessoas com altos níveis de QI não serão necessariamente bem sucedidas, uma vez esse tipo de inteligência não as prepara para os percalços e oportunidades que venham a surgir ao longo da vida.

Herrnstein e Murray (1994), autores do livro *The bell curve* (a curva do sino), livro que atribui uma fundamental importância o QI (Quociente de Inteligência) na vida do indivíduo, reconhecem que outras variáveis influenciam no sucesso ou insucesso de uma pessoa. Eles utilizam o exemplo do SAT (*Scholastic Assessment Test*), teste feito em escolas americanas, para dizer que tal teste, como indicador, se reduz, se considerarmos a totalidade de outras características. Goleman (2010) corrobora ao dizer que o conjunto dessas características é a própria inteligência emocional, definindo-a como a capacidade de se motivar e continuar em um objetivo apesar dos percalços; saber controlar impulsos e saber adiar satisfações; manter o equilíbrio e não permitir que a ansiedade interfira na capacidade de raciocínio; ser empático e autoconfiante.

Peter Salovey e seu amigo John Mayer propuseram uma definição de inteligência emocional que envolve cinco domínios principais, dentre eles: Conhecer as próprias Emoções (autoconsciência), Lidar com emoções; Motivar-se; Reconhecer emoções nos outros; e Lidar com relacionamentos. Os três primeiros pertencem à dimensão intrapessoal; os dois últimos à interpessoal (GOLEMAN, 2010). Indivíduos que têm domínio de ambas dimensões, têm vantagens em todos os âmbitos da vida. Da vida amorosa até a profissional terão mais eficiência e clareza de pensamento.

Conhecer as próprias Emoções (autoconsciência) significa reconhecer um sentimento quando ele ocorre. Também está relacionada com o conhecimento profundo de forças, fraquezas, necessidades e impulsos. Pessoas com alto nível de autoconsciência sabem como seus sentimentos podem impactar na sua vida pessoal e profissional, e na vida dos outros. Não são nem críticas demais, nem utópicas, pelo contrário, são honestas consigo e com outras pessoas.

Pessoas que sabem Lidar com emoções (autogestão) se recuperam mais facilmente dos percalços da vida. É a capacidade de se livrar da tristeza, ansiedade e irritabilidade incapacitantes, ou seja, é ter autonomia sobre os próprios sentimentos. Quem possui tal capacidade reflete e pondera; se adapta às mudanças e não se desespera; consegue dizer não aos impulsos.

Motivar-se (uma variedade da autogestão) é a capacidade de pôs nossas emoções a serviço das nossas metas. Pessoas com potencial para liderança possuem um desejo que as motivam a realizar pelo simples fato de realizar. Elas gostam de desafios, de aprender, e tem satisfação por um serviço bem feito, bem como buscam elevar seu nível de desempenho e gostam de ficar de olho nos indicadores de seus resultados. Permanecem otimistas mesmo quando esses resultados não são tão animadores.

Reconhecer emoções nos outros (empatia) é a habilidade de perceber sinais sutis do mundo exterior que indicam as necessidades e desejos das pessoas. Pessoas com tal habilidade estão sintonizadas com as implicitudes da linguagem corporal, decifram mensagens sob as palavras proferidas e compreendem profundamente as diferenças culturais em um grupo.

Lidar com relacionamentos (habilidade social) é a aptidão de saber lidar com as emoções dos outros. Essa habilidade pode ser definida como “a cordialidade com um propósito: conduzir as pessoas na direção que você deseja (...)” (GOLEMAN, 2015, p. 22). Tais pessoas tendem a ter um amplo círculo de conhecidos e atuam sob a perspectiva de que sozinho não se realiza nada. São exímias em gerir equipes e altamente persuasivas. Essa capacidade é a culminância de todos os domínios da inteligência emocional.

De acordo com Sacramento (2017), emoção e racionalidade atuam juntos, guiando nossas atitudes e decisões, capacitando ou incapacitando o próprio pensamento. No entanto, quando essas emoções fogem do controle, o cérebro racional se desprende do emocional, impedindo que o primeiro execute qualquer função no segundo. A Inteligência Emocional é capaz de melhorar qualquer aptidão que uma pessoa tenha, uma vez que as emoções “boas” serão utilizados em favor do processamento de ideias.

Para Sacramento (2017), indivíduos que possuem práticas emocionais bem desenvolvidas, têm mais chances de serem mais eficientes e satisfeitos na vida, assimilando aspectos implícitos das relações interpessoais, que controlam o sucesso na política organizacional. Ele também consegue filtrar quais tipos de pensamentos o fazem ser mais produtivo. Quando ocorre o contrário, não há qualquer controle sobre a vida emocional, a capacidade de pensar com clareza e se concentrar no trabalho, passa a ser bastante limitada.

2.2 Liderança

O conceito de liderança passou por diferentes abordagens ao longo do tempo. Do período de 1904 a 1948, predominou a Teoria dos Traços, a qual identificava trinta e quatro traços inerentes aos bons líderes, como melhor definição. Ou seja, nesta a figura do líder era construída sobre a base das qualidades pessoais (SACRAMENTO, 2017). Dessa forma, autoconfiança, a integridade, honestidade, desejo de poder seriam características que distinguiriam possíveis líderes dos não líderes. Nessa abordagem são deixadas de lado questões comportamentais e a relação com os liderados (BERGAMINI, 1994). Era uma visão bastante inflexível, na qual o líder deveria nascer “pronto”, não importando outras variáveis.

No início da década de 1950, surgem os Estilos de Liderança, que levavam em conta estudos que demonstravam como o líder deveria agir (SACRAMENTO, 2017). Em tal abordagem, considerava-se as necessidades dos liderados, de modo que os gestores deveriam adaptar seu estilo de liderança à tais necessidades (BERGAMINI, 1994). Nessa perspectiva, pode-se observar que o ato de liderar não tinha mais o foco apenas no líder, mas também em outros fatores que faziam parte do processo de liderança.

Nas décadas de 1970 e 1980 surge a abordagem contingencial que leva em conta o contexto, característica dos líderes, bem como dos liderados como fatores que possuem impacto direto nos resultados de uma liderança (BARRETO et al., 2013). Entre as décadas de 1980 e 1990 a liderança passa a ser compreendida como influenciadora de comportamentos, objetivos e até mesmo da cultura de uma organização. É o líder como administrador do sentido (BERGAMINI, 1994). Seria o líder como a pessoa que ressignifica o porquê da existência da organização e o papel de cada liderado.

Algumas definições de liderança refletem suas variadas percepções. Para Beber (2003) a liderança pode ser considerada como o ato de influenciar pessoas para que elas trabalhem entusiasmadamente com o propósito de atingir metas consideradas como sendo de bem comum. Os verdadeiros líderes identificam e sanam as necessidades dos seus liderados e reduzem as barreiras para que eles possam atender os clientes da melhor forma. Para Mintzberg (2010), a liderança perpassa o conceito de visão, pois o líder é aquele que consegue desenvolvê-la e articulá-la em prol da organização.

Para Davel e Machado (2001) o processo de liderança se dá a partir da capacidade de administrar e ordenar o significado que as pessoas (liderados) dão àquilo que estão fazendo. Os mesmos autores também associam o conceito como sendo um complexo fenômeno social que envolve tanto os traços de personalidade e estilos de comportamento, como os fatores contingenciais e regionais (DAVEL; MACHADO, 2001). Aqui se nota que o bom desempenho do líder não depende só de suas aptidões adquiridas ou inatas, mas também de saber como, quais e quando usá-las.

Para Kotler (1990) a liderança é mais indutiva, busca por padrões e relacionamentos. Também busca alinhar pessoas à visão organizacional. A gerência tem como foco os resultados, lida com planejamentos e orçamentos, busca por pessoas que se alinhem aos empregos, de modo a garantir que os planos sejam implementados com eficiência. A liderança é complementada pela gerência, isso porque os líderes buscam a mudança, enquanto os gerentes promovem a estabilidade. Segundo o autor, a primeira sem a segunda tem efeitos mais desastrosos do que o contrário.

Segundo Goleman (2015), liderar é se adequar às situações, ou seja, a liderança eficaz é aquela que mescla vários tipos de liderança. Ele compara líderes de alto impacto com jogadores profissionais de golfe, que, quase sempre de forma automática, escolhem a ferramenta certa para determinada jogada. Também para Goleman (2015), a liderança está intrinsecamente ligada à inteligência emocional.

Atualmente, a teoria da liderança transacional e transformacional é uma das que mais se destacam dentre as abordagens. A liderança transacional se baseia na autoridade burocrática, suas tarefas são voltadas para os objetivos, e se utiliza de recompensas e punições para incentivar o trabalho dos subordinados. Já a liderança transformacional tem foco na relação líder-liderados e incentiva-os a transcenderem os interesses individuais, e buscarem o bem da organização. Os líderes passam a ser mentores e tem maior foco no desenvolvimento do que nos resultados (BARRETO et al., 2013).

Baseado nessa perspectiva, é a liderança transformacional que mais se aproxima das dimensões intrapessoais (autoconsciência e autogestão) e interpessoais (autoconsciência social e gestão de relacionamentos) da inteligência emocional. Isso porque há um estímulo para que os liderados se desenvolvam e desafiem as próprias crenças e valores, e incentiva-os a acreditarem e seguirem a visão organizacional (BASS; AVOLIO, 1993). Esse tipo de líder não pune, mostra o caminho; não amedronta, motiva; acredita mais no esforço do que no talento inato; faz que com que os liderados queiram alcançar as metas porque alguém, em algum momento, acreditou neles e em seu potencial.

2.3 Inteligência emocional e liderança

Para Goleman (2015) inteligência emocional é a condição *sine qua non* da liderança. Os grandes líderes possuem alto QI e boas técnicas, porém não seriam tal se não se utilizassem da inteligência emocional. De acordo com o autor, quanto mais se elevam as posições dentro da empresa, mais as habilidades técnicas têm papel insignificante, se comparadas a esse tipo de inteligência. Robbins (2009) corrobora ao dizer que:

“a inteligência emocional tem demonstrado estar positivamente relacionada ao desempenho no trabalho em todos os níveis, mas parece ser mais relevante nas funções que demandam um alto grau de interação social. Evidentemente, é isto o que constitui a liderança.” (ROBBINS, 2009, p. 287)

Uma vez que as responsabilidades de um líder são muitas, é plausível que ele se utilize de mecanismos emocionais, como o autocontrole e empatia, em favor de seu lado racional, para que as decisões complexas (que quanto mais no topo, mais complexas são) sejam tomadas da forma mais consciente e lúcida possível, sem influência de ansiedades, pressões externas etc.

Numa pesquisa feita pela *McClelland Institute*, foram identificadas seis tipos de lideranças, as quais estavam ligadas às capacidades de inteligência emocional. A pesquisa também identificou que cada liderança possui certo impacto no clima organizacional (GOLEMAN, 2015). Eis os estilos de liderança identificados: Estilo Autoritário; Estilo Coaching; Estilo Afiliativo; Estilo Democrático; Estilo Marcador De Ritmo; Estilo Coercivo.

O líder de Estilo Autoritário é visionário e vibrante. Ao deixar claro para seus liderados como aquele trabalho que ele executa contribui para a consecução dos objetivos, ele os motiva. Ele oferece feedback de desempenho e deixa claro para todos os padrões de sucesso, bem como as recompensas, além de permitirem novas ideias e riscos. O líder de Estilo Coaching ajuda seus funcionários a identificarem suas forças e fraquezas e a atrelar aspirações profissionais às pessoais. Esse tipo de liderança oferece instruções e feedbacks abundantes, e também toleram o fracasso desde que ele sirva de aprendizado. Seu foco é o desenvolvimento dos indivíduos, e não as tarefas imediatas.

O líder de Estilo Filiativo gira em torno das pessoas, ou seja, valoriza mais o indivíduo e suas emoções do que as tarefas e metas. Esse líder desenvolve fortes vínculos emocionais, ultrapassando os limites profissionais, tendo como consequência uma fidelidade extrema. Oferecem amplo *feedback* positivo e promovem grande sensação de pertencimento. O Estilo Democrático busca ouvir a opinião e ideias de seus funcionários para a tomada de decisão, o que aumenta flexibilidade e responsabilidade dos liderados. Permite que as pessoas sejam bem realistas com relação ao que pode ou não ser feito.

O Estilo Marcador de ritmo fixa padrões de desempenho muito altos, e quando seus liderados não correspondem às expectativas, são substituídos por outros. Além de quase nunca deixar claro o que realmente quer, não oferece feedback de desempenho, nem permite que as pessoas tenham confianças para tomarem iniciativas. O líder de Estilo Coercivo possui uma tomada de decisão extrema de cima para baixo, e não permite que as pessoas tenham senso de responsabilidade nem sugiram novas ideias.

Dentre os líderes, são os que tem maior flexibilidade para variar entre esses estilos, que se mostram mais eficazes, umas vez que são muito sensíveis ao impacto que terão sobre os liderados, bem como no clima organizacional. Isso ocorre mesmo que esses líderes afirmem liderar por instinto, ou seja, não tenham tanta consciência de que adaptam sua liderança. Essa adaptação não ocorre de forma mecânica, mas de forma bem mais fluida (GOLEMAN, 2015).

Silva e Duarte (2012) destacam que os mais elevados desempenhos na vida do indivíduo se dão através de aptidões emocionais e racionais desenvolvidas. Segundo Weisinger (1997) a organização emocionalmente inteligente deveria ser o maior objetivo dos nossos esforços. Ele ainda completa:

“Eu o convido a não apenas incentivar, mas também inspirar o desenvolvimento da Inteligência Emocional entre os funcionários da empresa. A mensagem está clara: O potencial para o sucesso – tanto do indivíduo quanto da organização – é enorme, e tem uma vantagem adicional: ele é realmente possível.” (WIESINGER, 1997, P.212)

A afirmação de Wiesinger (1997) comunga justamente com os pesquisadores que afirmam que as aptidões emocionais podem ser lapidadas. Logo, ser emocionalmente inteligente não é privilégio de alguns, mas sim de qualquer pessoa que esteja disposta a desenvolvê-las.

Altos níveis de inteligência emocional proporcionam um clima organizacional em que há grande comunicação, confiança e possibilidade das pessoas se desenvolverem. O contrário gera um ambiente de medo e ansiedade, que se reflete em funcionários sempre atemorizados, que podem até dar algum resultado no curto prazo, mas esses resultados muito dificilmente se sustentarão (GOLEMAN, 2015). O humor do líder possui impacto direto em toda organização. Sendo assim, o bom líder tenta manter as pessoas esperançosas, de forma realista, mesmo em situações adversas, pois ele sabe que o clima de pessimismo afetará os resultados.

Para Robbins (1997) é a inteligência emocional que tornará o indivíduo um grande líder. Na sua visão, o excelente treinamento, a mente altamente analítica, visão de longo prazo e excepcional criatividade não são capazes, sozinhas, de fazer com que um líder seja eficaz. São as habilidades emocionais de lidar consigo e com os outros que farão a diferença.

3. METODOLOGIA

Quanto aos objetivos, a pesquisa se caracteriza como exploratória, descritiva e aplicada. É exploratória pois busca aprofundar o tema, e torná-lo mais familiar ao leitor. De acordo com Gil (2008) esse tipo de pesquisa busca proporcionar visão geral, do tipo aproximativo, sobre um tema, especialmente quando ele é pouco discutido. Envolve levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso.

Também é descritiva pois descreve determinado fenômeno, realidade. Para Triviños (1987), esse tipo de pesquisa exige várias informações do pesquisador e dá o exemplo de estudos de caso, análise documental e pesquisa ex-post-facto. Também é aplicada pois tem finalidade prática. Segundo Vergara (1998) a pesquisa aplicada busca resolver problemas concretos, o que condiz com a presente pesquisa, uma vez que ela se desenvolve a fim de contribuir para a melhoria do bem estar organizacional, através da discussão de um tema com bastante relevância.

Quanto aos meios, é de campo pois foi realizada uma investigação empírica (VERGARA, 1998), com o objetivo analisar, na visão do mercado, as aptidões emocionais necessárias para o exercício da liderança na cidade de Campina Grande-PB

Quanto à natureza das variáveis, a pesquisa se classifica como quantitativa, na qual, segundo Alyrio (2009), a realidade é posta em números, uma vez que foi feita coleta de dados através de questionários estruturados em escala de avaliação.

A pesquisa foi realizada em organizações que lidam com o mercado da cidade de Campina Grande-PB, e ficou estruturada da seguinte forma: foi feito um levantamento, com respostas objetivas, no qual foram relacionadas as dimensões da

inteligência emocional, Habilidade Intrapessoal e Interpessoal, às principais competências dos líderes; além disso, identificou-se os desafios do líder na contemporaneidade, de modo a comparar a situação considerada REAL com a IDEAL. Quanto à escala de avaliação, utilizou-se “baixo”, “médio” e “alto” grau de ocorrência (no caso da situação real) e importância (no caso da situação ideal).

Optou-se por utilizar os termos “Habilidade Intrapessoal” e “Habilidade interpessoal” em vez de cada domínio da Inteligência Emocional individualmente (autoconsciência, autogestão, empatia e habilidade social), para facilitar a compreensão dos respondentes e para que o processo de ler e responder não se tornasse maçante, uma vez que o questionário possuiria vários itens, e muito parecidos.

Também convencionou-se chamar de situação REAL, o que se observa como sendo a realidade dos líderes, atualmente, em relação às habilidades emocionais; e situação IDEAL como sendo o parâmetro de habilidade emocional que essas lideranças deveriam seguir.

Para a realização desse trabalho, optou-se por uma entidade representativa de classe, bem como entidades que são meios de integração entre Universidades e o Mercado de Trabalho. Pretendia-se investigar seis organizações: IEL - Instituto Euvaldo Lodi; CIEE - Centro de Integração Empresa Escola; SESC – Serviço Social do Comércio; EJA/UEPB - Empresa Junior de Administração da Universidade Estadual da Paraíba; SINE – Sistema Nacional de Emprego e CRA/PB - Conselho Regional de Administração da Paraíba; no entanto, pela imposição de dificuldades por parte do IEL, CIEE e SESC, foi possível a aplicação do questionário apenas com as três entidades restantes.

No CRA/PB, o questionário foi respondido e entregue no dia 15 de maio de 2019; na EJA e no SINE, os questionários foram entregues aos gestores nos dias 20 e 23 de maio de 2019, e recolhidos em 21 e 27 de maio de 2019, respectivamente. Quanto aos resultados, foram tabulados e consolidados através de método estatístico de medida de frequência simples, o *Microsoft Excel*.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesse tópico, será feita a análise dos resultados e sua interpretação, os correlacionando com o que foi mencionado no referencial teórico.

Ao analisar a tabela 1, observa-se uma significativa dissonância entre as situações observadas como real e ideal, no que diz respeito à habilidade intrapessoal relacionada às competências dos líderes. Na situação real, o grau mediano foi o predominante; vale destacar também alguns itens que não foram considerados como alto grau por nenhum dos respondentes como “Habilidade Intrapessoal para lidar com o erro”; “Habilidade Intrapessoal para inspirar e criar uma visão compartilhada”; “Habilidade Intrapessoal sobre a visão sistêmica. Ou seja, ter uma visão 360° de todas as questões” e “Habilidade Intrapessoal para lidar com a assunção de riscos”.

Na situação ideal, praticamente todos os itens avaliados obtiveram alto grau de importância, tendo como exceções apenas “Habilidade Intrapessoal sobre disciplina e equilíbrio. Buscar o aprimoramento individual mediante disciplina” e “Habilidade Intrapessoal sobre a visão sistêmica. Ou seja, ter uma visão 360° de todas as questões”, que foram analisados com médio grau de importância por 33% dos respondentes.

Identificou-se também nesse estudo uma dificuldade de lidar com o erro, que deriva da ideia de que liderança é o domínio de situações – o que acaba demonizando o erro – e não o desenvolvimento de interesse e talentos genuínos, como menciona Goleman (2015).

Pessoas que representam o mercado apontaram uma defasagem da auto capacidade de gerenciar a visão compartilhada e sistêmica na organização, que seria responsável por manter a organização coesa no que diz respeito ao esforços, melhorando assim, o clima da organização. Fonseca et al. (2015) corrobora ao dizer que à liderança compete não apenas motivar os colaboradores a atingirem metas, mas também primar por um bom clima organizacional.

Tabela 1 - Habilidades intrapessoais associados à figura do líder no contexto atual

	Situação real		
	Baixo	Médio	Alto
1. Habilidade Intrapessoal para lidar com o erro	0%	100%	0%
2. Habilidade Intrapessoal para inspirar e criar uma visão compartilhada	33%	67%	0%
3. Habilidade Intrapessoal para desenvolver a credibilidade	0%	33%	67%
4. Habilidade Intrapessoal sobre disciplina e equilíbrio. Buscar o aprimoramento individual mediante disciplina	0%	67%	33%
5. Habilidade Intrapessoal sobre a visão sistêmica. Ou seja, ter uma visão 360° de todas as questões	33%	67%	0%
6. Habilidade Intrapessoal para delegar funções	33%	33%	33%
7. Habilidade Intrapessoal para negociar	33%	33%	33%
8. Habilidade Intrapessoal sobre a importância de agregar pessoas	0%	33%	67%
9. Habilidade Intrapessoal para lidar com a assunção de riscos	33%	67%	0%
10. Habilidade Intrapessoal sobre otimismo e bom humor	33%	33%	33%
11. Habilidade Intrapessoal para de lidar com pessoas	0%	33%	67%
	Situação Ideal		
	Baixo	Médio	Alto
1. Habilidade Intrapessoal para lidar com o erro	0%	33%	67%
2. Habilidade Intrapessoal para inspirar e criar uma visão compartilhada	0%	33%	67%
3. Habilidade Intrapessoal para desenvolver a credibilidade	0%	0%	100%
4. Habilidade Intrapessoal sobre disciplina e equilíbrio. Buscar o aprimoramento individual mediante disciplina	0%	33%	67%
5. Habilidade Intrapessoal sobre a visão sistêmica. Ou seja, ter uma visão 360° de todas as questões	0%	33%	67%
6. Habilidade Intrapessoal para delegar funções	0%	0%	100%
7. Habilidade Intrapessoal para negociar	0%	0%	100%
8. Habilidade Intrapessoal sobre a importância de agregar pessoas	0%	0%	100%
9. Habilidade Intrapessoal para lidar com a assunção de riscos	0%	0%	100%
10. Habilidade Intrapessoal sobre otimismo e bom humor	0%	0%	100%
11. Habilidade Intrapessoal para de lidar com pessoas	0%	0%	100%

Fonte: elaborada pela autora, 2019.

Com relação à tabela 2, que correlaciona as habilidades interpessoais às competências das lideranças, na situação real as respostas também se concentraram no grau de ocorrência médio. No entanto, alguns itens bastante importantes como “Habilidade Interpessoal para lidar com o erro”; “Habilidade Interpessoal sobre a necessidade de negociação” e “Habilidade Interpessoal sobre otimismo e bom humor” obtiveram apenas 33% das respostas como alto grau. Houve destaque também para “Habilidade Interpessoal para lidar com a assunção de riscos”, no qual não foi identificado alto grau de ocorrência por nenhum dos respondentes.

Por outro lado, na situação ideal, a grande maioria considerou todos os itens como tendo alto grau de importância, variando apenas nos seguintes itens:

“Habilidade Interpessoal sobre disciplina e equilíbrio. Buscar o aprimoramento individual mediante disciplina” e “Habilidade Interpessoal sobre a visão sistêmica. Ou seja, ter uma visão 360° de todas as questões”, que obtiveram 33% dos respondentes considerando a importância mediana.

Acerca da avaliação realizada sobre a média capacidade de transmitir otimismo e bom humor, que contrasta com o unânime alto grau de importância atribuído a esse item na situação ideal, a questão torna-se bastante pertinente. Os humanos tendem a ser influenciados pelo estado emocional do outro, e, como relata Goleman (2015), “os neurônios-espelho têm uma importância particular nas organizações, porque as emoções e ações dos líderes induzem os seguidores a espelharem tais sentimentos e feitos”, que ainda acrescenta “estar de bom humor (...) ajuda as pessoas a assimilarem eficazmente as informações e reagir de forma ágil e criativa” (GOLEMAN, 2015). Com relação a necessidade de negociação, que obteve baixa avaliação pelos representantes das organizações objetos de estudo, Sacramento (2015) comenta que a capacidade de negociação é uma aptidão inerente ao líder, pois envolve a capacidade de arrebatar esforços de um grupo de pessoas, buscando sempre evitar conflitos e resolver os que já existem.

Tabela 2 - Habilidades interpessoais associados à figura do líder no contexto atual

	Situação Real	Baixo	Médio	Alto
1. Habilidade Interpessoal para lidar com o erro do outro		0%	67%	33%
2. Habilidade Interpessoal para inspirar e criar uma visão compartilhada		0%	100%	0%
3. Habilidade Interpessoal sobre o desenvolvimento da credibilidade		0%	67%	33%
4. Habilidade Interpessoal sobre disciplina e equilíbrio. Buscar o aprimoramento individual mediante disciplina		0%	33%	67%
5. Habilidade Interpessoal sobre a visão sistêmica. Ou seja, ter uma visão 360° de todas as questões		33%	67%	0%
6. Habilidade Interpessoal sobre a capacidade de delegar		0%	67%	33%
7. Habilidade Interpessoal sobre a necessidade de negociação		33%	33%	33%
8. Habilidade Interpessoal para agregar pessoas		0%	33%	67%
9. Habilidade Interpessoal para lidar com a assunção de riscos		0%	100%	0%
10. Habilidade Interpessoal sobre otimismo e bom humor		0%	67%	33%
11. Habilidade Interpessoal para lidar com pessoas		0%	33%	67%
	Situação Ideal	Baixo	Médio	Alto
1. Habilidade Interpessoal para lidar com o erro do outro		0%	0%	100%
2. Habilidade Interpessoal para inspirar e criar uma visão compartilhada		0%	0%	100%
3. Habilidade Interpessoal sobre o desenvolvimento da credibilidade		0%	0%	100%
4. Habilidade Interpessoal sobre disciplina e equilíbrio. Buscar o aprimoramento individual mediante disciplina		0%	33%	67%
5. Habilidade Interpessoal sobre a visão sistêmica. Ou seja, ter uma visão 360° de todas as questões		0%	33%	67%
6. Habilidade Interpessoal sobre a capacidade de delegar		0%	0%	100%
7. Habilidade Interpessoal sobre a necessidade de negociação		0%	0%	100%
8. Habilidade Interpessoal para agregar pessoas		0%	0%	100%
9. Habilidade Interpessoal para lidar com a assunção de riscos		0%	0%	100%
10. Habilidade Interpessoal sobre otimismo e bom humor		0%	0%	100%
11. Habilidade Interpessoal para lidar com pessoas		0%	0%	100%

Fonte: elaborada pela autora, 2019.

Na tabela 3, que correlaciona habilidades intrapessoais e desafios do líder no contexto atual, pode-se observar um importante *gap* entre a situação real e a ideal. Na situação real o padrão da maioria respostas permaneceu o mesmo, grau

mediano de ocorrência, cabendo destaque para os itens “Habilidade Intrapessoal para desenvolver redes de relacionamentos”, que não foi analisado com alto grau de ocorrência por nenhum respondente e “Habilidade Intrapessoal para liderar na complexidade” que receberam apenas 33% de alto grau de ocorrência. Na situação ideal, o destaque está nos itens “Habilidade Intrapessoal para lidar com a diversidade cultural” e “Habilidade Intrapessoal para liderar na complexidade”, que foram considerados como muito importantes por todos os respondentes.

Infere-se, nesse caso, que foram identificadas algumas lacunas no processo de liderança com relação às *networkings*, que é uma importante estratégia para aumentar as oportunidades da organização, desenvolvendo relacionamentos com pessoas que possuem objetivos similares e também com relação à Habilidade Intrapessoal de ser resiliente em momentos adversos, de algum tipo instabilidade. Sobre isso, Beber (2013) comenta que liderar é um processo no qual estão envolvidas, características de quem lidera, de quem é liderado, da missão que norteia a organização e a conjuntura social, econômica e política, o que exige bastante “jogo de cintura” para contornar as situações. Sacramento (2015) complementa essa colocação ao afirmar que “os líderes, no novo contexto organizacional, em um ambiente de transformações e mudanças, tornam-se figuras estrategicamente importantes por primarem pela flexibilidade e pela cooperação”. Sendo assim, a figura do líder se mostra essencial para trazer equilíbrio, principalmente emocional, em um ambiente de incertezas.

Tabela 3 - Desafios do líder na contemporaneidade nas habilidades intrapessoais

	Situação Real		
	Baixo	Médio	Alto
1. Habilidade Intrapessoal para lidar com a diversidade cultural	0%	33%	67%
2. Habilidade Intrapessoal para desenvolver e formar equipes com diversidade	0%	33%	67%
3. Habilidade Intrapessoal para desenvolver redes de relacionamentos	0%	100%	0%
4. Habilidade Intrapessoal para liderar na complexidade	0%	67%	33%
	Situação Ideal		
	Baixo	Médio	Alto
1. Habilidade Intrapessoal para lidar com a diversidade cultural	0%	0%	100%
2. Habilidade Intrapessoal para desenvolver e formar equipes com diversidade	0%	33%	67%
3. Habilidade Intrapessoal para desenvolver redes de relacionamentos	0%	33%	67%
4. Habilidade Intrapessoal para liderar na complexidade	0%	0%	100%

Fonte: elaborada pela autora, 2019.

Na tabela 4, que correlacionou habilidades interpessoais os desafios do líder no presente contexto, o distanciamento entre a situação real e ideal foi ainda maior do que na Tabela 3. Na situação real, o grau de ocorrência alto recebeu baixíssima porcentagem em todos os itens, chegando a 0% em “Habilidade Interpessoal para desenvolver redes de relacionamentos”. Na situação ideal, houve unanimidade em todos os itens no que diz respeito ao alto grau de importância.

Assim como ocorreu na tabela 3, o desenvolvimento de redes de relacionamentos, as *networkings*, ainda deixam muito a desejar no cenário atual. Mas nesse caso, as redes de relacionamentos estão associadas a Habilidade Interpessoal, o que torna a situação ainda mais crítica. Segundo os autores Abbade e Brenner (2009) as empresas empregam seus esforços constantemente para minimização de custos e otimização de processos nas organizações, que passa por todos os departamentos. No entanto, essa busca depende da figura do líder para

alcançar o resultado desejado uma vez que o sucesso da empresas depende integralmente do fator humano. É através do trabalho de outras pessoas, da cooperação mútua, da comunicação, da confiança e da parceria que se atingem os objetivos organizacionais.

Tabela 4 - Desafios do líder na contemporaneidade nas habilidades interpessoais

Situação Real	Baixo	Médio	Alto
1. Habilidade Interpessoal para lidar com a diversidade cultural	0%	67%	33%
2. Habilidade Interpessoal para desenvolver e formar equipes com diversidade	33%	33%	33%
3. Habilidade Interpessoal para desenvolver redes de relacionamentos	0%	100%	0%
4. Habilidade Interpessoal para liderar na complexidade	0%	67%	33%
Situação Ideal	Baixo	Médio	Alto
1. Habilidade Interpessoal para lidar com a diversidade cultural	0%	0%	100%
2. Habilidade Interpessoal para desenvolver e formar equipes com diversidade	0%	0%	100%
3. Habilidade Interpessoal para desenvolver redes de relacionamentos	0%	0%	100%
4. Habilidade Interpessoal para liderar na complexidade	0%	0%	100%

Fonte: elaborada pela autora, 2019.

Diante da discussão feita através dos resultados obtidos, serão feitas a seguir, considerações importantes a respeito do tema abordado que, apesar de tão relevante, se mostra negligenciado por parte das atuais lideranças da região de Campina Grande – PB.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse artigo buscou realizar uma análise, na visão do mercado, das aptidões emocionais necessárias para o exercício da liderança na cidade de Campina Grande-PB. Para isso, efetuou-se uma correlação entre essas habilidades e as principais competências que o líder eficaz deve possuir, tendo como base a situação observada como real.

A análise e discussão dos resultados dessa pesquisa revelou uma significativa dissonância entre a situação real e ideal. Capacidades como lidar com o erro, criar uma visão compartilhada, otimismo e bom humor, necessidade de negociação, desenvolver redes de relacionamentos e liderar a complexidade, por exemplo, deixam a desejar tanto na dimensão Intrapessoal quanto na Interpessoal, de acordo com os representantes das organizações objetos de estudo.

A mediana capacidade intrapessoal de lidar com o erro, que pode ser compreendida com administrar a própria frustração ao cometer uma falha, demonstra que, ainda, errar é algo que deve ser evitado a todo custo. No entanto, é justamente o medo excessivo de errar que leva às falhas. Ou seja, a instabilidade emocional afeta negativamente o lado racional, impedindo que se pense com clareza, aproveitando o máximo que nossa inteligência pode oferecer em soluções e criatividade. Ao mesmo tempo, a deficiência de habilidade intrapessoal para inspirar e criar uma visão compartilhada acarreta em um baixo senso de participação,

cooperação e responsabilidade, fatores que são indispensáveis para que os colaboradores se sintam efetivamente motivados.

A habilidade interpessoal sobre otimismo e bom humor, que pode ser interpretada como inspirar pensamentos livres de medo e pessimismo nos colaboradores, afetam diretamente os resultados organizacionais. De fato, as emoções têm a capacidade de ser tanto agregadoras e revitalizantes, como destrutivas e nocivas para o clima da organização. E é o líder o fator essencial para dar equilíbrio à tão complexa tarefa de se conviver com outros seres humanos, que pensam e agem de forma diferente. No entanto, como foi possível demonstrar durante a discussão de resultados, a responsabilidade emocional que os líderes, mesmo que não saibam, carregam parece ser negligenciada, subestimada.

A habilidade, nas duas dimensões emocionais, sobre a necessidade de negociação, também mostrou uma dicotomia entre como as lideranças se apresentam no mercado, no contexto atual, e o que o mercado deseja. A capacidade de ceder e convencer o outro a também renunciar, é uma habilidade inerente a grandes líderes. Eles fazem os colaboradores entenderem porque, como e quando determinada coisa deve ser executada.

No que diz respeito ao desenvolvimento de redes de relacionamentos, como citado na análise dos resultados, a situação também é problemática. Ninguém vive sozinho, organizações também não. A habilidade de criar bons relacionamentos com potenciais parceiros, eleva a perspectiva de novas oportunidades. É importante aqui ressaltar que angariar pessoas ou empresas para si, com o intuito de criar melhores possibilidades, não é privilégio apenas dos extrovertidos. Conforme mencionado anteriormente nesse artigo, as habilidades emocionais podem ser desenvolvidas ou aprimoradas.

Liderar na complexidade significa, na dimensão intrapessoal, não se deixar levar pelo medo, ansiedade, dúvidas em momentos de incerteza; e na dimensão interpessoal, podemos entender como sendo a capacidade disseminar a ideia de que, em situações adversas, o desespero mina todas as possibilidades de solução – diferentemente de uma mente livre de sentimentos incapacitantes, que cria novos horizontes para a resolução de problemas. Considerando essa relevância de liderar na complexidade, pode-se dizer que a atual situação das lideranças em Campina Grande – PB também é crítica no que se refere a lidar com momentos instáveis. Essa lacuna provavelmente leva organizações dessa região a momentos de muita tensão e conflitos, havendo impactos diretos nos resultados.

Organizações isentas de sentimentos, como pregava a Administração Científica, dificilmente sobrevive no mundo corporativo. Elas são formadas por pessoas, e pessoas, a todo momento, agem baseadas nas suas emoções, mesmo que inconscientemente. É nisso que se objetiva a Inteligência emocional, administrar sentimentos, autoconhecimento, empatia pela situação alheia, capacidade de aconselhar, mas também de escutar. A tentativa de minar os sentimentos, como se eles fossem altamente nocivos para o cotidiano organizacional não passa de um equívoco. O líder eficaz é, sobretudo, um bom gestor de suas emoções e um apaziguador dos conflitos e mal entendidos que rotineiramente acontecem.

Dessa forma, diante dos resultados obtidos das respostas que emergiram das percepções dos respondentes, observa-se a relevância de incluir novos atores envolvidos nos processos de recrutamento e seleção de líderes. Outros aspectos envolvendo métodos qualitativos e observações *in loco* poderiam promover uma compreensão mais rica e mais repleta de nuances, contribuindo para o esclarecimento das interações dos conceitos estudados.

A título de continuidade, também sugere-se a replicação em outras localidades do Brasil, de forma a possibilitar uma ampliação do dimensionamento da amostra e, simultaneamente, análises comparativas. Tal continuidade possibilitaria o aprofundamento da então discussão, aprimorando, assim, as “melhores práticas” do cotidiano, bem estar e produtividade das organizações.

REFERÊNCIAS

- ABBADE, E. B.; BRENNER, F. Perfil de liderança e tomada de decisão. **Revista de Administração**. Belo Horizonte, v. 8, n. 1, p. 107-127, jan./mar. 2009.
- ALBERTON, G. D. **Inteligência emocional, regulação das emoções e bem-estar no trabalho**. 2015. 102 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia). UFBA, Salvador, 2015.
- ALYRIO, R. D. **Métodos E Técnicas de Pesquisa em Administração**. Volume único. Rio de Janeiro: fundação CECIERJ, 2009.
- BARRETO, L. M. T. S. et al.. cultura organizacional e liderança: uma relação possível? **Revista de administração**, São Paulo, v.48, n.1, p.34-52, jan./fev./mar. 2013.
- BASS, B.; AVOLIO, B. J. Transformational leadership and organizational culture. **Public Administration Quarterly**, v.17, n.1, p.112-121, 1993.
- BEBER, A. A importância da inteligência emocional na liderança. **Revista Científica Semana Acadêmica**, v. 4, 2013.
- BERGAMINI, C. W. Liderança: a administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 3, p. 102-114, mai./jun. 1994.
- BRIEF, A. P.; WEISS, H. M. (2002). Organizational behavior: affect in the workplace. **Annual Review of Psychology**, p. 279-307, 2002.
- DAVEL, E.; MACHADO, H. V. A dinâmica entre liderança e identificação: sobre a influência consentida nas organizações contemporâneas. **Revista de Administração contemporânea**, v. 5, n. 3, p. 107-126, set./dez. 2001.
- FONSECA, A. M. O.; PORTO, J. B.; BORGES J. E. A. Liderança: um retrato da produção científica brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 3, p. 290-310, 2015.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.
- GOLEMAN, D. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2010.
- GOLEMAN, D. **Liderança: a inteligência emocional na formação do líder de sucesso**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.

GONZAGA, A. R. **Inteligência emocional e qualidade de vida em líderes organizacionais**. 2009. Dissertação (Mestrado em psicologia). UNISINOS, São Leopoldo, 2009.

KOTTER, J. What Leaders Really Do. **Harvard Business Review**. p. 103-111, mai./jun., 1990.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

MAYER, J. D.; CARUSO, D. The effective leader: Understanding and applying emotional intelligence. **Ivey Business Journal: improving the practice management**. p. 1-5, nov./dez., 2002.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári da estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman Editora, 2010.

SACRAMENTO, J. A. **A influência da inteligência emocional, do capital psicológico e da liderança no desempenho do indivíduo**. 2017. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2017.

SILVA, D. M.; DUARTE, J. C.. Sucesso escolar e inteligência emocional. **Millenium**, p. 67-84, jan./jun. 2012.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998

WEISINGER, H. **Inteligência Emocional no trabalho**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1997.

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Caro (a) cliente:

O presente instrumento de pesquisa constitui um dos elementos integrantes do Trabalho de Conclusão de Curso de Administração, na área de Gestão de Pessoas do curso de administração da UEPB-Campus I. O objetivo central é analisar a influência das emoções no exercício da liderança. Solicitamos a sua colaboração no sentido de responder com precisão e prontidão as questões aqui elaboradas. Cabe destacar a importância de sua colaboração, bem como informar que o questionário respondido será considerado estritamente confidencial e as respostas não serão tratadas de forma individualizada.

Ciente de sua valiosa contribuição, agradecemos antecipadamente.

Tabela 1. Habilidades intrapessoais associadas à figura do líder no contexto atual

Situação real	Baixo	Médio	Alto
1. Habilidade Intrapessoal para lidar com o erro			
2. Habilidade Intrapessoal para inspirar e criar uma visão compartilhada			
3. Habilidade Intrapessoal para desenvolver a credibilidade			
4. Habilidade Intrapessoal sobre disciplina e equilíbrio. Buscar o aprimoramento individual mediante disciplina			
5. Habilidade Intrapessoal sobre a visão sistêmica. Ou seja, ter uma visão 360° de todas as questões			
6. Habilidade Intrapessoal para delegar funções			
7. Habilidade Intrapessoal para negociar			
8. Habilidade Intrapessoal sobre a importância de agregar pessoas			
9. Habilidade Intrapessoal para lidar com a assunção de riscos			
10. Habilidade Intrapessoal sobre otimismo e bom humor			
11. Habilidade Intrapessoal para de lidar com pessoas			
Situação Ideal	Baixo	Médio	Alto
1. Habilidade Intrapessoal para lidar com o erro			
2. Habilidade Intrapessoal para inspirar e criar uma visão compartilhada			
3. Habilidade Intrapessoal para desenvolver a credibilidade			
4. Habilidade Intrapessoal sobre disciplina e equilíbrio. Buscar o aprimoramento individual mediante disciplina			
5. Habilidade Intrapessoal sobre a visão sistêmica. Ou seja, ter uma visão 360° de todas as questões			
6. Habilidade Intrapessoal para delegar funções			
7. Habilidade Intrapessoal para negociar			
8. Habilidade Intrapessoal sobre a importância de agregar pessoas			
9. Habilidade Intrapessoal para lidar com a assunção de riscos			
10. Habilidade Intrapessoal sobre otimismo e bom humor			
11. Habilidade Intrapessoal para de lidar com pessoas			

Tabela 2. Habilidades interpessoais associadas à figura do líder no contexto atual

Situação Real	Baixo Médio Alto
1. Habilidade Interpessoal para lidar com o erro do outro	
2. Habilidade Interpessoal para inspirar e criar uma visão compartilhada	
3. Habilidade Interpessoal sobre o desenvolvimento da credibilidade	
4. Habilidade Interpessoal sobre disciplina e equilíbrio. Buscar o aprimoramento individual mediante disciplina	
5. Habilidade Interpessoal sobre a visão sistêmica. Ou seja, ter uma visão 360° de todas as questões	
6. Habilidade Interpessoal sobre a capacidade de delegar	
7. Habilidade Interpessoal sobre a necessidade de negociação	
8. Habilidade Interpessoal para agregar pessoas	
9. Habilidade Interpessoal para lidar com a assunção de riscos	
10. Habilidade Interpessoal sobre otimismo e bom humor	
11. Habilidade Interpessoal para lidar com pessoas	
Situação Ideal	Baixo Médio Alto
1. Habilidade Interpessoal para lidar com o erro do outro	
2. Habilidade Interpessoal para inspirar e criar uma visão compartilhada	
3. Habilidade Interpessoal sobre o desenvolvimento da credibilidade	
4. Habilidade Interpessoal sobre disciplina e equilíbrio. Buscar o aprimoramento individual mediante disciplina	
5. Habilidade Interpessoal sobre a visão sistêmica. Ou seja, ter uma visão 360° de todas as questões	
6. Habilidade Interpessoal sobre a capacidade de delegar	
7. Habilidade Interpessoal sobre a necessidade de negociação	
8. Habilidade Interpessoal para agregar pessoas	
9. Habilidade Interpessoal para lidar com a assunção de riscos	
10. Habilidade Interpessoal sobre otimismo e bom humor	
11. Habilidade Interpessoal para lidar com pessoas	

Tabela 3. Desafios do líder na contemporaneidade nas habilidades intrapessoais

Situação Real	Baixo Médio Alto
1. Habilidade Intrapessoal para lidar com a diversidade cultural	
2. Habilidade Intrapessoal para desenvolver e formar equipes com diversidade	
3. Habilidade Intrapessoal para desenvolver redes de relacionamentos	
4. Habilidade Intrapessoal para liderar na complexidade	
Situação Ideal	Baixo Médio Alto
1. Habilidade Intrapessoal para lidar com a diversidade cultural	
2. Habilidade Intrapessoal para desenvolver e formar equipes com diversidade	
3. Habilidade Intrapessoal para desenvolver redes de relacionamentos	
4. Habilidade Intrapessoal para liderar na complexidade	

Tabela 4. Desafios do líder na contemporaneidade nas habilidades interpessoais

Situação Real	Baixo Médio Alto
1. Habilidade Interpessoal para lidar com a diversidade cultural	
2. Habilidade Interpessoal para desenvolver e formar equipes com diversidade	
3. Habilidade Interpessoal para desenvolver redes de relacionamentos	
4. Habilidade Interpessoal para liderar na complexidade	
Situação Ideal	Baixo Médio Alto
1. Habilidade Interpessoal para lidar com a diversidade cultural	
2. Habilidade Interpessoal para desenvolver e formar equipes com diversidade	
3. Habilidade Interpessoal para desenvolver redes de relacionamentos	
4. Habilidade Interpessoal para liderar na complexidade	