



**A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL PROPULSORA AO DESENVOLVIMENTO DO FUTURO LÍDER: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PRIVADA DE CORNÉLIO PROCÓPIO.**

**EMOTIONAL INTELLIGENCE PROPULSES THE DEVELOPMENT OF THE FUTURE LEADER: A CASE STUDY IN A PRIVATE HIGHER EDUCATION INSTITUTION OF CORNÉLIO PROCÓPIO.**

MAX WILLIAN COSTALONGA

ISLEI JOSÉ GONÇALVES

**RESUMO:** O artigo visa identificar a importância da Inteligência Emocional (IE) para o futuro líder, bem como indicar a origem da IE, os principais modelos teóricos, e discutir sobre sua aplicabilidade no cenário moderno. Apresenta também os perfis de liderança, e as principais competências para o aumento do quociente emocional, evidenciados por intermédio da abordagem quantitativa, coletados por questionários aplicados nos graduandos do curso de Administração de uma Instituição de Ensino Superior Privada. Os principais resultados obtidos mostram que os entrevistados não possuem habilidades suficientes para superintenderem suas emoções, tanto nas competências pessoais, quanto nas sociais, comprovados pelo nível médio. Conclui-se que, a IE é um dos diferenciais dos profissionais de sucesso, de forma que, o aprimoramento desta habilidade é primordial para obtenção de resultados extraordinários, tanto no âmbito pessoal quanto no profissional.

**PALAVRAS-CHAVE:** Inteligência Emocional. Habilidades. Emoção. Futuro líder.

**ABSTRACT:** The article aims to identify the importance of Emotional Intelligence (IE) for the future leader, as well as indicating the origin of IE, the main theoretical models, and discussing its applicability in the modern scenario. It also presents the leadership profiles and the main competences for increasing the emotional quotient, evidenced through the quantitative approach, such data was collected by questionnaires applied to undergraduates of the Administration course of a Private Higher Education Institution. The main results show that the interviewees do not have sufficient skills to supervise their emotions, both in personal and social skills, as evidenced by the average level. Regarding the present paper, it is concluded that, IE is one of the differentials of successful professionals, so that the improvement of this ability is primordial to obtain extraordinary results, both in the personal and professional scope.

**KEYWORDS:** Emotional intelligence. Skills. Emotion. Future leader.

<sup>1</sup> Aluno do Curso de Administração da Faculdade Cristo Rei – Faculdade Educacional de Cornélio Procópio – FACREI - FACED, e-mail: maxadm2015@live.com

<sup>2</sup> Professor do Curso de Administração da Faculdade Cristo Rei – Faculdade Educacional de Cornélio Procópio – FACREI – FACED, e-mail: islei.goncalves@bol.com.br

## 1 Introdução

A inteligência emocional (IE) na formação do líder vem ganhando importância significativa no meio acadêmico e empresarial. Na época atual, há várias publicações, seja por intermédio de teorias ou instrumentos empíricos, acessíveis nas principais revistas de exposições científicas nacionais e internacionais, a título de exemplo: *Psicothema* (2006) e *Você S/A* (2016).

Além disso, em 2007, na Espanha, ocorreu o Primeiro Congresso Internacional de IE, na qual contou com a contribuição de diversos pesquisadores de várias partes do mundo, e juntos, debateram acerca dos referenciais teóricos existentes, averiguaram a ascensão no que diz respeito à avaliação da inteligência emocional, e colocaram à exposição o impacto dessa no meio aplicado.

O ambiente acadêmico tem se mostrado um espaço relevante no processo de desenvolvimento da IE, além de ser uma etapa para o ingresso ou crescimento do acadêmico no mercado de trabalho. Posto isso, o tema possui grande relevância e influência no desenvolvimento pessoal e profissional do aluno, principalmente para os que almejam posições de liderança.

Esta pesquisa visa identificar o nível de inteligência emocional dos discentes do curso de Administração de uma Instituição de Ensino Superior Privada, quanto ao controle e administração de suas emoções, bem como averiguar os quão preparados estão para assumirem cargos de liderança.

Faz-se relevante a pesquisa, devido às demandas corporativas por profissionais aptos emocionalmente para assumirem posições de liderança. Neste sentido, o artigo tem como propósito demonstrar aos acadêmicos, a importância de desenvolver a IE, como meio de preparação para a vida profissional. De tal modo, pode-se considerar como uma vantagem competitiva, que facilitará o ingresso no mercado de trabalho. Sendo assim, a pesquisa busca responder a seguinte questão: Qual a importância da IE para o desenvolvimento do futuro líder?

Em relação às hipóteses, presume-se que, a maior parte dos graduandos do curso de Administração precisam desenvolver, ou não possuem habilidades suficientes para superintenderem suas emoções, e que os métodos que serão apresentados neste artigo, servirão de base para melhor preparar os alunos quanto à inteligência emocional, e suas relações com a liderança.

A pesquisa é de caráter exploratório, porquanto busca analisar o problema em questão, e por meio da aplicabilidade, sugerir respostas às questões levantadas. A abordagem da pesquisa é quantitativa, pois objetiva apresentar informações coletadas por intermédio de entrevistas individuais e questionários de múltipla escolha.

Sendo assim, contará com o método dedutivo, porque partirá de um tema amplo para um específico. Em relação às técnicas, a pesquisa será embasada em estudo bibliográfico e documental, pois busca extrair pensamentos diversos de autores da área em conteúdos já publicados.

Os principais estudiosos que nortearão esse artigo são: Augusto Cury, Daniel Goleman, Jean Greaves, Travis Bradberry e Vera Martins. Outra técnica a ser utilizada é a ação, pois visa analisar um grupo e um local específicos. Por fim, por meio do levantamento de dados, este artigo apresentará recursos estatísticos coletados mediante amostragens.

## **2 Fundamentação teórica**

Esta seção terá por finalidade a demonstração das teorias responsáveis ao embasamento teórico da pesquisa.

### **2.1 Inteligência Emocional: Conceito e origem**

O conceito de IE se mostrou à comunidade científica em 1990, pesquisado e revelado por um artigo teórico por Salovey e Mayer, na qual definiram a inteligência emocional como a capacidade de uma pessoa em monitorar os sentimentos próprios e de terceiros, de discriminá-los e de usá-los de forma a direcionar os pensamentos e ações. Contudo, a revelação mundial aconteceu em 1995, após a publicação do livro *Inteligência Emocional*, por Daniel Goleman.

Ademais, em 1997, Salovey e Mayer revisaram o conceito supramencionado. Segundo os autores, para uma definição precisa da inteligência emocional, além da avaliação e exteriorização das emoções, há a capacidade de compreensão e controle, a fim de contribuir tanto para o desenvolvimento emocional, quanto para o intelectual do indivíduo.

Depois disso, surgiram inúmeras publicações de modo a ampliar a conceituação do tema. Visto isso, o escritor Bar-on (2002) revela em seu livro *Inteligência social e emocional*, a origem da IE aos estudos feitos por Gardner (1994), na qual afirma o direcionamento das emoções por meio dos “códigos simbólicos”, revelando um paralelo sobre os elementos capazes de direcionar o comportamento dos indivíduos.

Segundo Goleman (2007, p.58), “Inteligência Emocional é a capacidade de criar motivação para si próprio e de persistir em um objetivo apesar dos percalços, de controlar impulsos e saber aguardar pela satisfação de seus desejos”. Vale ressaltar que, a determinação do potencial do indivíduo, revela-se por meio dos fundamentos atrelados ao autoconhecimento, e pelo domínio e controle de emoções.

Para Antunes (2003), a exemplificação de uma pessoa com alto grau de inteligência emocional, apresenta-se no modo com que essa enxerga as coisas ao seu redor, e a partir disso julga como correto ou não, ainda qualifica o que está no externo e o que se manifesta em si próprio.

## 2.2 Reflexos da IE no âmbito pessoal e profissional

Na visão de Cury (2010), os ambientes organizacionais apresentam grande pressão para os funcionários, e como resultado, muitos perdem o controle parcial ou total em determinada situação, acarretando assim, forte tensão emocional, o que ocasiona atos indesejáveis para o ambiente, e reflete, na maioria das vezes, em desmotivação, e em casos mais graves, podem ocorrer acidentes devido ao desequilíbrio emocional.

Ainda segundo Cury (2010), a míngua do treinamento emocional nos profissionais gera frutos negativos, no que tange o descontrole psíquico, processo este que se evidencia no interno e transparece após permear pelo filtro social e pessoal, respectivamente. Por outro lado, o indivíduo que possui controle emocional apresenta melhores comportamentos, seja solidariamente ou até mesmo expressando mais compaixão e sensibilidade. (CURY, 2008)

Outro problema se mostra no despreparo emocional dos líderes, que preferem usar a autoridade e poder como forma de inferiorizar seus subordinados. Por consequência, não existe a relação harmoniosa entre as partes, provocando

estresse e caos emocional no ambiente. Mesmo que haja hierarquização na empresa, a supremacia, na perspectiva de Cury (2010, p. 136) “[...] deve ser usada para promover os outros e não para subjugar-los”.

De acordo com Martins (2015), ao adquirir o controle das emoções, o indivíduo se sente livre para expor seu ponto de vista e torna-se mais propenso a correr riscos, já que sabe se comportar em momentos delicados. E mais, esse será capaz de encarar seus medos como uma forma de melhoria, atrelando o domínio de seus anseios como uma maneira de crescimento pessoal e profissional.

Neste contexto, uma pessoa que possui IE consegue trabalhar sob pressão, além de entregar os resultados e ganhar destaque. Dessa forma, administrar os impulsos emocionais, embora seja difícil, traz muitos benefícios para o indivíduo, uma vez que enfrentar desafios e saber como agir é primordial para o desenvolvimento profissional, principalmente se o objetivo for atingir cargos de liderança. (GOLEMAN, 2015)

Segundo uma pesquisa da consultoria norte americana *Talent Smart*, 90% dos profissionais mais bem avaliados pelos seus gestores possuem um alto nível de inteligência emocional, enquanto apenas 20% dos que estão abaixo do esperado, possuem a habilidade. Goleman (2015) evidencia a pesquisa realizada pela *Talent Smart*, confirmando que os líderes mais eficazes “[...] possuem um alto grau do que passou a ser conhecido como inteligência emocional”. (GOLEMAN 2015, p. 11).

Portanto, esta inteligência desempenha um papel significativo para o alcance profissional do futuro líder, já que quanto maior for o nível, conseqüentemente maior será a probabilidade de atingir cargos mais altos na empresa, por se tratar de funções que exigem maiores entregas e responsabilidades.

Caso haja o uso correto da IE, mesmo em ocasiões de conflito, o líder conseguirá exprimir imparcialidade, visto que visualizará alternativas de acalmar os ânimos dos envolvidos, fazendo com que o clima de tensão cesse, ao contrário de se espalhar pela organização, prejudicando a equipe. (GOLEMAN, 2015)

De acordo com Jodelet (1998) o ser humano aprende com os acontecimentos da vida. A autora destaca a aprendizagem da liderança devido ao acúmulo de saberes, informações e pensamentos disseminados por intermédio do convívio, ou pela comunicação social. Por outro lado, o processo de treinamento, ora direto e ora indireto, não será benéfico caso o referencial estiver em desacordo com as características essenciais de um bom líder.

Segundo Goleman (2015), o profissional com inteligência emocional alta é capaz de construir um ambiente harmonioso, devido ao conhecimento de suas forças e fraquezas, autocontrole, empatia com os funcionários, clientes e fornecedores, motivação e uma boa habilidade social, que o torna capaz de se controlar mesmo diante de situações extremamente desafiadoras.

### 2.3 Habilidades de IE e tipos de liderança

Os pensadores Bradberry e Greaves (2016) afirmam que a IE é constituída por quatro habilidades: autoconsciência, autogestão, consciência social e gestão de relacionamentos. Sendo que as duas primeiras se referem aos indivíduos, e as outras, ao modo com que o mesmo se relaciona com as pessoas. O psicólogo e escritor Goleman (2015) reforça tal afirmação, no entanto, apresenta em seus estudos aquilo que se chamou de habilidade social em substituição a consciência social, e empatia em substituição a gestão de relacionamentos.

Outros estudiosos, como Evans (1970) e, Hersey e Blanchard (1986) ressaltam o valor da autocrítica como característica primordial aos líderes, todavia intensificam que é impossível definir um padrão para liderança. Para eles, liderar significa um processo de constantes reformulações. Acredita-se que, ao realizar a crítica dos próprios atos, o ser humano é capaz de verificar seus pontos de melhoria e criar um ambiente propenso às positivas transformações emocionais.

Navarro (2006) aponta a resiliência como a capacidade de manter o psicológico equilibrado, mesmo em situações difíceis. Desse modo, o indivíduo resiliente possui a capacidade de canalizar seus esforços, sem criar alterações em suas emoções e sentimentos, resolvendo as inúmeras situações de forma harmônica e estratégica.

Destarte, os futuros líderes precisam desenvolver as habilidades supracitadas, tendo em conta que as organizações são constituídas por pessoas, com diferentes pensamentos e percepções. (GOLEMAN, 2015).

Além disso, o líder tem a grande função de gerir uma equipe e fazer com que as pessoas sejam direcionadas a um único objetivo. Para Sobral e Peci (2013 p. 329), “[...] liderança é a capacidade de usar o poder para influenciar o comportamento dos seguidores”. Maximiano (2002) complementa a afirmação ressaltando o enfoque comportamental dos colaboradores. Nesse contexto, as

habilidades desenvolvidas pelos profissionais, deveriam ser maiores, por ocuparem posições mais elevadas na organização.

Porém, muitas pessoas assumem cargos de liderança apenas por possuírem mais conhecimentos que os subordinados, ou pelo fato de estar a muito tempo na empresa. Por consequência, devido à mingua da habilidade em gerenciar pessoas, o individuo compromete o sucesso da organização, e dos demais funcionários, por possuir dificuldade em promover a interação na equipe.

Segundo Bradberry e Greaves (2016, p. 209):

[...] as habilidades de inteligência emocional são mais importantes para o desempenho no trabalho que qualquer outra habilidade de liderança. O mesmo pode ser dito de todos os cargos: as pessoas que têm pontuações de QE mais altas apresentam um desempenho melhor que os colegas com o mesmo cargo.

À vista disso, conclui-se que as habilidades de IE estão atreladas ao desempenho profissional, haja vista que quanto maior for o nível do quociente emocional (QE) dos executivos, melhor será a performance no trabalho. E isto independe de cargo.

Entre os vários estilos de liderança existentes, Goleman (2015) ressalta seis tipos, sendo: autoritário ou visionário - que possui como característica principal o direcionamento da equipe ao atingimento dos sonhos - esse perfil é interessante quando se trata de uma busca por uma nova visão, ou seja, quando a empresa necessita de um rumo claro.

Outro estilo é o coaching, responsável por conectar os interesses individuais de cada pessoa com os do coletivo. O estilo afiliativo mantém o foco na participação e valoriza as ideias apresentadas, a fim de fortalecer as relações no ambiente de trabalho.

O quarto estilo de liderança é o democrático, esse reconhece a contribuição de cada membro da equipe. O líder marcador de ritmos impõe metas de modo a obter resultados satisfatórios. E por fim, o coercivo possui as características de aliviar a tensão dos funcionários por dar instruções objetivas e claras.

Os líderes precisam de diversos estilos, já que quanto mais estilos dominarem, melhor será o desempenho profissional. Um líder flexível consegue se adaptar perante situações adversas. “[...] São incrivelmente sensíveis ao impacto

que estão tendo sobre os outros e ajustam naturalmente seu estilo para obter os melhores resultados.” (GOLEMAN 2015, p.44).

Nesta visão, Sobral e Peci (2013) definem o que se chamou de liderança contingencial, pelo fato de apresentar flexibilidade para adaptar-se a mudanças repentinas no ambiente organizacional. Esse se apresenta como dinâmico, e é capaz de fazer com que seus subordinados, sintam-se motivados para o alcance dos resultados.

Partindo desse pressuposto, os autores Hersey e Blanchard (1986) afirmam que os estilos de liderança adotados, dependem das aspirações da equipe, ou seja, os líderes se adaptam aos seus subordinados, uma vez que, “[...] o comportamento de liderança mais eficaz dependerá da prontidão dos subordinados – maturidade, experiência, atitudes de trabalho, habilidades, etc.”. (HERSEY; BLANCHARD 1986, p.339).

Por fim, quando as habilidades e estilos de liderança são desenvolvidos, resulta-se no incremento da IE, fazendo com que o indivíduo enquanto líder adquira melhores desempenhos. Posto isso, será possível identificar os anseios e frustrações da equipe, bem como a motivação, infelicidade e competências. Uma vez que, há o entendimento das individualidades, e dessa forma, será possível direcionar, com racionalidade, às atividades a serem executadas, de modo a contribuir para o alcance de resultados da organização. (GOLEMAN, 2007).

### **3 Procedimentos Metodológicos**

A abordagem da pesquisa é quantitativa, pois objetiva apresentar informações coletadas por intermédio de entrevistas individuais e questionários de múltipla escolha, aplicados em 100 alunos, no 2º semestre de 2018, em uma Instituição de Ensino Superior Privada. Portanto, a natureza é exploratória, já que visa identificar o nível de inteligência emocional dos discentes do curso de Administração quanto ao controle e administração de suas emoções, e o quanto estão preparados para assumirem posições de liderança. Segundo Yin (2005) o estudo de caso tem como principal característica a coleta e a análise de informações.

Para Marconi e Lakatos (2010), um método pode ser considerado como dedutivo quando há a investigação de casos particulares, ao invés da generalização. Neste contexto, os resultados encontrados por intermédio da aplicabilidade do

questionário a respeito das habilidades de Inteligência Emocional e sobre o QE dos alunos, tiveram como principal intuito, copilar as teorias com os principais paradigmas encontrados nas respostas, visando concretizar os objetivos centrais e específicos da pesquisa.

Em referência as técnicas, a pesquisa contou com o levantamento de dados, em virtude dos recursos estatísticos apresentados mediante amostragens, coletados por meio de um questionário aplicado em cem alunos. No que se referem aos referenciais teóricos, as técnicas utilizadas foram à bibliográfica e documental, uma vez que buscou extrair pensamentos dos principais autores da área, como: Augusto Cury, Daniel Goleman, Jean Greaves, Vera Martins e Travis Bradberry.

#### **4 Resultados e exposição da análise**

Esta seção tem por finalidade, apresentar os resultados provenientes da análise do questionário aplicado em sala de aula, com os alunos do curso de Administração de uma Instituição de Ensino Superior Privada. Por meio deste, será possível correlacionar as informações com as contribuições do referencial teórico da pesquisa.

Para isso, serão apresentados os perfis dos graduandos, a porcentagem de empregabilidade, o conhecimento sobre o significado de Inteligência Emocional, e por fim, o questionário a respeito das habilidades de IE, especificadas pelos autores: Goleman (2015), e Bradberry e Greaves (2016), com embasamento no teste de Inteligência Emocional mais famoso do mundo: *Talent Smart – Emotional Intelligence Appraisal*. (BRADBERRY; GREAVES 2016). De modo a preservar a identidade dos alunos, a classificação será exposta de acordo com a idade dos graduandos, sem apresentação de nomes e turmas, ou seja, de forma confidencial, sendo: A1, A2, A3, A4 e A5.

##### **4.1 Perfis dos graduandos**

As informações coletadas por intermédio das questões 1, 2 e 3, destinavam-se a criar um perfil para os entrevistados, conforme quadro e gráfico abaixo:

PERFIL DOS GRADUANDOS		
Idade	Classificação	%
17 a 21 anos	A1	72
22 a 26 anos	A2	23
27 a 31 anos	A3	3
32 a 36 anos	A4	1
37 a 55 anos	A5	1

Quadro 1 – Perfil dos graduandos. Fonte: o pesquisador, 2018.

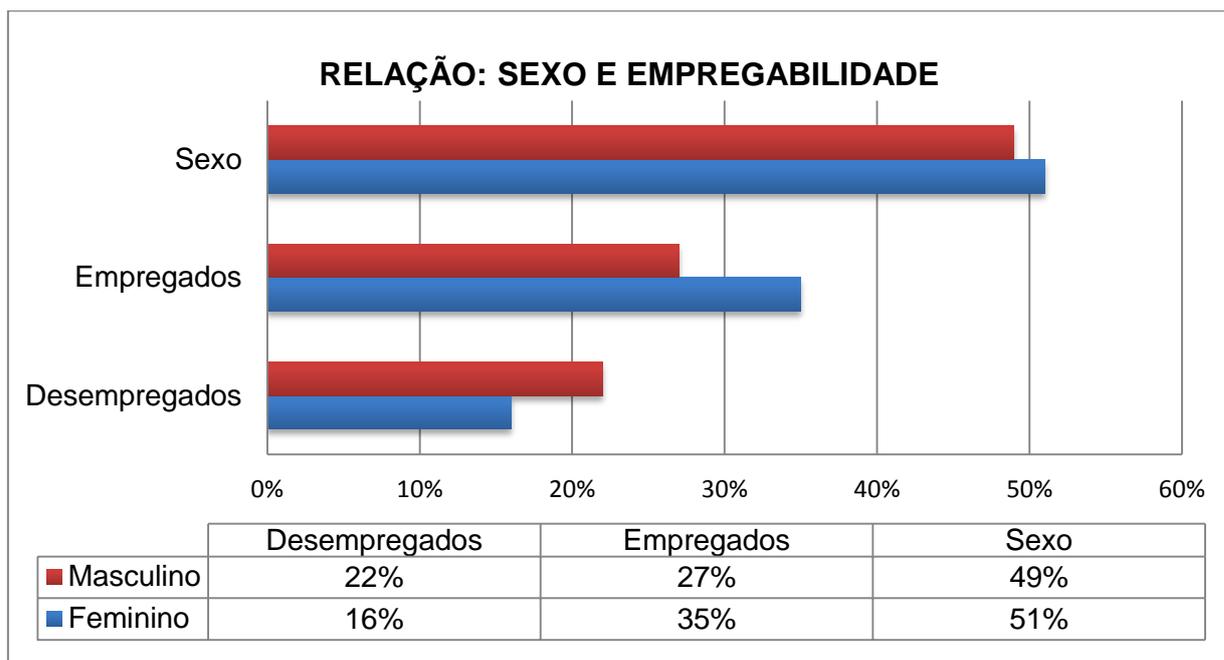


Gráfico 1 – Sexo e empregabilidade. Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Dado ao exposto, pode-se perceber que a maioria dos graduandos possuem idade entre 17 e 21 anos. Assim sendo, as informações coletadas se tornam relevantes, a medida de que a Instituição de Ensino Superior Privada conseguirá oferecer um ensino especializado estratégico, tendo em vista os anseios transmitidos por este perfil específico. Seguidamente, [...]”o professor deverá pensar na formulação de objetivos, seleção e planejamento de conteúdos e metodologias adequadas para o desenvolvimento do processo de ensino-aprendizagem.” (PRANDI, 2009, p. 139).

É possível analisar também, que não há muita diferença quanto a porcentagem de graduandos do sexo masculino e feminino, isto mostra que, nos últimos anos, o curso em questão, tem sido procurado por ambos os sexos. Faz-se viável destacar, o índice de empregabilidade. Dessa forma, pode-se perceber a importância do ensino superior para o ingresso no mercado de trabalho.

## 4.2 Conhecimento sobre IE

A questão de número 4 foi dissertativa, e tinha como intuito analisar a quantidade de alunos que possuíam o conhecimento sobre o conceito de IE. Do total de alunos que preencheram o questionário, apenas 25% responderam a pergunta. Segue amostra das respectivas afirmações.

<b>Classificação</b>	<b>Argumentação</b>
A1	"É você saber reconhecer e avaliar seus sentimentos e dos outros."
A1	"Conseguir distinguir seus sentimentos, identificar o que sente".
A1	"Inteligência Emocional é conhecer e controlar suas emoções".
A1	"É o grau que um indivíduo consegue controlar suas emoções e atitudes".
A1	"Seria aquele que consegue identificar suas emoções com facilidade"
A1	"Saber lidar com qualquer situação, independente do que esteja passando ou sentindo".
A1	"Saber lidar com a emoção ou problemas emocionais, de forma que o mesmo não o afete".
A1	"Para mim é quando você é flexível com os sentimentos alheios, que também são importantes."
A1	"Acho que é ter a capacidade de não deixar emoções, sejam boas ou ruins, atrapalharem seu desempenho."
A2	"É um modo de lidar com as emoções e sentimentos".
A3	"É aquele que consegue identificar suas emoções facilmente".
A3	"Saber controlar as suas próprias emoções".
A3	"É uma pessoa que consegue identificar com mais facilidade seus sentimentos. É a mais inteligente."

Quadro 2 – Conceito de IE. Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

A vista disso é interessante destacar que, as respostas apresentadas pelo questionamento, possuem fundamento com o conceito defendido pelos principais

pesquisadores do tema em questão, entretanto, há uma grande discrepância em relação ao número de alunos que têm conhecimento sobre o assunto.

#### 4.3 Habilidades da IE

Posteriormente, a questão de número 5 apresentou um quadro contendo 20 assertivas, na qual os alunos assinalaram as alternativas, segundo o grau de concordância. As questões foram subdivididas em 4 grupos, com o intuito de identificar as habilidades da IE: autoconsciência, autogestão, consciência social e empatia, exemplificadas pelos autores Bradberry; Greaves (2016), Goleman (2015) e Martins (2015).

A metodologia utilizada para construção do questionário foi à escala Likert, criada nos Estados Unidos na década de 30, hoje é umas das mais populares, por não oferecer apenas duas opções de resposta, “sim ou não”, mas por combinar estatística e psicologia a fim de analisar os diferentes níveis de intensidade, de acordo com as afirmações propostas.

Com embasamento, adaptado a partir do teste da *Talent Smart – Emotional Intelligence Appraisal*, foi preciso estabelecer uma pontuação para cada alternativa apresentada. Considerou-se a pontuação 100 sendo a máxima, e 80, 60, 40 e 20 respectivamente, quando a marcação estava em desacordo com o referencial teórico da pesquisa. Ao final, realizou-se a média ponderada do resultado de cada questão, e chegou-se a um nível, para cada habilidade.

##### 4.3.1 Autoconsciência

O primeiro agrupamento se refere às cinco primeiras afirmações, e visou identificar o nível de autoconsciência dos entrevistados. De acordo com Goleman (2015) é o primeiro elemento da IE, o que remete as competências pessoais. Bradberry e Greaves (2016) complementam a afirmação do psicólogo ao defini-la como uma habilidade básica, capaz de facilitar o uso das demais.

Segundo estes autores, a autoconsciência é definida como a eficiência em perceber o surgimento das emoções e as tendências de reação, ou seja, conhecer os modos costumeiros de reflexos a determinadas ocasiões, contratempos e

peças. Já para aquele, significa “[...] uma compreensão profunda das próprias emoções, forças, fraquezas, necessidades e impulsos.” (GOLEMAN 2015, p.14).

O gráfico e quadro abaixo mostram, respectivamente, a quantidade de marcações nas afirmativas, e o resultado expresso pelas pontuações em confronto com a teoria dos autores aludidos.

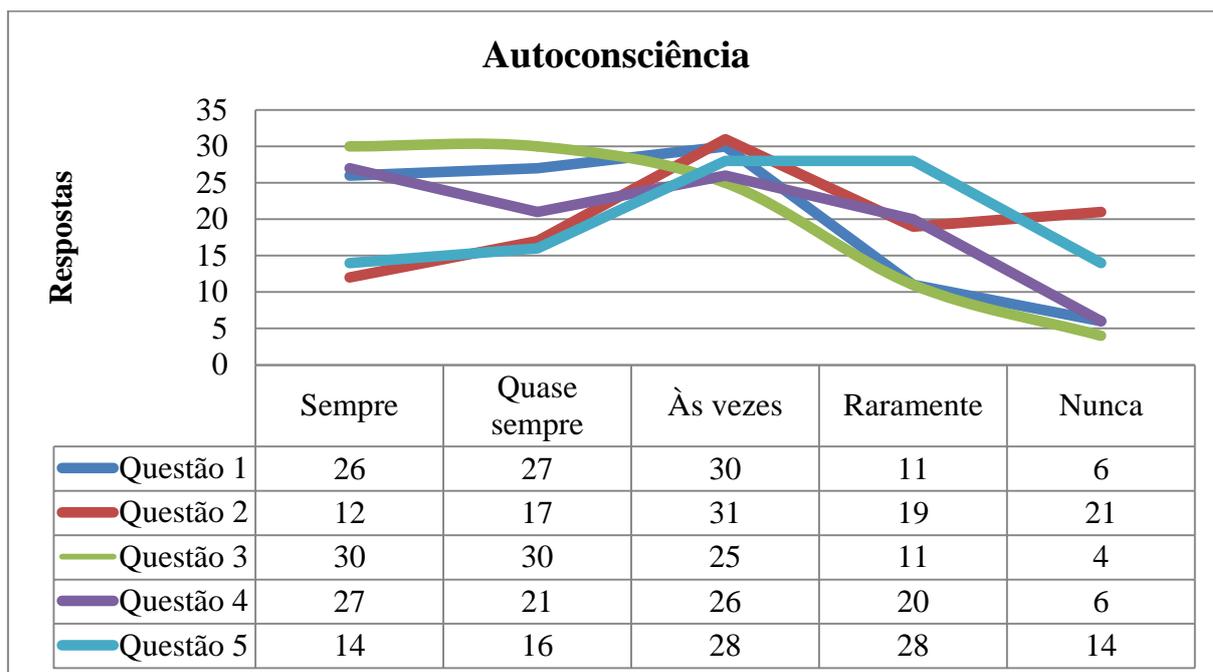


Gráfico 2 - Autoconsciência. Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Pontuação e média				
Questão 1	Questão 2	Questão 3	Questão 4	Questão 5
520	240	3000	2700	1400
1080	680	2400	1680	1280
1800	1860	1500	1560	1680
880	1520	440	800	1120
600	2100	80	120	280
48,8	64	74,2	68,6	57,2

Quadro 3 – Pontuação e média. Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Com base nos dados obtidos, chegou a pontuação final de 62,64. A média baixa, deu-se principalmente pela primeira e última questões apresentadas no

questionário. Isto mostra que a maioria dos entrevistados classificam a emoção como boa ou ruim, fora a inibição para dialogar sobre as limitações pessoais.

Os pensadores Bradberry e Greaves (2016) destacam como uma desvantagem ao indivíduo, o fato de rotular as emoções, uma vez que ocorre o impedimento do conhecimento total sobre os sentimentos, fazendo com que a pessoa priorize a classificação da emoção, ao invés de deixá-la consumir por completo. Fora isto, grande parte não se sentem a vontade, quando se trata de assuntos relacionados a própria limitação, o que para Goleman (2015), não é uma característica de pessoas autoconscientes.

Posto isso, é imprescindível aproximar-se dos sentimentos ao invés de evitá-los, visto que, [...] “O maior obstáculo ao desenvolvimento da autoconsciência é a tendência de evitar o desconforto resultante de se ver como você realmente é”. (BRADBERRY; GREAVES 2016, p. 69).

Outro fundamento se baseia no reconhecimento dos motivos causadores de irritação, ainda sobre Bradberry e Greaves (2016), o equilíbrio e a sensação de calma acontecem quando a pessoa encontra as fontes que geram incômodo, os chamados desencadeadores de estresse e frustração. Como quesito ao desenvolvimento da autoconsciência, os autores evidenciam a necessidade de procurar a origem dos sentimentos, principalmente em relação às emoções surpreendentes que ativam ao estado impulsivo.

#### 4.3.2 Autogestão

A segunda habilidade analisada foi à autogestão. Goleman (2015) define como a capacidade de se libertar dos sentimentos, estabelecendo um diálogo efetivo e contínuo com o interior, procurando um modo de canalizar os impulsos. Reforça que, um líder que possui autocontrole se torna apto a construir um ambiente com confiança e equidade, pois esta habilidade tem seu efeito multiplicador, em contrapartida, líderes com comportamento impróprio, refletem em equipes com produtividade reduzida, subordinados infelizes e desmotivados.

A seguir, o levantamento dos dados das questões 6 a 10.

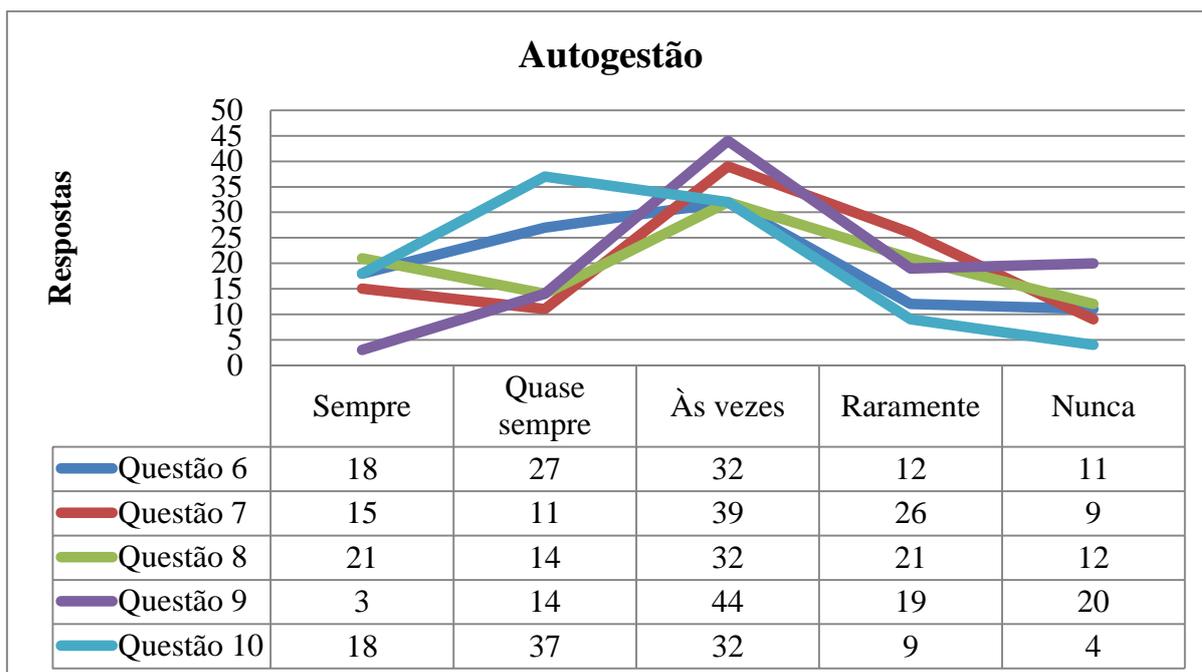


Gráfico 3 - Autogestão. Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

<b>Pontuação e média</b>				
Questão 6	Questão 7	Questão 8	Questão 9	Questão 10
1800	300	2100	60	1800
2160	440	1120	560	2960
1920	2340	1920	2640	1920
480	2080	840	1520	360
220	900	240	2000	80
65,8	60,6	62,2	67,8	71,2

Quadro 4 – Pontuação e média. Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

As respostas adquiridas revelam o resultado de 65,52 pontos. Observa-se que, diferente do gráfico “autoconsciência”, este não possui muitas oscilações na determinação das pontuações, apenas uma diferença aproximada de 10 pontos em comparação aos extremos. Todavia, o nível classificatório de IE se mantém baixo.

Posto isso, a pluralidade dos entrevistados, reagem, na maioria das vezes, de forma precipitada e irracional. As reações repentinas, segundo Bradberry e Greaves (2016) levam as pessoas a um sequestro emocional, ou seja, ao reagir à determinada circunstância irracionalmente a impulsão vem à tona, e isso impede o controle sensato das emoções. Indo por este viés, os autores atestam que o tempo

colabora para o alcance adequado da autogestão, já que permite o direcionamento objetivo perante situações insatisfatórias.

O pensador Goleman (2015) mostra que as emoções são guiadas pelos impulsos biológicos, entretanto, há diversas maneiras para administrá-los. A título de exemplo, tomar decisões precipitadas afasta o indivíduo da gestão de seus atos, de outro modo, “o tempo ajuda na autogestão levando objetividade e perspectiva aos milhares de pensamentos”. (BRADBERRY; GREAVES 2016, p. 101).

Outro fator preponderante, explorado pela questão de número 8, defendido por estes autores, baseia-se em sorrir mediante momentos frustrantes ou angustiantes. Como resultado, o fato de sorrir aciona os músculos e nervos, refletindo na neutralização do estado emocional negativo. Por outro lado, alimentar o cérebro com emoções negativas, podem gerar problemas comportamentais, psicológicos, e até mesmo afetar o sistema nervoso. (MARTINS, 2015).

Partindo dessas constatações, Bradberry e Greaves (2016) exploram os tipos mais comuns de tais pensamentos, sendo o ato de martirizar-se por cada erro, rotular as críticas e não dar espaço para melhorias, e responsabilizar-se pelas ações dos outros. Estes fatores impedem o indivíduo de controlar seus impulsos.

Ademais, para atingir a autogestão, é preciso encarar as mudanças como inevitáveis, criando uma perspectiva antecipada a respeito das transformações, como uma forma de ponderar as possíveis consequências. A prática de se antecipar e criar alternativas frente às mudanças, impedem emoções intensas, como: pânico, medo, choque e decepção. E como benefício, o indivíduo se torna mais flexível e adaptável. (BRADBERRY; GREAVES, 2016).

#### 4.3.3 Consciência social

Os autores Bradberry e Greaves (2016) definem esta habilidade, como a aptidão em entender as emoções alheias, observando as pessoas, em diferentes situações e contextos, de modo a aprimorar a capacidade de percepção, reação, linguagens corporais, tons de voz, postura, e até expressões faciais.

Sendo assim, o terceiro grupo de questões teve como intuito, averiguar o nível da consciência social ou habilidade social dos entrevistados, conforme gráfico e quadro abaixo mencionados.

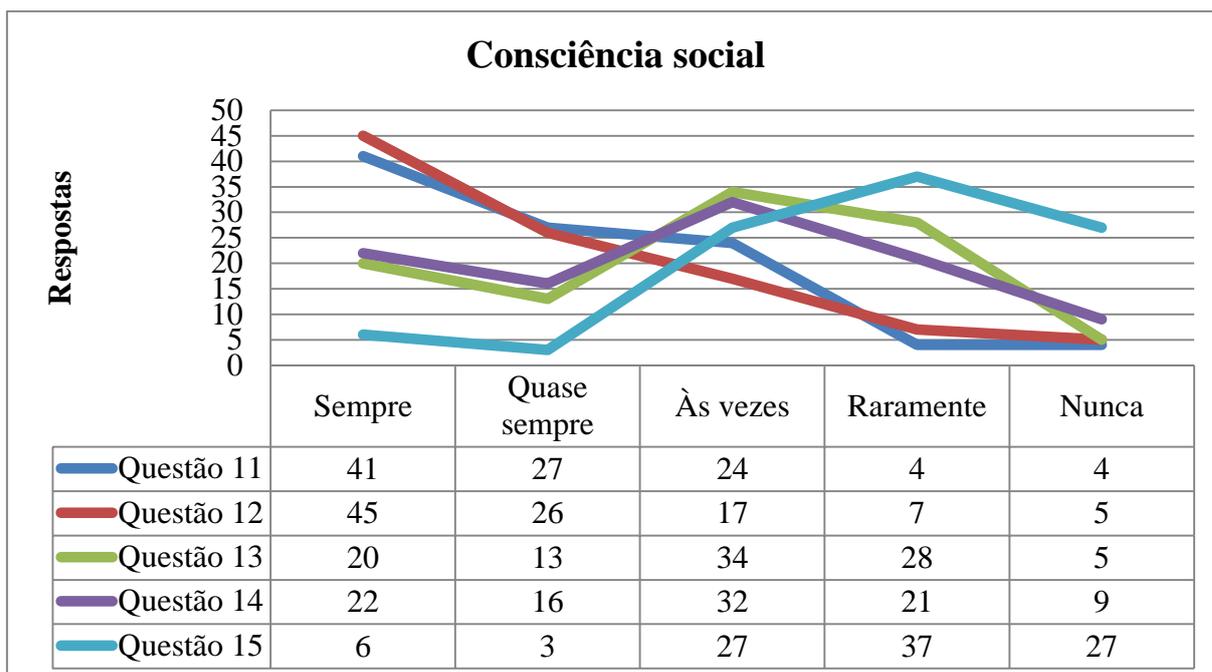


Gráfico 4 – Consciência social. Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

<b>Pontuação e média</b>				
Questão 11	Questão 12	Questão 13	Questão 14	Questão 15
4100	4500	400	440	120
2160	2080	520	640	120
1440	1020	2040	1920	1620
160	280	2240	1680	2960
80	100	500	900	2700
79,4	79,8	57	55,8	75,2

Quadro 4 – Pontuação e média. Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Mais uma vez, percebe-se a atenuação do nível de inteligência emocional, devido a duas constatações: assertivas de número 13 e 14, cuja finalidade era mensurar o índice de distração e reflexão dos questionados. Devido a estes fatores, a média foi de 69,44.

O indivíduo se torna socialmente consciente, ao passo que reconhece a precisão de se interagir, ou seja, desenvolver afinidades. Como característica natural, possui facilidade de se relacionar com as pessoas (GOLEMAN, 2015). Ainda na visão deste autor, o líder precisa atender aos relacionamentos de forma empática, entendendo o estado de espírito de seus subordinados.

Outro comportamento faz menção ao planejamento ou preparação antecipada para determinado evento. Bradberry e Greaves (2016) constatam como benefício ao

indivíduo, o melhor aproveitamento, uma vez que estará preparado psicologicamente, mediante possíveis acontecimentos causadores de estresse.

Assim como a programação antecipada, para ser socialmente consciente, segundo os autores supracitados, é preciso se livrar de distrações que atrapalham a efetiva interação, além de ouvir com atenção e aproveitar o momento, visto que “[...] planejar o futuro e refletir sobre o passado têm sua utilidade, mas passar o dia inteiro fazendo isso afeta o que está bem na sua frente: o presente.” (BRADBERRY; GREAVES 2016, p. 110).

#### 4.3.4 Empatia

Para Goleman (2015) a empatia é a mais fácil, dentre as demais habilidades, de ser reconhecida. Segundo o pensador, entende-se empatia como a eficiência psicológica capaz de sentir, o que o outro sentiria, se estivesse em situações similares. Em respeito ao ramo profissional, para o líder, significa “[...] levar em conta ponderadamente os sentimentos dos funcionários – junto com outros fatores – no processo de tomar decisões inteligentes.” (GOLEMAN 2015, p.20).

Por fim, a quarta e última habilidade se refere à empatia ou gestão de relacionamentos, apresentados no gráfico e quadro, a seguir:

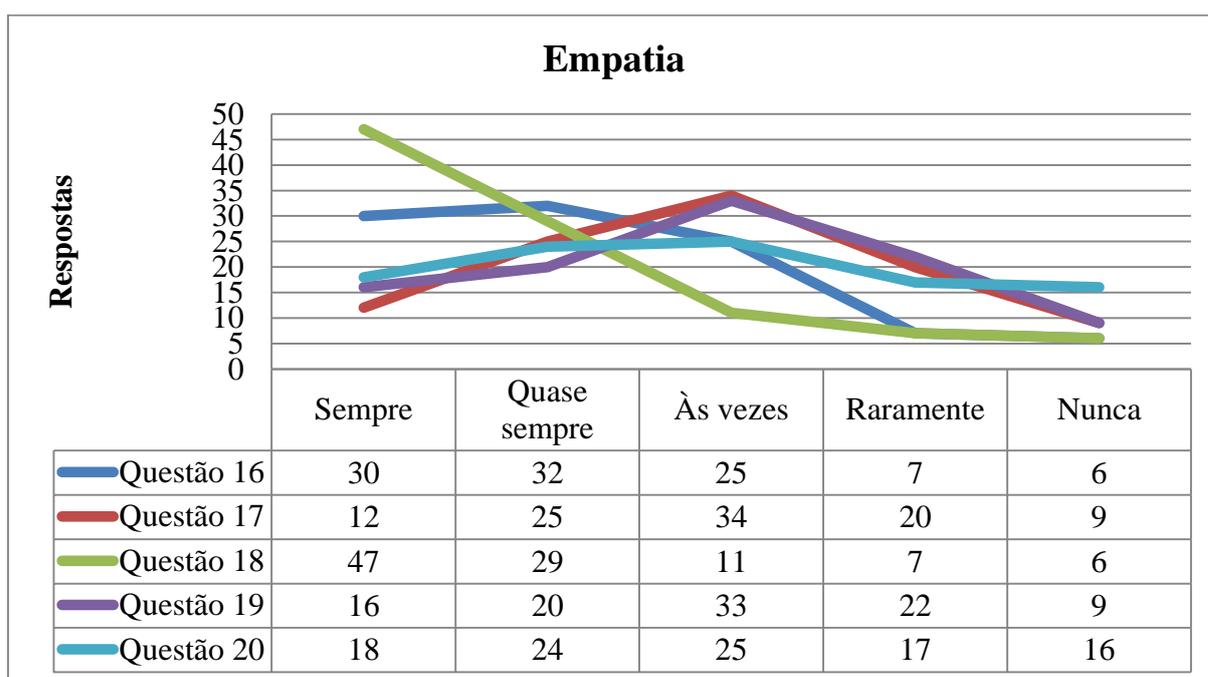


Gráfico 4 – Empatia. Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

<b>Pontuação e média</b>				
Questão 16	Questão 17	Questão 18	Questão 19	Questão 20
3000	240	4700	320	360
2560	1000	2320	800	960
1500	2040	660	1980	1500
280	1600	280	1760	1360
120	900	120	900	1600
74,6	57,8	80,8	57,6	57,8

Quadro 5 – Pontuação e média. Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Dado ao exposto, constatou-se uma grande similaridade nas pontuações das questões 17, 19 e 20, com média aproximada de 57,7 pontos, enquanto as outras duas, impulsionaram o aumento no resultado final, passando a ser 65,72. Estas evidenciam o entendimento de pontos de vista diferentes, bem como o reconhecimento dos sentimentos dos outros.

Para Goleman (2015), faz parte das competências do líder, sentir e reconhecer os mais variados pontos de vista, respeitando as diferenças étnicas e culturais. De mais a mais, a empatia exerce papel-chave para o desenvolvimento dos talentos na organização, sobretudo na era da informação, na qual o objetivo se concentra na retenção, e conseqüentemente, satisfação e diminuição da rotatividade. (GOLEMAN 2015, p.21).

Segundo Bradberry e Greaves (2016) existem algumas estratégias de gestão de relacionamentos. A primeira se refere ao aumento da disponibilidade, o que implica no aperfeiçoamento da comunicação, possibilitando aos envolvidos uma maior proximidade. Já a segunda, faz menção ao reconhecimento dos sentimentos alheios, porém sem o intuito de reprimir ou mudar o comportamento do outro, mas como uma forma de entender e conhecer as possíveis limitações.

Ainda sobre estes autores, posteriormente ao fortalecimento do vínculo social, o indivíduo precisa contar com outras opiniões antes de tomar uma decisão, de modo a ter diferentes alternativas, além de perceber que as escolhas feitas por um líder, afetará toda equipe, seja negativa ou positivamente.

Por fim, é preciso utilizar a IE perante conversas difíceis, já que são inevitáveis. “[...] As habilidades de inteligência emocional não fazem essas conversas desaparecerem, mas desenvolver algumas novas habilidades pode

facilitar essas conversas sem destruir o relacionamento”. (BRADBERRY; GREAVES 2016, p. 194).

## **5 Considerações Finais**

Em seguida dos resultados apresentados pela pesquisa, cabe à menção de alguns pontos relevantes, tais como: a problemática surgiu objetivando evidenciar a importância da inteligência emocional, no que diz respeito ao desenvolvimento do futuro líder. Desse modo, é possível perceber que a popularidade da concepção da habilidade de IE no meio acadêmico é pouco difundida, haja vistas as poucas respostas à questão de número 4, na qual buscou analisar quantos graduandos do curso de Administração possuem o conhecimento do conceito do tema em questão, sendo que aproximadamente 75% destes, não responderam a pergunta.

O embasamento na escala Likert, possibilitou a criação de um questionário capaz de verificar os níveis de concordância, de acordo com cada situação levantada. Após a classificação das pontuações de acordo com as marcações dos alunos, ficou claro que além da maioria não possuir conhecimento sobre a IE, os discentes têm habilidades que precisam ser desenvolvidas, de modo a facilitar o ingresso no mercado de trabalho, e principalmente contribuir para aqueles que almejam assumir posições de liderança.

A primeira afirmação, dentre as 20 presentes no questionário, foi a que obteve a menor pontuação, na qual buscou compreender se os entrevistados classificavam suas emoções, ora como boa, e ora como ruim. O resultado mostra que a busca pela rotulação, impede o indivíduo de conhecer a fundo seus sentimentos. Além disso, a amostragem coletada possibilitou comprovar que a autoconsciência dos graduandos, dentre as habilidades de IE explanadas neste artigo, é a com menos pontuação.

Por outro lado, a afirmação de número 12 alcançou a maior, com quase 80 pontos. A assertiva buscou explorar a autoconsciência dos entrevistados, questão esta que fez menção ao planejamento. Isto significa que a maioria possui características atreladas ao ato de se planejar, característica essencial para o administrador. Para os autores Bradberry e Greaves (2016) se preparar antecipadamente reduz as chances de estresse, além de deixar o indivíduo com

menos chances de distração, fazendo com que se mantenha mais presente no contexto em que se ocupa.

Dado os extremos, as habilidades de autogestão e empatia, de acordo com as marcações do grau de concordância, ficaram com praticamente a mesma média. Porém, as quatro competências avaliadas não obtiveram média final alta, permeando nos 65 pontos. De acordo com Daniel Goleman (2015), os indivíduos com baixa inteligência emocional prejudicam a si mesmo, e aos outros ao seu redor, por não possuir controle de suas fortes emoções, e por consequência, não entender como os demais se sentem.

Em vista das informações supramencionadas, pode-se concluir que o objetivo deste artigo foi alcançado, já que a problemática foi respondida, comprovando as hipóteses mencionadas na pesquisa, por meio das teorias dos principais autores da área, bem como da pesquisa de campo. Além disso, o tema é pouco discutido, o que implica em oportunidade de estudos, e também no aperfeiçoamento individual das habilidades de IE por parte dos discentes, já que saberão as quatro habilidades, bem como as maneiras para aprimorá-las, a fim de contribuir tanto para o desenvolvimento pessoal quanto para o profissional.

Seguidamente a pesquisa, recomenda-se a IES ou as IES, avanços nos ensinamentos direcionados ao desenvolvimento do quociente emocional dos graduandos, de forma a deixá-los mais preparados emocionalmente para os desafios presentes no mercado de trabalho, pois segundo a pesquisa realizada por Bradberry e Greaves (2016), somente 36% das pessoas conseguem superintenderem suas próprias emoções, o que comprova o número apresentado pelos dados coletados pela pesquisa quantitativa deste artigo.

## REFERÊNCIAS

ANTUNES, Celso. **Relações Interpessoais e Autoestima**: A sala de aula como um espaço de crescimento integral. Petrópolis: Vozes, 2003.

BAR-ON, R. **Inteligência social e emocional**: Visões do *Emotional Quotient Inventory*. Porto Alegre: Artmed, 2002.

BRADBERRY, Travis; GREAVES, Jean. **Inteligência Emocional 2.0**. São Paulo: HSM, 2016.

BROTHERIDGE, C. M. *The role of emotional intelligence and other individual difference variables in predicting emotional labor relative to situational demands*. **PSICOTHEMA**, 18, supl. p.139-144. 2006.

CURY, Augusto. **O código da inteligência**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson, 2008.

CURY, Augusto. **O código da Inteligência e a Excelência Emocional**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson, 2010.

EVANS, M. G. *Effects of supervisory behavior on the path-goal relationship*. *Organizational behavior and human performance*. V. 55, p. 277-298, 1970.

GARDNER, H. **Estruturas da mente**. Porto Alegre: Artmed, 1994.

GOLEMAN, Daniel. **Emotional Intelligence**. New York: Bantam Books, 1995.

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

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

HERSEY, Paul; BLANCHARD, A. **Psicologia para administradores**: As teorias e as técnicas de Liderança situacional. São Paulo: EPU, 1986.

JODELET, D. **Les représentations sociales**. Paris: PUF, 1998.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, Vera. **O emocional inteligente**: como utilizar a razão para equilibrar a emoção. Rio de Janeiro: Alta Books, 2015.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração de projetos**: como transformar ideias em resultados. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

NAVARRO, Leila. **Como manter a carreira em ascensão**. São Paulo: Saraiva, 2006.

PRANDI, Luis Roberto. **Tendências do processo didático-pedagógico no ensino superior na contemporaneidade**. Akropolis: Umuarama, 2009.

SALOVEY, P; MAYER, J. D. ***Perceiving affective content in ambiguous visual stimuli: A component of emotional intelligence***. In Journal of Personality Assessment, p. 772-781, 1990.

SALOVEY, P; MAYER, J. D. ***Qué es la inteligencia emocional?*** Manual de inteligencia emocional. Madrid: Anaya, 1997.

SOBRAL, Felipe; PECI, Alketa. **Administração: Teoria e Prática no Contexto Brasileiro**. 2ª edição. Prentice Hall: Brasil, 2013.

TOZZI, Elisa; LIMA, Luciana. **Inteligência Emocional**. **VOCÊ S/A**, São Paulo, v. 217, n.8, p. 22, ago. 2016.

YIN. R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3 ed., Porto Alegre: Bookman, 2005.

## Questionário

### Habilidades de IE – Avaliação do QE

1. Sexo: ( ) Masculino ( ) Feminino

2. Idade: \_\_\_\_\_

3. Trabalha: ( ) Sim ( ) Não

4. Você sabe o que é Inteligência Emocional? Caso sim, explique.

---



---

5. Classifique as afirmações abaixo apresentadas, conforme o seu grau de concordância. Para isso, utilize o esquema a seguir:

<b>1</b>	<b>SEMPRE</b>
<b>2</b>	<b>QUASE SEMPRE</b>
<b>3</b>	<b>ÀS VEZES</b>
<b>4</b>	<b>RARAMENTE</b>
<b>5</b>	<b>NUNCA</b>

1	Costuma classificar sua emoção como boa ou ruim.	1	2	3	4	5
2	Ignora os sentimentos que geram desconforto.	1	2	3	4	5
3	Entende os motivos de irritação ou frustração, sejam com pessoas ou situações.	1	2	3	4	5
4	Busca a origem dos próprios sentimentos.	1	2	3	4	5
5	Sente-se a vontade para falar sobre suas limitações.	1	2	3	4	5
6	Pensa muito antes de dizer algo.	1	2	3	4	5
7	Toma decisões precipitadas.	1	2	3	4	5
8	Procura sorrir mediante momentos angustiantes.	1	2	3	4	5
9	Aceita as responsabilidades pela ação do outro.	1	2	3	4	5
10	Possui flexibilidade em relação às mudanças.	1	2	3	4	5
11	Tem facilidade para se relacionar com as pessoas.	1	2	3	4	5
12	Costuma se planejar para eventos.	1	2	3	4	5
13	Distrai-se com facilidade.	1	2	3	4	5
14	Reflete mais sobre o passado e planeja o futuro, do que vive o presente.	1	2	3	4	5
15	Possui dificuldade para ouvir as pessoas.	1	2	3	4	5
16	Costuma entender pontos de vista diferentes.	1	2	3	4	5
17	Considera-se um indivíduo ocupado, ou seja, pouco disponível.	1	2	3	4	5
18	Reconhece os sentimentos dos outros.	1	2	3	4	5
19	Costuma tomar decisões sem contar com opiniões alheias.	1	2	3	4	5
20	Evita conversas difíceis.	1	2	3	4	5

