



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

Liderança e Inteligência Emocional

Natielle Neves de Carvalho Capella

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, novembro de 2022.



Natielle Neves de Carvalho Capella

Liderança e Inteligência Emocional

Trabalho de Conclusão de Curso

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientador (a): Patricia Ferreira Ítala

Rio de Janeiro
Novembro de 2022.

Agradecimentos

Primeiramente, gostaria de agradecer a Deus por esta oportunidade. Segundamente, a minha família, Antônio Jorge Capella, Verônica Capella, Francielle Capella e Lucas Souza que sempre se mostraram presentes e sempre me apoiaram em todas as fases da minha graduação. A todos meus amigos, em especial Camile Santos, Gabriela Favieri e Karina Teixeira, que trilharam a jornada da Universidade ao meu lado garantindo uma base de apoio e parceria.

A minha orientadora, Patrícia Ferreira, por confiar no meu potencial acadêmico, pela atenção e dedicação. Também agradeço pelos encontros sempre prazerosos, alegres e cheios de trocas.

Aos profissionais que tive a oportunidade de entrevistar, obrigada por tornar esse trabalho possível. Por fim, um agradecimento a todos que me incentivaram e torceram por mim pois esses colaboraram para o aprofundamento do meu pensamento crítico a respeito dos assuntos detalhados.

Resumo

Capella, Natielle. Liderança e Inteligência Emocional Rio de Janeiro, 2022. Número de páginas 42p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Este estudo pretendeu entender a percepção dos liderados sobre a relação entre as características de sua liderança e a inteligência emocional deles. Os dados foram coletados em campo por meio da realização de entrevistas com profissionais atuantes em empresas do Rio de Janeiro de diferentes segmentos. A partir dos resultados, identificou-se que os líderes classificados como “bons líderes” possuem os quatro elementos da inteligência emocional. Como principais pontos de melhoria dos líderes destacaram-se a comunicação e o *feedback*.

Palavras-chave: Liderança. Inteligência Emocional. Liderados.

Abstract

Capella, Natielle. Leadership and emotional intelligence Rio de Janeiro, 2022. Número de páginas 42p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

This study aimed to understand the perception of subordinates about the relationship between their leadership characteristics and their emotional intelligence. Data were collected in the field through interviews with professionals working in companies in Rio de Janeiro in different segments. From the results, it was identified that leaders classified as "good leaders" have the four elements of emotional intelligence. As main points of improvement for the leaders, communication and feedback stood out.

Palavras-chave: Leadership. Emotional intelligence. Led.

Sumário

1 O tema e o problema de estudo	1
1.1. Introdução ao tema e ao problema do estudo e sua contextualização	1
1.2. Objetivos do estudo	2
1.2.1. Objetivo final do estudo	3
1.2.2. Objetivos intermediários e específicos do estudo	3
1.3. Justificativa e relevância do estudo e sua problematização	3
1.4. Delimitação e focalização do estudo	4
2 Referencial teórico	6
2.1. Liderança	6
2.1.1 Características de um bom líder	8
2.1.2 Características de um mau líder	9
2.2. Inteligência Emocional	11
3 Métodos e procedimentos de coleta e de análise de dados do estudo	15
3.1. Etapas de coleta de dados	15
3.2. Fontes de informação selecionadas para coleta de dados no estudo	16
3.3. Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo	17
3.4. Limitações do Estudo	17
4 . Apresentação e análise dos resultados	18
4.1. Descrição do perfil dos entrevistados	18
4.2. Descrição e análise dos resultados	19
4.2.1. Percepção do Entrevistado: Boa liderança	19
4.2.2. Percepção do Entrevistado: Má liderança	21
4.2.3. Percepção do Entrevistado: Liderança e Inteligência Emocional	24
5 . Conclusões e recomendações para novos estudos	27
5.1. Sugestões e recomendações para novos estudos	28

6 Referências Bibliográficas	29
Apêndice 1	35

Lista de figuras

Figura 1 - Tipos de Má Liderança segundo Kellerman	10
--	----

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Perfil dos entrevistados	18
Tabela 2 - Perfil dos líderes dos entrevistados	19
Tabela 3 - Estilos de má liderança a partir da fala dos entrevistados	24

1 O tema e o problema de estudo

1.1.Introdução ao tema e ao problema do estudo e sua contextualização

A Inteligência Emocional (IE) é cada vez mais relevante para as pessoas que atuam em um ambiente corporativo. Ela precisa estar presente em quase todos os aspectos da vida organizacional do colaborador, desde a liderança eficaz, a formação de equipes, o estabelecimento de uma rede de comunicação interna e externa, desenvolvimento de potencial e habilidades sociais (CHOPRA e KANJI, 2010; GOLEMAN, BOYATZIS e MCKEE, 2002).

Entende-se, assim, que a liderança eficaz aparece associada à IE. Enquanto líderes podem ser entendidos como os profissionais contratados para orientar pessoas, sendo gestores dos processos administrativos e dos recursos necessários para atingir objetivos organizacionais (ANTUNES, 2009). A inteligência emocional (IE) é a capacidade de uma pessoa gerenciar seus sentimentos, de modo que eles sejam expressos de maneira apropriada e eficaz (GOLEMAN, 1995).

Estudos indicam que a inteligência emocional no ambiente corporativo pode favorecer o descobrimento das potencialidades do trabalhador, facilitando a construção da sua carreira profissional (ANTUNES, 2009).

A IE tornou-se mais que necessária para aqueles que desempenham papéis de liderança. É importante que os líderes saibam como lidar com suas próprias emoções e como agir em situações delicadas com sua equipe.

A conduta dos líderes influencia na conduta de seus liderados, que consecutivamente impacta no alcance dos resultados almejados de forma positiva ou negativa. Associa-se, ainda, a liderança com a motivação dos colaboradores e satisfação dos desejos da organização (CARVALHO; PALMEIRA; MARIANO, 2012). Percebe-se, assim, que uma boa relação entre líder e liderado contribui para que haja um desenvolvimento recíproco.

Importante destacar que existem diversas pesquisas sobre liderança, mas o presente estudo visa se aprofundar nos conceitos de boa e má liderança.

Conceitua uma boa liderança aquela que possui capacidade de acionar e manter a motivação dos trabalhadores para o alcance dos objetivos propostos pela organização. Pode-se, assim, conceber o líder como o administrador empenhado em promover o crescimento de seus subordinados rumo à participação e à criatividade. (MAXIMIANO, 2010). Já a má liderança segundo Krasikova, Green e Lebreton (2013), é quando o líder não entende que ele e seu time precisam seguir juntos para que a empresa conquiste seus objetivos de forma que os sentimentos dos liderados sejam percebidos, gera-se também consequências negativas para a própria organização, como, por exemplo, ineficiência, fracasso no alcance de metas e recorrência de problemas legais.

Infelizmente, características de uma má liderança são comuns dentro das empresas. Segundo pesquisa realizada pela Mindsight, quase 90% dos mais de 2.300 entrevistados afirmam já terem tido um líder que gerou desgaste mental ao exigir muitas demandas. Também foi observado na pesquisa que nove em cada dez pessoas relacionam a síndrome de Burnout a modelos de liderança que não se preocupam com a sobrecarga de tarefas. (Você RH 2022).

É possível verificar que a Great Place to Work (2022) através de uma pesquisa com mais de 2.600 respondentes analisou uma tendência de que as características mais valorizadas nas lideranças são: resiliência, alinhamento com a estratégia e empatia/gestão humanizada. Segundo a pesquisa, pode-se concluir que para ser líder em 2022, é preciso saber se adaptar às mudanças sem perder o foco no que realmente importa: as pessoas e os resultados. As pessoas em primeiro lugar, por meio de uma liderança empática, com foco na humanização e na gestão emocional. Já os resultados devem ser uma consequência. Afinal, é por meio do cuidado com as pessoas que as melhores empresas conseguem se destacar no mercado e alcançar seus objetivos.

Assim, a pergunta central de pesquisa deste estudo é: Quais as percepções dos liderados sobre seus líderes e sobre sua inteligência emocional?

A seguir será apresentado o referencial teórico que orientou a pesquisa desenvolvida, os procedimentos metodológicos, as análises e considerações finais.

1.2.Objetivos do estudo

A seguir são apresentados o objetivo final e intermediários do estudo.

1.2.1.Objetivo final do estudo

Identificar as percepções dos liderados sobre a classificação de sua liderança e verificar se é possível associar uma boa liderança a líderes emocionalmente inteligentes.

1.2.2.Objetivos intermediários do estudo

Para se atingir o objetivo final esse estudo prevê, como objetivos intermediários a serem alcançados:

- ✓ Pesquisar literatura sobre liderança e inteligência emocional e a relação entre eles;
- ✓ Elaborar e aplicar um instrumento de coleta de dados em campo;
- ✓ Compreender quais elementos da Inteligência Emocional prevalecem nos líderes na percepção dos liderados.

1.3. Justificativa e relevância do estudo e sua problematização

A pesquisa é relevante na medida que existem diversos estudos voltados para liderança, porém poucos são voltados para entender a sua relação com a Inteligência Emocional. Além disso, observa-se, na prática, alguns indivíduos que exercem papéis de liderança não apenas carecem de competências pessoais desejáveis para tal, mas, também, exibem vícios em sua conduta (HARMS *et al.*, 2018; WATKINS, FEHR e HE, 2019).

Cogita-se que a inteligência emocional no ambiente corporativo pode favorecer ao descobrimento das potencialidades do trabalhador, facilitando na construção da sua carreira profissional (ANTUNES, 2009). Um líder que tenha desenvolvido a inteligência emocional tem mais habilidade e rapidez para perceber os conflitos ou pontos fracos da equipe e busca com mais agilidade a solução para corrigir o que for necessário. (COPPER e SAWAF, 1997). Além disso, Brackett (2019) ao destacar a importância das relações interpessoais no ambiente corporativo, afirma que um líder com inteligência emocional terá condições de obter melhores resultados e, ainda, colaboradores inspirados.

Líderes com baixa inteligência emocional tendem a não saberem lidar com situações estressantes do dia a dia. Eles também costumam ser propensos a

comportamentos como gritar, culpar e ser agressivo com outras pessoas (RH PORTAL 2018).

Não ser emocionalmente inteligente dificulta a colaboração dentro da organização, quando o líder não possui controle sobre suas próprias emoções, automaticamente se constrói uma blindagem entre líder e colaborador, o funcionário não se sente confortável de expor suas ideias e sugestões. Porém, um líder que não possui IE não necessariamente ataca seus colaboradores (RH PORTAL 2018).

As informações que esse estudo pretende produzir podem se mostrar de interesse para uma pessoa que exerce o cargo de liderança, pois contribui para o seu autoconhecimento e gestão das emoções.

Os resultados a serem alcançados também poderão ser úteis para os liderados posto que entenderão melhor como funciona a IE voltada para a liderança e assim o relacionamento profissional e pessoal com o (a) seu (sua) líder pode gerar resultados positivos. E por fim, os resultados possuem relevância para a academia e, também, para a autora uma vez que já atua profissionalmente na área de Consultoria Interna de RH e acompanha o desenvolvimento dos líderes que atende.

1.4.Delimitação e focalização do estudo

Este estudo volta-se mais especificamente para abordar a Inteligência Emocional na liderança sob o ponto de vista específico de seus liderados.

O estudo foi realizado com nove funcionários, quatro que tiveram líderes mulheres cisgênero heterossexual, quatro que tiveram líderes homens cisgênero heterossexual e um que teve líder cisgênero homossexual (gay) em um intervalo de tempo de, no máximo, cinco anos. Fizeram parte do estudo pessoas empregadas no Estado do Rio de Janeiro, em empresas de pequeno, médio e grande porte, atuantes em empresas privadas e com o mínimo de dois anos de experiência profissional e de atuação na empresa atual. Participaram da pesquisa profissionais a partir de vinte e três anos de idade, com no mínimo o ensino superior completo. Não foram contemplados neste estudo pessoas em posições de liderança, uma vez que o objetivo era identificar a percepção de liderados sobre seus líderes.

Com relação aos autores utilizados no estudo, nos temas voltados para liderança foram citados autores como Bergamini, Bass, Behnke e Nanus. Quando se trata do conceito de uma boa liderança foram pesquisados autores

como Karlof, Charan, Hill e Gaudêncio. E sobre má liderança, os autores estudados foram Kellerman, Tepper e Harms. Já com relação aos temas de Inteligência Emocional, foram mencionados autores como Mayer, Caruso e Salovey, Neisser e Goleman.

O estudo foi realizado no ano de 2022 e as entrevistas foram aplicadas em outubro do mesmo ano.

2 Referencial teórico

A seguir serão aprofundados os conceitos de Liderança e Inteligência Emocional, trazendo um recorte dos principais autores e suas contribuições para a definição e implicações acadêmicas e práticas.

2.1. Liderança

Tendo em vista as mudanças constantes e a implantação de novas ideias aplicadas às companhias ao longo do tempo, houve a transformação do conceito de liderança.

O que antes era sinônimo de chefe/gestor baseado apenas na estrutura de um simples organograma da organização se modificou para a busca do desenvolvimento organizacional, havendo diferentes perspectivas estudadas por diferentes pesquisadores (BERGAMINI, 2009; YAMAFUKO; SILVA, 2015). Ser líder não implica em um cargo de chefia ou de comando. Existe uma diferença entre aquelas pessoas que exercem autoridade sobre seus comandados e os que podem ser chamados de líderes (O'DONNELL, 2006).

A organização precisa se adaptar constantemente ao ambiente, e para tal, seus líderes precisam monitorar os ambientes externos e internos, formular estratégias baseadas em suas forças, fraquezas, e nas oportunidades e ameaças do mercado, e controlar os resultados de forma a atingir os objetivos estabelecidos (ANTONAKIS, *et al.*, 2010). Assim sendo, a liderança deve direcionar e guiar os recursos da organização para o alcance de seus objetivos (ZACCARO, 2001).

Para Carli e Eagly (2012), mulheres tendem a adotar estilo de liderança transformacional, ao passo que os homens adotam estilos de liderança mais autocráticos e orientados para a punição. O líder transformacional motiva seus seguidores a realizar mais do que o esperado deles: aumenta seu nível de consciência sobre a importância e o valor de objetivos específicos e idealizados, e motiva os seguidores para transcender seus interesses próprios em prol da equipe ou da organização (BASS, 1985; BASS e AVOLIO, 1993). Já o líder autocrático caracteriza-se pelas regras e regulamentos serem concentrados em

uma única pessoa: o líder. Este por concentrar todo o poder e é o único que pode tomar as decisões. (MARINHO e OLIVEIRA, 2005).

Para Kolb (1999) e Shimanoff e Jenkins (1991) existem mais semelhanças do que diferenças nos comportamentos de líderes homens e mulheres, sendo ambos igualmente eficazes.

Características andróginas são destaque nas pesquisas sobre a liderança como habilidade de negociação, cooperação, diplomacia, espírito de equipe e inspirar os outros. Contudo, algumas características opostas são mais demonstradas pelos líderes: arrogância, frieza, estilo intimidador, que são estereótipos masculinos (CARLI e EAGLY, 2012).

Sousa (2015) conclui que as chefias femininas são vistas como promotoras de bem-estar nas empresas, e, numa relação de causalidade, o bem-estar dos colaboradores originado pela liderança feminina aumenta a eficácia e eficiência no local de trabalho, alcançando os objetivos profissionais mais rápido e, assim, aumentando a performance organizacional.

Alguns autores regem seu entendimento sobre o que é liderança ao ato de influenciar. De acordo com Behnke (2014), a liderança consiste na técnica de influenciar os outros em decorrência de seu poder e capacidade, por meio do diálogo, de exemplos e de atitudes, alcançando os objetivos pré-estabelecidos e moldando a equipe de acordo com os seus conceitos. Para Nanus (2000), liderança é a habilidade de inspirar pessoas, traduzindo a visão da organização e obtendo compromisso dos seguidores de forma voluntária.

Assim, a liderança é um processo de influência intencional - direta ou indireta - explícita de uma pessoa sobre outras, com a finalidade de guiar, estruturar e facilitar atividades e relacionamentos em grupo (YUKL, 1989).

Para Bowditch (1999), a liderança também pode ser considerada como um processo de influência, geralmente de uma pessoa, por meio do qual um indivíduo ou grupo é orientado para o atendimento das metas estabelecidas pela empresa. Já segundo Bergamini (1994), existem dois aspectos comuns às definições de liderança: em primeiro lugar, a liderança está ligada a um fenômeno grupal, ou seja, envolve duas ou mais pessoas. Em segundo lugar, trata-se de um processo de influência exercido de forma intencional por parte dos líderes sobre seus liderados.

O autor Ramos (1989), defende o significado de liderança pensando na autonomia. Para ele ser líder é delegar poder aos empregados, a fim de que eles procurem novas maneiras de atuar. O líder, assim, é um agente capaz de facilitar o desenvolvimento de iniciativas livremente geradas pelos indivíduos.

É possível compreender que o modo de agir e se comportar dos líderes influencia no comportamento de seus liderados uma vez que a liderança está relacionada a motivação e satisfação de seu time. Botelho e Krom (2010) também ressaltam que nenhum estilo de liderança deve ser desprezado, pois é necessário se adaptar a diferentes situações e ambientes, atingindo não apenas os objetivos organizacionais, mas também os objetivos pessoais dos liderados. Vale ressaltar que dependendo da situação empresarial eles usam diferentes estilos de liderança.

Na sequência serão apresentadas as características de uma boa liderança.

2.1.1 Características de um bom líder

A qualificação de um líder como “bom” permite que se estabeleça dois julgamentos distintos sobre suas ações: que estas são tecnicamente boas (efetivas para a consecução de objetivos coletivos) e que são moralmente boas (orientadas por princípios éticos) (CIULLA, 2004).

Segundo Charan (2008), as empresas devem buscar para o cargo de liderança pessoas preparadas que possuam diferentes competências, habilidades de comunicação e sociais. Os líderes precisam também ser capazes de comunicar sua visão, serem bons ouvintes, articulados e capazes de influenciar os outros. Além disto, devem compreender o local onde trabalham, sabendo agir de acordo com a cultura e os valores da instituição. Algumas características para ser um bom líder podem ser listadas como: aberto e extrovertido, questionador, sensível, orientado para os resultados, decisivo, crítico, adepto de experiências e tolerante a erros, carismático, capaz de inspirar confiança e entusiasmo, calmo, disposto a ouvir, caloroso e empático, livre de considerações de prestígio, corajoso e flexível (KARLOF, 2009).

Conforme Bergamini (1994, p. 113):

O autoconhecimento, a segurança pessoal e a maturidade emocional parecem ser ingredientes indispensáveis ao líder. É importante que não se sinta ameaçado ao admitir a influência ascendente que emana do seguidor sobre ele. A influência exercida em duplo sentido e a transformação mútua são requisitos de valor inquestionável quando se pretende liderar eficazmente.

Outro fator comumente associado a boa liderança é a ética. A postura da liderança pode ser um aspecto de influência no comportamento dos liderados, estando positivamente relacionada com a percepção de justiça e o

comportamento ético do colaborador (BEDI; ALPASLAN; GREEN, 2016). As composições das virtudes morais são importantes na formação de um líder que precisa se orientar pela transparência, por princípios éticos sólidos, e ser equilibrado e consciente de suas limitações (GARDNER *et al.*, 2005).

Outro fator importante para a contribuição de uma boa liderança, é dar *feedbacks* constantes aos seus liderados. Um bom desempenho profissional deve ser devidamente reconhecido, se pretendemos que assim continue, e o insatisfatório deve ser corrigido, se tiver que ser mudado. O *feedback* em uma relação entre líder e liderados é de fundamental importância, pois mostra o reconhecimento das tarefas exercidas, sendo assim revitalizando a motivação existente em cada colaborador. (HILL, 1986).

Para que o *feedback* seja realizado com qualidade é necessária uma comunicação assertiva. A comunicação é considerada uma das principais virtudes de uma boa liderança (ESGUERRA e CONTRERAS, 2016).

E por fim, o desenvolvimento de seu time também é de responsabilidade da liderança, e isso significa mais do que apenas ajudá-las a adquirir habilidades profissionais. Os melhores líderes ajudam os liderados não só em relação à carreira, mas também em relação à vida pessoal (GAUDÊNCIO, 2009).

Em contrapartida, é importante o conhecimento das características de um mau líder.

2.1.2 Características de um mau líder

Nem sempre aqueles que exercem papéis de liderança possuem competências pessoais desejáveis para tal, possuindo, também vícios em sua conduta (HARMS *et al.*, 2018; WATKINS, FEHR e HE, 2019).

Kellerman (2004) enfatiza duas categorias principais de má liderança: a ineficaz e a antiética. Na maioria dos casos de liderança ineficaz, faltam ao líder as capacidades e habilidades necessárias para analisar situações, tomar decisões e superar desafios. Suas estratégias são mal concebidas, seus planos mal executados, e eles falham em promover mudanças quando elas são necessárias. Já no caso de líderes antiéticos, estes falham ao distinguir o que é certo e o que é errado.

Kellerman (2004) descreve sete tipos diferentes de maus líderes (Figura 1). Os dois primeiros se referem ao líder ineficaz, enquanto os cinco últimos se referem ao líder antiético:

Tipos	Descrição
Incompetente	Falta ao líder vontade e/ou habilidade para sustentar ações eficazes. No que diz respeito aos desafios da liderança, ele não cria mudanças positivas.
Rígido	O líder é rígido e inflexível. Embora possa ser competente, ele é incapaz ou relutante ao se adaptar a novas ideias, novas informações ou mudanças.
Destemperado	Falta ao líder autocontrole. Ele é dado a excessos.
Insensível	O líder é insensível e cruel. Ignora as necessidades e desejos da maioria dos membros do grupo ou organização.
Corrupto	O líder mente, trapaceia ou rouba. Num grau que ultrapassa a norma, ele coloca interesses pessoais à frente do interesse público.
Insular	O líder desconsidera a saúde e o bem-estar daqueles que estão fora do grupo ou organização pela qual é diretamente responsável.
Perverso	O líder comete atrocidades. Ele usa a dor como instrumento de poder. O dano feito aos outros é severo. Ele pode ser físico, psicológico ou ambos.

Figura 1 - Tipos de Má Liderança segundo Kellerman

Fonte: O Lado Sombrio da Força: A Má Liderança e suas Consequências para os Indivíduos e as Organizações - Adaptado Kellerman (2004)

Os tipos de má liderança descritos na figura 1 dão origem a uma supervisão abusiva. Para Tepper (2000) supervisão abusiva é definida como aquela que apresenta, de forma recorrente, hostilidades verbais e não verbais, incluindo agressões físicas. Supervisores abusivos podem ser ofensivos, ridicularizar e diminuir seus subordinados. Pesquisas na área apontam que a supervisão abusiva está negativamente relacionada à satisfação no trabalho e com a intenção de sair da empresa (TEPPER, 2000).

Outra característica de uma má liderança, segundo Goleman (2015), é não saber escutar na hora certa seus liderados. Uma vez que ocorre afeiçoamento interpessoal e o compartilhamento de ideias de forma respeitosa e produtiva, faz-se necessário voltar plenamente a atenção a esse cenário. A ausência dessa prática de reflexão pode levar a frustração e desmotivação da equipe.

Naturalmente, a má liderança também traz consequências negativas para os seguidores, como déficits em seu bem-estar físico e psicológico, queda de produtividade e insatisfação (KRASIKOVA, GREEN e LEBRETON, 2013). A má liderança está associada à falta de motivação e alta rotatividade de empregados, ao comprometimento dos interesses legítimos da organização, bem como a prejuízos no compartilhamento do conhecimento e postura colaborativa nas organizações (HARMS *et al.*, 2017; LEE, KIM e YUN, 2018).

Os impactos da má liderança atingem três níveis: indivíduo, equipe e trabalho. Sobre o indivíduo, a relação líder-subordinado, prevalece a perda de motivação acompanhada pelo sentimento de insegurança, frustração e

desânimo. É possível concluir que a má liderança impacta, de forma imediata, o envolvimento e o engajamento com o trabalho. Além disso, ela tem consequências para a relação entre líder e liderado. Com relação a equipe, há impactos na imagem, desempenho e produtividade. Além da desmotivação, gera-se falta de senso de equipe, problemas de relacionamento, ausência de desenvolvimento das pessoas, falta de transmissão de conhecimento, sobrecarga e perda de agilidade na execução do trabalho. E por fim, sobre a entrega dos trabalhos, a má liderança impacta no retrabalho, perda de qualidade, atraso no cronograma e dificuldades em fechar negócios. Essas observações sugerem que há, portanto, consequências para a produtividade e desempenho da própria organização (ABELHA, CAVAZOTTE, NIEMEYER e BOAS, 2020).

Na sequência será detalhada a Inteligência Emocional e sua relação com a liderança.

2.2.Inteligência Emocional

A inteligência emocional envolve a capacidade de perceber acuradamente, de avaliar e de expressar emoções; a capacidade de perceber e/ou gerar sentimentos quando eles facilitam o pensamento; a capacidade de compreender a emoção e o conhecimento emocional; e a capacidade de controlar emoções para promover o crescimento emocional e intelectual. (MAYER E SALOVEY, 1997). Já para Goleman (2015), IE refere-se à capacidade de interpretar e entender emoções internas e externas e de lidar eficazmente com tais sentimentos.

Mayer, Caruso e Salovey (2000) defendem que a IE requer o cumprimento de três critérios para ser considerada uma inteligência como as já estabelecidas: conceitual, correlacional e desenvolvimental. O primeiro associa-se à necessidade de a IE refletir uma performance mental ao invés de formas de comportamento, ou características não intelectivas, sendo que as habilidades relacionadas às emoções devem ser medidas através de testes que requeiram desempenho mental. O segundo critério, que descreve padrões empíricos, traduz-se pela necessidade da IE abranger um conjunto de habilidades relacionadas que seriam similares, mas distintas das habilidades mentais descritas por inteligências previamente existentes (NEISSER *et al.*, 1996). O

terceiro critério postula que a inteligência deve ser passível de aprimoramento ao longo da vida (com a idade e experiência). Sendo assim, a inteligência emocional pode ajudar a motivar as equipes, melhorar a comunicação e reduzir conflitos interpessoais (GOLEMAN, 1995).

Com relação as relações intrapessoais e interpessoais, de acordo com a teoria das inteligências múltiplas Gardner (2006), inteligência intrapessoal é apresentada como um conjunto de habilidades para compreender, controlar e regular as próprias emoções, enquanto a inteligência interpessoal é definida como as habilidades de compreender as emoções dos outros.

Com relação aos elementos da IE, Goleman (2015), afirmou que existem quatro elementos-chaves: autoconsciência, autogestão, empatia, e habilidade social.

A autoconsciência é o primeiro componente da inteligência emocional. Significa uma compreensão profunda das próprias emoções, forças, fraquezas, necessidades e impulsos. As pessoas com autoconsciência forte não são nem críticas demais nem irrealisticamente esperançosas; são honestas consigo e com os outros. Pessoas com alto nível de autoconsciência reconhecem como seus sentimentos afetam a elas, as outras pessoas e seu desempenho profissional. A autoconsciência também está ligada à compreensão que as pessoas têm de seus próprios valores e metas (GOLEMAN, 2015).

A autogestão, é como uma conversa interior contínua. Pessoas que estão no controle de seus sentimentos e impulsos – ou seja, pessoas racionais - são capazes de criar um ambiente de confiança e equidade. Os sinais do autocontrole emocional, portanto, são: uma propensão pela reflexão e ponderação; adaptação à ambiguidade e mudança; e integridade - uma capacidade de dizer não aos impulsos (GOLEMAN, 2015).

Com relação à empatia, não significa adotar as emoções das outras pessoas como suas próprias e tentar agradar a todos. Pelo contrário, empatia significa levar em conta ponderadamente os sentimentos do próximo (GOLEMAN, 2015).

E por fim, a habilidade social é a cordialidade com um propósito: conduzir as pessoas na direção que você deseja.

Pessoas socialmente hábeis tendem a ter um amplo círculo de conhecidos e têm um dom para chegar a um denominador comum com pessoas de todos os tipos. Tais pessoas têm uma rede disponível quando chega a hora da ação. A habilidade social é a culminância das outras dimensões da inteligência emocional (GOLEMAN, 2015).

Eva (2018) está alinhada com os elementos que Goleman enquadra como chaves para ser inteligente emocionalmente. A autora sinaliza que para desenvolver tais capacidades com êxito, é preciso que se obtenha inteligência intelectual, flexibilidade mental, objetivos traçados, equilíbrio emocional e determinação.

Aprofundando o conceito de IE e relacionando com liderança é visto que a empatia é particularmente importante como um componente da liderança por ao menos três motivos: o número cada vez maior de equipes, o ritmo veloz da globalização e a necessidade crescente de reter os talentos (GOLEMAN, 2015).

Um líder emocionalmente inteligente deve usar sua inteligência emocional em situações de grupo, possui a responsabilidade de escutar os sentimentos que estão realmente sendo expressos, deve incentivar as informações de auto revelação, a positividade, praticar resolução de problemas, e saber dar o *feedback* quando conveniente, de forma assertiva. Os líderes são os maiores responsáveis pela manutenção dos talentos, da utilização das competências máximas das pessoas no ambiente de trabalho e também pela satisfação e o comprometimento dos funcionários em alcançar os objetivos propostos pela empresa. Pessoas satisfeitas, motivadas, comprometidas e desafiadas em suas competências, produzem melhor, e são mais felizes no ambiente de trabalho, além de apresentarem produtividade e fidelização na organização (GOLEMAN, 2007).

A importância do humor do líder e seus comportamentos simultâneos é destacado por Goleman (2015) visto que pode desencadear uma reação em cadeia: o humor e comportamento do líder determinam o humor e comportamento de todos os outros (GOLEMAN, 2015).

Goleman (2015) realizou uma pesquisa que mostrou que altos níveis de inteligência emocional criam clima no qual a partilha de informações, confiança, tomada de riscos saudáveis e aprendizado florescem. Níveis baixos de inteligência emocional criam clima de medo e ansiedade. Como funcionários tensos ou atemorizados podem ser muito produtivos no curto prazo, suas organizações podem anunciar bons resultados, mas estes nunca perduram.

Compartilhando também desta visão, Hansen *et al.* (2018) acreditam que as abordagens da IE nos espaços organizacionais podem ser usadas como uma alavanca para estimular uma forma construtiva de repensar a gestão e a relação entre os líderes e suas equipes, elevando os efeitos da positividade organizacional, gerando impactos positivos e altos níveis de engajamento no ambiente de trabalho. Vani, Sankaran e Kumar (2019) reforçam a ideia de que

um bom líder, ao liderar sua equipe, terá que lidar com muitas situações novas e distintas, o tempo todo, e, neste contexto, a IE passa a ser uma das chaves para o seu sucesso profissional.

3 Métodos e procedimentos de coleta e de análise de dados do estudo

Neste capítulo é apresentada a metodologia de pesquisa utilizada, abordando tópicos como o tipo de pesquisa, critérios para a seleção dos participantes, procedimentos para coleta e tratamento de dados e as limitações dos métodos utilizados.

3.1. Etapas de coleta de dados

Quanto aos fins, a presente pesquisa é descritiva pois tem como objetivo identificar as percepções dos liderados sobre a inteligência emocional de seus líderes e verificar se é possível associar uma boa liderança com líderes emocionalmente inteligentes.

Segundo Gil (1999), as pesquisas descritivas têm como finalidade principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

Quanto aos meios, a pesquisa realizou ampla revisão teórica e utilizou teses, dissertações, artigos, livros, jornais e sites na internet para desenvolver e suportar os objetivos propostos nesse estudo. Além disso, trata-se de uma pesquisa de campo com a utilização de entrevistas para a coleta de dados.

A pesquisa realizada foi qualitativa uma vez que se pretendeu identificar, por meio de entrevistas com liderados informações que pudessem ser relevantes na compreensão do objetivo apresentado. Strauss e Corbin (1998, p.10-11) conceituam pesquisa qualitativa como:

Qualquer tipo de pesquisa que produz descobertas não obtidas por procedimentos estatísticos ou outros meios de quantificação. Pode se referir à pesquisa sobre a vida das pessoas, experiências vividas, comportamentos, emoções, sentimentos, assim como funcionamento organizacional, fenômenos culturais e interações entre as nações (...) e a parte principal da análise é interpretativa.

Segundo Silva & Menezes (2000), a pesquisa qualitativa não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para

coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem.

3.2. Fontes de informação selecionadas para coleta de dados no estudo

Foram feitas entrevistas estruturadas uma vez que seguem um roteiro de perguntas pré-estabelecidas. O roteiro foi construído pela própria autora baseado no referencial teórico, abordando o tema central do estudo. Como forma de verificar a adequação do instrumento de coleta de dados foi realizada uma entrevista inicial com um representante do universo do estudo como forma de teste e, após ajustes, a pesquisa foi realizada utilizando o roteiro que segue em Apêndice. As entrevistas foram realizadas via plataforma zoom e os entrevistados foram selecionados pelo critério da acessibilidade, ou seja, pessoas da rede de contato da autora.

O estudo foi realizado com nove respondentes: Quatro que tiveram líderes mulheres cisgênero, quatro que tiveram líderes homens cisgênero e um que teve líder homem cisgênero homossexual, em um intervalo de tempo de, no máximo, cinco anos. O público-alvo da pesquisa foram pessoas empregadas no Estado do Rio de Janeiro, em empresas de pequeno, médio e grande porte, atuantes em empresas privadas e com o mínimo de dois anos de experiência profissional e um ano de atuação na empresa atual. Participaram da pesquisa profissionais com mais de vinte e três anos de idade, com, no mínimo, o ensino superior completo.

As entrevistas duraram, em média, aproximadamente quarenta minutos. Foi enviado o link do Zoom via e-mail para os participantes e aconteceram na primeira quinzena de outubro de 2022. Mediante autorização dos entrevistados realizou-se a gravação das entrevistas.

As perguntas foram confeccionadas pela autora com base no referencial teórico e divididas em três principais seções: Perguntas demográficas; perguntas voltadas para as características da liderança (foco em aspectos da boa e da má liderança) e perguntas voltadas para inteligência emocional da liderança.

3.3. Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo

Os dados coletados foram tratados, primeiramente individualmente e, na sequência, de forma coletiva. As entrevistas foram transcritas para melhor entendimento e realização da análise.

Os dados coletados foram interpretados com base no referencial teórico com o objetivo de examinar a percepção dos entrevistados sobre a atuação da liderança e associação com a inteligência emocional.

3.4. Limitações do Estudo

A quantidade de entrevistas pode ser considerada uma limitação, por mais que a quantidade tenha sido dividida estrategicamente, os resultados podem ter variações. Mesmo que realizando uma entrevista piloto para alinhar a metodologia do trabalho, deve-se levar em consideração que esta é a primeira experiência em condução de entrevistas da autora e pode-se considerar um limitador. Outra limitação é a opção de realizar entrevistas como instrumento de coleta de dados pois possui uma abrangência menor. Porém, vale ressaltar que mesmo com as limitações descritas o estudo consegue atingir os objetivos.

4. Apresentação e análise dos resultados

Este capítulo apresenta e discute os principais resultados alcançados, analisa e discute suas implicações e produz sugestões sobre o estudo previamente selecionado.

4.1. Descrição do perfil dos entrevistados

Foram realizadas entrevistas de forma remota com nove profissionais que atuam em diferentes empresas privadas no Rio de Janeiro, com uma faixa etária de 23 a 30 anos e que respondem a uma liderança específica. Para melhor compreender as características dos entrevistados seguem as principais informações de qualificação da amostra resumidas na Tabela 1.

Tabela 1 - Perfil dos entrevistados

Entrevistado	Gênero	Idade	Escolaridade	Segmento empresa	Tempo na empresa	Cargo	Tempo de mercado de trabalho
E01	Feminino	28 anos	Superior	Varejo	4 anos	Analista Gente e Cultura PL	4 anos
E02	Feminino	29 anos	Superior	Indústria	2 anos	Analista Controle e Qualidade SR	5 anos
E03	Feminino	30 anos	Superior	Logística	2 anos	Assistente Administrativo	2 anos
E04	Feminino	29 anos	Pós Graduação	Varejo	4 anos	Analista Financeiro PL	5 anos
E05	Masculino	23 anos	Superior	Qualidade	4 anos	Assistente Administrativo	5 anos
E06	Masculino	23 anos	Superior	Tecnologia	1 ano	Analista Financeiro JR	2 anos
E07	Masculino	23 anos	Superior	Financeiro	1 ano	Técnico Software	3 anos
E08	Masculino	28 anos	Superior	Varejo	1 ano e 6 meses	Assistente Administrativo	8 anos
E09	Masculino	30 anos	Superior	Qualidade	1 ano e 8 meses	Assistente Administrativo	5 anos

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Foram entrevistados quatro mulheres e cinco homens. Todos os profissionais possuem nível superior e apenas um possui pós-graduação. Sobre o segmento de atuação das empresas em que trabalham, foi variado, com a predominância do setor varejista. Todos entrevistados possuem no mínimo um ano de empresa. Quatro deles tem o cargo de analista, quatro são assistentes e um é técnico. Sobre o tempo no mercado de trabalho, todos possuem no mínimo um ano.

Com relação às informações sobre a liderança dos entrevistados, seguem detalhadas na Tabela 2.

Tabela 2 - Perfil dos líderes dos entrevistados

Entrevistado	Gênero	Orientação sexual	Idade	Tempo em cargo de liderança	Nível de liderança
E01	Mulher cis	Heterossexual	entre 30 e 40 anos	2 anos	Coordenação
E02	Homem cis	Heterossexual	entre 40 e 50 anos	10 anos	Coordenação
E03	Mulher cis	Heterossexual	entre 30 e 40 anos	2 anos	Gerência
E04	Homem cis	Heterossexual	entre 50 e 60 anos	10 anos	Coordenação
E05	Mulher cis	Heterossexual	entre 40 e 50 anos	20 anos	Coordenação
E06	Mulher cis	Heterossexual	entre 40 e 50 anos	10 anos	Gerência
E07	Homem cis	Heterossexual	entre 30 e 40 anos	8 anos	Gerência
E08	Homem cis	Heterossexual	entre 50 e 60 anos	20 anos	Gerência
E09	Homem cis	Gay	entre 40 e 50 anos	8 anos	Coordenação

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Percebe-se que a maior parte dos respondentes possuem uma liderança masculina. Com relação a idade dos líderes, três possuem idade entre 30 e 40 anos, quatro possuem idade entre 40 e 50 anos e dois possuem idade entre 50 e 60 anos. São, em geral, líderes experientes, com uma média de 10 anos exercendo o cargo de liderança. Sobre o nível de liderança, observa-se que cinco possuem o nível de coordenação e quatro de gerência.

4.2.Descrição e análise dos resultados

Para proporcionar uma melhor estruturação da descrição e análise dos resultados das entrevistas, as respostas foram estruturadas em três seções: boa liderança; má liderança e inteligência emocional e liderança.

4.2.1. Percepção do Entrevistado: Boa liderança

Inicialmente as perguntas do roteiro eram direcionadas a tentar compreender o tipo de liderança do entrevistado considerando a classificação em boa ou má liderança. No que diz respeito a classificação da liderança, seis possuem uma boa liderança.

Sobre as características e comportamentos dos líderes, conforme percepção dos liderados, destacam-se os seguintes pontos: ética, tolerância a erros, bom ouvinte, consideração da percepção do time na tomada de decisão, flexibilidade, priorização do bem-estar do time e incentivo ao desenvolvimento do time. Vale ressaltar que todos estão classificados como um bom líder segundo Karlof (2009) e Gaudênio (2009).

Sobre a ética, E09 sinaliza: “Recentemente ocorreu um erro em um relatório e sinalizaram para o meu líder que um colega da equipe quem errou e ele se preocupou de analisar quem de fato confeccionou e não tirou conclusões

precipitadas” É possível, no relato, perceber um senso de justiça, que condiz com a fala de Gardner *et al.*, (2005) que afirmam que as composições das virtudes morais são importantes na formação de um líder que precisa se orientar pela transparência e por princípios éticos sólidos.

Com relação a tolerância de erros, o E01 diz “Errei em uma tarefa e tentei ajustar só que não consegui 100%, expus o acontecido e ela viu que me senti mal pelo erro e me acolheu e mostrou outras opções que poderiam ter dado certo. ” E07 sinaliza “Ele me fez enxergar o erro e consertá-lo. A explicação foi feita de forma calma e didática. ”

São bons ouvintes e levam em consideração a percepção do time na tomada de decisão: “Quando temos um problema vamos pensar juntos na melhor solução. ” Declara E07. E05 diz: “Minha líder sempre fala: “duas pessoas pensam mais que uma” e reúne os colaboradores para tomar as decisões. ”

Quanto a flexibilidade, todos destacaram essa característica, tanto para resolver problemas da vida pessoal quanto para entregar algum estudo fora da data solicitada.

A respeito do bem-estar do time, E05 declara “ minha líder incentiva todos do setor a beber água, ela coloca despertador para sempre nos lembrarmos de beber. ” Sobre o incentivo ao desenvolvimento E06 sinaliza: “Se comparar como eu cheguei e como estou hoje mudou bastante, aprendi muita coisa. ” “Ele me envia diversos cursos para eu fazer e conversa comigo sobre meus objetivos profissionais”, diz E05.

Levando em consideração os seis entrevistados que declararam possuir uma boa liderança, metade afirmou ter autonomia na realização de suas tarefas, precisando, contudo, validar com a liderança a tomada de decisão. Os demais afirmaram possuir autonomia, inclusive, na tomada de decisão. “É mais uma questão de informar ao meu líder a estratégia que escolhi do que consultar o que preciso fazer” relata E02, corroborando com o que foi constatado por Ramos (1989), que líder é aquele que delega poder aos liderados com o objetivo de que eles explorem novas maneiras de atuar.

Outro ponto abordado foram as principais qualidades dos líderes. Todos citaram a inteligência, conhecimento sobre a empresa e transparência como virtudes da sua liderança. E01, por exemplo, afirma que sua líder é transparente sobre os resultados da empresa e, também, em relação às estratégias que o setor precisa seguir. “Meu líder é muito bom tecnicamente e por isso consegue transmitir seus conhecimentos com precisão”, diz o E06. Tal relato pode ser

compreendido conforme Ciulla (2004), que qualifica um bom líder por duas ações: que estas são tecnicamente boas e que são moralmente boas.

Vale ressaltar que mesmo quando os líderes são percebidos como bons líderes dois principais pontos que caracterizam uma boa liderança não são plenamente atendidos: comunicação e *feedback*.

Quando questionados sobre a frequência dos *feedbacks* recebidos, metade dos entrevistados que destacaram ter uma boa liderança afirmam não receber *feedbacks* constantes. Tais afirmações podem ser compreendidas como pontos de atenção, pois, segundo Hill (1986), o *feedback* em uma relação entre líder e liderados é de fundamental importância, pois mostra o reconhecimento das tarefas exercidas, sendo assim revitalizando a motivação existente em cada colaborador.

Quando perguntado sobre defeitos, mais da metade dos entrevistados destacaram a comunicação. Tal afirmação gera um alerta pois a comunicação é considerada uma das principais virtudes de uma boa liderança (ESGUERRA e CONTRERAS, 2016). “Temos uma reunião, ele me orienta a fazer algo e quando faço ele me diz que era para fazer de outra forma e diz que não entendi o que ele quis transmitir. ” Relata E02, destacando a falta de assertividade na fala do seu líder.

Na pesquisa percebeu-se que seis entrevistados possuem uma boa liderança com diferentes gêneros e orientações sexuais. Dentre os participantes, três percebem sua liderança como do gênero feminino, três como do gênero masculino, sendo que um dos homens, com orientação sexual declarada homossexual.

Posto isto, é possível interpretar que existe uma tendência de não possuir uma relação entre gênero e liderança. As atitudes estão ligadas mais na personalidade e caráter de cada indivíduo, evidenciando a afirmação do Kolb (1999) e Shimanoff e Jenkins (1991) que existem mais semelhanças do que diferenças nos comportamentos de líderes homens e mulheres, sendo ambos igualmente eficazes.

4.2.2. Percepção do Entrevistado: Má liderança

A partir das falas dos participantes, foi possível perceber características de má liderança em três casos.

Tendo em vista as características e comportamentos citados nas lideranças, considerou-se o que foi descrito na literatura sobre ética, alta

rotatividade e tratamento de funcionários, tolerância a erros, flexibilidade e resistência a mudanças para análise de resultados.

As percepções sobre essas lideranças são marcadas, predominantemente, por características abusivas. Por mais que nenhum entrevistado tenha relatado agressão física, puderam ser percebidos impactos na saúde mental dos liderados. Todos relataram que constantemente passam e/ou veem colegas de equipe vivenciando momentos constrangedores com a liderança o que influencia a autoestima e a confiança dos colaboradores.

No que diz respeito a ética, todos destacaram assédios morais. Nenhum líder dá indícios de roubo e fraude, porém, infringem a moral de seus colaboradores. Segundo Kellerman (2004), maus líderes falham em promover mudanças quando elas são necessárias. Já no caso de líderes antiéticos, estes falham ao distinguir o que é certo e o que é errado. “Teve um dia que eu voltei de férias e ele me disse “você está gorda. ””, diz E04. “Um colaborador que carregava caixas sempre era humilhado, comentários pelo meu líder sempre eram falados: “você está gordo, não consegue carregar uma caixinha”, até que esse colaborador pediu demissão”, compartilha E08. Tais relatos podem ser interpretados conforme Tepper (2000) que afirma que líderes abusivos podem ser ofensivos, ridicularizar e diminuir seus subordinados. Afirma também que esse tipo de liderança está relacionado com a intenção do colaborador querer sair da empresa.

A má liderança está ligada a alta rotatividade de empregados (HARMS et al., 2017; LEE, KIM e YUN, 2018). “De seis em seis meses praticamente uma pessoa pedia para sair. Ou seja, a rotatividade era grande por conta dos problemas de relacionamento e comunicação. ” Diz E08. Tal relato ilustra o impacto da má liderança na rotatividade.

Com relação a tolerância a erros, as respostas foram similares. Gritos, explosões nas falas, brigas na frente de todos para gerar desconforto, tal qual exemplificado pelo relato de E08. “Ele já deu broncas bem grandes nos colaboradores, de gritar e deixar as pessoas bem chateadas. E se chegasse para falar em um momento que ele estivesse fazendo alguma coisa ele explodia e não ligava se tivesse cliente perto. ” Tal fala pode ser compreendida de acordo com Goleman (2015), não saber escutar e entender os liderados gera um compartilhamento de ideias de forma desrespeitosa e improdutiva. O que também se diz respeito a um comportamento antiético pois infringem a moral de seus líderes.

Todos também relataram que os líderes só davam atenção aos problemas físicos; questões relacionadas à saúde mental eram ignoradas. “Um colaborador foi afastado de licença médica por depressão profunda e toda equipe sabe que as atitudes do líder potencializaram esse diagnóstico e em nenhum momento ele ficou preocupado e só falava que era besteira e se soubesse não tinha admitido” diz E04.

Sobre o tema destaca-se, ainda, o relato de E03: “Eu tive conjuntivite e ele me liberou sem pensar duas vezes e quando eu pedi para sair mais cedo pois não estava me sentindo bem por questões do trabalho ele disse, “mas você me parece ótima, para com isso, volta a trabalhar””. Tais relatos podem ser compreendidos de acordo com Krasikova, Green e Lebreton (2013) que afirmam que a má liderança também traz consequências negativas para os seguidores, como déficits em seu bem-estar físico e psicológico, queda de produtividade e insatisfação.

Com relação a resistência a mudanças, dentre os três apenas um destacou observar tal comportamento em seu líder. E08 relatou que observava oportunidades de mudanças no atendimento dos clientes e defendia a ideia de fazer um atendimento mais personalizado, ou no mínimo, com mais atenção do que era feito hoje. Seu líder, contudo, argumentava que ele tinha mais experiência no trabalho e sabia o que era o certo, ignorando a sugestão do liderado.

É possível observar que, segundo os tipos de má liderança citados por Kellerman (2004), três tipos podem ser identificados nos relatos dos entrevistados: rígido, destemperado e insensível conforme descrito na Tabela 3.

Tabela 3 - Estilos de má liderança a partir da fala dos entrevistados

Entrevistado	Estilo Liderança		
	Rígido	Destemperado	Insensível
E03	"Ela tem dificuldade de se adaptar a novas ideias e regras mesmo vindo do seu superior. Sempre tenta argumentar para que	"Não pondera o que fala e se observar algo que esteja fora do controle dela aumenta o tom de voz."	"Eu não estava bem mentalmente e quando disse isso para a minha líder, ela não enxergou o caso com a relevância que precisava."
E04	"Ele não aceitou bem uma mudança de processo de trabalho que foi acordada em equipe, em que parte dos registros saíam da forma física pra digital. Chegando a mencionar que funcionários mais recentes queriam sentar na janela."	"Houve mais de um episódio em que ele gritou com funcionários, chegando a dizer que um deles era seu inimigo."	"Foi ofertada a possibilidade de cumprimento da carga horária em turnos para otimização do trabalho, mas mesmo todos os funcionários tendo gostado da proposta, a chefia desconsiderou e negou pelo setor."
E08	"Meu líder não observava oportunidades de mudanças no atendimento dos clientes e não aceitava sugestões de melhoria."	"Ele grita com os colaboradores e dá broncas sem dar importância se possui clientes perto."	"Havia uma diferenciação muito clara entre os novos colaboradores e os que tinham muito tempo de casa. Ele tentava diminuir os novos colaboradores e não deixava eles contribuírem com opiniões. E quando era uma decisão da equipe toda só parava para escutar se fosse alguém com tempo de casa falando."

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

O que evidencia a afirmação do Goleman (2015) que dependendo da situação empresarial eles usam diferentes estilos de liderança.

4.2.3. Percepção do Entrevistado: Liderança e Inteligência Emocional

Nessa terceira e última etapa foram coletadas informações sobre como os liderados percebem a inteligência emocional de seus líderes.

Para analisar a IE dos líderes foram usados os quatro elementos segundo Goleman (2015): autoconsciência, autogestão, empatia e habilidades sociais.

Analisando as entrevistas daqueles que possuem boas lideranças, é possível perceber informações que ilustram os quatro elementos da IE, tal como detalhado a seguir.

Com relação a autoconsciência, os participantes afirmam que os líderes reconhecem as próprias limitações e fraquezas o que é congruente com a definição de Goleman (2015), que diz que autoconsciência significa uma compreensão profunda das próprias emoções, forças, fraquezas, necessidades e impulsos. Afirma E05: "Minha líder não tem vergonha de dizer que errou, pelo contrário, ela assume se tiver feito algo de errado. "

Com relação a autogestão, todos destacaram o autocontrole em situações de desconforto e conflitos e a gestão dos impulsos. Comenta E02: "Duas

funcionárias se desentenderam e trocaram agressões verbais e meu líder conseguiu contornar, entender o lado de cada uma e entender o que estava acontecendo. Não tomou partido e sim tentou entender o que aconteceu e não ficou irritado. Já E09 declara: “Mudanças não eram algo que deixava ele nervoso, sempre calmo e racional. ” Tais relatos exemplificam a afirmação de Goleman (2015), os sinais do autocontrole emocional são fáceis de perceber: uma propensão pela reflexão e ponderação; adaptação à ambiguidade e mudança; e integridade - uma capacidade de dizer não aos impulsos.

Sobre empatia, pode-se perceber que os líderes se preocupam tanto com a vida pessoal como profissional dos liderados. “Não consegui trabalhar por dois dias por conta da perda de um parente e não consegui entregar uma tarefa a tempo e meu líder entendeu e estendeu o prazo da entrega, demonstrou ser bem receptivo. ” diz E07. Já E06 destaca: “Estava fazendo um estudo um pouco mais complicado e demorei muito na atividade e não podia atrasar as outras e ele entendeu que era meu início e que era normal demorar mesmo. ” Empatia significa levar em conta ponderadamente os sentimentos do próximo. O líder de uma equipe precisa ser capaz de sentir e entender os pontos de vista de todos ao redor (GOLEMAN, 2015).

Já em relação ao quarto elemento, os entrevistados destacaram que seus líderes possuem habilidades sociais, tanto em seu relacionamento com sua equipe como com outros setores e fornecedores. “O time possui personalidades diferentes e ele lida super bem. ” Declara E09. “Ninguém enxerga ele como um líder temido, todos possuem uma abertura para expor suas opiniões nas reuniões e ele conseguia chegar em denominador comum. ” diz E07, o que está alinhado com a percepção de Goleman (2015), pessoas socialmente hábeis tendem a ter um amplo círculo de conhecidos e têm um dom para chegar a um denominador comum com pessoas de todos os tipos.

Com relação às percepções da IE dos líderes classificados como más lideranças, os relatos dos entrevistados indicaram ausência de autoconsciência, autogestão, empatia e habilidades sociais nos seus respectivos líderes, tal como detalhado a seguir.

Com relação a autoconsciência, foi destacado que os líderes não entendem seus próprios comportamentos e emoções. Tal achado pode ser exemplificado pelos relatos de E08 e E03. E08 afirma: “É um desafio lidar com ele pois não consigo identificar suas emoções. Não sei como ele está no momento, me gera insegurança em me comunicar com ele. ”

Sobre a autogestão, o principal ponto destacado foi o descontrole em seus impulsos, o que afeta a fala e comportamentos. E03 diz: “Ela fala o que vem na mente, xinga na hora de chamar atenção e grita com seus colaboradores. “ Já E08 sinaliza: “Ele sempre age por impulso, não tem controle nenhum. ”

Já no que diz respeito à empatia, os entrevistados relataram que seus líderes desconsideram os sentimentos dos colaboradores de sua equipe. “Uma colaboradora disse que estava com exaustão mental e ele disse que era mais uma besteira século XXI” relata E04. E08 declara: “Quando alguém fala que não está se sentindo bem ele sempre minimiza, mentalmente principalmente. ”

E por fim, com relação as habilidades sociais, foi percebido que os líderes não se preocupam com seus comportamentos com relação aos liderados e demais *stakeholders*. Contudo, vale ressaltar que os três entrevistados destacaram que o desinteresse predomina mais sobre o time do que demais setores.

5. Conclusões e recomendações para novos estudos

Esta pesquisa teve como objetivo identificar as percepções dos liderados sobre sua liderança. O foco recaiu na associação aos conceitos de boa e má liderança e inteligência emocional.

O estudo iniciou com um levantamento em revistas e livros especializados para possibilitar uma melhor compreensão do tema. Houve, a seguir, a realização de uma pesquisa de campo com a realização de entrevistas com nove profissionais de empresas privadas do Rio de Janeiro de diferentes setores.

Dentre os principais achados da pesquisa destaca-se que foi possível identificar, de acordo com os relatos dos participantes, uma relação entre liderança e inteligência emocional. Os líderes classificados como “bons” possuem todos os quatro elementos da IE, segundo Goleman (2015), e os que foram classificados por ter uma má liderança não possuem nenhum desses elementos. Sendo assim, entende-se que o objetivo da pesquisa foi alcançado.

É importante destacar que, mesmo quando os líderes foram classificados como bons é possível perceber pontos de melhoria em relação à comunicação assertiva e *feedback*. Uma vez que metade dos entrevistados que classificaram ter uma boa liderança destacaram a falta de receber *feedbacks*, além da insatisfação na qualidade, também compartilharam a insatisfação de não ser algo constante. E mais da metade afirmam que seus líderes não possuem comunicação assertiva. Segundo Esguerra e Contreras (2016), existe uma relação entre os dois e para que o *feedback* seja realizado com qualidade é necessária uma comunicação assertiva.

Com base na análise das entrevistas, pode-se perceber a predominância de três tipos de má liderança, segundo Kellerman (2004), no estudo: rígido, pois é relutante a se adaptar a mudanças; destemperado, tendo em vista a facilidade de agir por impulso; e, por fim, insensível, que ignora a opinião do time.

Apesar da relação entre gênero e liderança não estar nos objetivos desse trabalho, analisando a pesquisa de campo, não foi encontrado nesse estudo uma relação explícita. Ou seja, há uma tendência de não poder relacionar a predominância de uma boa liderança a um gênero específico. O que confirma a afirmação do Kolb (1999) e Shimanoff e Jenkins (1991) que existem mais

semelhanças do que diferenças nos comportamentos de líderes homens e mulheres, sendo ambos igualmente eficazes.

5.1.Sugestões e recomendações para novos estudos

Recomenda-se que novos estudos contemplem uma amostra maior. Assim, será possível ampliar a análise explorando a relação entre inteligência emocional e gênero.

Outra sugestão é a realização de uma análise focada apenas em empresas do mesmo setor. Sugere-se levar em consideração a diversidade de idade, sexo e área de atuação entre os entrevistados.

Por último, objetivando enriquecer a literatura sobre Administração de Empresas, recomenda-se estudar a relação entre a inteligência emocional e liderados, a fim de compor um estudo completo para entender o time como um todo.

6. Referências Bibliográficas

ANTONAKIS, J.; HOUSE, R. J.; ROWOLD, J.; BORGMANN, L. **A Fuller full-range leadership theory: Instrumental, transformational and transactional leadership.** 2010. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984314000290>>. Acesso em: 30 mai 2022.

ANTUNES, R. L.C. **Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho.** 2 ed. São Paulo, SP: Boitempo, 2009.

ABELHA, D.; CAVAZOTTE, F.; NIEMEYER, J.; BOAS, O. **O Lado Sombrio da Força: A Má Liderança e suas Consequências para os Indivíduos e as Organizações.** 2020. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/59493/o-lado-sombrio-da-forca--a-ma-lideranca-e-suas-consequencias-para-os-individuos-e-as-organizacoes> Acesso em: 20 jun 2022.

BASS, B. M. **Leadership and Performance Beyond Expectations.** New York: free Press. 1985.

BASS, B.; AVOLIO, B. **Transformational leadership: a response to critiques.** In M. M. Chemmers e R. Ayman (Eds), **Leadership theory and research: perspectives and directions**, pp. 49-88, San Diego: Academic Press, 1993.

BEDI, A., ALPASLAN, CM, & GREEN, S. **Uma revisão meta-analítica de resultados e moderadores de liderança ética.** Journal of Business Ethics, 139, 517-536. (2016). Disponível em: <<https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-015-2625-1>> Acesso em: 20 jun 2022.

BEHNKE, M. T. **Gestão de Pessoas: Artigos reunidos.** 1. ed. Curitiba: InterSaberes, 2014.

BERGAMINI, C. W. **Liderança: Administração do Sentido.** 2. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2009. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rae/a/V6HxfSxghqbGdKPvVRDqqWC/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em 8 jun. 2022.

BERGAMINI, Cecília W. **Liderança: a administração do sentido.** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 34, n. 3, p. 102-114, maio/jun. 1994. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/rae/v34n3/a09v34n3.pdf>>. Acesso em: 10 setembro. 2022.

BOTELHO, J. C.; KROM, V. **Os estilos de Liderança nas Organizações. Anais - XIV Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e X Encontro Latino Americano de Pós-Graduação.** Universidade do Vale do Paraíba, 2010.

BOWDITCH, James L., ANTHONY F. Buono. **Elementos de comportamento organizacional.** São Paulo: Pioneira, 1999.

BRACKETT, Marc. **Se as emoções não saem, vão para o seu sistema imunológico, seu estômago.** *El País*, [s. l.], 24 fev. 2019. Disponível em: Inteligência emocional: Marc Brackett: “Se as emoções não saem, vão para seu sistema imunológico, seu estômago” | EL PAÍS Semanal | EL PAÍS Brasil (elpais.com). Acesso em: 28 set. 2022.

CARLI, L. L; EAGLY, A. H. **Leadership and gender.** In; ANTONAKIS, DAY, D. (Eds.), *The nature of leadership* (2nd ed). Thousand Oaks, CA: Sage. p.417-476.2012. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/284026493_Gender_and_leadership> Acesso em: 20 mai 2022.

CARVALHO, M. S.; PALMEIRA, E. M.; MARIANO, M. G. H. **Liderança baseada na motivação e desenvolvimento de pessoal como estratégia de competitividade das organizações.** *Observatório de la Economia Latino-americano*, n. 167, 2012.

CHARAN. Ram. **O Líder Criador de Líderes. A gestão de talentos para garantir o futuro e a sucessão.** São Paulo. Elsevier. 2008.

CHOPRA, P. K., & KANJI, G. K. (2010). Emotional intelligence: **A catalyst for inspirational leadership and management excellence.** *Total Quality Management and Business Excellence*, 21(10), 971-1004. doi:10.1080/14783363.2010.487704

CIULLA, J. B. **What is Good Leadership?** *Leadership Magazine*, John F. Kennedy School of Government for Public Leadership, Harvard University: Forthcoming, 2004. Disponível em <https://www.researchgate.net/publication/279839105_What_is_Good_Leadership>. Acesso em: 02 jun 2022.

COOPER, Robert K.; SAWAF, Ayman. **Inteligência emocional na empresa.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

DUFFY, M.; GANSTER, D.; PAGON, M. **Social undermining in the workplace.** *Academy of Management Journal*, v. 45, p. 331-351, 2002. Disponível em <https://www.researchgate.net/publication/257307370_Social_Undermining_in_the_Workplace> Acesso em: 10 jul 2022.

ESGUERRA, G, CONTRERAS, F (2016). **Liderazgo electrónico, un reto ineludible para las organizaciones de hoy**, *Estudios Gerenciales* 32, p. 262–268. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S012359231630047X>> Acesso em: 08 jul 2022.

EVA, M. A. M. (2018). **Inteligência emocional**. (1.ed.). Espanha: Editorial Elearning.

GAUDÊNCIO, P. **Superdicas para se tornar um verdadeiro líder**. 2ª edição. São Paulo: Saraiva, 2009.

GARDNER, H.; AVIOLO, B.; LUTHANS, F.; MAY, D.; WALUMBWA, F. **Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development**. The Leadership Quarterly, 16(3), 343–372, 2005. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984305000275?via%3Dihub>> Acesso em: 15 jun 2022.

GARDNER, H. **Inteligências múltiplas: novos horizontes na teoria e na prática**. Nova York: Perseus Books, 2006.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOLEMAN, D. **Emotional intelligence**. New York: Bantam, 1995

GOLEMAN, D., Boyatzis, R., e McKee, A. (2002). **O poder da Inteligência Emocional**. Rio de Janeiro: Campos.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2007.

GOLEMAN, Daniel. **Liderança: a inteligência emocional na formação de um líder de sucesso**. 1. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.

GREAT PLACE TO WORK INSTITUTE. **Tendência de Gestão de Pessoas**, 2022. Disponível em: <https://conteudo.gptw.com.br/tendencias-de-gestao-de-pessoas-2022?_ga=2.91628121.272492757.1667418301-371465435.1667096857>. Acesso em 10 out 2022.

HANSEN, R. et al. **Inteligência emocional e engajamento no ambiente de trabalho: Estudo empírico a partir de gestores e equipes**. Revista Gestão Organizacional, v. 11, n. 1, 2018. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/51096/inteligencia-emocional-e-engajamento-no-ambiente-de-trabalho--estudo-empirico-a-partir-de-gestores-e-equipes>>. Acesso em 13 mai 2022.

HARMS, P. D.; CREDÉ, M.; TYNAN, M.; LEON, M.; JEUNG, W. **Leadership and stress: A meta-analytic review**. The Leadership Quarterly, v. 28, p. 178-194, 2017.

HARMS, P. D.; WOOD, D.; LANDAY, K.; LESTER, P. B.; LESTER, G. V. **Autocratic leaders and authoritarian followers revisited: A review and agenda for the future**. The Leadership Quarterly, v. 29, p. 105-122, 2018.

HILL, N. C. **Como Melhorar o Desempenho dos Empregados**. São Paulo: EPU, 1986.

INNESS, M.; BARLING, J.; TURNER, N. **Understanding supervisor-targeted aggression: A within-person, between-jobs design.** *Journal of Applied Psychology*, v. 90, p. 731-739, 2005. Disponível em:

<https://www.researchgate.net/publication/7686349_Understanding_Supervisor-Targeted_Aggression_A_Within-Person_Between-Jobs_Design>. Acesso em: 10 ago 2022.

KARLOF, B. **Conceitos básicos de administração: um guia conciso.** Rio de Janeiro: Rocco, 2009.

KELLERMAN, B. **Bad leadership: what it is, how it happens, why it matters.** Boston: Harvard Business School Press, 2004.

KOLB, J.A. (1999), **The effect of gender role attitude toward leadership, and self-confidence on leader emergence: implications for leadership development,** *Human Resource Development Quarterly*, 10 (4), pp 305-320

KRASIKOVA, D.; GREEN, S.; LEBRETON, J. **Destructive Leadership: A Theoretical Review, Integration, and Future Research Agenda.** *Journal of Management*, v. 39(5), 1308- 1338, 2013.

LEE, S.; KIM, S. L.; YUN, S. **A moderated mediation model of the relationship between abusive supervision and knowledge sharing.** *The Leadership Quarterly*, v. 29, p. 403-413, 2018.

LIANG, L.; BROWN, D. J.; LIAN, H.; HANIG, S.; FERRIS, D. L.; KEEPING, L. M. **Righting a wrong: Retaliation on a voodoo doll symbolizing an abusive supervisor restores justice.** *The Leadership Quarterly*, v. 29, p. 443-456, 2018.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade em economia globalizada.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAYER, J. D.; SALOVEY, P. **What is emotional intelligence? In SALOVEY, P.; SLUYTER, D. J. (Eds.), Emotional Development and Emotional Intelligence: Implications for Educators.** New York: Basic Books, 1997. p. 3-31.

MAYER, J. D.; SALOVEY, P.; CARUSO, D. R. **Emotional intelligence as Zeitgeist, as personality, and as a mental ability. In: BAR-ON, R.; PARKER, J. D. A. (Eds.), The handbook of emotional intelligence.** San Francisco: Jossey-Bass, 2000. p. 92-117.

MITCHELL, M.; AMBROSE, M. **Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs.** *Journal of Applied Psychology*, v. 92, p. 1159-1168, 2007.

NANUS, Burt. **Liderança Visionária.** Rio de Janeiro. Campus, 2000

NEISSER, U. *et al.* (1996). **Inteligência: Conhecidos e Desconhecidos.** *American Psychologist*, 51, 77-101. Intelligence: Knowns and unknowns. Disponível em:

<<https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2F0003-066X.51.2.77>>
Acesso em: 12 jun 2022.

O'DONNELL, Ken. **Valores humanos no trabalho – Da parede para a prática**. São Paulo: Editora Gente, 2006

OLIVEIRA, Jayr Figueiredo de e MARINHO, Robson M. **Liderança Uma Questão de Competência**. São Paulo: Saraiva 2005.

PETERS, T.J. **Prosperando no caos**. São Paulo: Harbra, 2013.

RAMOS, A. G. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1989.

RH PORTAL. **A importância da inteligência emocional na liderança**. Rio de Janeiro, 2018. Disponível em: <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/importancia-inteligencia-emocional/>>. Acesso em: 09 out 2022.

SILVA, E. L., MENEZES, E. M. (2000) **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000, 118p.

SOUSA, F. 2015. **Percepção de diferenças atribuíveis ao gênero dos líderes na promoção do bem-estar nas empresas**. Teoria e Prática em Administração. 5(1) 105-129. Disponível em:

<<http://www.spell.org.br/documentos/ver/36649/percepcao-de-diferencas-atribuiveis-ao-genero-dos-lideres-na-promocao-do-bem-estar-nas-empresas>>. Acesso em: 15 mai 2022.

SHIMANOFF, S.B. and JENKINS, M.M. (1991), **Leadership and gender: challenging assumptions and recognizing resources**, In: Cathcart, R.S. and Samovar, L.A. (Eds.), **Small Group Communication: A Reader**, 6th ed., W.C. Brown, Dubuque, IA, pp 504-522

STRAUSS, A., & CORBIN, J. (1998). **Fundamentos da Pesquisa Qualitativa: Técnicas e Procedimentos para o Desenvolvimento da Teoria Fundamentada nos Dados**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.

TEPPER, B. **Consequences of abusive supervision**. *Academy of Management Journal*, v. 43, p. 178-190, 2000. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/228079372_Consequences_of_Abusive_Supervision>. Acesso em: 20 ago 2022.

TEPPER, B.; DUFFY, M., SHAW, J. **Personality moderators of the relationships between abusive supervision and subordinates' resistance**. *Journal of Applied Psychology*, v. 86, p. 974-983, 2001. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/11752942_Personality_moderators_of_the_relationship_between_abusive_supervision_and_subordinates'_resistance> Acesso em: 15 jun 2022.

VANI, M.; SANKARAN, H.; PRAVEEN KUMAR, S. **The essence of emotional intelligence in enhancing leadership effectiveness**. *International Journal of Engineering and Advanced Technology*, v. 8, n. 6 Special Issue 2, p. 43-45, 2019.

VOCÊ RH. **Maioria das pessoas relaciona burnout a lideranças ruins.**
Rio de Janeiro, 2022. Disponível em:
<<https://vocerh.abril.com.br/desenvolvimento/maioria-das-pessoas-relaciona-burnout-a-liderancas-ruins-diz-estudo/>>. Acesso em: 09 out 2022.

WATKINS, T.; FEHR, R.; HE, W. **Whatever it takes: Leader's perceptions of abusive supervision instrumentality.** *The Leadership Quarterly*, v. 30, p. 260-272, 2019.

YAMAFUKO, E. L.; SILVA, J. J. **Liderança nas Organizações.** *Colloquium Humanarum*, 2015, vol. 12, pp. 86-93.

YUKL, G.A. (1989). **Leadership in organizations** 2. ed. New Jersey: Prentice-Hall.

ZACCARO, S. J. **The Nature of Executive Leadership: A Conceptual and Empirical Analysis of Success.** Washington, D.C. American Psychological Association. 2001.

Apêndice 1

INSTRUMENTO DE COLETAS DE DADOS

Apêndice 1 - ROTEIRO ENTREVISTA

Dados do Entrevistado

- Nome Completo:
- Escolaridade:
- Tempo Experiência no Mercado de Trabalho:
- Sexo:
- Idade:

Dados sobre a empresa atual do entrevistado

1. Qual segmento da sua empresa?
2. Quanto tempo trabalha na empresa?
3. Quantas pessoas tem na sua empresa?
4. Quantas pessoas tem no seu setor?
5. Qual seu cargo dentro da organização?

Liderança

1. Com qual gênero sua liderança atual se identifica?
2. Com qual orientação sexual sua liderança atual se identifica?
3. Há quanto tempo a pessoa é seu/sua líder?
4. Qual nível da sua chefia? Supervisão? Coordenação? Gerência? Direção?
5. Qual o tempo que seu/sua líder possui no cargo de liderança?
6. Qual idade (média ou intervalo)?
7. Existe algo em seu/sua líder que te inspire?
8. A sua liderança te influencia de alguma forma? Como?
9. Você possui autonomia no seu dia a dia? Exemplifique.
10. Qual qualidade que mais se destaca em sua liderança?
11. Qual defeito que mais se destaca em sua liderança?
12. Indique as principais características e comportamentos positivos e negativos do (a) seu (ua) gestor (a).
13. Para você o que é boa liderança?
14. Para você o que é a má liderança?
15. Você classifica seu líder atual como um bom ou mau líder? Por quê?

Inteligência Emocional

Você conhece o conceito de Inteligência emocional?

Seu gestor apresenta comportamentos nesses itens? Comente sobre.

- Autoconsciência
- Autogestão
- Empatia
- Habilidades Sociais