

# **INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E LIDERANÇA: INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E SUA RELAÇÃO COM OS TIPOS DE LIDERANÇA TRANSACIONAL E TRANSFORMACIONAL**

## **Autoria**

Evelyse Ferreira Araujo  
Centro Universitário de Brasília

Luciene Braz Ferreira  
Centro Universitário de Brasília

Erika Lisboa  
Centro Universitário de Brasília

## **Resumo**

A inteligência emocional é um assunto que vem sendo abordado desde a década de 1990, na qual dois psicólogos, Peter Salovey e John Mayer, utilizaram pela primeira vez esta expressão. Então, nos últimos anos, a inteligência emocional vem fazendo parte de grandes estudos para que se estabeleçam as habilidades principais de quem possui esta característica bem desenvolvida. Diante desse cenário, esta pesquisa tem o objetivo de identificar a relação entre inteligência emocional e liderança. Para isso, foi necessário conceituar inteligência emocional, mostrando seu histórico e evolução, e apresentar as habilidades para possuir um alto quociente emocional, de acordo com o modelo de cinco domínios fundamentados por Mayer e Salovey. Além disto, foi necessário conceituar liderança em dois tipos específicos, transformacional e transacional, e seus componentes em relação à passividade, ao evitamento e à não liderança. Adotou-se como método a pesquisa descritiva quantitativa, utilizando o levantamento de dados (survey). Foi aplicado um questionário para 182 pessoas, destinado a quem exerce cargo de chefia. Após a análise dos dados obtidos, foi possível inferir que há relação entre a inteligência emocional e a liderança, porém, algumas habilidades são mais desenvolvidas que outras nos líderes respondentes. Como motivar-se, reconhecer emoções nos outros e lidar com relacionamentos. Conhecer as próprias emoções é uma habilidade desenvolvida de maneira mediana e lidar com emoções é uma habilidade pouco desenvolvida. Foi comprovado que estes líderes exercem sua função e não podem ser classificados de acordo com o componente de não liderança, e sim denominados como líderes transformacionais.

## GESTÃO DE PESSOAS

### **INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E LIDERANÇA: INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E SUA RELAÇÃO COM OS TIPOS DE LIDERANÇA TRANSACIONAL E TRANSFORMACIONAL**

## RESUMO

A inteligência emocional é um assunto que vem sendo abordado desde a década de 1990, na qual dois psicólogos, Peter Salovey e John Mayer, utilizaram pela primeira vez esta expressão. Então, nos últimos anos, a inteligência emocional vem fazendo parte de grandes estudos para que se estabeleçam as habilidades principais de quem possui esta característica bem desenvolvida. Diante desse cenário, esta pesquisa tem o objetivo de identificar a relação entre inteligência emocional e liderança. Para isso, foi necessário conceituar inteligência emocional, mostrando seu histórico e evolução, e apresentar as habilidades para possuir um alto quociente emocional, de acordo com o modelo de cinco domínios fundamentados por Mayer e Salovey. Além disto, foi necessário conceituar liderança em dois tipos específicos, transformacional e transacional, e seus componentes em relação à passividade, ao evitamento e à não liderança. Adotou-se como método a pesquisa descritiva quantitativa, utilizando o levantamento de dados (*survey*). Foi aplicado um questionário para 182 pessoas, destinado a quem exerce cargo de chefia. Após a análise dos dados obtidos, foi possível inferir que há relação entre a inteligência emocional e a liderança, porém, algumas habilidades são mais desenvolvidas que outras nos líderes respondentes. Como motivar-se, reconhecer emoções nos outros e lidar com relacionamentos. Conhecer as próprias emoções é uma habilidade desenvolvida de maneira mediana e lidar com emoções é uma habilidade pouco desenvolvida. Foi comprovado que estes líderes exercem sua função e não podem ser classificados de acordo com o componente de não liderança, e sim denominados como líderes transformacionais.

Palavras-chave: Inteligência emocional; Quociente emocional; Liderança.

## 1 INTRODUÇÃO

Na década de 1970, o cenário no mundo empresarial era completamente diferente do século XXI, segundo Goleman (2012), os executivos acreditavam que no ambiente de trabalho deveriam usar “a cabeça, não o coração”. Mas na atual realidade competitiva, Goleman (2012) afirma que a inteligência emocional deve ser imposta no ambiente de trabalho e no mercado, isso porque o cenário emocional mudou, em consequência da revolução que as empresas sofreram, onde se tinha uma hierarquia rígida com chefes manipuladores.

Percebe-se que é necessário um alto quociente de inteligência (QI) para encaminhar pessoas às suas carreiras mais adequadas, mas quando se trata de denominar dentre estas pessoas, quem é a mais produtiva ou um líder que mais se destaca, o quociente emocional (QE) se torna mais relevante, de acordo com Goleman (2015). Os dois quocientes são importantes, mas de maneiras diferentes, visto que são as habilidades presentes em indivíduos com alto QE que definem seu desempenho excepcional.

Em busca realizada no site Periódicos Capes, entre os anos de 2013 e 2018, foram publicados 1082 trabalhos sobre o termo “inteligência emocional”. Quando pesquisado “inteligência emocional” e “liderança”, 47 trabalhos sobre o assunto foram publicados. Como justificativa acadêmica, este artigo poderá contribuir para aumentar a base de dados sobre o assunto, sob outra perspectiva, na qual será exposta a relação entre liderança e inteligência emocional, no atual cenário de negócios.

Na visão gerencial, justifica-se a importância da leitura deste artigo para manter os gestores informados sobre a positiva relação entre liderança e inteligência emocional. Segundo Goleman (2015), em um de seus estudos, a inteligência emocional chega a ser duas vezes mais importante que qualquer outra habilidade presente nos cargos de todos os níveis de uma organização, e quanto mais elevado for o cargo, mais importante se torna a inteligência emocional.

Para o meio social, este artigo poderá contribuir no sentido de mostrar às pessoas o quão importante é o desenvolvimento de suas emoções para que seja possível alcançar cargos melhores em uma empresa e obter mais reconhecimento no mercado de trabalho, levando em consideração que a inteligência emocional é um conceito relativamente novo para as empresas e alguns administradores ainda têm dúvidas sobre sua importância, é o que Goleman (2012) afirma.

Estudos realizados em uma multinacional, em 1996, mostraram que executivos que possuíam alta capacidade de liderar com inteligência emocional, superavam as metas anuais de receita em 20%. Com isso, pode-se inferir que há um elo entre o sucesso de uma empresa e a inteligência emocional de seus líderes, segundo Goleman (2015). Diante deste cenário, surgiu o objetivo geral desta pesquisa que é analisar os tipos de liderança e sua relação com a inteligência emocional.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Inteligência emocional

O termo “inteligência emocional” foi utilizado pela primeira vez em 1990, por dois psicólogos, Peter Salovey e John Mayer. O termo foi aplicado em um artigo para apresentar-se como uma subclasse da inteligência social, das quais as habilidades estariam relacionadas ao “monitoramento dos sentimentos e emoções em si mesmo e nos outros, na discriminação entre ambos e na utilização desta

informação para guiar o pensamento e as ações”, Mayer e Salovey (1990, p. 189 *apud* BUENO; PRIMI).

Mais tarde, em meados de 1995, segundo Goleman (2012), o conceito de inteligência emocional foi se disseminando entre educadores, passando a fazer parte de programas de “aprendizado social e emocional”, ou *Social and Emotional Learning* (SEL). Uma década depois, nos Estados Unidos, o SEL passa a ser requisito curricular em alguns distritos e até em alguns estados, exigindo que os alunos desenvolvam essas aptidões da mesma forma como é necessário aprender matemática. Por exemplo, em Illinois, nos primeiros anos do ensino fundamental, o aluno deve reconhecer e classificar seus sentimentos, aprendendo a identificar de que forma esses sentimentos o levam às suas ações. Já no ensino médio, o aluno deve aprender a solucionar conflitos, ao invés de agravá-los e negociar uma tomada de decisão de forma que todos saiam ganhando.

Mayer e Salovey (1997, p.10), em 1997, trouxeram um conceito revisado de inteligência emocional, um pouco diferente do apresentado em 1990. Nas palavras dos autores, a definição é:

A Inteligência Emocional envolve a capacidade de perceber acuradamente, de avaliar e de expressar emoções; a capacidade de perceber e/ou gerar sentimentos quando eles facilitam o pensamento; a capacidade de compreender a emoção e o conhecimento emocional; e a capacidade de controlar emoções para promover o crescimento emocional e intelectual.

Em outras palavras, como Goleman (2012, p.15) afirma, “inteligência emocional determina nosso potencial para aprender os fundamentos do autodomínio”, ou seja, Goleman (2012) destacou uma definição elaborada sobre inteligência emocional, feita por Mayer e Salovey, fundamentada em cinco domínios principais:

1. Conhecer as próprias emoções – capacidade de controlar seus sentimentos no momento em que ocorrem, para que seja possível ter discernimento emocional e autoconhecimento; este é um dos pilares principais para a inteligência emocional.
2. Lidar com emoções – lidar com os sentimentos para que sejam pertinentes, é a capacidade de confortar-se ou livrar-se da ansiedade.
3. Motivar-se – capacidade de colocar as emoções a favor de uma meta para concentrar a atenção, a automotivação, o controle e a criatividade. O autocontrole emocional está por trás de todo tipo de realização.
4. Reconhecer emoções nos outros – a empatia é um domínio fundamental dentro da inteligência emocional, isto quer dizer que pessoas empáticas estão em sintonia com o mundo externo, onde é possível perceber o que as pessoas precisam ou querem; tornando-as boas profissionais principalmente na área de vendas e administração.
5. Lidar com relacionamentos – é basicamente o modo como lidar com as emoções dos outros. Existem aptidões específicas envolvidas e são elas que determinam a popularidade, a liderança e a eficiência interpessoal.

Espera-se que as pessoas com alto nível de inteligência emocional progredam mais rapidamente por meio destas habilidades e dominem mais delas, Mayer e Salovey (1997).

De acordo com Fonseca (2015), da Sociedade Brasileira de Inteligência Emocional (SBIE), a inteligência emocional é a capacidade de conhecer e controlar suas emoções, para que seja possível alcançar um objetivo, e desenvolver o QE é

um papel fundamental no crescimento das pessoas, tanto profissional quanto pessoal. Há quem diga que no âmbito profissional é necessário usar a razão e não a emoção, mas o ser humano tem a predisposição de ativar a emoção nos mais variados atos, tornando assim o desenvolvimento das competências presentes na inteligência emocional, algo imprescindível.

## **2.2 Liderança transacional e transformacional**

Cooper (2013) sugere a definição de liderança como sendo uma maneira de desempenhar seu papel de forma consistente, para realizar mudanças positivas em pessoas e em organizações. Para entender melhor este conceito, é necessário que se entenda o significado dos termos consistente, positivo, mudança, pessoas e empresas. Ou seja, um líder precisa atuar de maneira consistente e estável, para que as pessoas o vejam como um líder confiável. Além disso, um líder deve estabelecer objetivos positivos para serem alcançados, pois Cooper (2013) ressalta que uma liderança eficaz precisa ser positiva. Os líderes também devem ser facilitadores e gerenciadores de mudança, pois líderes que não conseguem mudar podem perder o foco dos objetivos estabelecidos dentro de uma organização. Também devem fornecer um direcionamento para as pessoas e para as empresas, um líder eficaz mantém seu foco no objetivo da organização.

Para Bastos (2008), a liderança transacional pode ser positiva em algumas organizações, entretanto, pode não ser adequada em momentos de mudança. Isto significa que este tipo de liderança pode não se dedicar a aspectos essenciais dentro de uma organização, como a inovação e a cultura de mudança. É basicamente uma relação de troca, na qual o líder identifica as necessidades dos colaboradores e elabora processos para que estas sejam sanadas e atendam às suas expectativas. Ou melhor, a liderança transacional recompensa seus colaboradores em troca de um bom comportamento e desempenho no trabalho, focando em suas necessidades e desejos.

Em contrapartida, a liderança transformacional se baseia em altos níveis de motivação e focam na moralidade, o que causa mudanças de objetivos, necessidades e desejos do colaborador (BASTOS, 2008). Um líder transformacional mostra-se persistente, determinado, consistente e justo. Além disso, outra característica que define um líder transformacional é a capacidade de despertar a motivação inspiradora em seus colaboradores, de forma que identifique as necessidades de cada colaborador e trabalhe em cima disso, oferecendo para cada um, situações que façam sentido para ele, a fim de promover expectativas positivas a respeito do trabalho a ser realizado (BERGAMINI, 2009). Para Bergamini (2009), a liderança transformacional é um tipo de elo em que será mais fácil de ser trabalhar com pessoas realmente motivadas, na qual o líder encoraja a participação dos colaboradores nas decisões de mudanças dentro da organização e estes se comprometem de maneira natural e espontânea.

Bergamini (2009) afirma que líderes transformacionais exercem também a estimulação intelectual, que consiste no estímulo dos colaboradores para mobilizar esforços e adotar atitudes inovadoras, criativas. Este recurso exclui a hipótese de críticas feitas em público em relação a erros que possam vir a ser cometidos. Então, os colaboradores se sentem motivados a apresentar ideias novas para solucionar problemas e “essas contribuições são perfeitamente aceitas, e não criticadas, mesmo quando diferem daquelas apresentadas pelos líderes” (BERGAMINI, 2009, p. 157).

### 3 MÉTODO

Trata-se de uma pesquisa descritiva quantitativa, que se determine um tipo de amostra para realizar o levantamento de dados, caracterizada como pesquisa *survey*. O instrumento utilizado para coleta de dados foi um questionário. Para analisar o quociente emocional do respondente, foi utilizada a escala de Rego e Fernandes (2005) devidamente validada, correspondendo aos 23 primeiros itens do questionário. Para avaliar o tipo de liderança que o respondente pratica, foi utilizado o *MLQ 5X short (Multifactorial Leadership Questionnaire)* traduzido e validado, composto por 45 itens. O questionário utiliza a escala *likert* para as respostas, podendo variar entre concordo totalmente, concordo parcialmente, não concordo, nem discordo, discordo parcialmente e discordo totalmente. Para o levantamento de dados, foi utilizada a amostra não probalística por acessibilidade, em uma população desconhecida, que tem como característica a seleção de elementos pela facilidade de acesso a eles, sem que aja procedimento estatístico, segundo Vergara (2016). O questionário foi disponibilizado em meio digital, no *Google Forms*, do dia 20 de março ao dia 03 de abril de 2018, totalizando 182 respostas, mas após validá-las apenas 110 foram utilizadas para a análise de dados.

Para realizar a análise dos dados, foi utilizado o Excel como instrumento para tabulação dos dados. A fim de relacionar as variáveis de inteligência emocional e liderança, foi utilizado o *software* JASP, onde foi possível realizar o cruzamento destas variáveis.

### 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS

Nesta etapa serão apresentados os dados obtidos por meio da pesquisa realizada. Primeiramente foi elaborada uma discussão individual da teoria, isto é, primeiro uma discussão acerca das questões referentes à inteligência emocional. As questões foram separadas em grupos, de acordo com os domínios elaborados por Mayer e Salovey, apresentados por Goleman (2012) no referencial teórico. Logo após, a discussão sobre liderança, representada também por questões agrupadas de acordo com o estilo de liderança e suas características principais.

Ao final desta análise individual, os dados de inteligência emocional e liderança foram cruzados, tornando possível visualizar e inferir resultados interessantes.

#### 4.1 Inteligência Emocional

De acordo com os psicólogos que usaram pela primeira vez o termo “inteligência emocional”, Mayer e Salovey (1997), uma das capacidades mais importantes àqueles que possuem um alto QE é a de compreender a emoção e o conhecimento emocional. O primeiro ponto a ser observado sobre a IE é a **compreensão das próprias emoções**.

Diante da pesquisa realizada com pessoas que exercem cargos de chefia, o resultado para esta capacidade, no qual 47,3% concordam totalmente e 50% concordam parcialmente que compreendem seus sentimentos e emoções. E apenas 2,7% dos respondentes não concordam, nem discordam, discordam parcialmente ou totalmente da afirmativa.

Em relação à compreensão das causas de suas emoções, 30,9% concordam totalmente com isto e 54,5% concordam parcialmente. Enquanto 10% da amostra não concordam, nem discordam e 4,5% discordam parcialmente ou totalmente. A terceira afirmativa presente analisa se os respondentes têm consciência de seus sentimentos, a grande maioria concorda, 48,2% e 46,4% concordam totalmente e

parcialmente, respectivamente. Apenas 0,9% não concordam, nem discordam e 4,5% discordam parcialmente.

Os resultados mostram que 46,4% da amostra concordam totalmente com a afirmativa “quando estou triste, sei quais são os motivos” e 43,6% concordam parcialmente. Para apenas 7,3% não concordam, nem discordam e somente 2,7% discordam parcialmente desta afirmativa. A última base corresponde à característica “sei bem o que sinto”, em que 40,9% concordam totalmente e 50,9% concordam parcialmente. Somente 5,5% não concordam, nem discordam e 2,7% discordam parcialmente.

Portanto, é possível inferir que a maioria dos respondentes compreende suas próprias emoções, sendo um dos domínios mais importantes para se desenvolver um alto QE, pois segundo Goleman (2012) é este domínio que torna possível ter discernimento emocional e autoconhecimento.

Sobre o **autocontrole perante as críticas**, outro quesito para a análise do QE, a interpretação das respostas é invertida, os respondentes que possuem um maior QE são aqueles que discordam com estas afirmações. Mayer e Salovey elaboraram um modelo com as habilidades principais que possuem aqueles com um alto QE. Dentro de cinco domínios, uma dessas habilidades é a capacidade de lidar com emoções, isto é, a capacidade de saber ouvir e aceitar uma crítica.

Para a afirmativa “não lido bem com as críticas que me fazem”, o ideal seria que a maioria discordasse, mas apenas 20,9% discordam totalmente e 31,8% discordam parcialmente. 12,7% da amostra não concordam, nem discordam e uma parte relativamente grande, 29,1% e 5,5% concorda parcialmente e totalmente, respectivamente. A maioria dos respondentes discorda com a afirmativa “quando sou derrotado em um jogo, perco o controle”, onde 69,1% discordam totalmente e 18,2% discordam parcialmente. E somente 6,4% não concordam, nem discordam e 6,4% discordam parcialmente.

A terceira afirmativa corresponde a “tenho dificuldade em conversar com pessoas que não partilham pontos de vista idênticos aos meus” e 39,1% discordam totalmente e 33,6% discordam parcialmente disto. Somente 7,3% não concordam, nem discordam e apenas 20% concordam.

A quarta afirmativa, “fico irritado quando me criticam, mesmo sabendo que as pessoas têm razão”, mostra que apenas 32,7% discordam totalmente e 37,3% discordam parcialmente desta. Onde 12,7% não concordam, nem discordam e 17,2% concordam parcialmente ou totalmente. Na afirmativa “é difícil para mim, aceitar uma crítica”, 24,5% da amostra discordam totalmente e 40,9% discordam parcialmente. Apenas 8,2% não concordam, nem discordam, 19,1% concordam parcialmente e 7,3% concordam totalmente.

Este domínio é importante porque, segundo Mayer e Salovey, no modelo de cinco domínios apresentado por Goleman (2012), lidar com emoções, sejam elas boas ou ruins, é a capacidade de confortar-se. E, de maneira geral infere-se que um pouco menos da metade dos respondentes discorda com as afirmações acerca do autocontrole perante as críticas, o que permite afirmar que em relação a este domínio da inteligência emocional, os respondentes ainda não possuem um autocontrole em lidar com as críticas ou sentimentos negativos.

Goleman (2012) destacou uma definição elaborada por Mayer e Salovey fundamentada em cinco domínios, um deles é a capacidade de se motivar, colocar suas emoções a favor de uma meta, portanto, o **autoencorajamento**.

As três afirmações de autoencorajamento mostram que a grande maioria concorda com a afirmativa que corresponde a se encorajar para dar o seu melhor,



na qual 77,3% dos respondentes concordam totalmente e 20,9% concordam parcialmente. Somente 0,9% não concordam, nem discordam e 0,9% discordam parcialmente.

Outra afirmativa que representa o domínio de autoencorajamento é a “dou o meu melhor para alcançar os objetivos a que me propus”, onde 76,4% da amostra concordam totalmente e 20,9% concordam parcialmente. Apenas 0,9% não concordam, nem discordam, 0,9% discordam parcialmente e 0,9% discordam totalmente.

A última afirmativa representando este domínio, “de uma forma geral costumo estabelecer objetivos para mim mesmo”, mostra que 55,5% dos respondentes concordam totalmente, 30,9% concordam parcialmente, 7,3% não concordam, nem discordam, 5,5% discordam parcialmente e apenas 0,9% discordam totalmente.

É possível visualizar que, em relação ao domínio da inteligência emocional, autoencorajamento, grande parte dos respondentes acreditam que se autoencorajam de acordo com as respostas obtidas. Este domínio é importante porque, segundo Goleman (2012) afirma, é a capacidade de colocar as emoções a favor de uma meta para concentrar a atenção, a automotivação, o controle e a criatividade. E destaca ainda que o autocontrole emocional está por trás de todo tipo de realização. Então, é possível inferir que a grande maioria dos líderes respondentes possui este domínio desenvolvido.

Um dos domínios destacados por Goleman (2012), como conceito de inteligência emocional elaborado por Mayer e Salovey, é o de conhecer as próprias emoções, sendo um dos domínios mais importantes para se ter um alto QE. É a capacidade de controlar seus sentimentos no momento em que ocorrem, é o **autocontrole emocional**.

Na afirmativa “reajo com calma quando estou sobtensão”, é possível visualizar que apenas 23,6% da amostra concordam totalmente e 47,3% concordam parcialmente. E 9,1% não concordam, nem discordam, 14,5% discordam parcialmente e 5,5% discordam totalmente.

Para a afirmativa “consigo permanecer calmo mesmo quando os outros ficam zangados”, 32,7% concordam totalmente e 50,9% concordam parcialmente. Somente 3,6% não concordam, nem discordam, 10% discordam parcialmente e 2,7% discordam totalmente.

De acordo com as respostas obtidas, pode-se inferir que os respondentes não possuem um autocontrole emocional e poderiam desenvolver mais este domínio, pois a porcentagem que concorda totalmente com as afirmativas não representa a grande maioria. É importante para líderes desenvolverem este domínio porque, assim como o domínio de compreensão das próprias emoções, este também é fundamental para que se tenha discernimento emocional e autoconhecimento, segundo Goleman (2012). É interessante, pois sugere que os líderes saibam lidar com diferentes tipos de situação, mantendo a calma para que seja possível resolver eventuais conflitos ou situações confusas.

Outro domínio importante destacado por Goleman (2012) no modelo de habilidades de inteligência emocional de Mayer e Salovey, é a **empatia**, a capacidade de reconhecer emoções nos outros. Este é um domínio fundamental para um alto QE, pois é por meio dele que as pessoas percebem o que o outro quer e precisa.

De uma maneira geral, os respondentes são pessoas empáticas. A grande maioria, 87,3%, concorda totalmente que quando um amigo recebe um prêmio ou um elogio, fica feliz por ele. 10% concordam parcialmente e somente 0,9% não

concordam, nem discordam, e apenas 1,8% discordam da afirmativa. 61,8% discordam totalmente que são indiferentes à felicidade dos outros, 14,5% discordam parcialmente e 10,9% não concordam, nem discordam. E 6,4% concordam parcialmente com isto e 6,4% concordam totalmente que são indiferentes à felicidade dos outros. 87,3% da amostra acredita que se sente bem quando um amigo recebe um elogio, 10,9% concorda parcialmente com isto e somente 1,8% não concordam, nem discordam.

Em contrapartida, não assumem como seus, os problemas vividos pelos amigos, apenas 9,1% concordam totalmente com isto e 30% concordam parcialmente. 14,5% não concordam, nem discordam, 26,4% discordam parcialmente e 20% discordam totalmente.

Pode-se concluir que estes líderes são pessoas empáticas. A empatia é um dos domínios fundamentais da inteligência emocional, que corresponde a reconhecer emoções nos outros, em que é possível perceber o que as pessoas precisam ou querem, tornando-as boas profissionais principalmente na área de administração, segundo Goleman (2012).

Goleman (2012) destaca o modelo com habilidades principais de inteligência emocional criado por Mayer e Salovey, composto por cinco domínios. Um desses domínios é a capacidade de lidar com relacionamentos, identificar a emoção, os sentimentos e pensamentos de alguém, além de identificar emoções em outras pessoas (**compreensão das emoções dos outros**).

De acordo com as respostas obtidas, 53,6% da amostra concordam totalmente que se empenham em compreender os pontos de vista das outras pessoas, 40,9% concordam parcialmente com isto e apenas 2,7% não concordam, nem discordam. 0,9% discordam parcialmente e 1,8% discordam totalmente. 60,9% concordam totalmente que procuram compreender os sentimentos da pessoa que está ouvindo, 34,5% concordam parcialmente com isto. Somente 2,7% não concordam, nem discordam e 1,8% discordam parcialmente.

É possível inferir que a maior parte dos respondentes possui este domínio, compreensão das emoções dos outros, bem desenvolvido. De certa forma, este domínio se assemelha com a empatia, pois ambos procuram entender e se colocar no lugar do outro, segundo Goleman (2012), é basicamente o modo como lidar com as emoções dos outros.

Dos cinco domínios apresentados por Goleman (2012), elaborados por Mayer e Salovey, é possível perceber diante da análise dos dados, que os respondentes apresentam os domínios de motivar-se, reconhecer emoções nos outros e lidar com relacionamentos, bem desenvolvidos. Porém, o domínio de conhecer as próprias emoções, é desenvolvido de maneira mediana de acordo com as respostas. Já o domínio de lidar com emoções, não é desenvolvido entre os respondentes.

## 4.2 Liderança

### 4.2.1 Liderança Transformacional

Segundo Bastos (2008), a liderança transformacional se baseia em altos níveis de motivação, pois os líderes adotam comportamentos que ativam fortes emoções em seus colaboradores, que é um componente da liderança transformacional: **a influência idealizada (atributo)**.

De acordo com os respondentes da pesquisa, pode-se inferir que 29,1% desta amostra concordam totalmente que causam orgulho nas pessoas por estarem associadas a eles e 42,7% concordam parcialmente com isto. Os que não concordam, nem discordam correspondem a 27,3%, e somente 0,9% discordam

parcialmente. 58,2% dos respondentes acreditam que vão além do interesse pessoal pelo bem do grupo e 32,7% concordam parcialmente com isto. 7,3% não concordam, nem discordam, 0,9% discordam parcialmente e 0,9% discordam totalmente.

Em relação à afirmativa “ajo de tal forma que consigo o respeito dos outros por mim”, 54,5% dos respondentes concordam totalmente com isto e 33,6% concordam parcialmente. Apenas 10% não concordam, nem discordam e 1,8% discordam totalmente. 50% dos respondentes concordam totalmente que demonstram um senso de poder e confiança, 40,9% concordam parcialmente com isto e 8,2% não concordam, nem discordam. Somente 0,9% discordam totalmente.

É possível visualizar que grande parte dos líderes acreditam que adotam comportamentos que ativam fortes emoções nos colaboradores, influenciando os seus ideais, esta característica faz parte da liderança transformacional, denominada de influencia idealizada (atributo). Estes líderes alcançam altos níveis de motivação em seus colaboradores, e conseqüentemente isso os leva a mudarem objetivos, desejos e necessidades (BASTOS, 2008).

Cunha et al (2006) afirma que a liderança inspiracional, ou seja, a **influência idealizada (comportamento)**, fomenta o esforço dos colaboradores e estimula o otimismo.

Pode-se observar que 43,6% dos respondentes concordam totalmente com a afirmação “converso sobre as minhas crenças e valores mais importantes” e 29,1% concordam parcialmente com isto. 17,3% não concordam, nem discordam, 5,5% discordam parcialmente e apenas 4,5% discordam totalmente. 60% da amostra concordam totalmente que especificam a importância de se ter um forte senso de propósito e 29,1% concordam parcialmente com isto. 7,3% não concordam, nem discordam, 1,8% discordam parcialmente e 1,8% discordam totalmente.

Em relação à afirmativa “levo em consideração as conseqüências éticas e morais das decisões”, 73,6% concordam totalmente com isto e 20,9% concordam parcialmente. Apenas 4,5% não concordam, nem discordam e somente 0,9% discordam parcialmente. 38,2% da amostra concordam totalmente que enfatizam a importância de se ter um senso único de missão e 36,4% concordam parcialmente. 16,4% não concordam, nem discordam, 6,4% discordam parcialmente e somente 2,7% discordam totalmente.

De maneira geral os respondentes possuem a influência idealizada (comportamento) desenvolvida, esta variável corresponde ao comportamento do líder perante seus colaboradores, devendo servir como exemplo de comportamento, transmitindo otimismo. Então, os líderes respondentes, acreditam que essa maneira de se comportar pode gerar bons resultados com seus liderados.

Conforme Cunha et al (2006), a **estimulação intelectual** é um dos componentes da liderança transformacional, no qual o líder estimula os seus colaboradores a reconhecer suas crenças e valores, e seu pensamento inovador e criativo.

43,6% dos respondentes concordam totalmente que reexaminam suposições críticas questionando se são apropriadas e 39,1% concordam parcialmente. 11,8% não concordam, nem discordam, 3,6% discordam parcialmente e 1,8% discordam totalmente disto.

63,6% da amostra acreditam que procuram alternativas diferentes ao solucionar problemas, 28,2% concordam parcialmente com isto, 4,5% não concordam, nem discordam, 2,7% discordam parcialmente e somente 0,9% discordam totalmente. 64,5% dos respondentes concordam totalmente que fazem

com que os outros olhem para os problemas de diferentes ângulos, 32,7% concordam parcialmente com isto. Apenas 1,8% não concordam, nem discordam e 0,9% discordam parcialmente. 65,5% da amostra acredita concordam totalmente que sugerem novas alternativas e maneiras de realizar e completar as atividades, 30,9% concorda parcialmente com isto e 1,8% não concordam, nem discordam. Apenas 1,8% discordam parcialmente.

A estimulação intelectual fomenta nos colaboradores o pensamento crítico e inovador, além de ajudá-los a reconhecer suas crenças e valores. Os líderes possuem esta característica da liderança transformacional bem desenvolvida, a maioria deles acredita nessas suposições e colocam em prática com seus liderados.

No componente **consideração individualizada**, os líderes encorajam seus colaboradores, treina-os, tenta desenvolver seu potencial e fornece-lhes *feedback*, considerando cada um de maneira individual (CUNHA et al, 2006).

Diante das respostas presentes, é possível visualizar que 44,5% dos respondentes concordam totalmente que investem seu tempo ensinando e treinando seus colaboradores e 39,1% concordam parcialmente com isto. 10% não concordam, nem discordam, 5,5% discordam parcialmente e 0,9% discordam totalmente.

59,1% da amostra concordam totalmente que tratam os outros como indivíduos e 20,9% concordam parcialmente com isto. 7,3% não concordam, nem discordam, 5,5% discordam parcialmente e 7,3% discordam totalmente.

A grande maioria dos respondentes, 72,7%, concorda totalmente que consideram cada indivíduo de maneira diferente em relação aos outros e 20,9% concordam parcialmente com isto. Apenas 4,5% não concordam, nem discordam, 0,9% discordam parcialmente e 0,9% discordam totalmente. 63,6% da amostra concorda totalmente que ajudam os outros no desenvolvimento de seus pontos fortes. 30,9% concordam parcialmente com isto, 4,5% não concordam, nem discordam e apenas 0,9% discordam parcialmente.

A consideração individualizada é a forma como o líder trata os colaboradores considerando as necessidades de cada um de forma individual. De acordo com a interpretação acerca destas respostas, pode-se afirmar que os líderes possuem essa característica da liderança transformacional. É importante porque trata cada liderado conforme suas necessidades individuais, sem que nenhum deles seja prejudicado ou beneficiado em relação aos demais.

Então, pode-se inferir que os líderes são denominados transformacionais, pois possuem todas as características acerca deste tipo de liderança em seu comportamento.

#### 4.2.2 Liderança Transacional

Um dos componentes principais da liderança transacional é a **recompensa contingente**, em que o líder estabelece uma recompensa pelo esforço daquele colaborador que alcança os objetivos propostos (CUNHA et al, 2006).

Apenas 26,4% dos respondentes concordam totalmente que fornecem assistência aos outros em troca de seus esforços e 47,3% concordam parcialmente com isto. 10% não concordam, nem discordam, 9,1% discordam parcialmente e 7,3% discordam totalmente desta afirmativa.

28,2% dos respondentes concordam totalmente com a afirmativa “discuto quem é o responsável por atingir metas específicas de performance”, 48,2% concordam parcialmente com isto, 19,1% não concordam, nem discordam, 2,7% discordam parcialmente e 1,8% discordam totalmente. 55,5% concordam totalmente

que deixam claro o que cada um pode esperar e receber quando as metas forem alcançadas, 36,4% concordam parcialmente com isto, 5,5% não concordam, nem discordam, 1,8% discordam parcialmente e apenas 0,9% discordam totalmente.

A grande maioria dos respondentes, 85,5%, concorda totalmente que expressam satisfação quando os outros correspondem às expectativas. 13,6% concordam parcialmente com isto e apenas 0,9% discorda parcialmente desta afirmativa.

Caracterizando uma liderança transacional, pode-se perceber que somente uma pequena porcentagem da amostra atua desta maneira. Não é um costume generalizado dos líderes oferecer a recompensa contingente aos seus colaboradores, embora seja importante porque fornecem recompensas em troca de seus esforços, o que de certa forma motiva aquele colaborador a produzir mais.

De acordo com Cunha et al (2006), a **gestão por exceção ativa** se caracteriza pelo fato de o líder monitorar o desempenho dos colaboradores e corrigir aqueles erros que impediram alguma meta de ser alcançada.

23,6% da amostra concordam totalmente com a afirmativa “foco a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões esperados” e 35,5% concordam parcialmente com isto. 14,5% não concordam, nem discordam, 15,5% discordam parcialmente e 10,9% discordam totalmente. 39,1% dos respondentes concordam totalmente que concentram sua atenção ao lidar com erros, reclamações e falhas, 40,9% concordam parcialmente com isto, 13,6% não concordam, nem discordam, 5,5% discordam parcialmente e apenas 0,9% discordam totalmente.

Em relação à afirmativa “mantenho-me a par de todos os erros”, é possível observar que 40,9% concordam totalmente com isto, 43,6% concordam parcialmente, 7,3% não concordam, nem discordam e somente 8,2% discordam parcialmente. 35,5% dos respondentes acreditam que dirigem sua atenção para as falhas para que atinjam os padrões esperados. 40% concordam parcialmente com isto, 12,7% não concordam, nem discordam, 7,3% discordam parcialmente e 4,5% discordam totalmente.

É possível afirmar que a maioria dos líderes que responderam a esta pesquisa, exerce a gestão por exceção ativa, pois concordam que é importante focar nos erros, para que estes não voltem a acontecer e corrigi-los o mais rápido possível para que não prejudique o alcance dos objetivos finais.

Na **gestão por exceção passiva**, Cunha et al (2006) afirma que é onde o líder espera os problemas acontecerem para então resolvê-los.

Nota-se que somente 3,6% dos respondentes concordam totalmente que falham em interferir em problemas até o momento em que se tornam sérios, 16,4% concordam parcialmente com isto, 17,3% não concordam, nem discordam, 32,7% discordam parcialmente e 30% discordam totalmente com a afirmação. 71,8% da amostra discordam totalmente que esperam as coisas darem errado para começar a agir e 20,9% discordam parcialmente com isto. 4,5% da amostra não concordam, nem discordam e 2,7% concordam parcialmente.

Em relação à afirmativa “demonstro acreditar firmemente que se não está quebrado, não se conserta”, 10,9% concordam totalmente e 12,7% concordam parcialmente. 27,3% não concordam, nem discordam, 21,8% discordam parcialmente e 27,3% discordam totalmente. Apenas 4,5% dos respondentes concordam totalmente que demonstram que os problemas devem tornar-se crônicos antes de agir e 5,5% concorda parcialmente com isto. 10% não concordam, nem discordam, 12,7% discordam parcialmente e a maioria, 67,3% discordam totalmente da afirmação.

Pode-se observar que a grande maioria não exerce uma gestão por exceção passiva, sendo um ponto positivo porque mostra que estes líderes não esperam os problemas ocorrerem para depois corrigi-los, e sim devem agir antes de os problemas se agravarem. Portanto, corrigem as falhas de seus colaboradores antes que estas possam vir a criar situações conflituosas dentro da organização, caracterizando então uma gestão por exceção ativa, e não passiva.

O componente *laissez-faire*, isto é, a não liderança, é o elemento da liderança transacional no qual o líder praticamente abstém-se de tentar influenciar seus colaboradores (CUNHA et al, 2006).

Observou-se que a maioria dos respondentes, 70%, discorda totalmente da afirmativa “evito envolver-me quando surgem assuntos importantes” e 22,7% discordam parcialmente disto. Somente 2,7% não concordam, nem discordam e 4,5% concordam parcialmente. 77,3% da amostra discordam totalmente de que estão ausentes quando necessitam deles e 15,5% discordam parcialmente disto. 4,5% não concordam, nem discordam e apenas 2,7% concordam parcialmente.

A grande maioria dos respondentes, 79,1%, discorda totalmente de que evitam tomar decisões e 11,8% discordam parcialmente disto. Somente 2,7% não concordam, nem discordam, 4,5% concordam parcialmente e 1,8% concordam totalmente. 61,8% dos respondentes discordam totalmente de que demoram a responder a questões urgentes e 20% discordam parcialmente disto. 8,2% não concordam, nem discordam, 6,4% concordam parcialmente e 3,6% concordam totalmente com isto.

Foi possível notar que os líderes respondentes não possuem esta característica de não liderança, o que comprova que os respondentes da pesquisa, em sua grande maioria, são líderes. Esta característica de não liderança, denominada *laissez-faire*, é quando o líder praticamente não influencia seus liderados.

Portanto, pode-se inferir que estes líderes não podem ser considerados transacionais por não possuírem as características da liderança transacional bem desenvolvidas. Apesar de exercerem uma gestão por exceção ativa, componente da liderança transacional, não podem ser considerados transacionais de acordo com as demais características porque estas denominam uma não liderança.

### 4.3 Inteligência Emocional e Liderança

Após esta análise individual de inteligência emocional e liderança, foi elaborada uma análise cruzada, relacionando estes dois conceitos, que foi o objeto do problema de pesquisa deste trabalho.

Para a afirmação “sou indiferente à felicidade dos outros” (P5), a resposta foi invertida, ou seja, aqueles que marcassem a opção “discordo” poderia ter um alto QE. Relacionando com o conceito de liderança, mais especificamente à liderança transformacional, que sugere que o líder atenda às necessidades dos outros em relação ao trabalho (P59), pode-se visualizar que 50% dos respondentes afirmam que não são indiferentes a felicidade do outro e que concordam que atendem às necessidades dos outros, quer dizer, metade dos respondentes acreditam que não são indiferentes à felicidade dos outros e que eles atendem às necessidades dos outros em relação ao trabalho. Isto mostra que 50% dos respondentes têm empatia e ao mesmo tempo pensam em atender as necessidades dos outros em relação ao trabalho, ou seja, as duas afirmações se complementam. Estes possuem o domínio de inteligência emocional desenvolvido, que corresponde à empatia e à

compreensão das emoções dos outros, pois pensam no que os outros precisam e querem.

Pode-se inferir que, em relação às afirmações “dou o meu melhor para alcançar os objetivos a que me propus” (P19) e “expresso confiança de que as metas serão alcançadas” (P58), os respondentes mantiveram-se coerentes quando relacionando as respostas. A primeira afirmação se refere à inteligência emocional, especificamente ao domínio de autoencorajamento e a segunda afirmação se refere à liderança transformacional.

Pode-se perceber que a maioria dos respondentes, 76,19%, concorda com as duas afirmativas, mostrando que líderes transformacionais se mantêm confiantes em relação às metas que precisam ser alcançadas, encorajando a si mesmo e aos seus colaboradores. Isto quer dizer que este domínio da inteligência emocional, autoencorajamento, é bem desenvolvido para eles exercerem a liderança.

Um dos domínios principais da inteligência emocional é a capacidade de compreender as emoções dos outros e uma das características da liderança transformacional é o fato de se considerar cada indivíduo de forma distinta em relação aos outros. Relacionando estas duas afirmações (P11) e (P51), respectivamente, de acordo com a tabela 3, pode-se visualizar que 81,35% dos respondentes concordam com estas afirmações. O que reforça a ideia de que a liderança deve andar em conformidade com a inteligência emocional, ou seja, 81,35% dos líderes respondentes compreendem as emoções dos outros e desenvolvem este domínio quando lideram seus colaboradores, pois consideram cada indivíduo de forma diferente em relação aos outros, de acordo com suas necessidades e habilidades específicas.

Em relação ao domínio de inteligência emocional, “compreendo minhas próprias emoções” (P1) e à característica de liderança transacional, gestão por exceção ativa, representada pela afirmativa “dirijo a minha atenção para as falhas a fim de atingir os padrões esperados” (P49), somente 50% dos respondentes concordam com as duas afirmativas simultaneamente, o que de certa forma infere que líderes transacionais não possuem um alto nível de inteligência emocional.

Outro domínio importante para se obter um alto QE, é a capacidade de se estabelecer um autocontrole perante as críticas. Na relação entre as afirmativas “não lido bem com as críticas que me fazem” (P2) e “reexamino suposições críticas questionando se são apropriadas” (P25), representada na tabela 5, pode-se observar que não há uma conexão que comprove que os líderes saibam lidar com críticas, pois na afirmativa P2 o ideal seria que os respondentes não concordassem, pois dominariam o autocontrole perante as críticas, e concordassem com a afirmativa P25. Porém, apenas 52,17% dos respondentes discordam da P2 e concordam com a P25.

Então, pode-se concluir que 52,17% dos líderes respondentes desta pesquisa possuem o domínio de lidar com as críticas que recebem bem desenvolvido, uma porcentagem relativamente pequena, pois o ideal seria que a grande parte deles tivesse este domínio desenvolvido para lidar com as críticas.

Desse modo, pode-se concluir que os líderes que possuem os domínios de inteligência emocional bem desenvolvidos – motivar-se e lidar com relacionamentos - são líderes transformacionais. Os outros domínios – lidar com emoções e reconhecer emoções nos outros – são domínios menos desenvolvidos pelos líderes transformacionais. E a análise mostrou que líderes transacionais não possuem o domínio que corresponde a conhecer as próprias emoções, bem desenvolvido.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No decorrer da realização desta pesquisa, foi possível verificar alguns resultados de acordo com a análise de dados feita a partir das respostas obtidas por meio do questionário aplicado. O objetivo geral da pesquisa foi analisar os tipos de liderança e sua relação com a inteligência emocional, este foi alcançado visto que foram trabalhados dois tipos específicos de liderança, transacional e transformacional, e a liderança em relação à passividade e evitamento, caracterizando uma não liderança.

Este objetivo foi alcançado confirmando que líderes mais eficazes possuem um alto quociente emocional. Mas somente líderes denominados transformacionais possuem estas competências mais aguçadas, enquanto líderes transacionais não possuem uma relação direta com a inteligência emocional. Ou melhor, líderes transacionais não desenvolvem os domínios de inteligência emocional da mesma forma que líderes transformacionais. Em contrapartida, foi possível observar que todos podem ser caracterizados como líderes, pois não possuem características desenvolvidas em relação à passividade, resultando em uma não liderança (*laissez-faire*).

Para se alcançar o objetivo geral e responder ao problema de pesquisa, foi necessário atingir os objetivos específicos estabelecidos. O primeiro objetivo específico alcançado foi a classificação da inteligência emocional de acordo com os cinco domínios do modelo de competências de Mayer e Salovey – conhecer as próprias emoções; lidar com emoções; motivar-se; reconhecer emoções nos outros e lidar com relacionamentos. Outro objetivo específico foi identificar a liderança em transacional e transformacional, e a maioria pode ser classificada como líderes transformacionais. E o último objetivo específico alcançado, procurou identificar a liderança em relação à passividade e ao evitamento, ou seja, características de não liderança. Ficou claro, de acordo com os respondentes, que não possuem esta característica de passividade, o que se pode concluir que são realmente líderes.

Pode-se concluir, ao final da realização desta pesquisa, que a maioria dos respondentes possui um alto quociente emocional, de acordo com as dimensões trabalhadas. Estes que possuem um alto quociente emocional se caracterizam como líderes transformacionais. Os líderes transacionais não têm as dimensões de inteligência emocional tão desenvolvidas, mas foi interessante observar que, independente do tipo de liderança, todos podem ser considerados como líderes, levando em consideração suas atitudes em relação aos seus subordinados. Denominados como transacionais ou transformacionais, foi possível verificar que ambos conseguem bons resultados em sua liderança, mesmo aqueles que não possuem um alto QE, como foi visto com os líderes transacionais.

Ao decorrer da elaboração desta pesquisa, pode-se concluir que a inteligência emocional é um instrumento muito importante para aqueles que lideram pessoas, com o desenvolvimento de seus domínios é viável uma melhor relação entre líderes e liderados, possibilitando um ambiente de trabalho mais harmonioso e justo.

Uma das limitações da pesquisa foi o fato de não ter sido colocado no questionário os dados demográficos dos respondentes, como sexo, idade e escolaridade. Foi uma grande limitação porque poderiam ser feitas relações a partir destas variáveis a fim de enriquecer a análise de dados.

Outra limitação que pode ser considerada foi a utilização de somente dois tipos de liderança, o que de certa forma limitou outras possíveis conclusões e relações. Além disso, a amostra utilizada não foi direcionada a um grupo específico, ou seja, quem exercesse cargo de chefia poderia responder ao questionário, o que



dificultou um pouco na coleta de dados, pois não foi destinada a determinada empresa ou profissão.

Para outras possíveis pesquisas acerca do tema proposto, fica sugerido a utilização de uma amostra mais específica, destinada a determinado grupo, empresa ou profissão e tentar relacionar a inteligência emocional com outros tipos de liderança, para expandir o conhecimento do assunto e mostrar o quão significativo pode ser se todos os líderes desenvolvessem seu QE.

## REFERÊNCIAS

BARROS, José Carlos de; SAMARA, Beatriz Santos. **Pesquisa de marketing: conceitos e metodologia**. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2002.

BASTOS, Cristina Maria de Campos Lopes Igrejas. **Inteligência emocional, liderança e desempenho** – qual a relação? – Um caso na administração pública local. 2008. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Comportamento Organizacional), Instituto Superior de Psicologia Aplicada, Lisboa.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **O líder eficaz**. São Paulo: Atlas, 2009.

BUENO, José Maurício Haas; PRIMI, Ricardo. Inteligência emocional: um estudo de validade sobre a capacidade de perceber emoções. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, São Francisco, p. 279-291, 2003.

COOPER, Ann A. **Como ser um líder**. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

CUNHA, Miguel Pina e et al. **Manual de comportamento organizacional e gestão**. 5. ed. Lisboa: Editora RH, 2006.

FONSECA, Rodrigo. Como exercitar sua inteligência emocional. **Sociedade Brasileira de Inteligência Emocional**, São Paulo, 2015. Disponível em: <<http://www.sbie.com.br/wp-content/uploads/2015/07/Como-exercitar-sua-Intelig%C3%Aancia-Emocional.pdf>>. Acesso em: 06 mar. 2018.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. 2. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

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

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MAYER, John D.; SALOVEY, Peter. **Emotional development and emotional intelligence**. New York: Basic Books, 1997.

REGO, Arménio; FERNANDES, Claudia. Inteligência emocional: contributos adicionais para a validação de um instrumento de medida. **Psicologia**, Lisboa, v. 19, n. 1-2, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2016.