

**UNIVERSIDADE TIRADENTES  
CURSO DE PSICOLOGIA**

**ANNA LARISSA SOBRAL PINTO  
EVANY MIRELLE ALVES SANTOS**

**A RELAÇÃO ENTRE AVALIAÇÃO PSICOLÓGICA E INTELIGÊNCIA  
EMOCIONAL EM CARGOS DE LIDERANÇA**

**ARACAJU**

**2019**

ANNA LARISSA SOBRAL PINTO  
EVANY MIRELLE ALVES SANTOS

A RELAÇÃO ENTRE AVALIAÇÃO PSICOLÓGICA E A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL  
EM CARGOS DE LIDERANÇA

Monografia apresentada ao Curso de Psicologia, sob orientação da profa. Dra. Lidiane dos Anjos Santos Andrade, como requisito para avaliação da disciplina Trabalho de Conclusão de Curso II.

Aracaju

2019

## **Agradecimentos**

Anna Larissa Sobral Pinto,

Agradeço a imensamente a força espiritual do universo por trazer a luz e a energia nos caminhos mais sinuosos e tortuosos.

Sou grata a meus pais e meus avós, Denise e Cesar, Isabel, Maria José e José Freire (*In memoriam*) e José Pinto pelos ensinamentos e formação da mulher que eu sou hoje.

As minhas irmãs, Anne e Anna, pelo suporte e apoio em momentos de dificuldades.

Aos meus tios, Silvio, Valmir, Denisson e Almir, pelos momentos únicos em família. Principalmente, a minha tia Deise, por ser "pau para toda obra" e se não fosse por ela essa caminhada com certeza seria mais difícil.

Gratidão ao meu namorado, Marcos Vinicius, por me acompanhar nesta jornada de graduação e por suporte nos momentos em que precisei

Ao Rh da Rede Primavera, Fabiana, Jennifer, Davi, Aparecidas, Viviane, Sheyla, Airis, Shirlene, que solidificaram o desejo de atuar na área da Psicologia Organizacional e do Trabalho. E em especial a Ingrid e Carol, por todos os aprendizados, feedbacks e compreensões, isso fez com que me tornasse uma profissional competente e humana.

Aos amigos, principalmente Anni, por estar presente nos momentos de confidências e felicidade.

A todos os professores passaram conhecimentos para toda uma vida. Principalmente a Diogo Araujo e Raad da paixão no contexto da avaliação psicológica. E a queridíssima e ilustríssima Prof.a Dra. Lidiane dos Anjos pela sua dedicação, empenho nos encontros leves e nas orientações para elaboração deste trabalho, sem dúvidas uma profissional fora do comum.

A minha dupla inigualável de TCC, que me acompanhou desde o início da graduação, nas quais passamos por momentos inacreditáveis e inesquecíveis, muito obrigada por tudo

No mais, quero agradecer a todos que contribuíram de alguma forma para esta concretização deste estudo e desta trajetória.

Evany Mirelle Alves Santos,

Agradeço acima de tudo a Deus, fonte de toda força que me trouxe a conclusão desse processo.

A meus pais, Cleide e Jackson, por proporcionarem a melhor educação e tornar possível que eu esteja concluindo mais essa etapa.

A Jake, meu grande amor e filho do coração, por tudo que significa para mim enquanto motivação.

Ao meu irmão Erick, e todos tios, tias, avós, e primos, por acompanharem minha dedicação e torcerem por mim.

Ao meu grande companheiro Leonardo, que ofereceu apoio em todos os momentos, e soube compreender quando eu não pude estar presente, dando-me forças para vencer essa difícil etapa, sempre lembrando-me o quanto sou capaz.

A meus sogros, cunhadas, concunhados e meu lindo sobrinho pela presença cuidadosa e animadora nesse percurso.

Aos amigos presentes nessa incrível jornada, e em especial a Anne, que mesmo longe sempre esteve perto.

A todos os mestres e equipe, que compartilharam seus conhecimentos e acompanharam meu caminho enquanto universitária. Especialmente a Lidiane dos Anjos Santos Andrade, orientadora dessa monografia e mais que isso, grande inspiração enquanto profissional, oferecendo conhecimento, dedicação e afeto, respeitando nossas individualidades ao longo desse lindo processo de construção.

E por fim, a minha dupla de monografia, e parceira de graduação, foi maravilhoso chegarmos aqui juntas!

Deixo aqui meu carinho a cada um, esse TCC também é de todos vocês!

## RESUMO

Em mundo repleto de transformações e incertezas no mercado de trabalho, o sujeito precisa se adequar e desenvolver habilidades sociais e emocionais para sobreviver em qualquer contexto, principalmente nos cargos de liderança. Em frente a este cenário, o mercado cobra do trabalhador que seja inteligente emocionalmente, no qual precisa ter a capacidade de se relacionar, motivar-se, se colocar no lugar do outro, controlar os impulsos e lidar com as situações inusitadas. Desta forma, a psicologia enquanto ciência do comportamento humano vê-se impelida a analisar e se posicionar perante a estas situações em que o indivíduo se coloca. O seguinte trabalho buscou mapear o conceito de inteligência emocional e habilidades socioemocionais dos perfis gerenciais através da avaliação psicológica em um setor de Instituição de Ensino Superior. A pesquisa qualitativa contou-se com a avaliação psicológica e o método de estudo de caso afim de obter informações aprofundadas acerca dos assuntos propostos num foco de análise específico. A partir da amostra participante, detectou-se os estilos de liderança paternalista e situacional juntamente com as habilidades mais utilizadas, sendo elas: comunicação, ser exemplo e dar suporte. Diante dos resultados encontrados, consideramos que ainda temos uma base dos temas aqui elencados, bem como contradições entre o real sentido dos conceitos e a prática efetiva do líder.

Palavras-chave: inteligência emocional, habilidades socioemocionais, estilos de liderança, avaliação psicológica.

## ABSTRACT

In a world full of transformations and uncertainties in the labor market, the subject needs to adapt and develop social and emotional skills to survive in any context, especially in leadership positions. Faced with this scenario, the market demands the emotionally intelligent worker, who needs to have the ability to relate, motivate, put himself in the other's place, control impulses and deal with unusual situations. Thus, psychology as a science of human behavior is impelled to analyze and position itself in relation to these situations in which the individual is placed. The following work sought to map the concept of emotional intelligence and socioemotional skills of managerial profiles through psychological assessment in a Higher Education Institution sector. The qualitative research relied on the psychological evaluation and the case study method in order to obtain in-depth information about the proposed subjects in a specific analysis focus. From the participant sample, paternalistic and situational leadership styles were detected along with the most used skills, namely: communication, being an example and giving support. Given the results, we consider that we still have a basis of the themes listed here, as well as contradictions between the real meaning of the concepts and the effective practice of the leader.

Keywords: emotional intelligence, socioemotional skills, leadership styles, psychological assessment.

## Sumário

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	7
<b>2. OBJETIVO GERAL</b>	8
2.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	8
3.1. PSICOLOGIA DO TRABALHO E DAS ORGANIZAÇÕES: DE ONDE VIEMOS E O QUE FAZEMOS?	8
3.2. INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E AVALIAÇÃO PSICOLÓGICA: ESPECIFICANDO O MODO DE FAZER.	11
3.3. A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA: COMPREENDENDO AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS NO TRABALHO.	15
<b>4. METODOLOGIA</b>	17
<b>5. RESULTADOS E DISCUSSÕES</b>	21
5.1. INTELIGÊNCIA EMOCIONAL	21
5.2. HABILIDADES SOCIOEMOCIONAIS	22
5.3. DEFINIÇÕES E ESTILOS DE LIDERANÇA	25
5.4. DEBATE ACADÊMICO	27
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	30
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	31
ANEXO I	35
ANEXO II	37
ANEXO III	38
APENDICE A	39
APENDICE B	41
APÊNDICE C	43
APÊNDICE D	45

## 1. INTRODUÇÃO

As fronteiras geográficas, setoriais e de negócios praticamente desapareceram. Está cada vez mais difícil entender as causas e os “quem, o quê, onde, como e porque” por trás das mudanças (MACHADO, 2017).

Vive-se em um momento em que as tecnologias se renovam constantemente e os nossos hábitos se transformam a todo instante. As incertezas e as mudanças se tornaram constantes no mercado e assume-se a importância de uma preparação para adaptar-se a essa volatilidade. Assim, é necessário entender o funcionamento das organizações para que seja possível compreender como a empresa se planeja para o futuro, toma decisões, gere os riscos, implementa redefinições e resolve problemas.

No meio dessa nova maneira de enxergar e posicionar-se perante a presente realidade, a Psicologia enquanto ciência se vê impelida a acompanhar tais metamorfoses. De maneira mais específica, a Psicologia Organizacional e do Trabalho se coloca à frente desta temática, remetendo que diz respeito ao mundo das organizações e do trabalhador em seu ambiente de atuação. É através de sua base teórica e seu modo de enxergar o homem nesse contexto laboral que se pode afirmar que a sua ciência constantemente é moldada.

A sobrevivência de uma empresa no atual mercado, competitivo e volátil, depende, em grande medida, da disponibilidade dos seus funcionários em desenvolver diversas habilidades, dentre elas as emocionais, para oferecer serviços de qualidade. Lidar com frustrações, controlar emoções e relacionar-se bem com outras pessoas fazem a diferença no mundo do trabalho (SOBRAL, 2010).

O mercado de trabalho se tornou mais exigente, cobrando do trabalhador maiores habilidades. É neste cenário que emerge o conceito de Inteligência emocional, que segundo o Psicólogo David Goleman (1999) consiste em um conjunto de habilidades que incluem controle de impulsos, motivação, empatia e capacidade de se relacionar com os outros, que varia de acordo com a subjetividade juntamente com os diversos contextos de cada indivíduo.

Aliando o conhecimento técnico necessário e a formação teórica de base psicológica, o Psicólogo Organizacional e do Trabalho se destaca na atualidade assumindo grande relevância nas decisões das organizações que evoluem na gestão de pessoas. Compreendendo desse modo, o presente trabalho busca investigar, através da avaliação psicológica, de que maneira a inteligência emocional é vista em indivíduos ocupando cargos gerenciais e de liderança e quais os estilos de lideranças apresentados por determinados grupos de perfis previamente escolhidos,

podendo então a fim de contribuir para a discussão da temática que tende a trazer grandes benefícios ao mundo do trabalho.

Através da avaliação psicológica, como recurso para mesurar tais habilidades, é permitido ao psicólogo, único profissional qualificado a utilizar de tais instrumentos previamente validados para traçar perfis psicológicos correspondentes a funções específicas de trabalho, principalmente aquelas que exigem adaptabilidade e competências singulares a investigação do comportamento humano e sua subjetividade, a análise de se ter pessoas emocionalmente inteligentes em cargos que exigem controle emocional, empatia, flexibilidade, resiliência, habilidades sociais e socioemocionais, bem como conhecimento das próprias emoções.

## **2. OBJETIVO GERAL**

Mapear o conceito de inteligência emocional e habilidades socioemocionais dos perfis gerenciais através da avaliação psicológica.

### **2.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar o conceito de inteligência emocional entre os participantes;
- Verificar os estilos de liderança presentes na realidade organizacional escolhida;
- Detectar as habilidades socioemocionais destes perfis;
- Promover a discussão acerca das temáticas propostas no âmbito acadêmico;

## **3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **3.1. PSICOLOGIA DO TRABALHO E DAS ORGANIZAÇÕES: DE ONDE VIEMOS E O QUE FAZEMOS?**

Segundo Malvezzi (2004) o trabalho é uma prática transformadora da realidade que viabiliza a sobrevivência e a realização do ser humano.

Desde os tempos mais primitivos da humanidade, o trabalho mostrou-se como categoria de fundamental importância para o desenvolvimento e sobrevivência do ser humano.



Atividades como caça, pesca, colheita e a busca por cavernas onde poderiam se abrigar foram responsáveis por suprir necessidades e manter a espécie (ALBUQUERQUE, 2007).

Para Marx (1985), o trabalho é, em essência, um ato que se passa entre o homem e a natureza. O próprio homem exerce em relação à natureza o papel de uma potência natural específica. Ele põe em movimento sua inteligência e suas forças a fim de transformar matérias e lhes dar uma forma útil à sua vida. Ao mesmo tempo em que age por esse movimento sobre a natureza exterior e a modifica, ele transforma sua própria natureza e desenvolve suas faculdades adormecidas.

O teórico Jürgen Habermas (1987) acreditava no trabalho como uma ação instrumental sobre a natureza, tendo o homem instrumentalizado nessa ação. Nos aspectos referentes as particularidades do mundo do trabalho e das organizações vem a Psicologia Organizacional e do trabalho, que em seu início recebeu a nomenclatura de Psicologia Industrial, levando esse nome devido a época em que surgiu.

Durante a revolução industrial homem e máquina competiam por espaço no mundo do trabalho, onde o foco era em produtividade. Neste momento o taylorismo surgiu defendendo uma análise de trabalho, a otimizando através de ações como a seleção de funcionários de acordo com a função a ser exercida, bem como o treinamento para execução de tarefas e a recompensa como incentivo no desempenho (PINTO, 2019)

Nesse mesmo momento histórico, a Psicologia distanciou-se vagarosamente da filosofia e fisiologia e teve como base os pilares da psicologia comportamental (*behaviorismo*), do funcionalismo e da psicologia das diferenças individuais. Em sua atuação voltada para o trabalho, iniciou atrelada aos interesses das indústrias, onde procurava medir o limite de esforço dos trabalhadores para criar cotas de produção. Os psicólogos industriais se encarregavam das práticas de seleção e colocação profissional, além da orientação vocacional baseada em testes e estudos sobre condições de trabalho, a fim de aumentar a produtividade (SILVESTRE, 2009).

Em 1924, através dos experimentos de Hawthorne surgiu-se um entendimento em relação ao modo que as relações informais trabalhavam junto as relações formais e técnicas do trabalho, capaz de até mesmo alterar resultados de produção. Esse experimento consistiu em oferecer melhorias nas condições de trabalho de um grupo de jovens operárias que montavam relés<sup>1</sup> de telefones, e através disso notou-se um aumento de produção. Elas valorizavam sobretudo as folgas para descanso e a saída 1 hora mais cedo do trabalho. Como parte do experimento em determinado momento esses benefícios foram retirados sem aviso prévio, mas a produção continuou em alta, onde os pesquisadores entenderam que se deu pelas relações

materiais serem importantes, mas não sobrepõem as relações sociais, psicológicas e humanas entre empregado e empregador.

No período pós-guerra surgiu os maiores desenvolvimentos da Psicologia Industrial, quando o psicodrama e a sociometria de Moreno começaram a ser aplicados ao trabalho, assim como a teoria das dinâmicas de grupo de Lewin, e juntaram-se a seleção, a classificação de pessoas, avaliação de desempenho, treinamento, liderança e dentre outros (SILVESTRE, 2009).

Quando a psicologia industrial passou a apresentar objetivos mais voltados para os indivíduos do que para a própria empresa, estudando o trabalho humano em todos os seus significados e manifestações com uma visão mais ampla do homem que trabalha e do trabalho do homem, ela passa a se denominar a Psicologia do Trabalho. Este fato marca a passagem da obsessão pela produtividade para uma compreensão mais próxima do homem que trabalha, aumentando o campo de pesquisa em Psicologia do Trabalho, passando a ser menos instrumental (LIMA, 1995).

Ocorre então uma aproximação com a psicanálise, pois o psicólogo nesse contexto se torna um assessor ou consultor que tem como objeto de trabalho os "processos inconscientes das relações interpessoais e grupais no conjunto das práticas institucionais" (GUIRADO, 1987, p.8) e seu objetivo é de "promover a saúde e o bem-estar dos integrantes da instituição" (p.9), tendo como referencial teórico a psicanálise, exercida fora do consultório, e como método a indagação operativa junto com o método clínico.

Atualmente, a Psicologia Organizacional traz em sua perspectiva a influência da Sociologia, na qual o profissional da psicologia tem por obrigação de não somente analisar o indivíduo, mas sim de perceber, mensurar as repercussões e propor transformações tanto na esfera individual, quanto no ambiente de trabalho. A respeito disso, Vegro, Rocha, Camelo e Garcia (2016, p.3) afirmam:

“O núcleo da Cultura Organizacional é representado pelos valores organizacionais, os quais expressam as percepções dos indivíduos e as crenças que são compartilhadas entre os trabalhadores, suas formas de perceber, pensar, sentir e agir frente às situações, caracterizando e diferenciando um determinado grupo de outros. Os valores organizacionais são a base da organização e são ensinados de geração para geração, orientando o comportamento diário dos profissionais e reforçando o comportamento do grupo”.

A Psicologia Organizacional e do Trabalho intervém sobre fenômenos e processos relativos ao mundo do trabalho e das organizações, contribuindo em melhorias de produtividade e condições de trabalho, dos funcionários. O psicólogo nesse contexto tem a tarefa central de explorar, analisar, compreender como interagem as múltiplas dimensões que estejam ligadas a

vida das pessoas, dos grupos e das organizações. Esta área vem crescendo e transformando, contribuindo desta forma para a promoção, reestabelecimento da qualidade de vida e o bem-estar das pessoas (ZANELLI, BASTOS, 2004).

Referente a isto, Borges, Oliveira e Morais (2005) afirmam 4 objetivos acerca da psicologia: realizar levantamentos e analisar as políticas de recursos humanos empresarial, os planejamentos estratégicos e produção habilidades e atitudes; desenvolver ações relativas à melhorias contínuas institucionais, ao aprimoramento na formação e à reciclagem dos colaboradores; promover atividades que visem adaptação do colaborador e sua eficiência produtiva; desenvolver ações no intuito de melhorar a qualidade de vida do trabalhador.

Para Bleger (1984) o psicólogo pode se definir como técnico de relações interpessoais, devendo agir como facilitador das relações entre pessoas e organizações, contribuindo para o desenvolvimento de ambas. Nos dias atuais, a atuação do Psicólogo Organizacional e do Trabalho é principalmente na área de Recursos Humanos nas instituições e se justifica pela necessidade de analisar e identificar demandas referentes a suas implicações nas funções e atribuições no ambiente de trabalho.

Portanto, o uso da Psicologia como ciência e profissão indispensável na área de Recursos Humanos é inconteste para aqueles que lidam com questões como liderança, motivação, formação de equipes, seleção e desenvolvimento de pessoas entre outras (FIORELLI, 2000).

### 3.2. INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E AVALIAÇÃO PSICOLÓGICA: ESPECIFICANDO O MODO DE FAZER.

Os afetos são importantes na vida do ser humano e apresentam quatro principais funções: sobrevivência da espécie, construção histórica, aprendizagem e ajustamento social, expressão da subjetividade e da individualidade. Os estados afetivos ajudam a identificar o perigo, a expressar e informar estados internos, a comunicar o impacto verbal, não verbal e comportamental dos eventos nas pessoas, bem como orientar as ações em relação aos outros, a nós mesmos e ao ambiente circundante (GONDIM, SIQUEIRA, 2004).

Os autores Callahan e McCollum (2002) consideraram as emoções como um fator presente em todos os âmbitos de manifestação humana, bem como facilitadoras das decisões diante de momentos de relevância.

Em 1990 o psicólogo Peter Salovey, e John Mayer deram impulso aos estudos em Inteligência emocional. Mas foi em 1995 que o psicólogo de Harvard e editor científico do New

York Times David Goleman sugeriu que o “QI” era menos importante do que o comportamento inteligente, pois o conhecimento racionalizado por si só não é suficiente para uma pessoa funcionar e se adaptar bem na vida. É necessário canalizá-los e aplicá-los no caminho, como Aristóteles propôs em contextualizar os sentimentos, e que esta capacidade depende da “Inteligência Emocional” de cada pessoa, na maneira de abordar qualquer situação e tomar a decisão certa (ALMEIDA, 2016).

É na vida emocional que se desenvolve na área do cérebro chamada sistema límbico, e mais especificamente na amígdala, onde se originam prazer, desgosto, medo e raiva. O neocórtex, também conhecido como o cérebro “pensante”, que permitiu que as pessoas aprendessem e se lembrassem, foi adicionado há milhões de anos. Quanto mais conexões existem entre o sistema límbico e o neocórtex, mais respostas emocionais são possíveis. O desejo sexual vem do sistema límbico e o amor do neocórtex. O fato de que o cérebro emocional é muito anterior ao racional e que é uma derivação dele, revela claramente os verdadeiros relacionamentos entre pensamento, sentimento e emoções. O neocórtex aumenta a complexidade da vida emocional, embora não a domine totalmente, porque ela baixa várias vezes no sistema límbico (ALMEIDA, 2016).

Goleman (1999) propôs um novo olhar para a Teoria das Inteligências Múltiplas formulada por Gardner, na qual unifica as inteligências interpessoal e intrapessoal e amplia o conceito para a melhor forma em que o sujeito lida com ela e as reconhece. Desta forma, o autor define:

“(..) a 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 de 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.” (2001, p. 337)

Segundo Gardner (1995), o termo inteligência foi empregado por indivíduos comuns para descrever sua capacidade mental e das outras pessoas. No Ocidente eram definidas pessoas inteligentes àquelas que possuíam a capacidade de compreender rapidamente, que se destacavam cientificamente e que eram consideradas sábias

No que diz respeito as atribuições e características dadas, Goleman (1996) define os cinco aspectos da inteligência emocional no trabalho em: Autoconhecimento – Consiste em olhar para si e observar o que move os sentimentos, emoções e motivações individuais; Empatia - Diz respeito a habilidade de reconhecer emoções no outro e ter compreensão de sentimentos,

ela permite às pessoas reconhecerem necessidades e desejos nos outros, permitindo-lhes a construção de relacionamentos mais eficazes; Controle emocional – Reflete a habilidade de compreender as emoções dos outros e se importar; Relacionamento interpessoal – A capacidade de se comunicar claramente, de maneira persuasiva, construir vínculos pessoais, mediar conflitos; Automotivação - Habilidade de aperfeiçoar, dispor para execução das tarefas, ser otimista e comprometer-se.

O conceito foi também aderido por educadores através de programas de “aprendizado social e emocional”, ou SEL (social and emotional learning), pois Goleman (1995) esboçou as evidências preliminares que sugeriam que o SEL era um ingrediente ativo nos programas que aperfeiçoam a aprendizagem da criança evitando problemas como a violência. Em seu livro ele traz que hoje é possível afirmar cientificamente que ajudar as crianças a aperfeiçoar sua autoconsciência e confiança, controlar suas emoções e impulsos perturbadores e aumentar sua empatia resulta não só em um melhor comportamento, mas também em uma melhoria considerável no desempenho acadêmico.

Para Denham et al. (2003), a compreensão emocional é imprescindível enquanto instrumento da competência emocional, inclusive existindo evidências empíricas que a apontam como sendo preditora do ajustamento social e da saúde mental.

Desta forma a inteligência emocional vem se tornando uma condição indispensável para o planejamento de atividades empresariais no que se refere à liderança, gestão e organização, uma vez que é somente por meio dela que haverá a possibilidade dos profissionais que fazem parte de uma empresa trabalharem cada vez melhor em equipe, compreenderem a si mesmos e ao próximo, tendo ainda mais empatia, bem como motivando-se constantemente no sentido de alcançar resultados extraordinários para os negócios como um todo. (MARQUES, 2018).

A partir do momento em que foi notada a importância do gerenciamento de afetos no elemento comercial a temática passou a receber foco, assim o estudo e produção acerca do tema cresceu, recebendo cada vez mais atenção e se tornando comum no meio internacional (BOLTON, 2005; MONTGOMERY, PANAGOPOLU, 2005).

Segundo Tannenbaum, Weschker e Massarik apud Bergamini (1994) citam que a liderança é um intercâmbio entre pessoas na qual uma delas apresenta a informação de uma certa forma e os outros se tornam influenciados, entendendo que seus resultados serão melhorados caso se comportem do modo sugerido.

Mas afinal, quais características formam um líder? Como um segundo momento no estudo sobre a liderança os estudiosos passaram a tentar identificar o conjunto de comportamentos que pudessem definir a habilidade de liderança (BERGAMINI, 1994)

É através da avaliação psicológica que a identificação das habilidades socioemocionais se torna possível e qualificada. A testagem psicológica é uma das etapas do processo de Avaliação Psicológica que passou por várias transformações em seu campo, tendo como uma das premissas avaliar as capacidades do indivíduo e de ser uma técnica exclusiva para o profissional da psicologia. Segundo Urbina (2007, p. 11 – 17) a testagem psicológica é uma técnica utilizada para obter amostras de comportamentos do sujeito, tais como: funções cognitivas, capacidades e habilidades, usando-se a ferramenta mais adequada para chegar ao resultado inesperado ou esperado, sem se preocupar com o certo ou errado.

É importante salientar a diferença entre avaliação psicológica e testagem psicológica, onde a avaliação psicológica é um processo amplo que envolve a integração de informações provenientes de diversas fontes, dentre elas, testes, entrevistas, observações e análise de documentos, enquanto que a testagem psicológica pode ser considerada um processo diferente, cuja principal fonte de informação são os testes psicológicos de diferentes tipos (CRP13, 2013).

A avaliação psicológica difunde e representa uma parte relevante da atuação profissional dos psicólogos e, nesse sentido, Noronha e Alchieri (2002) enfatizam que a regulamentação da psicologia enquanto profissão (Lei no. 4119 de 1962) auxiliou na consolidação, dentre outras atividades profissionais, da avaliação psicológica por meio do uso de instrumentos e técnicas cientificamente reconhecidas e privativas do psicólogo. Urbina (2007) relata significativa mudança no paradigma da testagem psicológica, sendo assim um diferencial em comparação aos testes psicológicos de sua época, que mediam apenas as funções psicofísicas elementares.

A partir disso, surgiu o estudioso Howard Gardner com mudança e ampliação no conceito de inteligência, trazendo como preceito que o indivíduo tem capacidades de comunicar, de se localizar, trabalhar em grupo, de controlar as emoções, trabalhar com número dentre outros, e terá facilidade em desenvolver a mais bem estimulada. Para isso Hallman e Cruz (2012) citam as sete inteligências múltiplas caracterizadas por Gardner (1995), sendo: Linguística – Que fala do homem interagindo com o ambiente em que vive com suas práticas físicas modificando aquilo que é natural; Lógica-Matemática – É graças a essa inteligência o homem pode raciocinar, compreender e formular esquemas sobre os modelos que lhe proporcionam socialmente; Espacial - é a inteligência que nos permite abstrair um espaço e, a partir desse modelo elaborado em mente, realizar modificações no espaço concreto, na

realidade, permite que nos situemos no espaço em que estamos; Musical - é a capacidade que o ser humano desenvolve e que o permite se expressar através dos sons e relacioná-los com o meio; Cinestésica - é a inteligência que nos permite realizar os diversos movimentos corporais; Interpessoal - é a capacidade que o homem desenvolve de compreender os outros indivíduos com quem se relaciona; e Intrapessoal - Ela permite ao indivíduo se reconhecer integrante de um mundo, como um ser com características únicas

Ao longo dos anos, tal como discutido por Pasquali (2001), houve um crescimento da necessidade de se avaliar os domínios psicológicos de forma precisa, para que decisões adequadas sejam tomadas em vários âmbitos profissionais. Assim, a tecnologia nessa área tem evoluído no sentido do desenvolvimento de instrumental mais sofisticado o que, por sua vez, reafirma o status da avaliação como uma atividade primordial ao psicólogo.

Para Alchieri e Cruz (2003), o processo de avaliação psicológica depende da atitude orientada no sentido da compreensão do que está sendo avaliado e da habilidade do avaliador para detectar a demanda, escolher e utilizar adequadamente os instrumentos apropriados para a situação. Em acréscimo, os autores sugerem que é necessário que o conhecimento produzido a partir de experiências práticas seja posto à disposição da comunidade profissional, como forma de ampliar e aperfeiçoar a interpretação sobre a realidade investigada.

### 3.3. A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA: COMPREENDENDO AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS NO TRABALHO.

No cenário organizacional, a respeito da influência do líder nas atividades, ambiente e nos comportamentos dos funcionários, os autores Fonseca, Porto e Andrade (2015) retratam que o estilo de liderança terá ou não uma alta correlação com a satisfação do colaborador em determinado ambiente de trabalho.

O líder é a pessoa que tem a habilidade de induzir a prática das atividades de maneira produtiva com motivação, encorajamento e valorização humana, já o gerente possui a aptidão de cuidar dos bens e serviços de uma organização, ou seja, todo líder pode se tornar gestor, mas, nem todo gestor pode ser considerado um líder. (HUNTER, 2004; MAXIMIANO, 2010)

O processo de liderar pode ser visto como um conjunto de comportamentos que possibilitam ao gestor influenciar sua equipe. Esses comportamentos permitem a coordenação de atividades, buscando ter processos cada vez mais confiáveis e eficientes, o relacionamento interpessoal, de forma a manter boas relações e aprimorar seus recursos humanos e a articulação

da equipe com o contexto no qual está inserida, visando estimular a adaptação e a inovação (FONSECA, PORTO e ANDRADE, 2015).

Hollander (1964) propõe que o processo da liderança normalmente envolve um relacionamento de influência em duplo sentido, orientado principalmente para o atendimento de objetivos mútuos, tais como aqueles de um grupo, organização ou sociedade. Portanto, a liderança não é apenas o cargo do líder, mas também requer esforços de cooperação por parte de outras pessoas. Dentro desse processo considera-se que, apesar do líder ser aquele que dá início às ações, os seus seguidores precisam ser sensíveis a ele, isto é, levá-lo em conta naquilo que diga respeito às suas ideias e programas.

Para Knickerbocker (1961) a liderança não é uma posição passiva ou combinado de características, trata como uma relação estrutural entre os membros de uma determinada equipe e a partir disso o líder adquire uma condição de participação ativa, demonstrada pela capacidade de executar eficientemente trabalhos que exijam colaboração.

No mesmo ano, Hollander propôs a teoria das trocas, destacando como importante fator de eficácia na liderança o equilíbrio que deve ocorrer entre as expectativas de um subordinado e as respostas comportamentais oferecidas por seu líder. Isso sugere que a aceitação de um líder será tanto maior quanto mais ele for considerado como facilitador da consecução daqueles objetivos almejados pelos seus subordinados. Concomitantemente House e Mitchel (1971) propõem a teoria caminho-objetivo, a partir da qual o líder não somente deve conhecer os objetivos almejados por seus subordinados, como também desempenhar o papel de facilitador do percurso até esses objetivos.

Em sua obra, David Goleman (1997) diz que os líderes sempre exerceram um papel emocional de grande relevância. Lembra que os primeiros líderes da humanidade (em sua maioria chefes de clã ou líderes espirituais) conquistaram seu lugar em grande parte porque sua liderança era emocionalmente irresistível. O autor frisa que, ao longo da história e em todas as culturas, o líder de qualquer grupo tem sido aquele para quem os outros se voltam em busca de segurança e clareza diante de uma incerteza, de uma ameaça ou quando há um trabalho a ser feito. O líder age então como guia emocional do grupo. Ressalta ainda que o destino de uma organização depende, em alto grau, da eficácia dos líderes nessa dimensão emocional primordial.

Os estilos de liderança dizem respeito ao comportamento do líder no exercício da sua função. Há vários estilos de liderança, tais como: afetiva, autoritária, liberal, autocrática democrática, carismática, diretiva, participativa, transacional e transformacional. Cada um



destes demonstra o tipo de comportamento do líder frente a seus subordinados dentro de uma organização (MARQUES, 2010; WRIGHT, 2011).

Trabalhar em conjunto com pessoas carismáticas é um fator preponderante para o melhor desempenho dos funcionários e, como consequência, maior rendimento organizacional. Desta maneira, entende-se que os colaboradores aumentam seu rendimento e para que isto de fato ocorra é necessário que as organizações estejam constantemente abertas às mudanças tanto no seu ambiente organizacional interno quanto no ambiente externo para que continuem fortes e competitivas no mercado (DORNELAS, 2007).

Lewin, Lippitt e White (1939) contribuíram no estudo dos estilos de liderança ao estudarem três tipos: Autocrática, Democrática e Liberal (*laissez-faire*). Na liderança autocrática apenas o líder dita e fixa as diretrizes e não há participação do grupo nas decisões que são tomadas; Na liderança democrática, ao contrário do que acontece na anterior, as diretrizes são debatidas pelo grupo, que é estimulado a ter a própria autonomia; Na liderança liberal há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder, que somente faz comentários sobre as atividades dos membros quando questionado (FACHADA, 2003).

A título de compreensão desses estilos mencionados, White e Lippitt realizaram um estudo em 1939 para verificar o impacto causado aos líderes por esses três diferentes estilos de liderança. Como resultado do estudo pôde-se perceber que cada grupo agia de acordo com as exigências de seus respectivos estilos de liderança. Aqueles que tinham como líder alguém de estilo Autocrático demonstraram forte tensão e frustração, bem como aumento em sua agressividade. No que se refere a aqueles que tinham como líder alguém no estilo Democrático, pôde-se observar um bom relacionamento entre as crianças e o líder, transmitindo responsabilidade e havendo o cumprimento das tarefas mesmo na ausência do líder. Já no que diz respeito as crianças lideradas por um liberal, os resultados não foram satisfatórios, pois apesar de atividade intensa, houve baixa produção, além de que assim como no caso do líder autocrata surgiu-se então uma agressividade. A influência da liderança é então compreendida enquanto produto de profícuas relações interpessoais no trabalho e podem assumir tanto caráter positivo quanto negativo, dependendo das características da personalidade do líder (WHITE e LIPPITT, 1939).

#### **4. METODOLOGIA**

O método assumido para levantamento de dados trata-se de um estudo de caso com metodologia qualitativa, pois tem o objetivo de mapear a fundo o conceito da inteligência emocional e as habilidades socioemocionais nos perfis de liderança através da avaliação psicológica do ambiente escolhido. Segundo Ventura afirma (2007, p.384):

“(..) o estudo de caso como modalidade de pesquisa é entendido como uma metodologia ou como a escolha de um objeto de estudo definido pelo interesse em casos individuais. Visa à investigação de um caso específico, bem delimitado, contextualizado em tempo e lugar para que se possa realizar uma busca circunstanciada de informações.”

#### 4.1. AMOSTRA PARTICIPANTE

A seguinte pesquisa qualitativa se delimitou na amostra de duas participantes, do sexo feminino, em cargos de liderança, de um setor de empregabilidade de uma instituição do ensino superior. As atividades ocorreram no local de trabalho, mais precisamente, na sala de reunião, em horários previamente acordados. Desta forma, a nomenclatura adotada para exposição das informações obtidas 1ª líder e 2ª líder.

A título de compreensão, apresentaremos os perfis das entrevistadas, sendo estas: a 1ª líder - do sexo feminino, de 40 anos, de ensino superior completo e ocupa o cargo de gerência de seu setor; a 2ª líder, do sexo feminino, de 29 anos, de ensino superior completo e especialista em psicologia organizacional e do trabalho, ocupa o cargo de coordenação do setor.

#### 4.2. MÉTODOS E TÉCNICAS

A escolha dessas técnicas se deu por entender que, a partir da entrevista verbal das líderes revelam o sentido que as entrevistadas constituíram de acordo com suas vivências profissionais e pessoais sobre liderança e inteligência emocional. E a partir da avaliação psicológica é possível compreender os aspectos comportamentais observáveis e não observáveis, os quais as líderes na pesquisa não tenham a ciência ou da sua complexidade. Desta forma, a articulação entre a entrevista verbal e a avaliação psicológica amplia a possibilidade do alcance dos objetivos propostos.

Para tanto, aplicou-se uma entrevista semiestruturada em 2 líderes acerca do conceito de inteligência emocional e quais as características necessárias para o líder desenvolver a equipe (Apêndice A). A partir dos dados obtidos na entrevista, utilizou-se a avaliação psicológica para correlacionar as habilidades socioemocionais com os estilos de liderança demonstrados anteriormente com o contexto institucional.

A aplicação de Entrevista semiestruturada sobre as habilidades socioemocionais junto com o Teste Psicológico (BFP) aprovado pelo Conselho Federal de Psicologia, possuiu o propósito de conhecer e obter um maior quantitativo de informações substanciais das características do gestor, ou seja, a respeito dos traços de personalidade, das habilidades sociais e o seu estilo de liderança para levantamento e triangulação assertiva neste âmbito de trabalho.

Na Bateria Fatorial da Personalidade (NUNES, HUTZ, NUNES, 2015) propõe avaliar de forma assertiva os padrões de comportamento do indivíduo com foco nas suas habilidades socioemocionais que líder se utiliza no âmbito do trabalho, através dos cinco fatores da personalidade, mais conhecido como *Big Five*, sejam eles: Neuroticismo, Extroversão, Socialização, Realização e Abertura. Dentro de cada fator, existe que subfatores que o compõem: Neuroticismo (N) – vulnerabilidade (N1) – o quão a pessoa experiencia suas emoções e avalia a sua vida diante da sua interpretação de como os outros a aceitam; instabilidade emocional (N2) – o quanto as pessoas se descrevem como irritáveis, nervosas e com grandes oscilações de humor; passividade/falta de energia (N3) – o quanto as pessoas se consideram inseguras, sem clareza aos seus objetivos voltados mais para parte emocional da personalidade; depressão (N4) – quanto os sujeito apresentam em relação aos eventos que ocorrem ao longo da vida. Extroversão – níveis de comunicação (E1) – descrevem o quanto o indivíduo se vê como uma pessoa comunicativa e extrovertida; altivez (E2) - indica a percepção ilustre da pessoa acerca das suas habilidades e de seus valores; dinamismo (E3) – remete o quanto o sujeito toma iniciativa em diversos contextos e o quão julga facilmente ao colocar suas ideias em prática e seu desempenho; interações sociais (E4) – apresenta qual o nível que as pessoas procura situações que permitam contato sociais. Socialização – amabilidade (S1) – indica o quanto as pessoas são atenciosas, compreensivas, agradáveis, educadas, empáticas, importando-se com a necessidade do seu meio; pro-sociabilidade (S2) – remete os níveis de moralidade, a concordância e confronto, auto e hetero-agressividade; confiança nas pessoas (S3) – demonstra o quanto as pessoas confiam nos outros e creem que não terão prejuízos. Realização – competência (R1) - indica o quanto as pessoas tem uma ação ativa na concretização dos objetivos, de se sacrificar e acreditar em si para alcança-los; ponderação/prudência (R2) - descrevem pessoas que envolve o cuidado e com a forma de expressar e bem como avaliar as consequências de seus atos; empenho/comprometimento (R3) – apresenta detalhes e níveis de exigências pessoal alto na qualidade de suas tarefas. Abertura – abertura a ideias (A1) – remete a uma abertura para novos conceitos e novas ideias para posições imaginação, fantasia, expressão cultural; liberalismo (A2) – demonstra uma abertura a

novos valores morais e sociais, tendendo a relativização; busca por novidades (A3) – indica a preferência por vivência novos eventos e ações.

Para análise de dados deste estudo, a base será a análise de conteúdo por categorial temática de Minayo (1998), que é a separação da entrevista por categorias de sentido em unidades, para assim combiná-las por meio de análise inventário - isolamento de dados ou a organização das informações dos fragmentos das falas.

No intuito de debater sobre as informações colhidas em bibliografias e no campo, procurou-se fazer uma busca das instituições de ensino superior (IES), no refere as grades curriculares sobre a temática de inteligência emocional. Sendo assim, utilizou-se número total cinco instituições de ensino superior, sendo de quatro de iniciativas privadas e uma organização pública.

A fim de um maior enriquecimento qualitativo do estudo, verificou-se a necessidade entender e questionar de que forma se encontra a realidade do contexto científico. Desta forma, fez um levantamento dos artigos científicos com as palavras chaves: inteligência emocional, avaliação psicológica e estilos de liderança nas plataformas do SCIELO e PEPSIC e nos sites da ABEP e RPOT, nos períodos de 2015 a 2019.

#### 4.3. ASPECTOS LEGAIS E ÉTICOS

A partir disso, esta proposta de trabalho foi norteada pela Resolução N°466 do Conselho Nacional de Saúde de 2012, na qual remete a proteção dos seres humanos em todas etapas da pesquisa e a padronização dos procedimentos dos pesquisadores no território nacional. Na busca de cumprir a legislação, este estudo foi submetido na Plataforma Brasil junto ao Comitê de Ética e Pesquisa (CEP) da Universidade, atualmente foi aceito da recepção e consta pendência, carecendo de correção no CEP pela plataforma com o número do Parecer: 3.697.585 e da CAAE 23408719.3.0000.5371 em 11/11/2019.

Ainda assim, por se tratar tanto de uma avaliação psicológica quanto uma pesquisa de cunho científico, houve a necessidade de aplicação do Termo de Consentimento Livre Esclarecido (TCLE) para informar os participantes dos acontecimentos e todas as etapas da pesquisa. Desta forma, o TCLE garantiu aos participantes o sigilo da entrevista quanto dos resultados da avaliação psicológica e aviso prévio das possíveis situações adversas, apesar de não oferecido riscos físico, químicos e psicológicos ao indivíduo.

## 5. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Diante da necessidade de atingir os objetivos trilhados nesta pesquisa, a partir de agora apresentaremos os dados alcançados a partir do método de pesquisa adotado neste estudo. Assim, para fins didáticos, seguem em tópicos a nossa aferição. Para manter o sigilo das informações, adotaremos a nomenclatura de 1ª líder e 2ª líder ao decorrer da exposição dos aspectos obtidos.

### 5.1. INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Ao entrevistar as 2 líderes envolvidas neste estudo através do método de análise de conteúdo por categorial temática de Minayo (1998), percebeu-se a diferença na construção dos conceitos e de suas relações sobre a inteligência emocional de ambas participantes. Contudo, notou-se que a busca do conhecimento do conceito partiu de um contexto comum, o ambiente acadêmico.

Nos relatos da entrevistada 1ª líder, o conceito de inteligência emocional surge do funcionamento orgânico nos processos de identificação, de processamento, de gerenciamento das emoções atrelado ao relacionamento com filho autista “(..)Quanto é difícil para o meu filho, entender o que é alegria, o que é tristeza, o que é raiva, ter o controle da raiva, o medo, o nojo é muito difícil.” O seu conceito se assemelha pelo construto de inteligência emocional definido por Salovey, Mayer, Caruso e Lopes (2001) definindo-a como a capacidade de perceber, usar as emoções para facilitar o pensamento e entendê-las, bem como gerenciar as emoções para facilitar os processos cognitivos, promovendo o crescimento pessoal e intelectual.

A partir da premissa do funcionamento orgânico das emoções Almeida (2016) retrata que o encéfalo possui duas áreas específicas que se interage para o processamento de estímulos e ações, sendo elas: sistema límbico (lado emocional) e o neocórtex (lado racional). Segundo a autora afirma que, a existência de uma base emocional que predomina a racional nas atitudes, entretanto, o neocórtex quanto mais possuir ligações com o sistema límbico mais o indivíduo consegue lidar melhor com suas emoções.

Entretanto, na entrevista da 2ª líder, no que se refere ao conceito de inteligência emocional, percebeu-se na categorização temática nas suas frases através da fala uma polarização entre psíquico – remete a processos de ordem emocional e mental X orgânico – retrata movimento de organização corporal voltada para o fisiológico, “(..) que consigo lidar, só que as vezes os hormônios não me ajudam(...)” (sic) “controlar hormônio é muito difícil” ;

“(…) ter mais energia, eu vou buscar energia de onde eu não tiver”; “(…)eu tiver muito irritada, eu vou respirar fundo” “em situações de conflitos, eu consigo parar, respirar, analisar a situação, e tentar equilibrar” (sic) “ter um bom controle, mas as vezes eu chego em casa e descarrego sozinha” (sic).

Em relação aos trechos das falas anteriores, notou-se que a entrevistada faz uso das emoções para se expressar e facilita sua interação como o mundo. Diante disto, os estudiosos Salovey et al (2001) traz o uso das emoções para facilitar o pensamento, que consiste na habilidade de usar emoções para focar atenção e pensar racionalmente, no qual a 2ª líder se utiliza no seu contexto do âmbito de trabalho.

No entanto, o autor Goleman (1999) remete como inteligência emocional, um conjunto de habilidades que incluem controle de impulsos, motivação, empatia e capacidade de se relacionar com os outros, que varia de acordo com a subjetividade juntamente com os diversos contextos de cada indivíduo. Neste caso, apesar de 2ª líder apresenta uma dualidade de polarização em seu discurso relacionada ao ambiente de trabalho e suas vivências anteriores, isso quer dizer que isso reverbera em outros contextos pessoais da vida do indivíduo.

Evidencia-se nas falas das líderes que há influência da inteligência emocional no modo de agir e nas relações para além do trabalho. Isso nos leva a inferir que o espírito de trabalho está relacionado a outros núcleos da vida do sujeito, enquanto ser humano complexo.

## 5.2. HABILIDADES SOCIOEMOCIONAIS

Na busca de responder quais são as habilidades socioemocionais mais utilizadas nos cargos de liderança, recorreu-se à avaliação psicológica, a que surge como recurso diante da necessidade de mensurar uma amostra do padrão de comportamento do indivíduo, a fim de ampliar e clarear a atuação do profissional da psicologia acerca da realidade que se apresenta diante de si.

Desta forma, foi aplicado a Bateria Fatorial de Personalidade (BFP), cujo objetivo foi mapear essas características socioemocionais do sujeito, tomando como base a Teoria dos 5 grandes fatores da personalidade, sejam eles: Neuroticismo, Extroversão, Socialização, Realização e Abertura. Contudo, em cada um destes fatores existem aspectos distintos que os compõem: Neuroticismo - Vulnerabilidade, Instabilidade Emocional, Passividade, Depressão; Extroversão – Níveis de Comunicação, Ativez, Dinamismo, Interações Sociais; Socialização

– Amabilidade, Pró-sociabilidade, Confiança nas Pessoas; Realização – Competências, Ponderação, Empenho; Abertura – Busca por Novidade, Liberalismo, Abertura a Novas Ideias.

O manual do teste psicológico da BFP (NUNES, HUTZ, NUNES, 2015) traz como conceito *Big Five* da personalidade: a extroversão (E) - de como as pessoas se relacionam com os demais e que indica o quanto elas são comunicativas, assertivas, responsivas e gregárias; a socialização (S) – descreve a qualidade das relações dos indivíduo e se relaciona aos tipos de interações a longo de um contínuo; o neuroticismo (N) – ao nível de crônico de ajustamentos e instabilidade emocional dos indivíduos e também a representação de quando as pessoas experienciam padrões emocionais associados a desconforto psicológico; realização (R) – o grau de organização, persistência, controle, e motivação que tipicamente as pessoas apresentam; e abertura (A) – os comportamentos exploratórios e ao reconhecimento da importância de novas experiências.

Ao analisar os resultados do teste das líderes 1 e 2, notou-se que os fatores citados se encontram dentro da amostra geral respondente por percentual:

TABELA 1 – RESULTADO DO TESTE BFP

Resultado da BFP		
Fatores	1ª LÍDER	2ª LÍDER
NEUROTICISMO	30-35	55-60
EXTROVERSÃO	55-65	45-50
REALIZAÇÃO	45-50	>50
ABERTURA	30 – 35	15 – 20
SOCIALIZAÇÃO	5<	5 – 10

Fonte: Elaborado pelas autoras com base nos resultados dos testes das líderes 1ª e 2ª em 2019.

TABELA 2 – CLASSIFICAÇÃO DA BFP

Classificação da BFP	
Pontos Percentílicos	Faixa
Até 14	Muito Baixo
15 – 29	Baixo
30 -70	Médio
71 – 85	Alto
85>	Muito Alto

Fonte: BFP- Nunes, Hutz e Nunes em 2015.

De acordo com a classificação da Bateria Fatorial da personalidade (TABELA 2), verificou-se que os fatores de neuroticismo, de extroversão e realização das líderes localizam-se na média. Em contrapartida, houve discrepâncias da 1ª e 2ª líder entre os fatores

principalmente entre a abertura, na 1ª líder estando na média e 2ª líder como baixa. E na parte da socialização, percebeu-se que as mesmas estão como Muito Baixo com percentis distintos.

Na comparação entre resultado do teste psicológico BFP e da entrevista, verificaram-se algumas similitudes e conflitos em relação as habilidades socioemocionais apontadas pelas líderes pois, conforme relatos da 2ª líder a comunicação, a intolerância/ impaciência com as situações fora do padrão e dar o suporte necessário, corroboram com o resultado do teste respectivamente, nos subfatores de nível de comunicação localizado na média, de instabilidade emocional na média e de ponderação – baixo, e empenho – alto. Entretanto, ao averiguar as habilidades socioemocionais, de saber lidar com conflitos e de tentar bom controle das emoções, percebe-se uma divergência de dados da 2ª entrevistada pois ao apresentar em seu relato “(...) eu acredito que consigo ter um bom controle” “(...) eu fazendo uma avaliação rápida, em situações de conflitos, eu consigo parar, respirar, analisar a situação, e tentar equilibrar.” em seus resultados do teste escores de 60 % em instabilidade emocional e 20 % em ponderação estão dentro da amostragem respondente, classificados como médio e baixo respectivamente.

Entretanto, na entrevista da 1ª líder percebe-se semelhanças nas habilidades socioemocionais ao se comparar com a 2ª Líder, em seu discurso a entrevistada traz como: ética, respeito, exemplo, dar o apoio necessário, coerência, transparência, dar o melhor de si, comunicação. Nos atributos mencionados anteriormente, percebe-se a existência de uma correlação das habilidades citadas com os escores dos subfatores da BFP, no que tange a passividade baixa entre 20 – 25%, dinamismo 50 %, competência e empenho médio, sendo ambos 60%. Contudo, inferiu-se que no resultado do teste, nos níveis de comunicação, obteve a classificação baixo entre 20 – 25%, na qual a mesma que reconhece que é uma habilidade difícil e relata “Então, o timing da comunicação é extremamente importante, e é uma habilidade muito difícil, as pessoas acham que é fácil, mas não é”(sic).

Isso quer dizer que a Bateria Fatorial de Personalidade (BFP) demonstrou aspectos da personalidade das líderes e os seus aspectos em suas emoções relacionadas ao seu contexto de trabalho. A partir dos resultados obtidos, conclui-se que existem disparidades dos níveis de características socioemocionais da 1ª líder com a 2ª líder quanto aos 5 fatores da personalidade, sendo atribuídas de cada vivência profissional e pessoal em determinado contexto. No entanto, percebeu-se que as habilidades socioemocionais apareceram em ambos relatos, foram: o exemplo, dar o suporte necessário, comunicação, compreendendo assim, que estas são mais utilizadas nestes perfis.



### 5.3. DEFINIÇÕES E ESTILOS DE LIDERANÇA

Referente a esta temática colocamos como relevante neste estudo compreender a influência da diversidade de perfis comportamentais na organização como um contexto social complexo onde diversas personalidades são construídas ou pré-formatadas. Portanto, partindo do que foi coletado entre as líderes participantes desta pesquisa, caracterizamos os estilos de liderança a partir da coleta de dados, realizada tanto por meio das entrevistas como pela observação.

Em seu discurso, a 1<sup>o</sup> líder relatou que não existe um modelo pronto, pois acredita em liderança situacional, ‘‘Hoje eu sou líder e amanhã não líder’’. Desta forma, Hersey e Blanchard (1964) que desenvolveram a teoria da Liderança Situacional, identificaram que o líder de alta performance se utiliza de diversas formas de liderar, adaptando-se de acordo com o perfil de cada profissional, avaliando aspectos como condições técnicas e inteligência emocional, aliando esses fatores ao contexto.

Segundo o que foi abordado na fala da entrevistada, também é possível fazer uma correlação com Monford (2000) que diz sobre os líderes não nascerem nem serem feitos. Para ele, seu potencial inato é moldado pelas experiências que lhes permitem desenvolver as capacidades necessárias à resolução de problemas sociais significativas. Na perspectiva de Russo (2005) a discussão sobre se os líderes nascem líderes ou aprendem a sê-lo é longa. Contudo para ele a resposta é simples e direta: as duas afirmações são verdadeiras.

Mais do que habilidades para que se seja um bom líder, acredita em valores. Tem como primordial a capacidade de SER humano. Para ela, o líder é aquele que dá exemplo, e considera triste uma liderança onde não há exemplo e um discurso coerente. ‘‘(...)Não é que é uma má influência, é que simplesmente te desmotiva porque você não acredita. E não acreditar é muito sério pra mim, é preciso acreditar no que faço’’. A partir dessa fala podemos inferir que tem o papel de um líder como essencial, pois para ela, deve ser inspirador e executor, que em seu entendimento não é estar fazendo na prática, mas acompanhar o trabalho e seu processo.

Nesse âmbito House e Mitchel (1971) propõem a teoria caminho-objetivo, a partir da qual o líder não somente deve conhecer os objetivos almejados por seus subordinados, como também desempenhar o papel de facilitador do percurso até esses objetivos. Nesse caso, Fachada (1998) acreditava que a diferença entre o estilo eficaz e ineficaz não depende unicamente do comportamento do líder, mas da adequação desses comportamentos ao ambiente onde ele desempenha as suas funções.

Essa líder acredita que mesmo na posição de liderança há momentos em que é necessário pedir ajuda, fator atrelado a sua crença quanto a liderança situacional. “Tem muitas situações em que eu não considero ser uma boa líder, em que solicito ajuda do restante da equipe. Peço para uma pessoa que lidere, eu acho que podemos trabalhar cada vez mais nesse foco.” Para Fiorelli (2004), liderança é a capacidade que algumas pessoas possuem de conseguir que outras, de modo espontâneo, ultrapassem o estabelecido formalmente. Também acerca disso, Hollander (1964) acreditava que a liderança não é apenas o cargo do líder, requer esforços de cooperação por parte de outras pessoas. Nesse processo considera-se que, apesar do líder ser aquele que dá início as ações, os seus seguidores precisam ser sensíveis a ele, isto é, levá-lo em conta naquilo que diga respeito às suas ideias e programas.

Na área da comunicação vê-se um fator de importância enquanto líder, pois ela deve ser clara e personalizada para cada pessoa com quem se está lidando. “(...)A comunicação para mim é o que pode prejudicar e também pode fazer de sua liderança ser muito produtiva.” Fonseca, Porto e Andrade, (2015) trazem o processo de liderar como um conjunto de comportamentos que possibilitam ao gestor influenciar sua equipe, e dentro dessa colocação vem a articulação da equipe com o contexto no qual está inserida, visando estimular a adaptação e a inovação.

Para a 2º Líder, essa função é de caráter paternalista, ou seja, ser líder é ser pai. “(...)Eu sempre tive meu pai como um melhor espelho profissional que existe para mim, e até hoje. Então, para mim o líder sempre foi a pessoa e profissional como ele, o cara que senta para orientar, a pessoa que é um exemplo, faz com que os outros, primeiro, queiram estar perto, e segundo fazer parte daquele cotidiano, entendam e queiram entender os processos e façam aquilo por prazer”.

Goleman (1995) disse em seu livro “O poder da inteligência emocional” que os líderes sempre exerceram um papel emocional de grande relevância. Citou os primeiros líderes da humanidade (em sua maioria chefes de clã ou líderes espirituais) que conquistaram seu lugar em grande parte porque sua liderança era emocionalmente irresistível, o que pode ser comparado a esse conceito de liderança trazido pela entrevistada. Os teóricos Stoner e Freeman (2000) afirmam que os líderes carismáticos ou transformacionais são líderes que, através de sua visão pessoal e de sua energia, inspiram os seguidores e têm um impacto significativo em suas organizações.

Ela considera o exemplo de fundamental importância no papel do líder, abordando essa característica em momentos variados da entrevista. “(...)Acho que não é só motivar, você tem

que fazer por onde, é não adianta eu virar para minha equipe e dizer “Eu preciso que vocês façam isso e isso, se nem eu mesma faço, se nem eu mesma dou o exemplo”. “(...) Então, acho que você ser líder de um grupo, de um quantitativo de pessoas, antes de qualquer coisa você precisa ser exemplo, seja exemplo do que você quer que sua equipe seja e faça”. No que diz respeito a essa temática Smirch e Morgan (1982) atribuem ao líder o papel de administrador dos sentidos. Assim, a liderança é vista como o processo em que o líder identifica, interpreta e codifica o que é de maior importância para os seus liderados, definindo a realidade organizacional. Os indivíduos que proporcionam para os grupos uma interpretação significativa da realidade passam a ser vistos como influenciadores dos demais. Esta influência deve-se ao fato da segurança que estes membros estabelecem com seus líderes.

Em determinado momento de sua fala diz que “Nada imposto é bem aceito”, e acerca disto, Rost & Smith (1992) trazem a liderança como uma influência de relacionamento, ao passo que gestão é um relacionamento de autoridade. Portanto a liderança é levada a cabo com líderes seguidores, enquanto a gestão é executada com gestores e subordinados.

Quanto a estilos de liderança, a entrevistada trouxe uma visão em relação aos estudos se modelos existentes “(...) então, acho que existem obviamente diversas formas de liderança, o exemplo que eu dei de meu pai. Meu pai é um cara muito sério, muito sério, mas ainda assim, por onde ele passou, ele conseguiu carregar uma massa de fã do cara, por causa seriedade, porque ele trabalha com ética, porque para ele os pontos têm que estar todos nos Is, e ele compartilha conhecimento, ele senta, ele orienta, ele te explica, é um tipo de liderança. Atualmente, a gente já tem outro tipo, esse espírito mais colaborativo, de todo mundo sentar junto, independente de cargo, você senta com sua equipe, vai botar todo mundo a mão na massa e deixar o ambiente mais leve, né? Novamente, esse jeito de Google de liderar.”

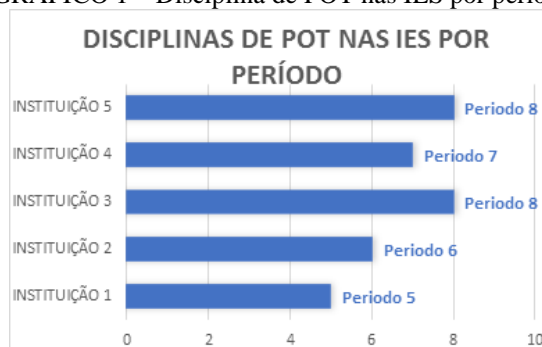
Segundo Dornelas (2007) trabalhar em conjunto com pessoas carismáticas, é um fator preponderante para o melhor desempenho dos funcionários e, como consequência, maior rendimento organizacional. Desta maneira, entende-se que os colaboradores aumentam seu rendimento e para que isto de fato ocorra é necessário que as organizações estejam constantemente abertas às mudanças tanto no seu ambiente organizacional interno quando no ambiente externo para que continuem fortes e competitivas no mercado. Na visão de Lapierre (1995), a figura do líder exerce grande fascínio sobre os liderados, pois o que está presente são as projeções, como fator primeiro na constituição do imaginário da liderança ideal.

#### 5.4. DEBATE ACADÊMICO

No intuito de promover o debate sobre inteligência emocional em áreas correlatas à gestão de pessoas, procurou-se entender o contexto acadêmico nas instituições de ensino superior (IES) dos cursos de Psicologia, de Administração, de Coaching, no estado de Sergipe. Sendo assim, verificou-se as matrizes curriculares das cinco instituições de ensino superior tanto pública quanto privadas em seus respectivos sites, a fim de obter uma maior dimensão da realidade da Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) e áreas afins.

A partir disto, disponibilizamos em tabela o comparativo das IES com dados localizados no mês de novembro do corrente ano.

GRÁFICO 1 – Disciplina de POT nas IES por período



Fonte: Elaborado pelas autoras com base na matriz curricular dos cursos, 2019.

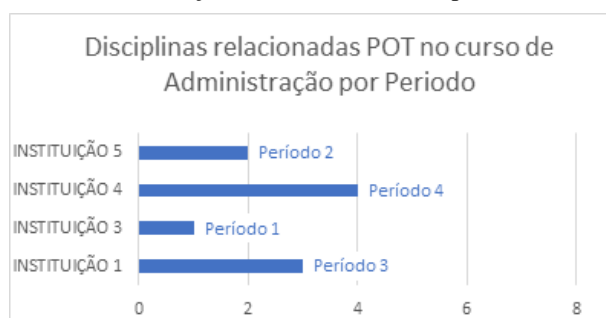
Desta forma, notou-se que em 100% das Instituições estudadas, sendo estas de iniciativa pública e privada, possuem em sua grade curricular disciplinas de POT entre o 5º período e 8º período. A partir disso, notou-se as próprias instigam os discentes da metade para o final do curso, atrelado a uma graduação generalista na qual não tem um enfoque exclusivo sendo inserida em diversos contextos de atuação prática e profissional com ênfase na área clínica.

Entretanto, averiguou-se que 20 % da IES pública possui a nomenclatura da disciplina de “Psicologia e Práticas de Trabalho” (ANEXO I) tendo a corroboração que se trata dos mesmos assuntos a partir da própria ementa disponibilizada no site. Entretanto, 20 % da privada tem o como categoria como “Psicologia Organizacional”, mas não conseguimos ter o acesso e fazer a confirmação das temáticas abordadas na disciplina. E outros 60% das organizações tem a mesma terminologia “Psicologia Organizacional e do Trabalho”.

Ao vislumbrar as disciplinas das matrizes curricular no curso de Administração que envolve POT- comportamento organização e/ou psicologia nas organizações e nas mesmas IES acima, encontrou-se alguns aspectos a serem discutidos na avaliação da tabela abaixo, exceto a Instituição 2, pois a mesma não pois este curso com oferta em seu ambiente acadêmico.

Sendo assim, apresentamos em tabela o comparativo das IES com dados localizados no mês de novembro do corrente ano.

GRÁFICO 2. Disciplinas de Administração relacionadas ao comportamento e/ou a psicologia por período nas IES.



Fonte: Elaborado pelas autoras com base na matriz curricular dos cursos em 2019.

A partir disso, analisou que 75% das IES do curso, seja de iniciativa privada ou pública, tem a disciplina entre os primeiros períodos de sua grade curricular, possuindo um foco voltado para as organizações, estimulando mais o aluno de graduação a estudar, se questionar e produzir sobre o contexto em questão na atualidade. Além disso, percebeu-se matérias em que auxiliam no processo produção científica na atualidade, são elas: gestão estratégica de pessoas, liderança e coaching, liderança e desenvolvimento de equipes, comportamento e cultura organizacional.

No intuito de fomentar à discussão acadêmica, diante de pesquisas realizadas nas plataformas Scielo e PEPSIC, nas palavras chaves inteligência emocional, avaliação psicológica e estilos de liderança no período de 2015 a 2019. No site da Scielo, encontrou-se notou-se 17 artigos relacionados áreas de Psicologia Multidisciplinar (7); Enfermagem (4); Saúde Pública, Ambiental e Ocupacional (4); Gerenciamento (2) e na PEPSIC deparou-se com total de 10 artigos com as mesma palavras-chave. Desta forma, pôde-se perceber uma escassez referente a produção científica no que diz respeito a contribuição da psicologia em relação a temática aqui discutida, em contrapartida, notou-se o domínio de outras áreas como as de administração e coach, sendo essas áreas responsáveis pela maior parte dos artigos e estudos relacionados ao tema.

Desta forma, na tentativa de procurar sobre informações acerca do assunto nos sites da Associação Brasileira de Ensino em Psicologia (ABEP), da Sociedade Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho (SBPOT) e da Revista de Psicologia Organizacional e do Trabalho (RPOT), no período de 13 de setembro de 2019 a 20 de outubro de 2019 com a palavras-chaves como inteligência emocional, habilidades socioemocionais e estilos de liderança. Contudo, não foi encontrado nenhum tipo de resultado correspondente ao critério de busca, constando baixa participação da área da psicologia nos debates do conteúdo.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ainda que se trate de questões presentes nas discussões da atualidade, a busca de referências teóricas que contemplassem um entendimento mais aprofundado e diversificado sobre a temática não foi fácil, no qual, apresentou um resultado insatisfatório devido ao baixo número de autores relevantes para fundamentar a discussão acerca de inteligência emocional e sua relação com os cargos de liderança.

Na elaboração deste trabalho, constatou-se a influência que o psicólogo Daniel Goleman possui em relação a inteligência emocional, sendo até hoje a maior referência no assunto. Durante muito tempo, o Q.I foi o único tipo de inteligência reconhecido e valorizado como fórmula do sucesso profissional. Porém, através dos estudos de teóricos como Gardner, Salovey, Mayer, Bar-on e Goleman, a I.E passou a ser reconhecida como uma habilidade importante e necessária a ser desenvolvida e aprimorada por aqueles que buscam um bom rendimento no âmbito profissional, sobretudo no que diz respeito a cargos de liderança.

Devido a ter como método descrito acima, no qual partiu de uma amostragem que contemplou de duas líderes de uma realidade organizacional na área de empregabilidade, compreendendo esta pouca variedade de perfis de liderança, sendo assim, verificou a necessidade de que se façam outras pesquisas e estudos que contemplem um escopo maior, dando margem a uma nova e mais completa possibilidade de resultados.

Mediante os resultados obtidos através das entrevistas realizadas com as líderes do presente estudo de caso foi percebida uma tendência em relação aos novos estilos de liderança, onde os líderes entendem que é através da I.E que se é possível motivar, persuadir, inspirar e conseguir resultados de um maior impacto positivo nas tarefas, além da tendência a enxergar os colaboradores como parceiros, não meras ferramentas. Diante do cenário competitivo e mutável do mundo atual, líderes com maior controle e gerenciamento de emoções permite a equipe uma maior capacidade de enfrentamento diante de crises e situações conflituosas.

Sendo assim, averiguou-se o conceito de inteligência emocional das líderes, no que se refere ao funcionamento orgânico das emoções do sujeito atrelado aos processos de identificação, processamento e gerenciamento das mesmas. Entretanto, notou-se que a maneira em que “IE” se constitui através da subjetividade, ou seja, e a partir de processos intrínsecos oriundo das vivências nos âmbitos da vida pessoal e profissional do indivíduo.

No que abrange as habilidades socioemocionais, vale ressaltar que se encontrou divergências e compatibilidades das informações obtidas na entrevista e correlacionadas com o teste psicológico. Portanto, as que emergiram em ambos relatos destes perfis foram dar suporte,

exemplo e comunicação, sendo as mais utilizadas por estes. Apesar de a comunicação aparecer nos discursos das entrevistadas, demonstraram estar abaixo ou dentro da média da amostra geral, considerando uma habilidade a ser desenvolvida neste nos cargos que se encontram.

A partir da coleta de dados e levantamento bibliográfico, verificaram-se que a premissa da inteligência emocional se correlaciona com as habilidades socioemocionais, pois tem como base a identificação e gerenciamento das emoções, na qual o indivíduo aprende a capacidade de se autorregular em determinadas situações. Sendo assim, em contextos de liderança, exigirá níveis dessas habilidades que envolvem inteligência emocional, tais quais a empatia, o autoconhecimento, o controle emocional, o relacionamento interpessoal e a automotivação.

No que diz respeito ao viés acadêmico, foi inferida uma necessidade de maior contato com o tema ainda na graduação de Psicologia. Parte significativa da produção encontrada sobre a temática aqui discutida foi advinda de outras áreas de estudo, como a de Administração e Coaching, as principais contempladas pelas produções científicas. A partir dessa observação partiu-se em busca das grades curriculares, onde o déficit foi encontrado no que diz respeito as matérias relacionadas a Psicologia Organizacional e do Trabalho, área da psicologia onde se tem mais foco na presente temática e o mundo do trabalho.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

A IMPORTÂNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA LIDERANÇA. **RH Portal**, dez 2018. Disponível em <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/importancia-inteligencia-emocional/>>. Acesso 19/08/2019.

ABRANCHES, Sérgio. A era do imprevisto: a grande transição do Século XXI. **São Paulo: Companhia das Letras**, 2017.

Albuquerque, Bruno Pinto de. As relações entre o homem e a natureza e a crise sócio-ambiental. Rio de Janeiro, RJ. Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio, **Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz)**, 2007. Disponível em <<https://www.epsjv.fiocruz.br/upload/monografia/13.pdf> >. Acesso 25/10/2019.

ALMEIDA, Marina S. R. Inteligência emocional e o quociente de inteligência - **QI. Instituto Inclusão Brasil**. 2016. Disponível em <<https://www.institutoinclusaobrasil.com.br/inteligencia-emocional-e-quociente-de-inteligencia-qi/>>. Acesso em 19/08/2019.

ARAUJO, P. Como usar as emoções a nosso favor. **Portal CMC – Comunicação & Comportamento**. Disponível em: [http://www.portalcmc.com.br/aut\\_artint02.htm](http://www.portalcmc.com.br/aut_artint02.htm). Acesso em 10/03/2019

BRANCHI, Tânia Machado. A influência do mundo VUCA na contabilidade e nos modelos de negócio no Brasil. **Congresso Brasileiro em Gestão de Negócios**.

BUENO, José Maurício Haas; PRIMI, Ricardo. Inteligência Emocional: um estudo de validade sobre a capacidade de perceber emoções. **Psicol. Reflex. Crit.**, Porto Alegre, v. 16, n. 2, p. 279-291, 2003.

CENTRO UNIVERSITÁRIO ESTÁCIO DE SÁ. Matriz Curricular do Curso de Administração, 2019. Disponível em <http://portal.estacio.br/graduacao/administra%C3%A7%C3%A3o-bacharelado>. Acesso em 02/11/2019.

CENTRO UNIVERSITÁRIO ESTÁCIO DE SÁ. Matriz Curricular do Curso de Psicologia, 2019. Disponível em <http://portal.estacio.br/graduacao/Psicologia>. Acesso em 31/10/2019.

CENTRO UNIVERSITÁRIO MAURÍCIO DE NASSAU. Matriz Curricular do Curso de Psicologia, 2019. Disponível em <https://vestibular.uninassau.edu.br/curso/76/1726/3/psicologia/Aracaju-SE>. Acesso em 01/11/2019.

CENTRO UNIVERSITÁRIO MAURÍCIO DE NASSAU. Matriz Curricular do Curso de Administração, 2019. Disponível em <https://vestibular.uninassau.edu.br/Curso.aspx?CursoId=3&CursoUnidadeId=4659&MenuId=1&Cidade=Recife&UF=PE>. Acesso em 01/11/2019.

DIMITRIUS J; MAZZARELLA, M. Decifrar Pessoas: Como Entender e Prever o Comportamento Humano. 33. ed. Tradução de Sonia Augusto, Claudia Amorim. São Paulo: **Elsevier**, 2003.

ESTUDOS HAWTHORNE. **Fundação Getúlio Vargas**. Disponível em <https://www5.fgv.br/ctae/publicacoes/Ning/Publicacoes/00-Artigos/JogoDeEmpresas/Karoshi/glossario/ESTUDOS.html>. Acesso em 17/08/2019.

FACULDADE PIO DÉCIMO. Matriz Curricular do Curso de Psicologia, 2019. Disponível em <https://faculdade.piodecimo.com.br/curso/1116/43830/documentos-do-curso>. Acesso em 31/10/2019.

FANELLI, D. Múltiplas Inteligências. **Revista Mente & Cérebro**. Disponível em: [http://www2.uol.com.br/vivermente/reportagens/multiplas\\_inteligencias.html](http://www2.uol.com.br/vivermente/reportagens/multiplas_inteligencias.html). Acesso Em: 10/03/2019

FONSECA, Ana Márcia de Oliveira; PORTO, Juliana Barreiros; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 19, n. 3, p. 290-310, June 2015. Disponível em [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S141565552015000300290&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141565552015000300290&lng=en&nrm=iso). Acesso em 12/06/2019.

FRANCO, Maria da Glória Salazar d'Eça Costa; SANTOS, Natalie Nobrega. Desenvolvimento da Compreensão Emocional. **Psic.: Teor. e Pesq.**, Brasília, v. 31, n. 3, p. 339-348.



GORGES, Daianne. A contribuição do psicólogo organizacional e do trabalho na qualidade de vida de trabalhadores do município de Itajaí/SC. Monografia (Monografia de conclusão de curso). Universidade do Vale do Itajaí, 2008.

GOLEMAN, D. Trabalhando com a inteligência emocional. **Editora Objetiva**, 1999.

GOLEMAN, D [et al]. Inteligência Emocional: as melhores práticas para você desenvolver as habilidades centrais para seu sucesso no trabalho e em seus relacionamentos. **Editora Harvard Business Review Press**, 2019.

HALLMAN, R. M. CRUZ, C, L, C. A importância da inteligência emocional para o profissional da geração Y. **RASM, Alvorada**, ano 2, n.2, p. 87-110, jul./dez. 2012 Disponível em: <<http://www.saomarcos.com.br/ojs>>. Acesso em 09/04/2019.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança Situacional. Trad. Edwino A. Royer. São Paulo: **Editora Pedagógica e Universitária**, 1986.

KNICKERBOCKER, I. (1961). Liderança: uma conceituação e algumas implicações. **Revista de Administração de Empresas**, 1(2), 137-161.

LEMES, Débora. Inteligência Intelectual x Inteligência Emocional x Inteligência Espiritual. **Grupo de Estudos de Comunicação e Ações Motivacionais**. Disponível <[https://www.abrhrs.org.br/sites/default/files/artigos/inteligencia\\_intelectual\\_x\\_inteligencia\\_emocional\\_x\\_inteligencia\\_espiritual.pdf](https://www.abrhrs.org.br/sites/default/files/artigos/inteligencia_intelectual_x_inteligencia_emocional_x_inteligencia_espiritual.pdf)>. Acesso 19/08/2019.

LIDERANÇA EM CONTEXTO ORGANIZACIONAL. **RH Portal**, set 2015. Disponível em <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/liderana-em-contexto-organizacional/>>. Acesso em 08/09/2019.

MARQUES, José Roberto. O que é Liderança Situacional. **IBCCOACHING**, jun 2019. Disponível em <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/lideranca-e-motivacao/o-que-e-lideranca-situacional/>>. Acesso em 15/09/2019.

NETO, Luciano Franzim. A importância e benefícios da Avaliação Psicológica. **Editora Vetor**. Disponível em: [https://www.vetoreditora.com.br/noticia\\_detalhe.asp?idJetinfo=9687](https://www.vetoreditora.com.br/noticia_detalhe.asp?idJetinfo=9687). Acesso 09/03/2019.

NORONHA, Ana Paula Porto, NUNES, Maiana Farias Oliveira, AMBIEL, Rodolfo Augusto Matteo. Importância e domínios de avaliação psicológica: um estudo com alunos de Psicologia. **Universidade São Francisco**, Paidéia. 2007, 17(37). p 231-244.

NOVIKOBAS, Augusto Cesar dos Santos. LAMARI MAIA, Luciano Brunelli. **CONCEITOS DE INTELIGÊNCIA E A TEORIA DAS INTELIGÊNCIAS MÚLTIPLAS**. Disponível em <[http://fait.revista.inf.br/imagens\\_arquivos/arquivos\\_destaque/iv8QVLnve57UjqC\\_2017-1-21-10-48-42.pdf](http://fait.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/iv8QVLnve57UjqC_2017-1-21-10-48-42.pdf)>. Acesso em 22/09/2019.

NUNES, C. H. S., HUTZ, C. S., & NUNES, M. O. Bateria Fatorial de Personalidade - manual técnico. **Casa do Psicólogo**: São Paulo, 2015.

OLIVEIRA, R. M. *Inteligência Emocional e Sua Influência no Processo Decisório das Organizações*. 2005. 36F. Trabalho de Conclusão de Curso (Administração de Empresas) – Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA/Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA.

PEREIRA, Adolfo Plínio. *LIDERANÇA E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: um estudo sobre a percepção de colaboradores em organizações empresariais*. 2012 175F. Dissertação de Mestrado - Centro Universitário das Faculdades Associadas de Ensino, São João da Boa Vista, 2012.

Revista de Psicologia Organizacional e do Trabalho. Disponível em <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/search>> Acesso 10/11/2019.

SANTOS, A. M. PEREIRA, A. S. ALMEIDA, M. M. A. FORTES, P. R. B. GOMES, M. M. **PSICOLOGIA E DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES: PRÁTICA DOS PSICÓLOGOS ATUANTES EM TERESINA – PI, 2009**. Disponível em <[http://www.abrapso.org.br/siteprincipal/images/Anais\\_XVENABRAPSO/217.%20psicologia%20e%20desenvolvimento%20de%20CDderes.pdf](http://www.abrapso.org.br/siteprincipal/images/Anais_XVENABRAPSO/217.%20psicologia%20e%20desenvolvimento%20de%20CDderes.pdf)>. Acesso em 20/10/2019

SILVA, Eliane Wenderroschi da. *Inteligência emocional e sua importância nas lideranças e no trabalho*. XII CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO. 2016

SILVESTRE, Josel. *Psicologia Industrial*. set, 2009. Disponível <<https://psicologado.com.br/atuacao/psicologia-organizacional/psicologia-industrial>> . Acesso 17/08/2019.

SOBRAL, Louise Cristine Santos. *Emoções positivas e negativas na atividade de gestão*. 2010. 147f. Dissertação de Mestrado – **Universidade Federal da Bahia**, Salvador, 2010.

TESSER, Naiara. *Psicologia Organizacional e do Trabalho: O que é? ago, 2016*. Disponível <<https://psicologiaparacuriosos.com.br/psicologia-organizacional-e-do-trabalho-o-que-e/>> Acesso em 17/08/2019.

URBINA, S. (2007). *Fundamentos da testagem psicológica*. Porto Alegre: **Artmed**. 2007, p.11-40.

VENTURA, Magna Maria. *O Estudo de Caso como Modalidade de Pesquisa*. **Rev SOCERJ**. 2007;20(5): p.383-386

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE. *Matriz Curricular do Curso de Psicologia, 2019*. Disponível em <<https://www.sigaa.ufs.br/sigaa/link/public/curso/curriculo/35393101>>. Acesso em 31/10/2019.

UNIVERSIDADE TIRADENTES. *Matriz Curricular do Curso de Psicologia, 2019*. Disponível em <[https://cdn2.hubspot.net/hubfs/2995474/SITES/SE/Matriz%20Curricular/Estrutura-Curricular-Psicologia-161.pdf?\\_hstc=251652889.726a32ea2e29d1458d46e0ced99c58fb.1571097874554.1571097874554.1572979222088.2&\\_hssc=251652889.4.1572979222088](https://cdn2.hubspot.net/hubfs/2995474/SITES/SE/Matriz%20Curricular/Estrutura-Curricular-Psicologia-161.pdf?_hstc=251652889.726a32ea2e29d1458d46e0ced99c58fb.1571097874554.1571097874554.1572979222088.2&_hssc=251652889.4.1572979222088)>. Acesso em 01/11/2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE. Matriz Curricular do Curso de Administração, 2019. Disponível em <<https://www.sigaa.ufs.br/sigaa/link/public/curso/curriculo/24386715>>. Acesso 02/11/2019.

UNIVERSIDADE TIRADENTES. Matriz Curricular do Curso de Administração, 2019. Disponível em <<https://cdn2.hubspot.net/hubfs/2995474/SITES/AL/MATRIZ%20CURRICULAR/Administracao%20Manh%C3%A7%C3%A3o-27.1565203567155.1567629429882.51&hstc=251652889.0c917cce63cec807867ff3108a19d393.1563461132927.1565203567155.1567629429882.51&hssc=251652889.778.1568038368034>> . Acesso em 02/11/2019.

### ANEXO I – Matriz Curricular - Curso de Psicologia

#### Instituição 1.

5	B115890	PROJETOS DE INTERVENÇÃO EM PSICOLOGIA	002	000	002	040
5	B115903	PSICOLOGIA DO TRABALHO E ORGANIZACIONAL	004	004	000	080
5	B115911	PSICOLOGIA ESCOLAR	004	002	002	080
5	B115920	PSICOPATOLOGIA II	004	004	000	080
5	B115938	TÉCNICAS DE EXAMES PSICOLÓGICOS II	004	002	002	080
5	B115210	PRÁTICAS DE EXTENSÃO NA ÁREA DA SAÚDE	002	000	002	040
Total de créditos :			020	012	008	400

#### Instituição 2.

Curso: 201 - PSICOLOGIA

Total de Créditos: 209

Total Carga Horária: 4200

Currículo: 20102

Status: Atual

Disciplinas	Créditos	C. Hor.	Período	Tipo	Créd. Pré-Req.
PC201106 - PSICOPATOLOGIA GERAL	4	80			
PC201120 - ÉTICA PROFISSIONAL EM PSICOLOGIA	4	80	6	OB	
PC201091 - EPISTEMOLOGIA E MATRIZ DO PENSAMENTO PSICOLÓGICO	4	80			
PC201121 - PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO	4	80	6	OB	
PC201114 - PSICOLOGIA INSTITUCIONAL	4	80			
PC201122 - NECESSIDADES EDUCATIVAS ESPECIAIS E INCLUSÃO	2	40	6	OB	
PC201115 - PSICOLOGIA ESCOLAR/EDUCACIONAL	4	80			
PC201123 - ESTÁGIO BÁSICO EM PSICOLOGIA I	6	120	6	OB	
PC201116 - PSICOLOGIA DA SAÚDE	4	80			
PC201115 - PSICOLOGIA ESCOLAR/EDUCACIONAL	4	80			
PC201114 - PSICOLOGIA INSTITUCIONAL	4	80			

#### Instituição 3.

8º Período	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• PSICODIAGNÓSTICO</li> <li>• PSICOLOGIA, ÉTICA E DIREITOS HUMANOS</li> <li>• PSICOLOGIA HOSPITALAR</li> <li>• PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO</li> <li>• TEORIAS E TÉCNICAS PSICOTERÁPICAS</li> </ul>	

#### Instituição 4.

Prática Integrativa II (Estágio Básico)	80h
Psicofarmacologia	40h
Psicologia Cognitivo Comportamental	60h
Psicologia do Esporte	40h
Psicologia Hospitalar	60h
Psicologia Jurídica	40h
Psicologia Organizacional	60h
Psicoterapia Humanista e Fenomenológica-Existencial	60h
Tópicos Integradores II (Psicologia)	40h

#### Instituição 5.

8º Período	
Estrutura Curricular	Natureza
406234 - PSIC0080 - METODOLOGIA E PRÁTICA DE PESQUISA EM PSICOLOGIA II - 75h	Obrigatória
406279 - PSIC0110 - PSICOLOGIA E PRÁTICAS DE SAÚDE - 60h	Obrigatória
406281 - PSIC0111 - PSICOLOGIA E PRÁTICAS DE TRABALHO - 60h	Obrigatória
406313 - PSIC0129 - TEORIAS E TÉCNICAS PSICOTERÁPICAS III - 60h	Obrigatória
<b>CH Total:</b> 255h.	

#### Ementa da disciplina de Psicologia e Práticas de Trabalho

**Componente Curricular:** PSIC0111 - PSICOLOGIA E PRATICAS DE TRABALHO

**Créditos:** 4 créditos

**Carga Horária:** 60 horas

**Unidade Responsável:** DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA

**Tipo do Componente:** DISCIPLINA

**Ementa:** Psicologia e modo de produção. Função da psicologia aplicada ao campo do trabalho e suas implicações. O trabalho como instituição O sujeito do trabalho: gênese e natureza. Práticas da psicologia aplicada ao campo do trabalho da religião e no Brasil.

### Dados do Programa

**Ano-Período:** 2006-2

**Quantidade de Avaliações:**

**Objetivos:**

GERAL: A partir de informações a respeito das variáveis e eventos característicos dos contextos organizacionais, da evolução histórica das análises e intervenções realizadas pelos psicólogos sociais e institucionais nas situações de trabalho, realizar análise de uma organização mínima, identificando suas características e indicando, se necessário, procedimentos alternativos para uma intervenção psico-social.

ESPECÍFICOS:

1. Caracterizar Grupo, Organização e Estado, como níveis interdependentes onde ocorrem as relações sociais;
2. Identificar os diversos eventos, observáveis ou encobertos, de natureza comportamental ou normativa, que caracterizam uma organização de trabalho;
3. Identificar as variáveis históricas, culturais e situacionais que controlam tais eventos;
4. Descrever as principais concepções filosóficas e teorias que fundamentaram as intervenções dos psicólogos nas organizações de trabalho;
5. Descrever as técnicas utilizadas pelos psicólogos, em função das demandas e concepções dominantes e inovadoras;
6. Identificar as demandas e perspectivas atuais na área, bem como as habilidades mínimas necessárias, para as análises e intervenções do psicólogo;
7. Analisar uma situação organizacional mínima, a partir de dados observados e contextualizados, indicando a possibilidade e natureza das intervenções.

## ANEXO II – Matriz Curricular - Curso de Administração

### Instituição 1.

3	H118840	METODOLOGIA CIENTÍFICA	004	004	000	080
3	H123320	PROCESSO ORGANIZACIONAL	004	004	000	080
3	H123339	PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL	004	004	000	080
3	H123347	DIREITO E SOCIEDADES EMPRESARIAIS	004	004	000	080
3	H123363	PESQUISA E PRÁTICA PROF. NA ÁREA DE NEGÓCIOS	002	002	000	040
3	H124157	ESTATÍSTICA	004	004	000	080
3	H124166	ELABORAÇÃO DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS	002	002	000	040
Total de créditos :			024	024	000	480

### Instituição 3.









1º Período
<ul style="list-style-type: none"> <li>• COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL</li> <li>• INTRODUÇÃO ÀS FINANÇAS</li> <li>• MATEMÁTICA APLICADA À GESTÃO</li> <li>• PLANEJAMENTO DE CARREIRA E SUCESSO PROFISSIONAL</li> <li>• PRINCÍPIOS DE GESTÃO</li> </ul>

#### Instituição 4.

4º

Análise das Demonstrações Contábeis	60h	-
Direito do Trabalho e Previdenciário	60h	-
Mercado Financeiro e de Capitais	60h	-
Metodologia da Pesquisa	60h	-
Psicologia e Comportamento nas Organizações	60h	-
Recursos Humanos	60h	-

#### Instituição 5.

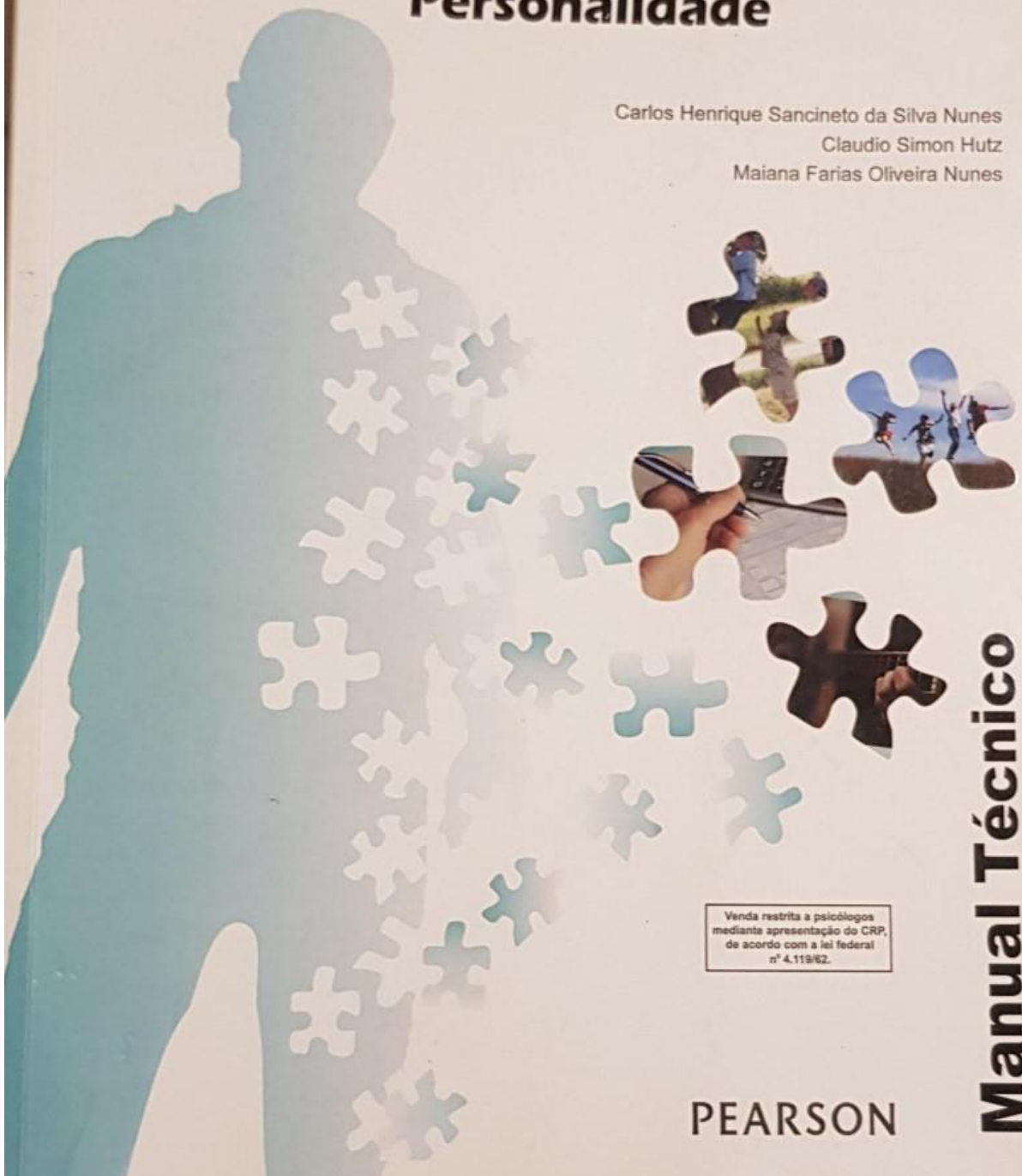
2º Período	
Estrutura Curricular	Natureza
301288 - ADM0220 - TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO - 60h	Obrigatória  
305082 - CONTA0029 - CONTABILIDADE GERAL II - 60h	Obrigatória  
108011 - ESTAT0002 - INTRODUÇÃO À ESTATÍSTICA - 60h	Obrigatória  
406283 - PSIC0113 - PSICOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO - 60h	Obrigatória  
<b>CH Total:</b> 240h.	

### ANEXO III – BATERIA FATORIAL DE PERSONALIDADE (BFP)

# Bateria Fatorial de Personalidade

# BFP

Carlos Henrique Sarcineto da Silva Nunes  
Claudio Simon Hutz  
Maiana Farias Oliveira Nunes



Venda restrita a psicólogos  
mediante apresentação do CRP,  
de acordo com a lei federal  
nº 4.119/62.

PEARSON

**Manual Técnico**

## APENDICE A – ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Nome: \_\_\_\_\_ Idade: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_ Escolaridade: \_\_\_\_\_

1- Você já ouviu falar em Inteligência Emocional? Se sim, onde você ouviu? Sabe o que significa?

---

---

---

2 – Para você qual é o papel do Líder? O que o torna bom?

---

---

---

---

---

3- Qual característica você considera mais importante em um líder?

---

---

---

4- Em algum momento já teve seu trabalho influenciado positivamente ou negativamente por um líder?

---

---

---

---

5- Para você, existe uma diferença de lideranças?

---

---

---

---



6- Já teve contato anterior com essa temática? Se sim, de que maneira?

---

---

---

---

7- Quão importante considera o trabalho desenvolvido por um líder?

---

---

---

8- Se fosse necessário liderar uma equipe, considera ter as habilidades exigidas para o cargo?

---

---

---

9- Qual o maior aspecto negativo de um líder em sua opinião?

---

---

10- Você se considera uma pessoa emocionalmente inteligente? Por que?

---

---

---

---

---

## APENDICE B. TCLE

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu, \_\_\_\_\_, abaixo assinado, autorizo a Universidade Tiradentes por intermédio do(a)s aluno(a)s, Anna Larissa Sobral Pinto e Evany Mirelle Alves Santos devidamente assistid(o)as pela seu(u) orientador(a) Lidiane dos Anjos Santos Andrade, a desenvolver a pesquisa abaixo descrita:

1-Título da pesquisa: “A AVALIAÇÃO PSICOLÓGICA COMO FACILITADORA DO MAPEAMENTO DE INTELIGÊNCIA EMOCIONAL EM CARGOS DE LIDERANÇA”

2-Objetivos Primários e secundários: Mapear o conceito de inteligência emocional e habilidades socioemocionais dos perfis gerenciais através da avaliação psicológica em um setor de uma instituição de ensino superior. Identificar o conceito da inteligência emocional entre os participantes; verificar quais os estilos de liderança mais frequentes na realidade organizacional; Detectar as habilidades socioemocionais destes perfis; promover a discussão acerca da temática no âmbito acadêmico;

3-Descrição de procedimentos: pretende-se aplicar uma entrevista semiestruturada aos 9 colaboradores acerca do conceito de inteligência emocional e quais as características necessárias para o líder desenvolver a equipe. E a partir dos dados obtidos da entrevista, se utilizará de avaliação psicológica para correlacionar as habilidades socioemocionais com os estilos de liderança demonstrados anteriormente com o contexto institucional, possuindo o propósito de conhecer e obter um maior quantitativo de informações substanciais das características do líder, ou seja, a respeito dos traços de personalidade, das habilidades sociais e o seu estilo de liderança para levantamento e triangulação assertiva neste âmbito de trabalho.

#### **4-Justificativa para a realização da pesquisa:**

5-Desconfortos e riscos esperados: Os participantes poderão sentir um possível constrangimento e/ou cansaço ao responder o questionário e o teste psicológico. Fui devidamente informado dos riscos acima descritos e de qualquer risco não descrito, não previsível, porém que possa ocorrer em decorrência da pesquisa será de inteira responsabilidade dos pesquisadores.

6-Benefícios esperados: Trazer um dimensionamento qualitativo dos tipos perfis encontrados através da correlação das informações obtidas na avaliação psicológica e entrevista semi-estruturada; Obtenção de dados referentes as habilidades sócio-emocionais utilizadas nos pelos líderes no âmbito de trabalho; Promoção da discussão no contexto acadêmico acerca da temática;

7-Informações: Os participantes têm a garantia que receberão respostas a qualquer pergunta e esclarecimento de qualquer dúvida quanto aos assuntos relacionados à pesquisa. Também os pesquisadores supracitados assumem o compromisso de proporcionar informações atualizadas obtidas durante a realização do estudo.

8-Retirada do consentimento: O voluntário tem a liberdade de retirar seu consentimento a qualquer momento e deixar de participar do estudo, não acarretando nenhum dano ao voluntário.

9-Aspecto Legal: Elaborado de acordo com as diretrizes e normas regulamentadas de pesquisa envolvendo seres humanos atende à Resolução CNS nº 466, de 12 de dezembro de 2012, do Conselho Nacional de Saúde do Ministério de Saúde - Brasília – DF.

10-Confabilidade: Os voluntários terão direito à privacidade. A identidade (nomes e sobrenomes) do participante não será divulgada. Porém os voluntários assinarão o termo de consentimento para que os resultados obtidos possam ser apresentados em congressos e publicações.

11-Quanto à indenização: Não há danos previsíveis decorrentes da pesquisa, mesmo assim fica prevista indenização, caso se faça necessário.

12-Os participantes receberão uma via deste Termo assinada por todos os envolvidos (participantes e pesquisadores).

13-Dados do pesquisador responsável:

Nome: Lidiane dos Anjos Santos Andrade

Endereço profissional/telefone/e-mail: Av. Murilo Dantas, 300 - Farolândia - Telefone: (79) 99974-9962 – email :

**ATENÇÃO:** A participação em qualquer tipo de pesquisa é voluntária. Em casos de dúvida quanto aos seus direitos, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Tiradentes.

CEP/Unit - DPE

Av. Murilo Dantas, 300 bloco F – Farolândia – CEP 49032-490, Aracaju-SE.

Telefone: (79) 32182206 – e-mail: [cep@unit.br](mailto:cep@unit.br).

Aracaju, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 201\_.

---

ASSINATURA DO VOLUNTÁRIO

---

ASSINATURA DO PESQUISADOR RESPONSÁVEL

## APÊNDICE C. ENTREVISTA TRANSCRITA – 1ª LÍDER

1. Você já ouviu falar sobre Inteligência Emocional? E se sim, onde ouviu?

R: Sim, o Trabalho de Inteligência Emocional já venho estudando, ouvindo falar e trabalhando há alguns anos, na própria faculdade. Sou formada em Administração e na própria faculdade tínhamos aula de psicologia organizacional, no qual a gente já lidava com o que é, já li Daniel Goleman etc.

2. Para você qual é um papel de um líder e o que o torna bom?

R: Pois é, né. Existem vários tipos de líderes e dependem muito e assim não existe uma fórmula, uma receita para liderança. Existe muito, acredito na liderança situacional, hoje eu sou líder e amanhã não líder, e outra pessoa lidera a minha equipe e outra pessoa tem um perfil para liderar uma outra equipe.

Acho que essa história de que você acha de ser bom de líder, eu não concordo. Concordo com valores, que a gente tem como ser humano, nós temos que ser éticos, respeitosos, não exigir muito que ele não poderia dar, você tem que ter esse limite e esse timing, essa sensibilidade. Mas eu não acredito em uma receita para ser um bom líder não. Eu busco não ser em um bom líder, eu busco em ser um bom ser humano, acho que isso já faz uma diferença em minha equipe, mesmo não estando presente nos outros estados, eu vejo que eles me reconhecem não apenas como um líder, mas como um ser humano que pode contar. Eu acredito de verdade que um líder de verdade é um assistente geral, é ele que dá apoio, aquele que está junto, aquele que briga, mas não exatamente ser diferente.

Tem muitas situações que eu não me considero em ser uma boa líder, em que solicito ajuda do restante da equipe, peço para uma pessoa que lidere, eu acho que podemos trabalhar cada vez mais, nesse foco.

3. Você falou de valores, o que você consideraria o mais importante?

R: Eu acho que o ser humano tem perdido a capacidade de ser humano, é a gente tem a tecnologia está nos substituindo em muitos os aspectos e vai substituir muito mais. E as vezes, acho até legal que substitua mesmo, porque normalmente eu não gosto de fazer trabalho maçante, se puder me substituir, está ótimo. Mas a gente está perdendo a capacidade de olhar o outro, ouvir e escutar.

4. Você já teve seu trabalho influenciado positivamente ou negativamente por uma liderança?

R: Sim, O líder é aquele que dar exemplo, então é muito triste quando a gente vê um líder que não dar um exemplo e que o discurso não é coerente. Na verdade, eu não tive, na verdade desmotiva, não é que é uma má influência, é que simplesmente te desmotiva porque você não acredita. E não acreditar é muito sério para mim, é preciso acreditar no que faço.

5. O quão importante você considera um trabalho de um líder?

R: Eu considero o trabalho de um líder essencial, porque ele tem que ser inspirador. Ele tem que ter duas coisas que são muito importantes e são muito difíceis, ser inspirador e ao mesmo tempo ser executor, que o acompanhar é execução. Não é você está na prática, mas o

acompanhar é um trabalhar executor. Mas você tem que inspirar as pessoas e tem que tirar o melhor delas.

6. Quais são as habilidades ou valores que você trouxe que considera importantes em você para liderar uma equipe?

R: Respeito, ética, coerência, transparência, exemplo, não pode pedir ao outro o que ele não possa me dar. Mas ao mesmo tempo, o líder falha, tem mil defeitos, então não dá para ser colocado como se fosse em um pedestal. Eu me cobrava muito, na questão do respeito, na questão de fazer, de ser exemplo, até o dia em que descobri que o líder pode errar, que ele é humano.

Então, deixei querer ser perfeita para dar o meu melhor.

7. Quais as atitudes de um líder que você acha mais prejudicial no ambiente de trabalho?

R: Fofoca, comunicação. Estou falando fofoca, mas trago para a comunicação. Quando a comunicação não é clara, é muito complicado, porque a pessoa não sabe exatamente o que é para executar, não sabe exatamente o que espera dele. Então, o líder tem que ter uma comunicação muita clara, eu não posso dizer única porque cada ser humano é único, então a forma que eu me comunico com você não é a mesma forma que me comunico com Anna. Então tem que ter uma comunicação clara, para você, para Anna, para o outro. Então, o timing da comunicação é extremamente importante, e é uma habilidade muito difícil, as pessoas acham que é fácil, mas não é. Então, eu exercito diariamente a comunicação, principalmente no mundo tecnológico, em que a gente pode mandar um zap e ser mal interpretado. No momento, em que se faz uma videoconferência que a tecnologia por melhor que seja, falha mil vezes e você interrompe a conversa, quando é muito importante você ter cuidado na comunicação. A entonação de voz e principalmente quando fala longe é muito difícil do que olho no olho, a pessoa vendo a sua expressão. Então o corpo fala e nesse mundo de hoje a gente não dá tempo para o corpo falar. Então a comunicação para mim é o que pode prejudicar e também pode fazer de sua liderança ser muito produtiva.

8. Referente a Inteligência Emocional, você se considera uma pessoa inteligente emocionalmente?

R: Acho que vou morrer tentando ser, tentando aprender cada dia mais. Então, eu tenho um filho autista, e o mais difícil do autismo é lidar com as 7 emoções e enfim. E eu vejo o quanto é difícil para o meu filho, entender o que é alegria, o que é tristeza, o que é raiva, ter o controle da raiva, o medo, o nojo é muito difícil. A gente, pessoas neurotípicas, a gente acha que é fácil porque o nosso cérebro economiza energia e faz automático, mas é muito difícil. Eu acho que a gente vai morrer tentando aprender, e me esforço para ter inteligência emocional, muito. Não me esforço pouco não, porque eu acho que o verdadeiro sábio é aquele que tem a inteligência emocional, de verdade. Ainda estou em uma longa jornada, acho que vou morrer tentando aprender a ter a inteligência emocional.

## APÊNDICE D. ENTREVISTA TRANSCRITA – 2ª Líder

1. Você já ouviu falar em inteligência emocional? Se sim, onde você ouviu?

R: Sim, senhora. Então, já fiz algumas leituras, tenho uma especialização em psicologia organizacional e do trabalho em parceria com instituto zanelli e tivemos uma disciplina voltada para a inteligência emocional.

2. Para você qual é um papel de um líder? E o que o torna bom?

R: Primeiro, eu vou dar a vocês uma visão que eu tenho desde, não vou dizer pequena porque pequena eu ainda sou, mas desde mais nova, eu sempre tive meu pai como um melhor espelho profissional que existe para mim e até hoje. Então, para mim o líder sempre foi a pessoa e profissional como ele, o cara que senta para orientar, a pessoa que é um exemplo, faz por onde os outros, primeiro queiram estar perto, e segundo fazer parte daquele cotidiano, entendam e queiram entender os processos e façam aquilo por prazer.

Então, para mim, eu continuo com essa visão de que o líder precisa sempre, motivador seja uma palavra muito igual, sabe? Todo mundo quer ser motivador de alguém, ou de alguma coisa. Acho que não é só motivar, você tem que fazer por onde, é não adianta eu virar para minha equipe e dizer “Eu preciso que vocês façam isso e isso, se nem eu mesma faço, se nem eu mesma dou o exemplo”. Às vezes, eu brinco com minha equipe dizendo que eu vou parar de brincar com vocês, vou virar uma pessoa chata e séria para vocês me respeitarem. Mas, ao mesmo tempo, eu consigo deixar o ambiente de uma forma leve e a responsabilidade continua. Então, acho que você ser líder de um grupo, de um quantitativo de pessoas, antes de qualquer coisa você precisa ser exemplo, seja exemplo do que você quer que sua equipe seja e faça. Não adianta impor, nada que é imposto é bem-vindo, a gente precisa transformar o nosso dia-a-dia do trabalho leve. Os processos irão existir, as cobranças irão existir, as metas irão existir, os prazos irão existir sempre, e cada vez mais será mais apertado. Agora, de que forma a gente lida com isso? Se eu entrar em surto, minha equipe paralisa e então eu preciso tentar manter o equilíbrio para que tenha características de um líder de fato, e não impostas de um chefe.

3. E de todas essas características de que você falou, se tivesse que escolher uma mais importante, qual você escolheria?

R: Exemplo.

4. Em algum momento da sua vida, você já teve seu trabalho influenciado positivamente ou negativamente por um líder?

R: Já, Positivamente, acho que a ânsia de querer fazer e de buscar fazer nos processos e temos que dar conta, essa ânsia de fazer e fazer bem feito, entregar da melhor forma possível, de uma forma que não deixe todo mundo sobrecarregado que seja de uma maneira leve, então vejo isso de uma forma positiva diante de minha vivência.

De negativa, o contrário disso, que eu também já vivenciei, ao contrário do querer fazer, do buscar, do vamos arregaçar as mangas para fazer. Eu já tive o contrário, de está bom do jeito que está, - mas tem outros projetos e... - do jeito que está, tá bom, vamos fazer só o feijão com arroz. Então, já tive essas duas situações, o engraçado o mesmo tipo de situação com lideranças opostas, digamos assim.

5. Para você, existe alguma diferença de liderança, dos tipos, da forma de liderança?

R: Existe, eu brinco muito com minha equipe, hoje eu tenho uma estagiária de engenharia de produção. Então, você imagine como é processo, processo, processo, e ai de vez em quando digo: “Oh, vou parar, vou parar, chega de alisar a cabeça de vocês, chega de brincar com vocês, porque vocês estão muito ousados,” - Não, malu, mas a gente gosta assim, porque motiva a gente trabalhar. Digamos que é quase uma tentativa do jeito google de ser, de você transformar seu ambiente de trabalho e deixar aquilo leve, você não ter. Existe uma obrigatoriedade de por exemplo, um registro de ponto, você não pode passar do horário e nem chegar atrasado, e nem ficar tempo demais, enfim existe essa coisa muito burocrática, mas ao mesmo tempo precisa transformar isso, para que seja bacana para todo mundo, né?

Então, acho que existem obviamente diversas formas de liderança, o exemplo que eu dei de meu pai. Meu pai é um cara muito sério, muito sério, mas ainda assim, por onde ele passou, ele conseguiu carregar uma massa de fãs do cara, por causa seriedade, porque ele trabalha com ética, porque para ele os pontos tem que estar todos nos Is, e ele compartilha conhecimento, ele senta, ele orienta, ele te explica, é um tipo de liderança. Atualmente, a gente já tem outro tipo, esse espírito mais colaborativo, de todo mundo sentar junto, independente de cargo, você senta com sua equipe, vai botar todo mundo a mão na massa e deixar o ambiente mais leve, né? Novamente, esse jeito de Google de liderar, você sabe de suas responsabilidades, você entende o processo como um todo da área que você trabalha, mas você não precisa está de 07h da manhã, no caso, você bate o ponto e fica de 7 trancafiado até meio dia trancafiado, depois sai, registra o ponto, almoça e volta de forma mecânica, você não vai produzir bem, você sempre vai sentir numa obrigação de estar fazendo aquilo ali. Então, tentar transformar o dia-a-dia do nosso trabalho de uma forma mais leve, eu acho que também é um estilo de liderança, né? Sem perder o eixo, não sei se respondi, é porque eu falo demais, mas enfim.

6. Para você, o quão é importante o trabalho de um líder?

R: É referência, um líder para mim, sempre foi e sempre vai ser referência, né? Você citar novamente meu pai, viu gente? Desculpa, mas meu pai é um cara diferenciado, na verdade eu tinha um sonho de passar no concurso do banco do brasil, que meu pai é aposentado do banco. Ai, eu sempre achei um máximo, o cheiro do banco é um negócio muito louco para mim, que eu acho maravilhoso, mas enfim. O banco faz o favor de quebrar, o governo faz o favor de quebrar e ai não tem mais concurso. Então, é desculpa, pergunte de novo.

É gente, principalmente, quando você chega para uma primeira experiência, já é um impacto quando você se depara com uma liderança que lhe motiva, que veste a camisa junto com você, que entende de certa forma suas dificuldades e busca lhe auxiliar para melhorar, percebe o seu potencial, incentiva mais ainda, você inicia a tua vida profissional de forma totalmente diferenciada, você tem um gás diferente.

Se em uma primeira oportunidade, você já recebe aquele cara que fica ali, meio que te deixa de canto, se vira e aprenda sozinho, ou não é isso mesmo, ou enfim, é um exemplo, é o norte que você tem, você ter um líder é você ter um referencial, é você se apegar a algo que você confia, tanto em termos profissionais e que de certa forma ele acaba te influenciando no teu desenvolvimento pessoal, você se espelha naquilo ali. Esse final de semana, eu estava vendo depoimentos de professores que fizeram diferença na vida das pessoas, enfim, eu lembrei de uma professora que eu tive no 1º período, vamos colocar tempo nisso, mas enfim. No primeiro período da graduação, eu achava ela um máximo e continuo achando o máximo, porque ela trazia a aula de forma leve, superleve, né? E não tinha aquela coisa de que hoje vamos fazer a leitura de tantas apostilas, eu preciso que vocês tragam os artigos ou lalala, ou vai para o quadro isso, ou Freud dizia isso, a psicologia positiva dizia aquilo, sei lá, não, ela trazia de forma leve,

e eu ela achava maravilhosa, tenho ela como um exemplo enquanto professora de compartilhar conteúdo, de compartilhar de uma forma trocando ideia, de sentar todo mundo junto, sem aquela coisa impositiva, de estar ali de frente a uma sala, e eu que mando e vocês obedecem, né? Eu acho que você ter um líder assim é fenomenal, faz uma senhora diferença gigante na trajetória profissional de cada um. Enfim, a gente nunca vai encontrar a perfeição, né? Enquanto líder ou enquanto liderado, a gente nunca vai encontrar o cenário perfeito, né?

Ah, eu trabalho na melhor empresa, eu tenho o melhor líder, sou o melhor liderado, isso não existe, em lugar nenhum. Pode estar aparentemente na melhor instituição, na melhor empresa, com o melhor profissional te liderando, mas vai ter alguma coisa que não vai está bacana. Mas aí é, de que forma eu vou lidar com isso? Não sei se respondi?

7. Você enquanto líder suas habilidades de liderança, quais as que você considera as principais habilidades?

R: Deixa eu tentar lembrar da minha avaliação, é porque fizeram uma avaliação e eu recebo feedback dos meus queridos, né? É uma das minhas características é primeiro deixar as coisas claras, as vezes até sou objetiva demais... ser objetivo, deixar as coisas claras, saber ouvir, ter uma boa comunicação com a equipe, saber lidar com os conflitos que venham a surgir, enfim. Acho que eu escuto bem, me comunico bem, eu consigo para ouvir, tentar dar o suporte que é necessário, essa coisa de colocar a mão na massa junto. Tem horas que até eu digo, “Gente, será possível que eu vou ter que arrumar os arquivos?” “Não não não, fique ai, a gente arruma”. Mas se for necessário, eu vou ter fazer junto, nada impede né?

Eu só tenho um problema, que eu tenho uma dificuldade de que não é de agora, já tem um tempo, que venho buscado melhorar, as vezes eu não consigo ter, paciência não é palavra certa, mas assim, eu não consigo parar para, não é desenhar. Tipo assim, as vezes quero que o outro entenda na mesma agilidade que eu, e obviamente que isso não necessariamente vai acontecer, e aí é isso que preciso melhorar. Eu sou digamos que impaciente, eu preciso que a coisa aconteça conforme o meu raciocínio, se o computador tiver lento, eu vou desligar o computador porque eu quero que ele entenda 500 vezes que eu penso e vá fazendo conforme, e não dá né? Mas ai, tenho parado, respirado fundo, agora é um exercício interno mesmo, né. Mas eu acredito que nas minhas características é muito essa coisa de comunicação, de estar próximo, de fazer junto, de ouvir. Enfim, acho que é isso. Espero que eles achem também, não sei o que eles acham de mim, as vezes eles me dão um puxão de orelha, mas é isso. Tá tá, mas são puxões bons, “Oh malu, você é direta de mais, você também né?” Não arroteio não, vamos simhora.

8. Qual a pior característica de um líder que ele pode carregar?

R: Falta de ética, acho que é ética, envolve tanta coisa que dá para resumir em a pessoa não ter ética. O fato de você não ter ética, você engana o outro, você burla processo, você sabota as coisas, enfim. Acho que falta de ética, né? Sou tida com uma pessoa chata porque eu gosto das coisas certas, e eu prefiro continuar como chata, não é demagogia, não é hipocrisia, o que eu puder e que não puder para fazer com que as coisas fiquem redondas, fiquem corretas, eu vou fazer.

Agora, um líder que não tem o mínimo de ética, que tipo, em determinado local age de uma forma e depois age de outra com uma pessoa e que tem uma fala diferente no mesmo contexto do que para outra, isso para mim envolve muita ética e se não tem cara, não dá, vai dar problema em algum momento. Não estou dizendo que sou a pessoa mais perfeita do mundo, também não. Mas assim, a probabilidade de que você fazer uma coisa de forma correta, funcione, você na frente não quebrar a cara, ela é maior.

Então, faltou ética, já era.



9. Em relação a inteligência emocional, você se considera uma pessoa emocionalmente inteligente?

R: Eita pergunta capciosa. Então, assim, a gente tem uma mania de achar que entre aspas não tem problemas, de forma geral, eu acredito que sim. Eu acredito que consigo lidar, só que as vezes os hormônios não me ajudam, ai é fogo, controlar hormônio é muito difícil. Tipo, ontem eu queria voar no pescoço do colega, mas ai eu comi um doce e melhorei. Acredito que sim, quando o ... eu fazendo uma avaliação rápida, em situações de conflitos, eu consigo parar, respirar, analisar a situação, e tentar equilibrar. Situações em que eu preciso ter mais energia, eu vou buscar energia de onde eu não tiver. Situações em que eu tiver muito irritada, eu vou respirar fundo.

Enfim, eu acredito que sim, eu acredito que consigo ter um bom controle, mas as vezes eu chego em casa e descarrego sozinha, mas é, eu acredito que sim, não sei. Talvez no BFP vocês consigam avaliar melhor, aí que medo, aí que nervoso.

É a pior parte, quando você está avaliando é maravilhoso, super fácil, quando você é avaliado ... Mas estamos aqui para isso mesmo.

DATA	DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADE	ASSINATURA DO ALUNO	ASSINATURA DO PROFESSOR
30/07/19	Apresentação inicial do projeto		
08/08/19	Buena por referências bibliográficas acerca do tema		
15/08/19	Indicações de leitura para construção de capítulos teóricos		
22/08/19	Leitura de primeira capítulo teórico		
29/08/19	Discussão sobre realização psicológica enquanto método		
05/09/19	Enunciamento do projeto para o comitê de ética		
12/09/19	Construção de capítulos deus		
17/09/19	Indicação de leitura sobre inteligência emocional		
19/09/19	Aguardando parecer do CEP		
26/09/19	Leitura sobre a formação sem PCT		
DATA	DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADE	ASSINATURA DO	ASSINATURA DO

		ALUNO	PROFESSOR
03/10/19	Seleção de dados		
10/10/19	Análise dos dados		
17/10/19	Representação dos resultados		
24/10/19	Método de investigação (mimayo)		
31/10/19	Formação de Tópicos B.P.P. e discussão geral		
07/11/19	Formação Tópicos		
14/11/19	Leitura de material escrito aos componentes da banca		
21/11/19	Preparação para a banca		
28/11/19	Banca de defesa		
06/12/19	Entrega dos documentos finais		

Sumário de Faltas: 0

Nota Final: 9,9

Assinatura do Professor:

DATA	DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADE	ASSINATURA DO ALUNO	ASSINATURA DO PROFESSOR
30.07.19	Apresentação inicial do projeto		
07.08.19	Busca por referências bibliográficas acerca do tema.		
15.08.19	Indicação de leitura para construção dos capítulos teóricos		
22.08.19	Leitura da primeira capítulo teórico		
29.08.19	Discussão sobre avaliação psicológica, instrumento medido		
05.09.19	Resumamnto do projeto para o comitê de ética		
12.09.19	Construção do capítulo dois		
17.09.19	Indicação de leitura sobre inteligência emocional		
19.09.19	Aquisição de parecer do CEP		
26.09.19	Leitura sobre a formação um CEP		
DATA	DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADE	ASSINATURA DO	ASSINATURA DO

		ALUNO	PROFESSOR
05.10.19	Falta de dados		
10.10.19	Análise dos dados		
17.10.19	Apresentação dos resultados		
24.10.19	Método de triangulação (Munoz)		
31.10.19	Formação de lista CEP e discussão geral		
05.11.19	Formação Teoria		
14.11.19	Entrevista do indivíduo sobre os componentes da teoria		
21.11.19	Preparação para a banca		
26.11.19	Banca de defesa		
06.12.19	Entrevista dos elementos finais		

Sumário de Faltas: 0

Nota Final: 9,9

Assinatura do Professor: Lidiane dos Anjos Santos Andrade