



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS CAMPINA GRANDE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - CCSA
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA - DAEC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

ISAIAS DE ARAUJO TORRES JUNIOR

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL: sua influência no clima organizacional de uma empresa de telemarketing em Campina Grande-PB.

**CAMPINA GRANDE
2024**

ISAIAS DE ARAÚJO TORRES JUNIOR

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL: a influência no clima organizacional de uma empresa de telemarketing em Campina Grande-PB.

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Área de concentração: Gestão de Pessoas

Orientador: Profa. Dra. Sibeles Thaise Viana Guimarães Duarte.

**CAMPINA GRANDE
2024**

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto em versão 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.

T693i Torres Junior, Isaias de Araujo.
Inteligência emocional: sua influência no clima organizacional de uma empresa de telemarketing em Campina Grande-PB. [manuscrito] / Isaias de Araujo Torres Junior. - 2024.
44 f. : il. color.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2024.

"Orientação : Prof. Dra. Sibeles Thaise Viana Guimaraes, Departamento de Administração e Economia - CCSA".

1. Inteligência emocional. 2. Clima organizacional. 3. Telemarketing. I. Título

21. ed. CDD 658.409

ISAIAS DE ARAÚJO TORRES JUNIOR

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL: a influência no clima organizacional de uma empresa de telemarketing em Campina Grande-PB.

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Área de concentração: Gestão de Pessoas

Aprovada em: 21 / 11 / 2019.

BANCA EXAMINADORA

Sibele Thaise Viana Guimarães Duarte
Profa. Dra. Sibele Thaise Viana Guimarães Duarte
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Brunno Fernandes da Silva Galvão
Prof. Dr. Brunno Fernandes da Silva Galvão
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Jaysa Eliúde Aguiar dos Santos
Profa. M^a. Jaysa Eliúde Aguiar dos Santos
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

À minha mãe e a meu pai pelo exemplo de caráter e dedicação, à minha irmã Letícia pelo carinho. Minha tia Zenilde por sempre ter sido o alicerce da família e em especial à minha avó Rita Torres (*In memoriam*), que mesmo sem enxergar o mundo ensinou a ver o lado bom da vida, DEDICO.

“Quem olha para fora sonha, quem olha para dentro desperta.”

(Carl Jung)

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
2	REFERENCIAL TEÓRICO	8
2.1	Gestão de Pessoas	8
2.2	Liderança	9
2.3	Conceito de Inteligência Emocional	16
2.3.1	Estratégias para desenvolver a IE na Organização	19
2.4	Clima Organizacional	20
3	METODOLOGIA	22
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	23
4.1	Perfil dos Respondentes	24
4.2	Percepções sobre o Gestor	25
4.3	Percepções sobre o clima e o ambiente	30
4.4	Incentivos ao desenvolvimento da Inteligência Emocional	34
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	37
	REFERÊNCIAS	38
	APÊNDICE	41
	AGRADECIMENTOS	42

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL: a influência no clima organizacional de uma empresa de telemarketing em Campina Grande-PB.

EMOTIONAL INTELLIGENCE: influence on the organizational climate of a telemarketing company in Campina Grande-PB.

TORRES JUNIOR., Isaias de Araujo¹
GUIMARÃES DUARTE, Sibebe Thaise V.²

RESUMO

Esse trabalho teve como objetivo geral avaliar quais as contribuições da Inteligência Emocional no estilo de Liderança e seus impactos no clima organizacional em uma empresa de telemarketing de Campina Grande-PB. Em relação aos procedimentos metodológicos, o estudo foi considerado quanto à finalidade como exploratório e descritivo. O instrumento de coleta de dados foi um questionário estruturado aplicado aos colaboradores da empresa. Realizou-se uma análise quantitativa dos dados coletados, dividindo-os em blocos temáticos, que apontaram uma lacuna entre o que os funcionários esperam de um gestor e o que eles visualizam sem seus gestores atuais e a falta de incentivo no desenvolvimento da Inteligência Emocional na empresa. Um aspecto que merece ser destacado por ter ficado evidente nos dados, é que a Inteligência Emocional é um componente essencial para uma liderança eficaz e um clima organizacional positivo. Enfim, sugere-se que a pesquisa possa ser aplicada em outras organizações para uma abrangência maior da pesquisa.

Palavras-Chave: Inteligência Emocional; Clima Organizacional; Telemarketing.

ABSTRACT

This work had the general objective of evaluating the contributions of Emotional Intelligence to the Leadership style and its impacts on the organizational climate in a telemarketing company in Campina Grande-PB. Regarding methodological procedures, the study was considered exploratory and descriptive in terms of purpose. The data collection instrument was a structured questionnaire applied to the company's employees. A quantitative analysis of the collected data was carried out, dividing it into thematic blocks, which highlighted a gap between what employees expect from a manager and what they see without their current managers and the lack of incentive in the development of Emotional Intelligence in enterprise. One aspect that deserves to be highlighted as it was evident in the data is that Emotional Intelligence is an essential component for effective leadership and a positive organizational climate. Finally, it is suggested that the research can be applied to other organizations for a greater scope of research.

Keywords: Emotional Intelligence. Leadership, Organizational Climate; Telemarketing.

¹ Aluno de graduação do curso de Administração na Universidade Estadual da Paraíba – Campus I.

² Professora Doutora do curso de Administração na Universidade Estadual da Paraíba – Campus I.

1 INTRODUÇÃO

As novas tecnologias estão provocando várias mudanças no nosso cotidiano, esse fenômeno está se tornando cada vez mais constante e trazendo impactos disruptivos nos paradigmas atuais, em todos os aspectos da realidade humana, isso também presente no mercado de trabalho, onde existem constantes transformações acontecendo dentro e fora das organizações. Essas transformações incluem aspectos políticos, ambientais, econômicas, tecnológicos e também sociais, exigindo que as organizações possuam um posicionamento estratégico diante disso. (Souto, 2011)

O autor ainda aponta que um evento que trouxe forte pressão para mudanças nos paradigmas vigentes foi a Revolução Industrial, onde houve a introdução do capital humano para uma posição de destaque no que diz respeito a gestão das organizações, que até então, tinham uma visão mais tecnocrática e acabava desconsiderando desejos, crenças ou pensamentos dos colaboradores. Chiavenato (1999, p. 34) afirma: “Sem dúvida alguma, as mudanças e transformações que nele (séc. XX) aconteceram marcaram indelevelmente a maneira de administrar as pessoas”.

Chiavenato (2010) afirma que o conceito moderno de Gestão de Pessoas surgiu nos anos 1990, definindo-a como a função que gerencia a cooperação das pessoas nas organizações para alcançar objetivos comuns ou individuais. O autor ressalta que, embora existam diversas definições, a maioria segue um raciocínio semelhante.

Dentro da Gestão de Pessoas, temos uma figura que exerce uma grande influência nas Organizações, que é a Liderança. Ao longo dos anos, o conceito de liderança tem se transformado, consolidando-se como um tema essencial nos estudos organizacionais e de gestão. Segundo Jones-Schenk & Bleich (2019), a liderança tem sido amplamente estudada ao longo dos anos devido à sua importância para as organizações.

Os estilos de liderança desempenham um papel fundamental no clima organizacional, pois influenciam diretamente nas relações interpessoais, na motivação e no desempenho das equipes. Segundo Goleman (2015), os líderes podem adotar diferentes estilos, conforme a necessidade do contexto. Esses estilos, quando alinhados às necessidades emocionais dos colaboradores, direcionados para um ambiente de trabalho mais saudável, motivador e produtivo, fortalecendo o clima organizacional e os resultados corporativos.

Esse trabalho visa verificar quais as contribuições da Inteligência Emocional no estilo de Liderança e seus impactos no clima organizacional de uma empresa de Telemarketing? Verificar se essas contribuições são de fato perceptíveis pelos colaboradores e se contribuem para criação de um ambiente mais harmonioso. Esse tipo de análise é de suma importância pelo fato que os líderes contribuem de forma substancial nos resultados das Organizações.

Para conseguir responder essas indagações, primeiramente devemos entender o conceito de Inteligência Emocional, seu surgimento e desenvolvimento e o conceito de Liderança, para elencar as contribuições. Logo, o referencial deste trabalho estará abordando esses assuntos como temas relevantes para a concretização do objetivo proposto.

A importância da presente pesquisa se justifica no atual cenário social, político e econômico em que estamos inseridos, considerando que o

desenvolvimento das competências da Inteligência Emocional impacta todas as relações pessoais e profissionais dos indivíduos. Nesse sentido, justifica-se a importância da análise proposta por esse trabalho buscando conhecer o que os autores afirmam sobre o tema, bem como, analisar a relação entre o desenvolvimento das habilidades pertinentes à Inteligência Emocional e o tema da Liderança e o impacto no clima das Organizações.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão de pessoas

Para entender os conceitos pertinente a esse trabalho, primeiramente devemos entender o conceito de Gestão de Pessoas, seu surgimento, os detalhes de cada fase e os contextos históricos onde cada fase se apresentou.

Faria (2002) nos mostra que dentro da Administração, no primeiro momento, houve o que ficou conhecido como Era Clássica, nesse período houve nos Estados Unidos, os estudos de Taylor (1856-1915), que ficou conhecido como precursor da Administração Científica e no mesmo período, Fayol (1841-1925), começou seus estudos na França, onde desenvolveu a Teoria Clássica da Administração, com isso definiu as funções universais da Administração: Previsão, organização, comando, coordenação e controle. (Faria, 2002)

Durante esse mesmo período, o Brasil viveu uma fase histórica conhecida como período Pré-Jurídico-Trabalhista. Nesse contexto, o país ainda não contava com uma legislação trabalhista formalmente estruturada, o que impactava diretamente o funcionamento das organizações. Não existiam departamentos específicos, como o departamento pessoal, para lidar com questões relacionadas aos trabalhadores. As funções que foram posteriormente atribuídas a essas áreas eram, à época, desempenhadas de forma descentralizada, sem um órgão ou setor único responsável por tratar dessas questões. (Woody Jr e Filho, 2004)

Segundo Faria (2002), na década de 1930, surgiu a Teoria das Relações Humanas, diante dos estudos de Elton Mayo (1890-1949), que ficou conhecido como experimento de Hawthorne, onde começou a verificar a relevância que os fatores psicológicos e sociais têm sobre a produtividade dos trabalhadores, impactando o produto final do trabalho, essa teoria começou a abordar temas como comunicação, liderança e seus tipos e motivação.

Posteriormente surge o modelo burocrático, em 1940, o sociólogo Max Weber (1864-1920) elaborou estudos que mostravam falhas nos modelos clássicos no que diz respeito a gestão de pessoas. Para Weber, o seu modelo burocrático se baseia na racionalidade, previsibilidade do sistema e adequação dos meios aos propósitos que a organização define, com o objetivo de se obter a máxima eficiência. (Faria, 2002)

Voltando os olhos para o Brasil, entre as décadas de 1930 e 1950 do século XX, houve o surgimento da legislação trabalhista, com definição de direitos e deveres dos trabalhadores e o surgimento dos primeiros departamentos pessoais para atender as exigências legais imposta pelas reformas trabalhistas decorrentes do Estado Novo que foi instaurado no país nos anos de 1937 à 1945. (Woody Jr e Filho, 2004)

Segundo Faria (2002), após o período conhecido como Era Clássica, houve o período conhecido como Neoclássico e a partir dos anos de 1990, chegou a fase da

Era da Informação, tendo como característica a rápida mudança nas organizações se tornando mais intensas e com pouca previsibilidade. Com isso a ênfase não está mais na produção, mas sim na capacidade das empresas em inovar.

Nessa transição vimos o surgimento de algumas escolas de pensamento que impactaram sensivelmente a maneira como a Gestão de Pessoas se desenvolveu: Teoria Estruturalista (década de 1950-1960), Neoclássica (década de 1950-1960), Comportamental (década de 1950-1960), Sistemas (década de 1960-1970) e da Contingência (década de 1970-1980). Nessas teorias foram apresentadas conceitos e definições importantes sobre as relações interpessoais e sociais dos indivíduos nas Organizações. (Faria, 2002)

No Brasil, ocorreram diversas mudanças que foram reflexos do contexto histórico em que a sociedade vivia, a partir da década de 1950 e 1960, fase conhecida como Tecnicista, houve uma maior preocupação com o desempenho e a eficiência das organizações, em seguida, em meados da década de 1960 e 1970 (fase Sistêmica), ocorreu o surgimento das Gerências de Recursos Humanos, que começaram a ocupar posições entre a diretoria das empresas e a integração dos enfoques comportamental, administrativo e estrutural nas organizações, e por fim, nas décadas de 1980 e 1990, no período Estratégico, ficou caracterizado por mudanças profundas e cada vez mais rápidas, descentralização de funções, principalmente em decorrência da abertura comercial, da globalização, do foco em qualidade e gestão participativa. (Woody Jr e Filho, 2004)

A Gestão de Pessoas, ao longo de sua história, se mostrou essencial para o sucesso das empresas, ao equilibrar o desenvolvimento dos colaboradores com os objetivos e metas das organizações. Compreender sua trajetória e seus conceitos oferece uma base importante para avançarmos em outros temas dentro das organizações. Na próxima seção, será abordado o conceito de liderança, uma peça fundamental para mobilizar e motivar equipes e conduzir pessoas de forma eficaz impactando diretamente nos resultados das organizações.

2.2 Liderança

No decorrer dos anos, o conceito de liderança tem sofrido diversas transformações, para Cunha & Rego (2005) a liderança é “um tema clássico nos estudos organizacionais e da gestão. Não parece possível, aliás, falar de gestão e de organização sem aludir à liderança”.

Segundo Barrett (2010), o papel da liderança é direcionar sua equipe aos objetivos e metas, criando um ambiente de trabalho mais agradável aos funcionários. Jones-Schenk & Bleich (2019), nos mostra que a Liderança é a capacidade de influenciar pessoas, sendo uma habilidade que pode e deve ser desenvolvida, no entanto, algumas características da personalidade dos indivíduos podem ou não ser adaptadas para que os indivíduos se tornem bons líderes.

Quando as organizações são analisadas, é observado a liderança que pode ser classificada em dois tipos: liderança formal e informal. No caso do líder informal, ou ainda chamado como emergente, se caracteriza por alguém que possui habilidades e a capacidade de influenciar o grupo mesmo não ocupando cargos de gestão, com isso, ele acaba sendo um agente importante e sendo reconhecido e aceito pelos liderados. Essa aceitação pode se dar de maneira totalmente informal, ou ainda ser formalizado e externado pelo grupo. (Chaves, 1993)

A liderança formal se caracteriza por uma estruturação de poder pelas organizações, ou seja, uma hierarquização e uma estrutura formalizada, muitas

vezes visualizadas em organogramas, onde um indivíduo ocupa uma posição, e possui um conjunto de atribuições e níveis hierárquicos superiores e/ou inferiores. (Chiavenato, 2012, p. 18-19)

Nesse tipo de liderança, também conhecida como estatutária, Chaves (1993, p. 53) explana que há uma clara delimitação do poder de cada cargo, sendo composto por qualquer um que ocupe cargo de gestão em alguma organização, ou seja, liderança, supervisão, coordenação, gerência, direção ou presidência. Possuindo a responsabilidade pelos resultados organizacionais das suas respectivas equipes de liderados.

Esse tipo de influência pode se apresentar de maneira natural, ou seja, o indivíduo naturalmente lidera grupos sociais que ele está inserido, conseguindo influenciar comportamentos e decisões, ou pode ser aprendida e aperfeiçoada, ou seja, o líder deve procurar sempre uma qualificação para ser capaz identificar os melhores meios e táticas para conseguir motivar seus liderados a atingir os resultados. (Drucker, 2001)

Essa influência pode ser entendida como convencer as pessoas a realizar determinada atividade, para Goleman (2012), “não é dominar, mas, sim a arte de convencer as pessoas a trabalharem com vistas a um objetivo comum”. Nos seus estudos, descreve seis estilos de liderança:

Líderes autoritários que mobilizam pessoas rumo a uma visão, líderes afiliativos que criam vínculos emocionais e harmonia, líderes democráticos que obtêm consenso pela participação, líderes marcadores de ritmo que esperam excelência e autodireção, líderes coach que desenvolvem pessoas para o futuro e líderes coercivos que exigem o cumprimento imediato. (Machado, 2022, p. 13)

O autor destaca que esses seis tipos de liderança têm um impacto mensurável em diversos aspectos do clima organizacional, sendo que esse “clima” não é algo vago ou abstrato, mas sim composto por seis fatores essenciais: flexibilidade, responsabilidade, padrões, feedback de desempenho, missão/valores e, por último, comprometimento. Goleman (2015) afirma que as empresas que avaliam seus resultados financeiros podem perceber o impacto positivo a liderança tem no clima organizacional, especialmente quando comparadas àquelas que não adotam essas práticas. À frente, será analisado mais profundamente cada um dos estilos apresentados pelo autor.

a) Líder Visionário

O autor afirma que um Líder Visionário, busca maximizar o compromisso com a estratégia da organização e as metas estabelecidas, enquadrando as tarefas individuais dentro de uma visão maior, para isso, define padrões que seguem essa visão e esses padrões devem ser claros para todos como também as recompensas por seguirem os padrões. Fornece *feedback* de desempenho (positivo ou negativo) se baseando na análise se aquele desempenho ajuda ou não no progresso da visão.

Ainda segundo o autor, esse estilo de liderança é considerado o mais eficiente em comparação aos outros estilos, pois permite uma maior liberdade na escolha de como será realizado as tarefas, sendo mais flexível, permite inovações, uma maior abertura para riscos calculados e promove um compartilhamento de

metas com os colaboradores passando o senso de importância e pertencimento. Levando em consideração os outros estilos, esse é mais positivo.

Porém esse estilo não funciona em todas as situações, essa abordagem falha quando o líder trabalha com uma equipe altamente especializada, ou com colaboradores mais experientes do que ele, pois a equipe pode ter a visão de que o líder é pretensioso ou fora de sintonia. Caso o líder tente ser visionário e se torne dominador ou coercitivo, pode destruir o senso de importância e pertencimento de uma equipe eficaz, comprometendo os resultados. Mesmo com esses riscos, faria bem os líderes exercerem esse estilo de liderança com certa frequência (Goleman, 2015)

b) Líder *Coaching*

Este estilo de liderança tem como foco o desenvolvimento pessoal dos colaboradores, criando metas de desenvolvimento de longo prazo, pois indiretamente traz resultados para a organização. Tem como característica, também, a delegação de tarefas desafiadoras, mesmo que não possam ser realizadas rapidamente com o intuito de treinar, suportando o fracasso a curto prazo se isso estimular o aprendizado e desenvolvimento a longo prazo. (Goleman, 2015)

Ainda, segundo Goleman (2015), o *Coaching*, também conhecido como Treinador, é usado com menos frequência, pois muitos líderes afirmam que não tem tempo hábil diante da alta pressão por resultados e das mudanças rápidas que as organizações enfrentam, pois o desenvolvimento de pessoas é um trabalho lento e tedioso. Mas, os líderes que ignoram esse estilo estão abrindo mão de uma poderosa ferramenta e seu impacto positivo sobre o clima e desempenho.

Existe um paradoxo nesse estilo, pois mesmo focando no desenvolvimento pessoal e colocando as tarefas imediatas em segundo plano há uma melhoria nos resultados. A razão para isso é que há um diálogo constante (feedback) que incrementa tudo o que melhora o clima, pois o colaborador sabe que o líder o observa e obterá um feedback rápido e construtivo. (Goleman, 2015)

O estilo *Coaching* funciona bem quando os colaboradores percebem que o desenvolvimento de novas habilidades pode ajudá-los a progredir, ou seja, querem ser orientados. Quando há colaboradores, que por algum motivo são resistentes ao aprendizado, mudança de hábitos ou a feedbacks construtivos, esse estilo pode falhar. Outra questão que pode acarretar falha é quando se tem líderes que não são familiarizados ou ineptos em dar feedback de desempenho que motive em vez de criar medo.

c) Líder Democrático

Para Goleman (2015) o estilo de liderança democrático dedica muito tempo ouvindo as ideias e dando atenção a opinião da equipe, o que faz com que tenha uma alta adesão dos funcionários, desenvolvendo uma forte ligação de confiança, respeito e compromisso, trazendo um impacto positivo nos resultados da equipe e da organização.

Outra característica é alta flexibilização, pois permite que os funcionários tracem os meios para chegar aos resultados esperados e também permite que eles contribuam na definição das metas e padrões que devem ser seguidos, criando um ambiente propício para ideias novas, como há essa participação, é visualizado que as metas são mais realistas, pois é mais evidente o que pode ou não ser alcançado.

Por outro lado, esse estilo de liderança pode acarretar alguns problemas, pois um líder democrático pode utilizar esse estilo para protelar decisões cruciais, pois fica aguardando que as discussões e reuniões tragam as soluções. Pode ocorrer que incessantemente haja reuniões que acabam abordando os mesmos assuntos, não obtendo um consenso claro e acarretando a necessidade de novas reuniões, o que pode deixar a equipe confusa e desorientada, além de poder contribuir com agravamento de conflitos. (Goleman, 2015)

d) Líder Afiliativo

O Líder Afiliativo (também conhecido como afetivo), coloca as pessoas em primeiro lugar, ou seja, gira em torno das pessoas, valorizando sua individualidade e suas emoções em detrimento das tarefas e metas, essas ficam em segundo plano. Nesse estilo de liderança há a preocupação em manter a equipe em harmonia e contente, desenvolvendo fortes vínculos emocionais e depois colhendo a principal vantagem desse estilo, a forte fidelidade da equipe para com o Líder. (Goleman, 2015)

O autor também nos mostra que nesse estilo há um alto grau de comunicação, com a presença de feedbacks positivos e o incentivo ao diálogo entre os membros da equipe, alto grau de compartilhamento de ideias e inspirações e também um forte laço de confiança, pois há um ambiente que incentiva a inovação individual, a tomada de riscos calculados, possibilidade de expor emoções abertamente (tanto do líder quanto dos funcionários) e uma flexibilização das regras, pois o líder afetivo, muitas vezes tem um comportamento paternal, ajustando regras e retirando o excesso de regulamentação sobre como os funcionários executam as tarefas.

Goleman (2015) evidencia que apesar dos benefícios que esse estilo pode trazer, não deve ser usado sozinho, seu foco em feedbacks positivos, pode impedir que deslizes sejam corrigidos e que oportunidades de melhorias não sejam trabalhadas, fazendo com que os funcionários percebam que a mediocridade é aceitável, diminuindo o esforço para atingir as metas e também tenham que descobrir sozinhos os aspectos que devem ser melhorados, pois raramente recebem feedbacks construtivos.

e) Líder Marcador de Ritmo

Goleman (2015), o estilo Marcador de Ritmo, ou modelador, se trata de estilo onde o Líder define padrões de desempenho extremamente altos e se apresenta como um exemplo a ser seguido, tendo como foco que as coisas sejam feitas da melhor forma e o mais rápido possível e deseja que todos ao seu redor façam o mesmo. Também aponta o mau desempenho e exige cada vez mais dos funcionários. Caso ocorra dos funcionários não atingirem as metas estabelecidas ou não atendam as expectativas, serão substituídas.

Pelo fato do Líder traçar metas altas e se mostrar como um exemplo, muitos acreditam que esse estilo melhora os resultados, mas fica evidente que essa abordagem impacta negativamente o clima, pois os funcionários se sentem pressionados pelas expectativas que o Líder exige, outra questão é o fato de que as metas e os padrões podem ser claramente estabelecidos na cabeça do Líder, mas muitas vezes, não explica claramente para os demais, fazendo com que as pessoas tenham

que adivinhar o que o líder deseja, acarretando uma perda de tempo. (Goleman 2015)

Nesse estilo também é percebido que o Líder não tem uma relação de confiança com a equipe, pois não é permitido que os funcionários façam as atividades da sua maneira ou tenham a liberdade de sofrer alguns riscos, fazendo com que a flexibilidade não seja permitida e também o senso de pertencimento também não seja desenvolvido. Outra questão é o fato de ser criado uma forte dependência da equipe com o Líder, onde, caso o líder se afaste os funcionários se sentem perdidos, pois se acostumaram com alguém ditando as regras (um “expert”) (Goleman 2015)

Por fim, o autor afirma que esse estilo deve ser usado com moderação, pois acarreta sérios problemas no clima da organização, mas também pode ser utilizado em situações onde a equipe é altamente motivada e é composta por funcionários experientes, não necessitando de uma orientação ou coordenação sempre presente do Líder.

f) Líder Coercitivo

O estilo Coercitivo (ou autoritário), é o estilo menos eficaz na maioria das situações, a flexibilidade é a mais impactada, o clima também sofre um forte impacto negativo, pois as decisões são tomadas de cima para baixo, não tendo espaço para opiniões ou novas ideias. É comum os funcionários não se sentirem respeitados, pois não é dada atenção as suas ideias, “Não vou nem mencionar minhas ideias, vão ser rejeitadas”, esse tipo de pensamento é muitas vezes encontrado na equipe. (Goleman 2015)

Pelo fato das pessoas não serem ouvidas, há a perda do sentimento de pertencimento, há também uma diminuição do espírito de participação e por consequência uma diminuição na responsabilidade. É visualizado um impacto negativo também no sistema de recompensa dos funcionários, pois muitos deles não buscam apenas retorno financeiro, buscam reconhecimento e satisfação do trabalho, todo esse impacto faz com que uma das principais ferramentas do Líder seja comprometida: A Motivação. (Goleman 2015)

Essa constatação está de acordo com os estudos de Maslow, cujos estudos foram citados por Vieira et al. (2011), onde em sua Teoria da Hierarquia das Necessidades, Maslow nos mostra que há uma divisão das necessidades humanas em forma hierarquizada (podendo ser representadas em forma de pirâmide), onde cada nível é satisfeito à medida que os níveis anteriores são contemplados e podendo ser agrupados em Necessidades Primárias e Secundárias:

As necessidades humanas são classificadas da seguinte forma, em necessidades primárias ou de baixo nível – fisiológicas e de segurança – e necessidades secundárias ou de alto nível – sociais, de estima e de autorrealização. A diferenciação entre elas parte da premissa de que as necessidades primárias são satisfeitas externamente, isto é, através da remuneração, contratos de trabalho, condições de trabalho, etc. E as necessidades secundárias são satisfeitas internamente, ou seja, dentro de cada um individualmente. (Vieira et al., 2011, p. 11)

Diante de todo esse impacto negativo, muitos acreditam que esse estilo nunca deve ser utilizado, mas os estudos de Goleman (2015) comprovam que esse estilo deve ser utilizado com bastante cautela e em situações específicas: Uma recuperação, uma ameaça hostil, ruptura de hábitos empresariais fracassados e um

choque proposital nas pessoas, para que seja desenvolvido novos modos e padrões de trabalho, ou seja, deve ser usado diante de uma emergência ou ainda, diante de funcionários problemáticos que outras abordagens falharam.

Quadro 1 – Distinção entre os estilos de liderança

Estilo de Liderança	Características	Impacto no clima
Visionário	Enquadra as tarefas individuais dentro de uma perspectiva mais ampla	O mais positivo de todos
Coaching	Desenvolve pessoas para o futuro, reconhecendo seus pontos fortes e oportunidade de melhoria	Altamente positivo
Democrático	Valoriza a participação ativa e promove decisões colaborativas	Positivo
Afiliativo (Afetivo)	Foca mais no indivíduo e em suas emoções do que em metas e tarefas.	Positivo
Marcador de Ritmo (Modelador)	Estabelece altos padrões de desempenho e exige excelência e autonomia de seus colaboradores	Negativo
Coercitivo	Demanda o cumprimento imediato das tarefas.	Altamente negativo

Fonte: Adaptado de Goleman (2015)

Nos seus trabalhos, Goleman (2015) destaca a importância de usar cada estilo de liderança de acordo com o cenário, mesmo que por um curto período, incluindo o estilo coercitivo. Ele aponta que, em certas situações, o líder pode precisar adotar uma postura autoritária e coercitiva, especialmente quando outras abordagens já falharam.

No entanto, prolongar esse estilo pode ser prejudicial, pois a falta de sensibilidade em relação à moral e aos sentimentos da equipe pode gerar consequências negativas. Da mesma forma, o excesso de democracia também pode ser problemático, levando a intermináveis discussões sem decisões claras, o que deixa a equipe confusa e sem direção, podendo até gerar conflitos, por esse motivo a necessidade do desenvolvimento da Inteligência Emocional para poder lidar com essas questões.

Goleman (2015) ainda afirma que a tarefa básica de um líder é conduzir as pessoas através da atenção, mostrando como deve ser concentrado as energias dos subordinados e também a sua própria. Para isso é necessário que o líder tenha a capacidade de percepção de onde, quando e porque deve ser seguida uma determinada direção, isso pode ser denominado de Foco. Esse foco pode ser para dentro, conhecido como Foco Interno, que é alcançado através do desenvolvimento da autoconsciência, autogestão e motivação, ou também para fora, através do desenvolvimento da empatia e habilidades sociais, que é conhecido como Foco no

Outro, há ainda o Foco Externo, que é quando o líder se volta puramente para questões externas à organização, o que lhe concede uma visão estratégica.

O historiador e cientista político James MacGregor Burns (1918 – 2014) apresentou o conceito de Liderança Transacional e Transformacional, em seu livro intitulado *Leadership* (1978), que classifica a liderança nesses dois tipos, Esses conceitos e essa classificação dos tipos de liderança, continuam sendo amplamente utilizados atualmente, devido à sua grande relevância para a compreensão e prática da liderança em diversos contextos.

Em seus estudos, o autor definiu o líder transacional como um líder que troca recompensas pelo trabalho e lealdade dos liderados a fim de alcançar os seus objetivos, fazendo com que seja bastante influente com seus liderados, esse tipo de relação é bem presente nas relações entre líder e subordinado. (Rodrigues, 2017)

De acordo com Dias e Borges (2015) após os primeiros trabalhos de Burns, Bernard Morris Bass (1925 – 2007), ampliou o conceito de liderança transacional, em seu livro intitulado *Leadership and Performance Beyond Expectations* (1985) afirmou que há três formas de comportamento que o líder transacional pode apresentar:

O primeiro comportamento seria a Recompensa Contingente, onde é oferecido recompensas entre o líder e o subordinado de acordo com a performance, também pode ser observado ameaças ou medidas disciplinares para desempenhos ruins. O segundo comportamento é chamado de Administração por Exceção Passiva, onde o líder apenas intervém quando detecta que procedimentos ou normas não estão sendo cumpridas. E por fim, há a Administração por Exceção Ativa, que o líder busca detectar erros e corrigir. (Dias e Borges, 2015)

Ainda segundo os autores, é observado que o comportamento do líder é voltado para o acompanhamento e supervisão do subordinado, se concentrando no cumprimento dos objetivos, atingimento das metas e na produtividade, há a presença também de *feedbacks* construtivos com o objetivo de direcionar o subordinado e corrigir deslizes, trazendo uma forte ligação entre o desempenho e recompensas.

Os líderes transacionais caracterizam-se, ainda, por serem inflexíveis, enérgicos, possuem uma dificuldade de perceber a necessidade de mudanças, possuem uma baixa empatia e pouca preocupação com os subordinados no que diz respeito as suas ideias, impondo sua autoridade, prioriza a rapidez e a entrega dos resultados. Esses tipos de características afetam o comprometimento da equipe, gerando um clima organizacional ruim, levando a um baixo nível de desempenho a longo prazo, pois foca apenas em resultados financeiros e de mercado. Muitas vezes utilizam o poder autocrático (ou autoritário) baseado em recompensa, fazendo com que os subordinados trabalhem motivados somente quando ganham algo em troca. (Guerra, Tartarotti e Camargo, 2018)

Dias e Borges (2015) nos mostra que, segundo Bass (1985), o líder transformacional busca desenvolver a sensibilidade e a consciência dos subordinados, orientando-os não apenas a cumprir suas tarefas, mas também a entender o que é correto e alinhado aos valores da organização. Atua como um mentor, inspirando e motivando a equipe a se engajar com um propósito maior, e não apenas em alcançar os resultados esperados. Ele define claramente o que é importante, criando uma visão compartilhada de futuro, e encoraja os colaboradores a superar suas próprias expectativas, promovendo um ambiente de inovação, crescimento pessoal e profissional. Nesse tipo de liderança é observado quatro características principais:

O líder se apresenta como um modelo a ser seguido, incentivando o compartilhamento da visão e objetivos de maneira clara e com um forte sentido de propósito, essa característica é conhecida como Influência Idealizada. Uma outra característica é a Motivação Inspiradora, que se trata da tentativa do líder em expressar a importância dos objetivos de maneira simples e objetiva, proporcionando aos seguidores o significado do seu trabalho. O Estímulo Intelectual é a terceira característica, onde o líder desafia os seguidores a apresentar ideias e valores para a solução de problemas, e por fim, a Consideração Individualizada, que se trata do líder ensinar e treinar os seguidores de maneira particularizada. (Dias e Borges, 2015)

O estilo transformacional, ainda apresenta como características: O foco em motivar a equipe fazendo com que haja ganhos para a organização ao longo prazo, conduzem mudanças, realizam *feedbacks* construtivos, clareza na comunicação, possuem consideração, respeito, empatia e preocupação com os subordinados, incentivam a aprendizagem e o conhecimento, sendo assim, um estilo orientado às pessoas, com ênfase nas relações interpessoais. Esse estilo traz benefícios tangíveis e intangíveis para a organização, melhorando os resultados e os índices de produtividade, criatividade e resultados organizacionais. (Guerra, Tartarotti e Camargo, 2018)

Ainda é possível identificar um terceiro tipo de liderança, conhecido como *laissez-faire*, que se caracteriza por um líder que deliberadamente interfere pouco na equipe, não esclarece suas expectativas, muitas vezes não define os padrões a serem seguidos, também evita a resolução de conflitos e delega a responsabilidade para os subordinados, para que eles tomem as decisões, abdicando desse poder, ou seja, pode ser entendido como a ausência deliberada de liderança. (Dias e Borges, 2015)

Bass (1985) concluiu que os dois modelos, tanto o transformacional como o transacional não são antagônicos, ou seja, um não exclui o outro, o líder assume características de liderança e de tomada de decisão que são observadas nos modelos em quantidade e intensidade diferentes, com isso, ele concluiu que os dois modelos se completam, apenas é observado que a liderança transacional está associada a níveis de desempenho e capacidade mais baixos. (Dias e Borges, 2015)

Depois de discutir os tipos de liderança transacional, transformacional e ainda o *laissez-faire*, e entender suas principais características, fica claro que cada um desses estilos influencia diretamente o comportamento das equipes e o resultado das organizações. Porém, para que a liderança seja realmente eficaz, é importante levar em conta o papel das emoções nas relações e nas tomadas de decisão. Por isso, a baixo, analisamos as principais características da Inteligência Emocional, os elementos essenciais e a importância de desenvolvê-la, para criar um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo.

2.3 O Conceito de Inteligência Emocional

Para Goleman (2012), o conceito Inteligência Emocional vem sendo muito discutido nos últimos anos por ter se tornado cada vez mais importante e valorizado dentro da sociedade. O conceito nos leva a atentar à definição de Inteligência e a definição de Emoção, que são temas abordados há muito tempo, Charles Darwin no seu estudo Teoria da Seleção Natural, afirma que todas as espécies (incluindo a humana) só podem sobreviver se tiverem a capacidade de se adaptar ao ambiente

onde estão inseridos, ou seja, os indivíduos mais adaptáveis (melhor relação Inteligência e Emoção) são os que são capazes de sobreviver no ambiente.

A palavra emoção remete ao sentido de mover-se, ou seja, sair da inércia, com isso é observado que qualquer emoção pode acarretar uma reação. No ser humano a questão da emoção não se limita apenas à uma reação, mas possui um sentido mais amplo, por sermos considerados seres sociais, onde vivemos em uma sociedade e precisamos nos comunicar e muitas vezes expressar nossas emoções através, da entonação da voz, da postura corporação, de gestos e até de movimento dos olhos, dentre outras formas. (Goleman, 2012)

Inteligência Emocional é a capacidade de criar motivações para si próprio e de persistir num objetivo apesar dos percalços; de controlar impulsos e saber aguardar pela satisfação dos seus desejos; de se manter em bom estado de espírito e de impedir que a ansiedade interfira na capacidade de raciocinar; de ser empático e autoconfiante (Goleman, 2007, p. 58).

O autor afirma ainda que, até a década de 1990, o Quociente Intelectual (QI) era visto como determinante para o sucesso pessoal e profissional de um indivíduo, diante do avanço dos estudos científicos, especialmente da Psicologia, Psiquiatria e Neurociência, foi comprovado que existem diversos fatores que impactam no sucesso, ou não, das pessoas e das organizações, chegando até o Quociente Emocional (QE) que é ligado com a capacidade de entender e controlar as emoções, onde foi observado que a Inteligência Emocional também se tornou algo imprescindível nesse processo.

Goleman (2015) afirma, como desdobramento do conceito, a Inteligência Emocional é composta por cinco elementos essenciais:

a) Autoconsciência: É a compreensão aprofundada das suas próprias emoções, forças, fraquezas, necessidade e impulsos, bem como a consciência de qual delas permitem vantagens para o indivíduo e quais delas são desvantajosas. Pessoas que possuem esse elemento alto, tem a ciência de como os sentimentos as afetam, as outras pessoas e o seu desempenho profissional, dessa maneira, planejam seu tempo com cuidado e terminam seu trabalho antecipadamente, pois sabem que não terão bons resultados em prazos apertados.

Também é observado que indivíduos com esse elemento desenvolvido, conseguem falar abertamente sobre suas emoções e o impacto que exercem no seu trabalho, falam sobre suas limitações e gostam de críticas construtivas, pois tem uma autoconfiança elevada e uma compreensão de suas capacidades e estão abertas para melhorarias.

b) Autocontrole: Habilidade de saber lidar com seus sentimentos, também conhecida como autogestão, permite que o indivíduo não se torne refém dos seus sentimentos, ou seja, que não tenha que tomar todas suas decisões se baseando em algum sentimento em detrimento da lógica ou do que realmente precisaria ser feito naquele momento. Esse elemento faz com que o líder seja capaz de criar um ambiente de confiança e equidade na equipe, reduzindo significativamente a politicagem e as rivalidades e por consequência contribui para um aumento da produtividade.

O desenvolvimento do autocontrole também pode ser observado através de uma ótica empresarial no que diz respeito a competitividade do mercado, pois como as empresas estão em um ambiente cheio de mudanças, que ocorrem em um ritmo

cada vez mais acelerado (principalmente com o desenvolvimento das tecnologias), as pessoas que dominam suas emoções são capazes de acompanhar as mudanças e até a liderar esse processo.

c) Habilidades sociais e interpessoais: Um dos elementos mais utilizados nas nossas relações sociais com outros indivíduos, não se trata apenas de uma mera questão de cordialidade e ajuste da forma de expressão, a mesma consiste na capacidade de interpretar os sentimentos dos outros e poder responder de maneira correta, ajustando a comunicação para ser realizada de maneira compatível com o objetivo de conduzir as pessoas na direção que você deseja, ou seja, é uma cordialidade com um propósito.

Indivíduos com essa habilidade desenvolvida tendem a ter um grande círculo de contato e um capacidade de chegar a um denominador comum com as pessoas de todos os tipos, essa capacidade é impulsionada através do desenvolvimento de outras habilidades da inteligência emocional, pois um indivíduo que entender e controla melhor suas próprias emocionais tende a desenvolver uma rede maior de afinidades com outros indivíduos e também um indivíduo com um alto grau de motivação, tende a ser mais otimistas o que reflete nas suas relações e encontros sociais.

d) Empatia: Essa é o componente mais conhecido, pois já é muito estudado e pertencente em vários outros conceitos conhecidos. Consiste na capacidade de se colocar no lugar do outro, ou seja, de compreender os sentimentos do outro, através de sua visão dos fatos, entendendo os pontos de vista de todos ao seu redor.

O desenvolvimento da empatia tem uma importância cada vez maior no cenário atual, por pelo menos três motivos: Um número cada vez maior de equipes, muitas delas descentralizadas e em contato entre si através de variados canais de comunicação, ritmo maior de mudanças nas organizacional, como um reflexo da globalização, onde se tem um maior diálogo intercultural e a necessidade de reter talentos, pois quando um funcionário sai da empresa, leva consigo todo um *know-how* e conhecimentos da empresa.

e) Motivação: É decorrente do desenvolvimento de outras habilidades da inteligência emocional, consiste em buscar ideias, forças ou qualquer outra coisa que faça com que o indivíduo persista naquilo que se propõe a fazer, pode ser visto como uma variação da autogestão, pois conduzimos a emoções positivas como um impulso às nossas metas.

Essa vontade de alcançar os objetivos e metas é impulsionada por elementos internos, algumas pessoas são motivadas por fatores externos (como salários, recompensas, status resultante do cargo ocupado, entre outros) mas um alto nível de motivação faz com que o indivíduo procurem a realização pela realização, ou seja, a vontade de alcançar os objetivos já é força que os move, tendo uma paixão pelo próprio trabalho, querem ficar cientes dos seus resultados, adoram aprender coisas novas, buscam desafios criativos e se orgulham de um trabalho bem-feito. (Goleman, 2015)

O autor ainda enfatiza que a Inteligência Emocional é essencial, não apenas para o sucesso profissional, mas também para o crescimento pessoal. Ela vai muito além de simplesmente entender ou controlar as próprias emoções; trata-se de como nos conectamos com os outros, como compreendemos suas emoções e como

respondemos a elas de maneira equilibrada. Essa habilidade impacta diretamente a qualidade das nossas relações, influencia nossas decisões diárias e molda a forma como lideramos.

O trabalho do autor trouxe uma nova perspectiva sobre a importância de cultivar competências emocionais, contribuindo para uma transformação significativa na forma como interagimos, tanto no ambiente de trabalho quanto na vida pessoal. Essa abordagem destaca que, essencialmente, somos todos seres emocionais que buscam conexões genuínas e compreensão mútua. Ao reconhecer e valorizar essas dinâmicas emocionais, permite criar um clima organizacional mais positivo e colaborativo, onde a empatia e a comunicação eficaz são fundamentais para fortalecer relacionamentos e promover um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

2.3.1 Estratégias para desenvolver a Inteligência Emocional na Organização

A importância da inteligência emocional é evidente em todas as relações interpessoais, no ambiente do trabalho, o seu desenvolvimento faz com que seja possível a manutenção de um clima organizacional mais harmonioso, sendo o papel do líder muito importante nesse processo, mas para isso, se faz necessário que líder tenha condições e incentivo para desenvolver essas habilidades através de capacitações e treinamentos com esse intuito. (Alves, 2021)

Segundo Chiavenato (2010, apud Nascimento et al, 2020), treinamento seria o processo educacional aplicado de maneira sistemática e organizada por um curto período de tempo. Esse instrumento permite que os funcionários contribuam efetivamente para os resultados organizacionais, permite agregar pessoas, organização e clientes o que potencializa a lucratividade dos negócios.

O autor ainda mostra que, para poder conduzir um treinamento, deve ser seguido uma ordem de execução:

1. **Diagnóstico:** Nessa etapa é realizado o levantamento das necessidades que devem ser satisfeitas a longo e médio prazo.
2. **Programação de treinamento:** Aqui é elaborado o programa de treinamento, que atenderá as necessidades elencadas na etapa anterior.
3. **Implementação:** Etapa de execução do treinamento e condução do programa de treinamento.
4. **Avaliação:** É verificado os resultados obtidos com o treinamento.

Ainda segundo o autor, os objetivos do treinamento são: preparar as pessoas para a execução imediata das tarefas propostas pela organização e dar a oportunidade para o desenvolvimento pessoal de forma contínua, não apenas para o cargo atual que o indivíduo ocupa, mas também para outros cargos que o mesmo possa vir a ocupar. Diante disso, se faz necessário que o treinamento siga todas as etapas de forma estruturada, sendo importante que seja executado na ordem

descrita de forma sequencial, para que os resultados esperados sejam alcançados de forma eficaz e produtiva, em um curto e médio prazo e trazendo os benefícios esperado também a longo prazo. (Nascimento et al, 2020)

Gonzaga e Rodrigues (2018), afirmam, que após conhecer as fraquezas e forças emocionais dos indivíduos, que para isso pode se utilizar de métodos de avaliações (instrumentos de medição), é necessário aproximar o campo cognitivo das pessoas e seu universo emocional e afetivo com as situações e contextos em que as habilidades de Inteligência Emocional são necessárias.

Para realizar essa aproximação pode ser utilizados treinamentos, *workshops* e programas de *coaching*. Essas abordagens devem abranger dois níveis: O intrapessoal, com o objetivo de aumentar a consciência das reações emocionais dos indivíduos e seus efeitos no pensamento e comportamento e o nível Interpessoal, com o objetivo de melhorar as interações e tornar a comunicação mais assertiva. O resultado esperado com essas abordagens é a melhoria das interações de trabalho, redução de conflitos, uma gestão mais construtiva e participativa, diminuição da ansiedade, raiva, frustração e insegurança dos funcionários, isso acarreta um clima mais positivo. (Gonzaga e Rodrigues, 2018)

Existem algumas dificuldades que podem ser observadas quando se propõe a desenvolver a inteligência emocional nas organizações, a primeira é a presença de barreiras organizações que impactam ou inviabilizam programas de desenvolvimento, e a segunda é nos próprios indivíduos, onde alguns possuem alguma dificuldade em acessar suas emoções, outros indivíduos não assimilam a gestão das emoções como fonte adequada de compreensão do seu comportamento, outros possuem distúrbios de comportamento e ainda há aqueles que resistem em mudar seu jeito de interagir com os outros e consigo mesmo. (Gonzaga e Rodrigues, 2018)

Em resumo, o treinamento estruturado e programas de desenvolvimento são fundamentais para preparar os colaboradores tanto para suas funções atuais quanto para o desenvolvimento pessoal e profissional a longo prazo. No entanto, como Gonzaga e Rodrigues (2018) destacam, o sucesso desses programas depende de integrar as habilidades emocionais e cognitivas às necessidades da organização. Métodos como *workshops* e *coaching* ajudam a desenvolver tanto a autoconsciência emocional quanto a melhoria das interações no trabalho. Embora existam desafios, como barreiras organizacionais e resistência individual, os benefícios, como a redução de conflitos e um clima organizacional mais positivo, tornam essas iniciativas essenciais e justifica a importância de sua implementação contínua.

2.4 Clima Organizacional

Segundo Yamassake (2021, p.92) os primeiros estudos científicos sobre Clima Organizacional se iniciaram na década de 1930. A obra de Kurt Lewin, nos anos de 1935, 1939 e 1951, tinham o interesse em estudar o contexto social, o que foi considerado o embrião do que hoje é conhecido como Clima Organizacional. Posteriormente, os experimentos laboratoriais, realizados por Lippitt e White, que estudavam os estilos de liderança grupal, introduziram o “clima” como uma ligação entre a pessoa e o ambiente, para eles, o clima seria situações distintas que são consequências da utilização dos tipos de liderança.

Diante disso, os estudos e conceitos anteriores à década de 1980 não definiam o clima uniformemente, essa falta de padronização provocou diversas

críticas e dúvidas quanto da sua utilidade, pois havia estudos que se dedicavam à um outro conceito que é da Cultura Organizacional. Diante do desenvolvimento dos conceitos, acabou sendo verificado que o conceito de Clima e Cultura são diferentes, mas se completam, e por muito tempo os termos foram utilizados de maneira intercambiável, pela proximidade dos dois conceitos. Para diversos estudos são utilizados análises e tratamentos metodológicos distintos, para o clima são usados métodos quantitativos e para a cultura, métodos qualitativos. (Yamassake 2021)

O clima organizacional é o resultante de um número de fatores que se refletem na “cultura total” da organização e se refere à organização como globalidade. O clima organizacional pode entender-se como o sistema predominante de valores de uma organização, mediante o qual os investigadores pretendem chegar à identificação do mesmo e conseguir que, combinando os climas com as características pessoais dos indivíduos, a organização seja mais efetiva. (Vásquez, 1996, apud Yamassake, 2021)

Para Yamassake (2021) o clima organizacional se refere ao “clima interno” e afirma que a ideia já estava presente na proposta da Escola de Relações Humanas que remonta a década de 1930. Para ele, o experimento de Hawthorne foi a primeira ocasião onde o clima foi de fato estudado e nas décadas posteriores diversos estudos fizeram com que o conceito reaparecesse e se desenvolvesse o que fez com que o clima interno das organizações já não pudesse ser mais ignorado.

Posteriormente, o autor, definiu o clima organizacional como: “Interações dos padrões de motivos dos membros de uma organização, combinam-se com os estilos de liderança das pessoas-chave da organização, com suas normas e seus valores e com a estrutura da organização para criar o clima psicológico da mesma”. Através desse conceito é observado que a motivação e os estilos de liderança podem impactar a eficiência da organização, por meio da criação de um clima organizacional que satisfaça às necessidades de seus membros.

Diante da importância de um clima organizacional harmonioso, as organizações estão em busca de profissionais que tenham as habilidades necessárias que motivem as equipes, auxiliem em seu desenvolvimento e, promovam sua cultura organizacional e os seus valores, para isso é cada vez mais valorizado os profissionais com habilidades necessárias para alcançar esses objetivos. O ser humano tem a necessidade de ser aceito e reconhecido pelo grupo que está inserido, incluindo o ambiente de trabalho, onde necessita de ser valorizado e que a organização se importe com ele. (Alves, 2021)

Segundo Alves (2021), é atribuída às empresas a importância de manter um clima organizacional amigável, receptivo, quente e agradável para todos os membros, com isso poderão exercer suas funções de maneira satisfatória, fazendo com que a organização conquiste a confiança dos seus funcionários. A organização deve motivar, mostrar a importância do trabalho coletivo e criar as condições para um alto nível de produtividade.

É notório que as pessoas não agem da mesma forma mesmo em situações semelhantes, o comportamento do indivíduo é influenciado pelo clima, onde cada um irá reagir de maneira diferente, com isso, é necessário o gerenciamento e manutenção do clima pelas organizações, através dos seus líderes, para que seja garantido a satisfação da equipe. (Alves, 2021)

Ainda segundo o autor, o líder deve manter um clima favorável, pois são responsáveis por administrar as emoções de sua equipe, resolver conflitos, realizar acompanhamentos de desempenho e desenvolver os indivíduos. Para que possam

realizar essas tarefas, é necessário que os líderes sejam treinados e capacitados para isso, pois quando não realizam essas tarefas, pode ocorrer um impacto negativo no clima da organização, o que pode acarretar diversos problemas: aumento do absenteísmo, alta rotatividade de pessoal, redução da qualidade e produtividade da equipe e ainda um aumento dos custos operacionais.

Nesse capítulo, foi discutido o conceito de clima organizacional, os impactos negativos de um clima ruim, também o papel da liderança nesse processo, onde a capacitação e o treinamento são necessários, pois, desenvolver habilidades como a inteligência emocional pode fazer toda a diferença, por se tratar de uma competência crucial para que líderes consigam lidar de forma equilibrada com os desafios organizacionais e, ao mesmo tempo, promover um clima de trabalho positivo.

3 METODOLOGIA

O presente estudo foi realizado em uma empresa de telemarketing na cidade de Campina Grande/PB, com os funcionários que atendem o mesmo produto, pela similaridade das condições do trabalho, para facilitar a análise e comparação entre as respostas. Para obtenção dos dados, foi aplicado um questionário, através da plataforma Google Forms, disponibilizado através da intranet da empresa.

Segundo Vergara (2016), a pesquisa pode ser classificada a partir de dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, este estudo é exploratório e descritivo. Exploratório porque não se verificou pesquisas recentes que abordem aspectos da Inteligência Emocional dos funcionários e o impacto no clima organizacional dessa empresa com o ponto de vista pelo qual o presente estudo tem a intenção de abordar.

Segundo Prodanov e Freitas (2013), uma pesquisa exploratória, em geral envolve: levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão do fenômeno, permitindo um planejamento flexível. O presente estudo é descritivo, pois ainda segundo a autora, tem como objetivo expor as características de uma determinada população ou fenômeno, além de permitir a identificação de correlações entre variáveis e a definição de sua natureza.

Quanto aos meios de investigação, foi adotada a pesquisa bibliográfica e de campo. A pesquisa bibliográfica, que segundo Vergara (2016), trata-se de um estudo sistematizado, que utiliza como base materiais publicados em livros, revistas, redes eletrônicas, jornais, ou seja, materiais acessíveis ao público em geral. Esse tipo de estudo permite uma abordagem analítica, podendo servir de base para outras pesquisas ou alcançar seus objetivos de forma independente. Macedo (1994) afirma que a pesquisa bibliográfica se trata do primeiro passo em qualquer tipo de pesquisa científica, tendo o objetivo de revisar a literatura existente e não redundar o tema do estudo ou do experimento.

Além disso, foi realizado um estudo de campo, segundo Vergara (2016) esse tipo de pesquisa tem como característica uma delimitação do objeto do estudo, podendo ser uma ou poucas unidades, essas unidades podem ser: pessoa, família, órgão público, produto, empresa, comunidade ou até mesmo país. Podendo, ou não, ser realizado fisicamente no campo, e ainda incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observações. Yin (2001, p. 28), afirma que esse tipo de pesquisa “investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida

real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

A empresa estudada é situada na cidade de Campina Grande, no estado da Paraíba, foi fundada no ano de 2012, tem como atividade principal a prestação de serviços de teleatendimento, além de consultoria, marketing, inteligência artificial e soluções tradicionais como por exemplo, Service desk. Atualmente conta com 1.200 colaboradores que atuam em diversos segmentos da empresa, dentre eles, a empresa conta com 30 Supervisores, 8 Coordenadores, 3 Gerentes e 1 Diretor, que desempenham as atividades de gestão das equipes.

A escolha de uma empresa de telemarketing como objeto de estudo desta pesquisa foi motivada pela natureza desafiadora e dinâmica desse setor, que exige dos líderes habilidades específicas para lidar com a pressão diária, alta rotatividade de funcionários e metas específicas. Esse cenário oferece uma oportunidade única para investigar como a inteligência emocional pode influenciar os estilos de liderança e o clima organizacional, considerando a relevância do equilíbrio emocional para o engajamento e o bem-estar das equipes em ambientes de trabalho altamente exigentes.

A população deste trabalho é composta por 800 pessoas físicas que atendem o mesmo produto, e que possuem cargo operacional e de liderança na empresa. Conforme Vergara (2016), população não é o número de habitantes de um determinado local, mas um conjunto de elementos (podendo ser, pessoas ou empresas, por exemplo) que possuem as características que serão objeto de estudo.

A partir disso, escolheu-se uma amostra por Acessibilidade através da disponibilização do questionário para os colaboradores que atendem o mesmo produto, houve a participação de 85 funcionários, representando 10,62% do universo da pesquisa, sendo realizada entre os dias 09/10/2024 à 15/10/2024. Ainda segundo a autora, a amostra, ou população amostral, é uma parte do universo da pesquisa (população), escolhida segundo algum critério de representatividade. Para preservar a identidade dos participantes, não foi exigido identificação pessoal (como nome, documento de identificação ou número de registro).

Com isso, foi montado o instrumento de pesquisa, no qual se caracteriza por um questionário estruturado com perguntas fechadas, composto por 17 perguntas dentre elas há perguntas de atribuição de grau (Escala Likert) e de escolha dentro das alternativas apresentadas. Também foi elaborado um texto de apresentação do tema da pesquisa para os participantes, com um resumo claro e objetivo do tema do estudo e as instruções para o preenchimento, bem como, a explicação da finalidade da pesquisa e a garantia de anonimato do respondente.

Quanto à análise dos dados, procedeu-se de forma quantitativa, por meio de técnicas estatísticas, com elaboração de tabelas e gráficos, além da aplicação da teoria de Spearman para analisar a correlação entre respostas obtidas através do instrumento de pesquisa. Para Vergara (2012, p.90), a estatística é “a teoria e o método de analisar dados quantitativos obtidos de amostras de observações com o fim de resumir os dados e aceitar ou rejeitar relações hipotéticas entre variáveis”.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Esta seção será dedicada à análise e interpretação dos dados coletados durante a pesquisa de campo, que foram divididos em blocos temáticos, com o objetivo de responder às questões centrais do estudo. Inicialmente, serão

apresentados os resultados detalhando o perfil dos respondentes (gênero, idade e nível de conhecimento do tema do estudo) e suas percepções sobre o tema da Inteligência Emocional. Em seguida, serão analisados os dados relacionados ao impacto da Inteligência Emocional no estilo de liderança, focando nas habilidades percebidas nos gestores e nos estilos de liderança adotados em situações desafiadoras.

Diante disso, será feita uma análise das percepções dos colaboradores quanto ao clima e a cultura organizacional, investigando se a aplicação da Inteligência Emocional contribui para um ambiente mais harmonioso. Por fim, será discutido o incentivo oferecido pela empresa para o desenvolvimento de habilidades de Inteligência Emocional, verificando se essas práticas estão presentes e se contribuem de forma significativa para a melhoria do ambiente de trabalho.

4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

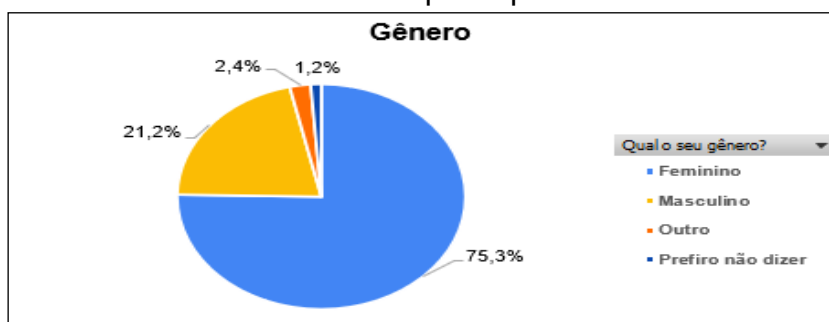
A partir do primeiro conjunto de perguntas do questionário, foi possível traçar o perfil dos participantes da pesquisa, considerando aspectos como o gênero com o qual se identificam, a faixa etária a que pertencem, e o nível de conhecimento que possuem sobre Inteligência Emocional, conforme descrito a seguir.

4.1.1 Gênero

Com base nos dados coletados, um total de 85 funcionários da empresa participaram deste estudo. Os resultados, representados no Gráfico 1, indicam que a maioria dos entrevistados, 75,3%, se definiram com o gênero feminino, enquanto 21,2% se identificaram com o gênero masculino.

Além disso, 2,4% dos participantes indicaram outro gênero, e 1,2% preferiram não informar sua identificação de gênero. Esse dado é importante para compreender o perfil demográfico que é encontrado na empresa pesquisada.

Gráfico 1 – Gênero dos participantes



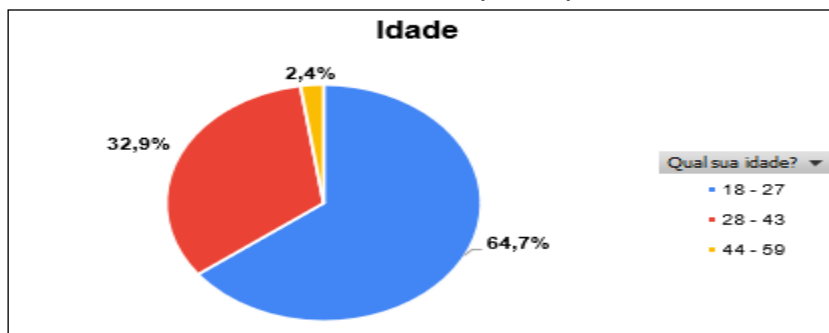
Fonte: Elaboração própria

4.1.2 Idade

Quanto a faixa etária (Gráfico 2), para uma melhor classificação, foram divididos em gerações, sendo que 64,7% dos são nascidos entre 1997 e 2010, pertencendo à geração Z, 32,9% possuem entre 18 e 43 anos de idade, pertencendo

à geração Y, 2,4% estão com idade entre 44 e 59 anos, pertencendo à geração X e por fim, nenhum participante informou que possui mais do que 60 anos de idade, geração conhecida como Baby Boomers.

Gráfico 2 – Faixa etária dos participantes



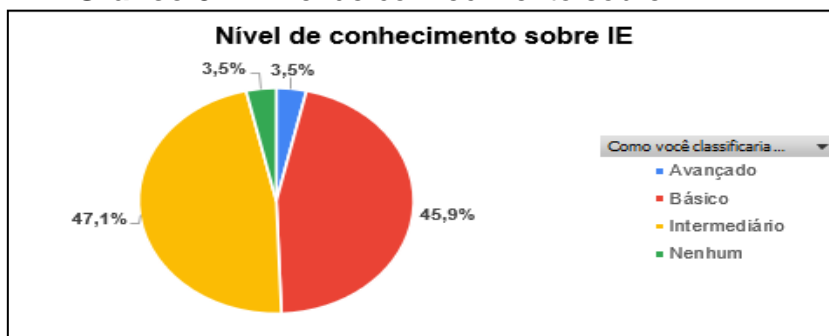
Fonte: Elaboração própria

4.1.3 Nível de conhecimento sobre Inteligência Emocional

Em relação ao nível de conhecimento sobre as habilidades que integram o conceito de Inteligência Emocional (Gráfico 3), 3,5% dos participantes declararam ter um nível avançado, enquanto 45,9% classificaram seu conhecimento como básico e 47,1% como intermediário. Além disso, 3,5% dos entrevistados afirmaram não possuir nenhum conhecimento sobre o tema.

Esses dados ajudam a identificar o grau de familiaridade dos funcionários com Inteligência Emocional, onde foi observado que a maioria dos respondentes (totalizando 93% das respostas) informaram que tem um conhecimento Básico ou Intermediário sobre o tema, o que pode impactar sua percepção sobre a aplicação dessas habilidades no ambiente de trabalho.

Gráfico 3 – Nível de conhecimento sobre IE



Fonte: Elaboração própria

4.2 PERCEPÇÕES SOBRE O GESTOR

No segundo bloco de perguntas, os participantes foram questionados sobre quais habilidades relacionadas à Inteligência Emocional eles consideram mais importantes que um gestor desenvolve, bem como quais essas habilidades eles percebem em seus gestores atuais.

Essa análise permite comparar as expectativas dos colaboradores em relação ao perfil ideal de liderança com a realidade observada no ambiente de trabalho. Ao

cruzar esses dados, é possível avaliar se as habilidades valorizadas pelos funcionários estão alinhadas com as práticas de liderança percebidas, contribuindo diretamente para o objetivo do estudo de verificar como a Inteligência influencia emocionalmente o estilo de liderança

4.2.1 Expectativas sobre as Habilidades de Inteligência Emocional

Foi perguntado aos participantes, na visão deles, qual a importância de cada habilidade da Inteligência Emocional que um gestor deve possuir (Gráfico 4), para isso, foi pedido que classificassem cada habilidade como: Muito importante, importante, indiferente, pouco importante ou sem importância. Diante disso, foi atribuído uma pontuação entre 0 e 5 (Sem importância – Muito importante), a autoconsciência ficou com a média 4,67, comunicação eficaz, ficou com 4,46, controle emocional recebeu uma média de 4,71, empatia ficou com 4,78 e motivação ficou com 4,40.

Gráfico 4 – Habilidades importantes para um Gestor



Fonte: Elaboração própria

Apesar das respostas ficarem com a média entre 4 e 5, que diante da classificação do instrumento está entre Importante e Muito Importante, é verificada diferenças entre as médias, onde a Empatia foi classificada com a média mais alta que a das demais, esse número corrobora com Goleman (2015), que afirma que a Empatia é a habilidade mais conhecida, esse maior conhecimento reflete na sua classificação como a mais importante pelos funcionários da empresa.

O Autocontrole (representado no instrumento de pesquisa, como Controle Emocional) ficou com a segunda maior média, esse resultado também está de acordo com o autor, que afirma que essa habilidade faz com o que o líder seja capaz de criar um ambiente de confiança e equidade na equipe, o que para os funcionários é algo muito importante.

A Motivação apresentou a menor média em comparação com as demais habilidades avaliadas. Essa classificação é justificada pelo fato de que a motivação é, em grande parte, influenciada por elementos internos ao indivíduo. Esse aspecto intrínseco torna a motivação mais subjetiva e de difícil percepção e, por isso, foi classificada como a menos importante para os respondentes.

4.2.2 Percepção da Inteligência Emocional nos Gestores Atuais

Além disso, foi perguntado quais as habilidades da Inteligência Emocional os funcionários percebem nos seus gestores atuais. No gráfico abaixo (Gráfico 5), foi verificado que a habilidade Empatia foi escolhida 23 vezes, seguida pela Motivação

que foi escolhida 19 vezes, Comunicação eficaz, 18 vezes, Controle emocional, 17 e Autoconsciência 8 vezes.

Gráfico 5 – Habilidades percebidas no Gestor



Fonte: Elaboração própria

Diante das respostas, foi identificada que a empatia foi a habilidade identificada com uma frequência maior, isso se torna positivo pelo fato de que a mesma é considerada como a mais importante, causando uma sensação de atendimento às expectativas. Mas em relação às outras habilidades, foi identificado uma disparidade entre a classificação de importância dada pelos funcionários e as habilidades que eles identificam nos seus gestores.

4.2.3 Comparação entre a Expectativa x Realidade encontrada

Quando as habilidades de Inteligência Emocional consideradas importantes pelos colaboradores em um gestor são comparadas com as habilidades percebidas por eles nos seus gestores atuais, ficou evidente uma divergência. Essa diferença foi evidenciada pela Correlação de Spearman, que analisa a relação entre duas variáveis ordinais.

O processo envolveu a classificação das habilidades em ordem de importância para os entrevistados e a percepção dessas habilidades nos gestores (Ranks ou Postos). Nos questionamentos sobre as habilidades que os funcionários consideram importantes em um gestor (Gráfico 4) e as habilidades que eles visualizam em seus gestores atuais (Gráfico 5) a frequência de cada resposta foi ranqueada (ranks) iniciando da habilidade com menor frequência até a com maior frequência. Podemos observar a ordem de classificação de acordo com a frequência, na tabela abaixo:

Tabela 1 – Coeficiente de brilho de Spearman

Habilidade	Frequência de Importância	Rank	Frequencia da percepção	Rank	Diferença (D)	D ²
Comunicação Eficaz	4,46	2	18	3	-1	1
Empatia	4,78	5	23	5	0	0
Controle Emocional	4,71	4	17	2	2	4
Motivação	4,40	1	19	4	-3	9
Autoconsciência	4,67	3	8	1	2	4
					Soma:	18

Fonte: Elaboração própria

Em seguida, as diferenças nas ordens de classificação foram ordenadas (D), subtraindo o rank da primeira variável pela segunda, posteriormente foi calculado o quadrado dos resultados (D^2) e o somatório ($\sum d^2=18$) e foi aplicado a fórmula de Spearman (Imagem 1):

Imagem 1 – Coeficiente de brilho de Spearman

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n d^2}{n(n^2 - 1)}$$

Onde:
 ρ = coeficiente de Spearman
 n = quantidade de ranks ou postos.
 d = diferença entre as classificações para cada par de valores.

Fonte: Bauer (2007), contém adaptações.

A quantidade de ranks (n) é igual à 5 (pois são as variáveis que correspondem as habilidades) e aplicando a fórmula de Spearman temos o resultado $\rho = 0,1$, isso indica que não há uma relação forte entre as habilidades valorizadas pelos colaboradores e aquelas percebidas nos gestores, indicando que as expectativas não são plenamente atendidas.

4.2.4 Utilização das habilidades pelos gestores

Os pesquisados também foram questionados sobre a frequência com que observam seus gestores aplicando habilidades de Inteligência Emocional no cotidiano de trabalho (Gráfico 6). A maioria dos participantes, 68,24%, relatou que percebeu o uso dessas habilidades com frequência. Outros 30,59% indicaram que, embora observem essas práticas, elas ocorrem apenas em algumas situações específicas. Por fim, uma pequena parcela, 1,18%, afirmou que seus gestores não demonstram habilidades de Inteligência Emocional em suas interações diárias.

Esses dados sugerem que, para a maioria dos colaboradores, as habilidades de Inteligência Emocional são uma presença óbvia na prática de gestão, embora ainda haja espaço para maior consistência na aplicação dessas habilidades em diferentes contextos e momentos do dia a dia de trabalho o que é evidenciado pela parcela significativa de respostas apontando a utilização em algumas situações.

Gráfico 6 – Gestor utiliza a IE no dia a dia de trabalho

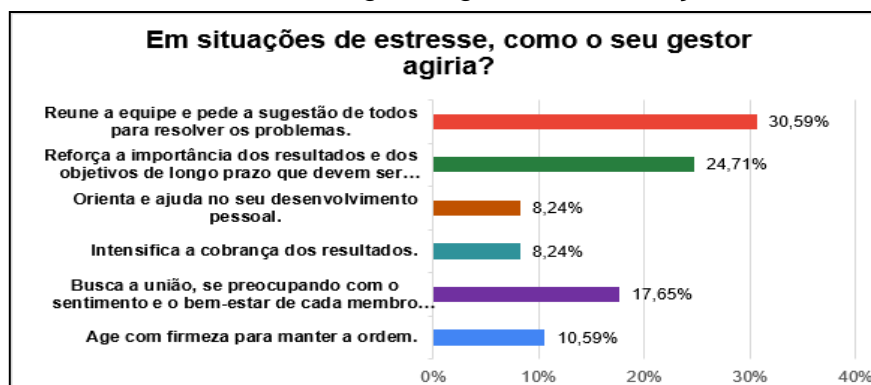


Fonte: Elaboração própria

4.2.5 Estilos de liderança encontrados

Foi perguntado aos participantes sobre como acreditam que seus gestores reagiriam diante de situações de estresse ou desafios (Gráfico 7), com o objetivo de identificar os estilos de liderança predominantes na empresa segundo a classificação de Goleman (2015). De acordo com as respostas, observa-se uma diversidade de abordagens, conforme o gráfico abaixo.

Gráfico 7 – Como agiria o gestor em situações de estresse



Fonte: Elaboração própria

A maior parte dos entrevistados, 30,59%, afirmou que os gestores provavelmente reuniriam a equipe e pediriam sugestões para resolver problemas. Esse comportamento reflete o estilo de liderança democrático, caracterizado pela valorização das contribuições da equipe, promovendo engajamento e colaboração.

Em segundo lugar, 24,71% dos participantes afirmaram que os gestores reforçariam a importância dos resultados e dos objetivos de longo prazo, indicando um estilo de liderança visionário, que Goleman (2015) descreveu como focado em inspirar os colaboradores. Outros 17,65% afirmaram que os gestores buscariam fortalecer a união e o bem-estar da equipe, uma característica do estilo afiliativo, que prioriza o ambiente de trabalho, demonstrando cuidado com o bem-estar.

Outros estilos identificados, incluem o estilo coercitivo, identificado por 10,59% dos entrevistados que afirmaram que seus gestores agiriam com firmeza para manter a ordem; e o estilo *coaching*, indicado por 8,24%, que afirmaram que seus gestores ofereceram orientações para contribuir com o desenvolvimento pessoal da equipe. Por fim, com 8,24%, alguns colaboradores indicaram que seus gestores intensificariam a cobrança de resultados, sinalizando um comportamento do estilo de liderança orientado para o desempenho (Marcador de Ritmo).

Essas respostas sugerem que, embora predomine uma liderança democrática e visionária, a presença de múltiplos estilos, reflete uma liderança adaptável. Isso pode ser um ponto positivo para a organização, pois mostra uma abertura para que os gestores ajustem suas abordagens conforme as necessidades.

4.2.6 Estilos de Liderança Transacional e Transformacional entre os Gestores

Os respondentes foram questionados sobre o comportamento dos gestores ao atingir ou não as metas, para identificar a presença dos estilos de liderança Transacional e Transformacional, conforme Burns (1978), citado por Bass (1985). Esses estilos, não são antagônicos, mas sim, complementares.

Na primeira questão (Gráfico 8), foi questionado se os gestores oferecem recompensas ou aplicam punições com base no desempenho da equipe. Com 54,12% afirmando que sim, há a presença do estilo transacional, que valoriza a troca entre resultados e recompensas ou consequências. Por outro lado, 45,88% dos entrevistados afirmaram que essa prática não é comum.

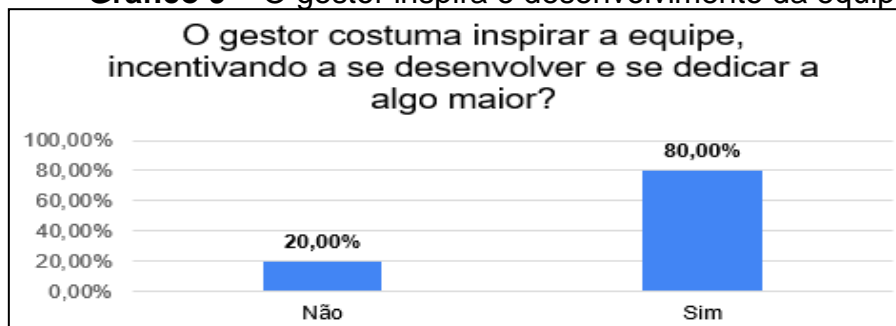
Gráfico 8 – O gestor oferece recompensas ou aplica punições



Fonte: Elaboração própria

Na segunda questão (Gráfico 9), foi questionado se o gestor inspira a equipe e incentiva os membros a se desenvolver. A maioria, 80% responderam afirmativamente, refletindo um estilo transformacional, focado no engajamento e crescimento dos colaboradores para além das metas diárias. Apenas 20% afirmaram que essa prática não é comum.

Gráfico 9 – O gestor inspira o desenvolvimento da equipe



Fonte: Elaboração própria

Essas respostas, mostram que, na empresa, há uma coexistência entre estilos de liderança transacional e transformacional, com predominância do estilo transformacional. Embora o estilo transacional seja útil para manter o foco e o controle sobre o alcance das metas específicas, o estilo transformacional parece ter uma presença mais robusta e ajuda no incentivo ao desenvolvimento e a motivação dos colaboradores. Essa combinação de estilos é benéfica, pois oferece um equilíbrio entre orientação para resultados e apoio ao desenvolvimento, alinhando-se ao objetivo de criar um clima organizacional positivo e produtivo.

4.3 PERCEPÇÕES SOBRE O CLIMA ORGANIZACIONAL E O AMBIENTE

Neste terceiro bloco de perguntas, o objetivo é mensurar e analisar as percepções dos funcionários sobre o clima organizacional, com foco em entender como os estilos de liderança e os comportamentos adotados pelos gestores em

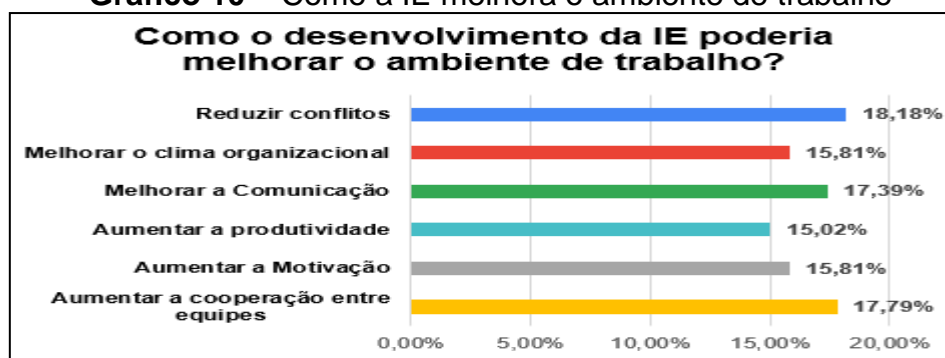
situações de adversidade, vistos anteriormente, impactam o ambiente de trabalho. A intenção é identificar se as práticas de liderança têm influência positiva no clima organizacional, contribuindo, ou não, para um ambiente de confiança e engajamento.

4.3.1 Como a Inteligência Emocional pode melhorar o ambiente de trabalho

Ao questionar os participantes sobre quais contribuições a aplicação de habilidades de Inteligência Emocional (IE) podem oferecer ao ambiente de trabalho (Gráfico 10), é observado que uma parcela significativa dos colaboradores vê benefícios diretamente na qualidade das interações. Dos entrevistados, 18,18% afirmaram que a IE contribui para a redução de conflitos, demonstrando uma percepção de que essas habilidades promovem maior equilíbrio e compreensão em situações ambientais tensas. Além disso, 17,79% destacaram o aumento da cooperação entre as equipes como um efeito positivo, reforçando o papel do IE em promover um ambiente mais colaborativo e alinhado aos objetivos coletivos.

Outros pontos importantes levantados foram a melhoria na comunicação interna 17,39% e o fortalecimento do clima organizacional apontado por 15,81% dos respondentes, ambos reforçando a ideia de que a IE contribui para interações mais construtivas e ambientes de trabalho mais harmoniosos. A motivação também foi um ponto relatado, com 15,81% dos participantes apontando o seu aumento, a questão da produtividade foi apontada por 15,02% dos entrevistados. Nenhum dos entrevistados relatou ausência de melhorias, evidenciando uma percepção unânime dos resultados positivos da IE no ambiente de trabalho.

Gráfico 10 – Como a IE melhora o ambiente de trabalho



Fonte: Elaboração própria

Fica evidenciado que o desenvolvimento e a aplicação de habilidades da Inteligência Emocional podem beneficiar não apenas o clima organizacional, mas também melhorar a eficiência das equipes. Os dados sugerem que a promoção de habilidades emocionais nos gestores pode se traduzir em um ambiente mais integrado e produtivo, onde a cooperação e a comunicação fluem de forma mais positiva e onde a motivação e a produtividade dos colaboradores são diretamente impactadas.

4.3.2 Como a Inteligência Emocional reduz conflitos no ambiente de trabalho

Ao perguntar aos participantes sobre a frequência com que observam conflitos que poderiam ser evitados através do uso de habilidades de Inteligência

Emocional (Gráfico 11), obteve-se um panorama que reforça a importância dessas competências no ambiente corporativo. Dos participantes, 47,06% afirmaram que frequentemente percebem conflitos que poderiam ser evitados se as habilidades de IE estivessem mais presentes. Este percentual significativo sugere que muitos colaboradores enxergam a falta de habilidades emocionais como um fator constante na origem de conflitos, estabelecendo uma necessidade latente de práticas de IE para melhorar o clima organizacional.

Além disso, 43,53% dos participantes mencionaram que, ocasionalmente, há situações de conflito que poderiam ser evitadas com o desenvolvimento da Inteligência Emocional. Apenas 9,41% afirmaram raramente observar conflitos evitáveis, o que sugere que uma pequena parcela dos entrevistados trabalha em ambientes onde o uso dessas habilidades já é aplicado ou onde os conflitos são menos frequentes.

Gráfico 11 – Como a IE pode reduzir conflitos no trabalho



Fonte: Elaboração própria

Esses dados corroboram com os objetivos do estudo, pois apontam para uma percepção generalizada entre os funcionários de que a Inteligência Emocional tem potencial para reduzir e melhorar as interações diárias. O levantamento reforça a necessidade de investir em Inteligência Emocional como ferramenta de prevenção de conflitos, o que poderia contribuir significativamente para um ambiente de trabalho mais saudável e colaborativo.

7.3.3 Recebimento de Feedback sobre Inteligência Emocional

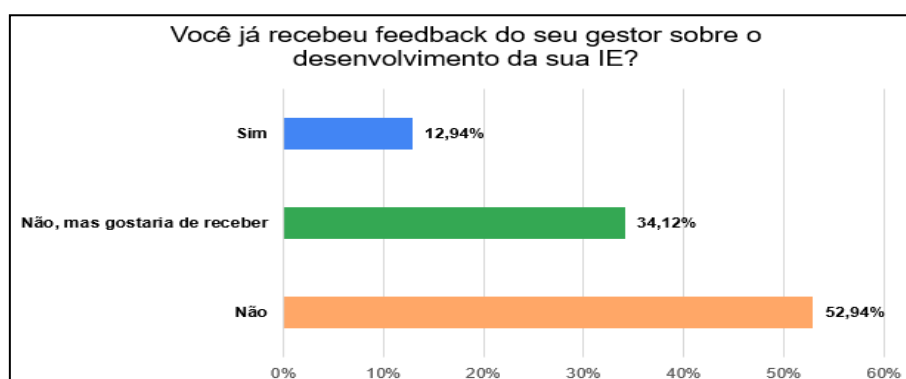
A questão do feedback sobre o desenvolvimento da Inteligência Emocional revela uma lacuna nas práticas de gestão e o incentivo ao desenvolvimento funcionários, como vemos no gráfico abaixo (Gráfico 12). A maioria dos participantes, 52,94% afirmou que nunca recebeu feedback sobre habilidades de IE e não se importa em recebê-lo.

Este dado pode indicar que esses funcionários não percebem a IE como um tema central, ou talvez que o ambiente organizacional não promova a valorização dessas habilidades. Isso sugere uma oportunidade para a empresa sensibilizar os funcionários sobre a importância da Inteligência Emocional e seu impacto positivo no ambiente de trabalho e nas relações interpessoais.

Por outro lado, 34,12% dos participantes afirmaram que, embora não tenham recebido feedback, gostariam de recebê-lo. Esse grupo demonstra uma predisposição ao desenvolvimento pessoal e uma percepção de que o feedback

direcionado à IE poderia beneficiar seu desempenho e relações no trabalho. Apenas 12,94% dos participantes disseram já ter recebido feedback sobre o IE, um índice baixo que sugere que a prática ainda não está totalmente inserida no dia a dia da organização. A ausência de feedback sobre IE pode limitar o desenvolvimento de habilidades interpessoais e emocionais, que são essenciais para um ambiente de trabalho colaborativo e positivo.

Gráfico 12 – Recebimento de Feedback sobre IE



Fonte: Elaboração própria

Esses dados indicam que há espaço para ampliar o uso do feedback como uma ferramenta para desenvolver a IE entre os colaboradores. Implementar processos de feedback focados em IE, como parte do desenvolvimento contínuo, pode não só melhorar o clima organizacional, mas também alinhar as expectativas e necessidades dos funcionários com a prática diária de gestão.

4.3.4 Dificuldades em aplicar a Inteligência Emocional na rotina de trabalho

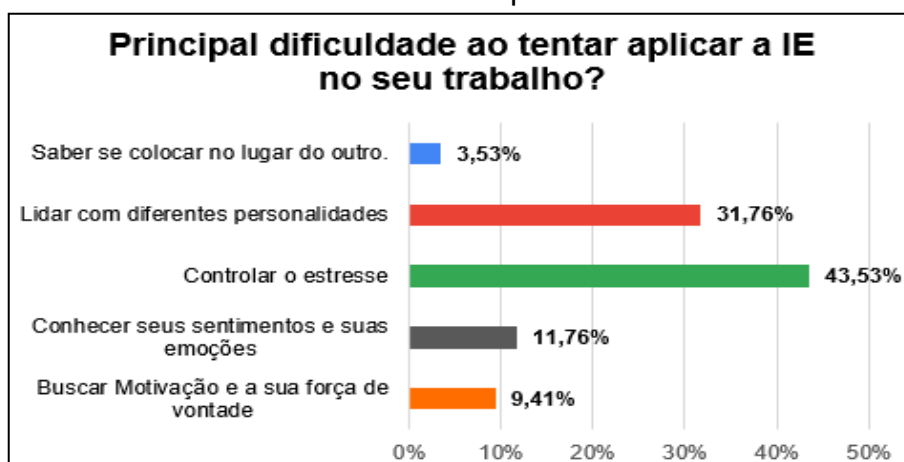
Ao perguntar sobre qual a maior dificuldade que eles enfrentam ao aplicar as habilidades da inteligência emocional no seu dia a dia de trabalho (Gráfico 13). No topo da lista, com 43,53%, está o controle do estresse, uma habilidade essencial no modelo de IE de Daniel Goleman (2015) que destaca a importância da autoconsciência e do autocontrole emocional para gerenciar o estresse de maneira eficaz. Essa dificuldade pode impactar não apenas a produtividade individual, mas também as interações e o ambiente de trabalho, evidenciando a necessidade de estratégias que auxiliem os colaboradores a desenvolver essa competência.

A segunda maior dificuldade mencionada, com 31,7%, foi lidar com diferentes personalidades. Goleman (2015) sugere que essa habilidade está relacionada à comunicação eficaz, o que permite que os indivíduos compreendam e respondam de forma assertiva os outros membros da organização. A dificuldade em lidar com personalidades distintas pode refletir uma carência de habilidades empáticas, que são cruciais para a resolução de conflitos e para manter a harmonia no ambiente de trabalho.

Outras dificuldades mencionadas incluem o conhecimento dos próprios sentimentos e emoções, apontado por 11,76% dos respondentes e a busca pela motivação, por 9,41%. Também foi verificada a baixa pontuação em relação à empatia, mencionada por apenas 3,53%, sugerindo que essa habilidade pode ainda

necessitar de desenvolvimento para melhorar o entendimento emocional e a colaboração.

Gráfico 13 – Dificuldade em aplicar a IE no trabalho



Fonte: Elaboração própria

Esses dados indicam áreas que podem ser fortalecidas com treinamentos específicos para o desenvolvimento de habilidades emocionais, permitindo que os colaboradores gerenciem melhor o estresse, aprimorem suas habilidades de empatia, saibam lidar melhor com seus sentimentos e emoções e estabeleçam relações mais colaborativas no ambiente de trabalho.

4.4 INCENTIVOS AO DESENVOLVIMENTO DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

No quarto bloco, é analisado as percepções dos entrevistados sobre o apoio institucional oferecido para o desenvolvimento das habilidades de Inteligência Emocional. Este bloco focou em avaliar o grau de incentivo fornecido pela empresa e a existência de oportunidades planejadas para capacitar os funcionários nessa área, permitindo analisar se o ambiente organizacional promove condições para aprimoramento emocional dos funcionários.

4.4.1 Empresa oferece incentivos ou treinamentos de Inteligência Emocional

Foi questionado aos participantes se eles identificam que a empresa oferece treinamentos ou outros tipos de incentivos que envolvem o desenvolvimento das habilidades da IE. Os dados apresentados no Gráfico 14 revelam uma percepção mista dos participantes em relação ao incentivo da empresa para o desenvolvimento das habilidades de Inteligência Emocional (IE).

A maioria, com 31,8%, afirma que a empresa oferece incentivos de forma esporádica, o que indica que esses incentivos, embora existentes, carecem de consistência. Em seguida, 30,6% dos respondentes mencionaram que a empresa não oferece qualquer tipo de incentivo voltado para a IE, o que pode apontar para uma lacuna relevante na valorização e prática do desenvolvimento emocional dentro do ambiente corporativo.

Gráfico 14 – Incentivo ao desenvolvimento da IE

Fonte: Elaboração própria

Além disso, 28,2% dos participantes relatam que desconhecem se a empresa realiza ou não ações relacionadas à IE, sugerindo uma possível falta de clareza ou divulgação das práticas. O que poderia impactar diretamente o alcance e a efetividade de qualquer iniciativa existente. Apenas 9,4% dos respondentes informaram que a empresa oferece treinamentos ou incentivos para a IE de forma regular. Esse número reduzido pode indicar que, para a maioria dos colaboradores, o desenvolvimento da IE não é uma prioridade institucional visível, o que representa uma oportunidade de melhoria.

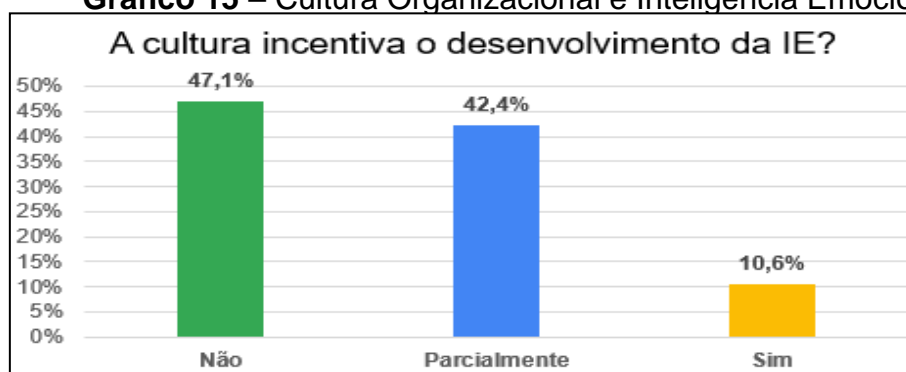
A análise desses dados reflete que, embora a IE seja cada vez mais reconhecida como um fator essencial para o desempenho e o bem-estar dos colaboradores, ainda há pouca consistência e transparência nas ações direcionadas a seu desenvolvimento. Esses resultados sugerem que a empresa poderia beneficiar-se de políticas mais estruturadas e comunicadas em prol de um ambiente organizacional mais equilibrado e produtivo.

4.4.2 A Empresa possui uma cultura que incentiva a Inteligência Emocional

Os respondentes foram perguntados se, na percepção deles, a cultura da empresa incentiva o desenvolvimento das habilidades da Inteligência Emocional (Gráfico 15), diante desse questionamento, foi constatado uma percepção predominantemente negativa quanto ao incentivo, onde 47,1% dos participantes consideram que a cultura da empresa não oferece incentivo para o aprimoramento dessas habilidades, revelando uma falta de alinhamento entre as práticas organizacionais e a valorização do desenvolvimento

Em seguida, 42,4% dos entrevistados afirmaram que a empresa incentiva o desenvolvimento de IE de maneira parcial. Esse número sugere que, embora existam alguns esforços nesse sentido, eles são percebidos como limitados ou incompletos, possivelmente aplicados em situações específicas ou para grupos restritos. Essa percepção de incentivo parcial pode significar uma oportunidade para a empresa tornar suas práticas mais consistentes e abrangentes, promovendo o desenvolvimento emocional de maneira mais evidente e estruturada.

Por fim, apenas 10,6% dos participantes afirmaram que a empresa realmente incentiva o desenvolvimento da IE de maneira plena, o que representa uma minoria significativa e revela que o tema ainda carece de maior presença e impacto dentro da organização.

Gráfico 15 – Cultura Organizacional e Inteligência Emocional

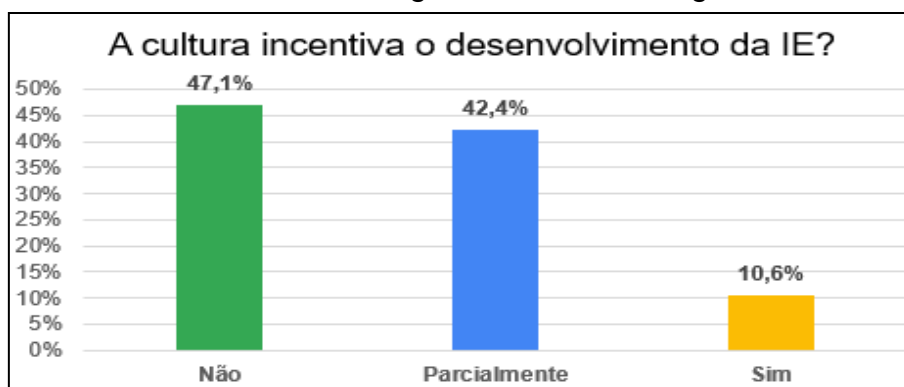
Fonte: Elaboração própria

4.4.3 Habilidade que os colaboradores desejam desenvolver

Quando questionados sobre quais habilidades de Inteligência Emocional gostariam de desenvolver (Gráfico 16), a maioria dos participantes, 30,30% destacou o Controle Emocional, impondo uma forte percepção de necessidade em gerenciamento de ações emocionais e lidar melhor com situações de pressão no trabalho. Esse dado aponta para o autocontrole, essencial para manter o equilíbrio emocional diante dos desafios organizacionais.

A Motivação, escolhida por 22,73% dos entrevistados, reflete um interesse em aprimorar a capacidade de se manter engajado, o que é fundamental para o desempenho contínuo e resiliência em ambientes competitivos. Outros participantes, 19,19% priorizam o desenvolvimento da Empatia, que é crucial para entender e se conectar com os colegas, contribuindo diretamente para a criação de uma atmosfera de colaboração e compreensão.

A Autoconsciência (16,16%) também foi destacada como uma habilidade desejada, indicando que muitos colaboradores buscam uma melhor compreensão de suas emoções, pontos fortes e limitações, facilitando o autodesenvolvimento. Finalmente, a Comunicação foi apontada por 11,62%, uma habilidade importante para relacionamentos construtivos e para a assertividade no ambiente corporativo. Esses resultados sugerem que os colaboradores têm uma percepção clara das áreas onde a IE pode ajudá-los a melhorar seu desempenho.

Gráfico 16 – Cultura Organizacional e Inteligência Emocional

Fonte: Elaboração própria

4.4.4 A presença da Inteligência Emocional nos programas de treinamento

Quando questionados sobre a inclusão da Inteligência Emocional (IE) como componente obrigatório nos programas de desenvolvimento da empresa, conforme o gráfico abaixo (Gráfico 17), 96,5% dos participantes afirmaram que acreditam que essa habilidade deve fazer parte das iniciativas de treinamento, enquanto 3,5% responderam que talvez e nenhum participante informou que não deveria fazer parte. Esses dados demonstram um reconhecimento unânime da importância da IE como parte essencial para o crescimento profissional e pessoal dos colaboradores.

A aprovação massiva destaca que os funcionários enxergam o IE não apenas como uma habilidade individual, mas como um elemento crucial para promover um ambiente de trabalho mais equilibrado, colaborativo e produtivo. O desejo pela inclusão da IE sugere que os colaboradores percebem o desenvolvimento emocional como uma via para melhorar as relações interpessoais, reduzir conflitos e aumentar o engajamento no ambiente corporativo. A ampla concordância também indica que o treinamento em IE pode ser visto como uma estratégia de longo prazo para fortalecer a cultura organizacional, incentivando comportamentos como empatia, controle emocional e comunicação eficaz.

Gráfico 17 – Presença nos programas de Treinamento



Fonte: Elaboração própria

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A conclusão deste trabalho evidencia a relevância da pesquisa sobre as contribuições da Inteligência Emocional (IE) no estilo de liderança e no clima organizacional, confirmando a importância de tais habilidades para promover um ambiente de trabalho mais saudável, colaborativo e produtivo. Desde o início, o objetivo da pesquisa é verificar quais as contribuições da Inteligência Emocional no estilo de Liderança e seus impactos no clima organizacional de uma empresa de Telemarketing. Verificar se essas contribuições são de fato perceptíveis pelos colaboradores e se contribuem para criação de um ambiente mais harmonioso.

O estudo se mostrou essencial para entender como a presença ou ausência de Inteligência Emocional nas práticas de liderança interfere nas relações interpessoais e na satisfação dos funcionários, fornecendo *insights* ricos para a melhoria contínua da gestão de pessoas e para o desenvolvimento organizacional.

Para atingir esses objetivos, aplicou-se o instrumento de pesquisa e, os dados coletados de uma amostra de 85 funcionários da empresa, permitiram uma análise

detalhada da percepção dos colaboradores em relação aos estilos de liderança presentes na organização. Com o uso de análises como a exposição de Spearman, citado por Bauer (2007) e a classificação dos estilos de liderança segundo os modelos de Goleman (2015), foi possível compreender as divergências e convergências entre as expectativas dos colaboradores e as práticas efetivas observadas, evidenciando, assim, o alcance dos objetivos da pesquisa.

Os resultados obtidos indicaram que os funcionários valorizam habilidades de IE em seus líderes, como empatia, capacidade de comunicação e gestão emocional em momentos de estresse. Entretanto, a aplicação prática dessas habilidades ainda é vista como inconsistente, especialmente em áreas como *feedback* construtivo e comunicação empática. Esses pontos de divergência ressaltam uma importante oportunidade para a empresa investir no desenvolvimento de IE em seu corpo de gestão, o que, por sua vez, pode melhorar a coesão da equipe, a motivação e a produtividade.

Embora o estudo tenha alcançado seus objetivos, algumas limitações precisam ser destacadas. Primeiramente, o uso de uma amostra restrita a um único setor empresarial e a uma empresa específica limita a generalização dos resultados para outras áreas e tipos de organizações. Além disso, a pesquisa se baseou na percepção dos funcionários, o que, apesar de essencial para o estudo, traz um caráter subjetivo aos resultados. Recomenda-se, para estudos futuros, a realização de análises em outras áreas organizacionais e a inclusão de uma perspectiva dos gestores para contrastar com a percepção dos funcionários, além de incluir variáveis adicionais que possam enriquecer a compreensão do tema.

Para concluir, este estudo reforça a importância da IE como um componente crítico no desenvolvimento de um estilo de liderança que promova um ambiente de trabalho saudável e engajado. Ao contribuir para um entendimento mais profundo sobre o impacto da IE no clima organizacional, o trabalho fornece uma base sólida para que as empresas considerem a IE como parte integrante de suas estratégias de desenvolvimento de lideranças.

REFERÊNCIAS

ALVES, I. R. **A Inteligência Emocional: Influência na vida profissional e nas organizações.** Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação – REASE, v.7,n.12. dezembro. 2021

BARRETT, R. **Liderança Baseada em Valores: Liderando de dentro para fora.** **Barrett Values Centre®** [Internet]. 2010. Disponível em https://www.valuescentre.com/wp-content/uploads/PD_Resources/Front_facing_articles/Article_Values_Based_Leadership_Leading_from_the_Inside_Out-1.pdf. Acesso em: 22/11/2024.

BAUER, L. **Estimação do coeficiente de Correlação de Spearman Ponderado.** Porto Alegre: Dissertação de Mestrado – Programa de Pós-Graduação em Epidemiologia. Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS, 2007.

CHAVES, E. H. B. **Aspectos da liderança no trabalho do enfermeiro**. n. 1. ed. Porto Alegre: Revista Gaúcha de Enfermagem, v. v. 14, 1993. p. 53-58 p.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Moderna Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. Barueri, São Paulo, Editora Manole, 2010.

CHIAVENATO, I. **Administração Geral e Pública**. 3ª ed. ed. Barueri: Editora Monale, 2012.

CUNHA, M. P., & Rego, A. (2005). **Liderar**. Lisboa: Dom Quixote

DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant (Org.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

DIAS, M. A. M.J, BORGES, R.S.G. **Estilos de Liderança e Desempenho de equipes no setor público**. Porto Alegre, edição 80. N.1, p.200-221, jan-abr 2015.

DRUCKER, P. F. **Administrando para o Futuro: os anos 90 e a virada do século**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

FARIA, José Carlos. **Administração: teorias e aplicações**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002

GIRARDI, Dante. **Da seção de pessoal à gestão estratégica de pessoas: consultoria interna de recursos humanos**. Florianópolis: Pandion, 2008. 134p

GOLEMAN, Daniel et al. **Os mestres da administração**. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2007.

GOLEMAN, D. **Inteligência Emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser**. Rio de Janeiro: Editora Objetiva, 2012.

GOLEMAN, D. **Liderança: a inteligência emocional na formação de um líder de sucesso**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.

GONZAGA, A. R. RODRIGUES, M. C. **Inteligência emocional nas organizações**. Editora UnilaSalle. Canoas, RS. 2018

GUERRA, R. M.A, TARTAROTTI, S. CAMARGO, M. E. **Liderança transacional e transformacional: uma análise fatorial exploratória sobre as variáveis influenciadoras**. Revista Eletrônica de Administração e Turismo. v.12, n. 6, janeiro-junho, 2018.

JONES-SHENK, J. BLEICH. MR. **Implementation Science as a Leadership and Doctor of Nursing Practice Competency**. J Contin Educ Nurs. Novembro, 2019.

MACEDO, N. D. **Iniciação à pesquisa bibliográfica: guia do estudante para a fundamentação do trabalho de pesquisa.** São Paulo, SP: Edições Loyola, 1994.

MACHADO, J. D. **Inteligência Emocional no Ambiente de Trabalho: liderança em foco.** Piracicaba. Anhanguera. 2022

MOZZER, M. C. **De Recursos Industriais à Gestão de Pessoas: o ser humano em foco.** Rio de Janeiro: Universidade Candido Mendes, 2010.

NASCIMENTO, B. S, SOUZA, D. C., GUEDES, S. S, GOMES, R. L. R. **Inteligência emocional: como um processo sistêmico em treinamento e desenvolvimento de liderança.** Revista Caribeña de ciências sociales, setembro de 2020.

NUNES, G. C.; NASCIMENTO, M. C. D.; DE ALENCAR, M. A. C. **Pesquisa científica: conceitos básicos.** ID online. Revista de psicologia, v. 10, n. 29, p. 144-151, 2016.

PEREIRA, et al. **Uma visão Geral sobre Liderança: conceitos, evolução das teorias e liderança 4.0.** Jandaia – GO, 2021. n.37; p.512 p.

SOUTO, E. Comportamento Organizacional: **O Impacto das emoções.** São Paulo: Cengage Learning, 2011.

PIZOLOTTO, Maira Fátima; DREWS, Gustavo Arno. **Gestão de Pessoas.** Ijuí: Ed. Unijuí, 2009.

VIEIRA, C. B.; BOAS, A. A. V.; ANDRADE, R. O. B.; OLIVEIRA, E. R. **Motivação na Administração Pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública.** Revista ADMpg Gestão Estratégica. Ponta Grossa, v. 4, n. 1, p. 1-18, 2011.

WOORD JR, T.; FILHO, V. P. **Remuneração e Carreira por Habilidades e por Competências.** v. 3a edição, 2004.

YAMASSAKE, R. T. et al. **Satisfação no trabalho vs. clima organizacional: estudo transversal em profissionais de enfermagem brasileiros.** Revista Enfermagem UERJ, v. 29, 2021.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001

APÊNDICE – INSTRUMENTO DE PESQUISA

1. Qual o seu gênero?
2. Qual sua idade?
3. Como você classificaria seu nível de conhecimento sobre Inteligência Emocional?

4. Qual das habilidades abaixo você considera mais importantes para um gestor?
5. Você acredita que seu gestor utiliza Inteligência Emocional no dia a dia de trabalho?
6. Quais habilidades você percebe no seu gestor atual?
7. Em situações de estresse, como o seu gestor agiria?
8. A empresa em que você trabalha oferece treinamentos ou incentivos para o desenvolvimento da inteligência emocional?
9. Você sente que a cultura da sua empresa incentiva o desenvolvimento de habilidades de inteligência emocional?
10. Quais são essas habilidades que você gostaria de desenvolver ou melhorar no seu ambiente de trabalho?
11. Você acha que o desenvolvimento de inteligência emocional deveria ser parte obrigatória dos programas de treinamentos em sua empresa?
12. Na sua opinião, como o desenvolvimento da inteligência emocional poderia melhorar o ambiente de trabalho na sua empresa?
13. Com que frequência você observa conflitos no ambiente de trabalho que poderiam ser evitados com o uso da inteligência emocional?
14. Você já recebeu feedback do seu gestor sobre o desenvolvimento da sua inteligência emocional?
15. Qual é a principal dificuldade que você enfrenta ao tentar aplicar a inteligência emocional no seu trabalho?
16. Quando a equipe alcança metas ou enfrenta problemas, seu gestor tende a oferecer recompensas e punições diretamente proporcionais ao desempenho imediato?
17. O seu gestor costuma inspirar a equipe com uma visão de longo prazo, incentivando todos a se desenvolverem e a se dedicarem a algo maior que suas responsabilidades diárias?

AGRADECIMENTOS

Este trabalho não é apenas o resultado de muito esforço e dedicação ao longo da minha jornada acadêmica, mas também um reflexo do apoio e incentivo que recebi de pessoas especiais em minha vida, a escolha do tema foi muito importante para mim, refletindo a minha jornada pessoal e profissional.

Primeiramente, agradeço à minha mãe, Francineide, que, com amor incondicional, sempre esteve ao meu lado, me encorajando nos momentos difíceis e vibrando comigo nas conquistas. Ao meu pai, Isaias, que sempre me ensinou a importância da resiliência, do trabalho árduo e da perseverança. Seus ensinamentos foram a base de tudo o que consegui conquistar até aqui, e por isso serei eternamente grato.

À minha tia Zenilde, sua presença foi um alento em muitos momentos, e sua torcida silenciosa, mas constante, foi um estímulo nos dias de maior dificuldade. E à minha avó Rita Torres (*in memoriam*), a senhora, com seu exemplo de vida, me inspirou a ser uma pessoa melhor e a lutar pelos meus sonhos. À minha irmã Letícia, e à sua mãe Claudia, por todo o carinho e apoio que, mesmo à distância, sempre estiveram presentes de alguma forma, oferecendo palavras de incentivo e apoio nos momentos mais cruciais.

Aos meus amigos que sempre estão me incentivando e me apoiando incondicionalmente. A amizade é um dos maiores presentes que a vida me deu, e não poderia deixar de reconhecer a sua importância durante toda essa jornada, as palavras de incentivo e apoio, tornaram essa caminhada menos árdua.

Aos amigos do trabalho, Letícia, Luiz, Laryssa, Jeissyelle e Rafaela, por tornarem o ambiente de trabalho mais leve e por me apoiarem em momentos onde conciliar as responsabilidades profissionais com os estudos parecia impossível. A amizade e o companheirismo de vocês foram fundamentais para que eu seguisse firme no meu propósito, mesmo diante dos obstáculos.

À minha Supervisora, Larissa, sou profundamente grato por todo o apoio e parceria ao longo dessa jornada. Sua compreensão, paciência e incentivo foram essenciais para que eu pudesse equilibrar minhas responsabilidades e manter o foco na conclusão deste trabalho. Sem seu apoio, muitos dos meus desafios teriam sido ainda maiores.

À minha orientadora, Dra. Sibebe Duarte, agradeço imensamente pela força, acolhimento, parceria e ajuda durante todo o processo de construção deste trabalho. Seu apoio constante, sua orientação cuidadosa e seus valiosos ensinamentos foram fundamentais para que eu pudesse alcançar este resultado. Serei eternamente grato pela sua dedicação e por ter acreditado no meu potencial desde o início. Por fim, agradeço a banca e aos demais professores do curso, que compartilharam seus conhecimentos e experiências ao longo dos anos, contribuindo significativamente para minha formação acadêmica e pessoal.

A todos, meu mais sincero agradecimento!