

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E A SUA INFLUÊNCIA NO ESTILO DE LIDERANÇA¹

Jéssica Vitória Morais Martins

Graduanda do 8º período do curso de Administração do UNIPAM.

E-mail: jessicavitoria@unipam.edu.br

Ana Paula Lara de Vasconcelos Ramos

Professora orientadora (UNIPAM).

E-mail: anapaula@unipam.edu.br

RESUMO: Este estudo teve como objetivo analisar a influência da inteligência emocional no estilo de liderança praticado pelos líderes de uma empresa de prestação de serviços automotivos. Foi realizada pesquisa para coleta de dados, utilizando abordagem qualitativa. Avaliou-se a influência que a inteligência emocional exerce na atuação dos líderes, mostrando que aqueles com maiores níveis de inteligência emocional tendem a exercer uma liderança situacional; já com mais baixos, liderança autocrática.

PALAVRAS-CHAVE: Inteligência Emocional. Liderança. Administração.

ABSTRACT: This study aimed to analyze the influence of emotional intelligence on the leadership style practiced by the leaders of an automotive services company. A survey was conducted to collect data, using a qualitative approach. It was evaluated the influence that emotional intelligence exerts on their performance, showing that leaders with higher levels of emotional intelligence tend to exercise situational leadership, for the lower, autocratic leadership.

KEYWORDS: Emotional intelligence. Leadership. Administration.

1 INTRODUÇÃO

As questões emocionais estão em foco na atualidade. De acordo com Goleman, Boyatzis e McKee (2002), as emoções eram consideradas pelos gerentes como ruídos que impactavam o funcionamento racional das organizações, mas esse tempo passou. Considerar as emoções tornou-se fator primordial. As nossas emoções são capazes de influenciar todo o nosso comportamento, de forma tanto positiva, quanto negativa. Saber lidar com as nossas próprias emoções é um aspecto essencial para um bom desempenho na vida pessoal e profissional. Peter Salovey e John Mayer (1990) foram os pioneiros na definição da chamada inteligência emocional, que consiste na habilidade de entender as próprias emoções e as dos outros, lidando da melhor maneira possível com elas. Nas organizações, existem cargos que demandam um

¹ Trabalho apresentado na área temática 1 - Administração e Gestão Empresarial do XIV Congresso Mineiro de Empreendedorismo, realizado de 4 a 7 de novembro de 2019.

maior grau de inteligência emocional. Para os cargos de liderança, é essencial saber lidar de maneira inteligente com as emoções.

Na atualidade, os líderes têm que lidar com inúmeras pressões no dia a dia que estão ligadas a diversos fatores como resultados que são esperados, concorrência acirrada, diferenças entre os liderados, responsabilidade de tomar decisões que irão impactar toda a organização e seu resultado, entre outras. A cada dia, os cargos de liderança sentem mais os impactos dessas pressões, tornando-se primordial o desenvolvimento de habilidades e competências que possam dar suporte para a realização de uma liderança eficaz. Diante disso, tornou-se essencial que os líderes desenvolvam inteligência emocional para exercer sua função, pois líderes que conseguem entender suas próprias emoções e as dos seus subordinados são capazes de lidar com elas de maneira inteligente, são capazes de resolver problemas com rapidez, transmitindo confiança, motivando a equipe liderada, persuadindo e conduzindo para o atingimento de maiores e melhores resultados.

Nesse sentido, a problemática do estudo pauta-se na pergunta indagativa: qual estilo de liderança praticado por líderes que têm um nível elevado ou baixo de inteligência emocional?

Diante dessa problemática surge então o objetivo geral: analisar a influência da inteligência emocional no estilo de liderança praticado pelos líderes de uma empresa do segmento de prestação de serviços automotivos. Para atingir o objetivo geral, utiliza-se dos seguintes objetivos específicos: identificar a compreensão das emoções próprias; identificar o autocontrole perante as críticas; identificar automotivação; identificar a compreensão das emoções dos outros; identificar processos de empatia; identificar processos de relacionamento.

O presente artigo tem como tema uma questão bastante atual que trará contribuições para o meio acadêmico servindo como base para outros artigos, para o meio organizacional mostrando o quanto a inteligência emocional é crucial para a liderança, identificando como os níveis de inteligência emocional podem influenciar nas ações e estilos de liderança utilizados, quanto também para o meio social, contribuindo para os estudos acerca do tema.

2 REFERÊNCIAL TEÓRICO

2.1 O QUE É INTELIGÊNCIA

A palavra inteligência deriva do latim *inter* (entre) e *eligere* (escolher), que significa a capacidade de compreender e escolher o melhor caminho (ANTUNES, 2003). Antunes (2003, p. 12) define inteligência em seu sentido mais amplo como

um fluxo cerebral que nos leva a escolher a melhor opção para solucionar uma dificuldade e que se completa como uma faculdade para compreender, entre opções, qual a melhor; ela também nos ajuda a resolver problemas ou até mesmo a criar produtos válidos a cultura que nos envolve.

Quando analisamos a inteligência no decorrer dos anos, pode-se perceber que, nas décadas de 20 e 30, era vista como capacidade inata que uma pessoa possuía,

possibilitando alcançar níveis altos ou baixos de desempenho e resultados, baseados totalmente no QI - Quociente de Inteligência (GALLEGO, 2002). Salovey e Mayer (1990) iniciaram estudos sobre inteligência emocional. Para eles não só o intelecto é fator importante, colocando os sentimentos e emoções em foco. Em 1985, Howard Gardner (2001) conceituou as inteligências múltiplas, considerando que não existe um único tipo de inteligência. Já em 1995, Daniel Goleman popularizou o conceito de inteligência emocional trazendo novas perspectivas sobre o tema.

Para Gardner (2001), a teoria das inteligências múltiplas identifica sete tipos de inteligência: linguística, lógico-matemática, musical, físico-cenestésica, espacial, interpessoal e a intrapessoal. O indivíduo pode ter essas inteligências combinadas, podendo ter um tipo ou mais de inteligência. Posteriormente, Gardner (2001) acrescentou mais três tipos de inteligências: naturalista, espiritual e existencial.

Na inteligência linguística, destacam-se advogados, escritores, políticos. Para Gardner (2001, p. 56), “inteligência linguística envolve a sensibilidade para a língua falada e escrita, a habilidade de aprender línguas e a capacidade de usar a língua para atingir certos objetivos.” Na inteligência lógico-matemática, destacam-se engenheiros, físicos, matemáticos. Segundo Gardner (2001, p. 56), “inteligência lógico-matemática envolve a capacidade de analisar problemas com lógica, de realizar operações matemáticas e investigar questões cientificamente”. Na inteligência musical, destacam-se músicos, maestros, compositores. “A inteligência musical acarreta habilidade na atuação, na composição e na apreciação de padrões musicais” (GARDNER 2001, p. 56). Já na inteligência físico-cinestésica destacam-se atletas, dançarinos. Para Gardner (2001, p. 57), ela “[...] acarreta o potencial de se usar o corpo (como a mão ou a boca) para resolver problemas ou fabricar produtos.” Na inteligência espacial, destacam-se arquitetos, artistas plásticos. Ela “tem o potencial de reconhecer e manipular os padrões do espaço” (GARDNER 2001, p. 57).

As duas últimas são chamadas de inteligências pessoais. Na inteligência interpessoal, destacam-se professores, administradores, vendedores. Ela “denota a capacidade de entender as intenções, as motivações e os desejos do próximo e, conseqüentemente, de trabalhar de modo eficiente com terceiros” (GARDNER 2001, p. 57). Já na inteligência intrapessoal, destacam-se psicólogos e filósofos. Ela “envolve a capacidade de a pessoa se conhecer, de ter um modelo individual de trabalho eficiente – incluindo aí os próprios desejos, medos e capacidades – e de usar essas informações com eficiência para regular a própria vida” (GARDNER 2001, p. 58).

Na inteligência naturalista se destacam biólogos e ecologistas. Ela envolve a capacidade de reconhecer objetos e situações diversas na natureza. Na inteligência espiritual, destacam-se líderes religiosos. Ela envolve capacidade de influenciar pessoas, ter conhecimento espiritual e saber transmiti-lo, desenvolver efeitos e motivação no outro. Já na inteligência existencial, destacam-se metafísicos e religiosos. Ela está se volta à capacidade de compreender a vida, a morte, o universo (GARDNER, 2001).

Quando comparamos a teoria das inteligências múltiplas com a teoria da inteligência emocional, podemos constatar que ambas tem um ponto em comum: consideram a existência de diferentes tipos de inteligência, o que contraria os estudos anteriores sobre o tema que pregavam a existência de uma inteligência geral. Ambos

os autores Gardner e Goleman, consideram as singularidades de cada indivíduo e acreditam que as escolas deveriam analisar as individualidades de cada indivíduo e desenvolver programas educacionais que procurem desenvolver as habilidades diferenciadas (ANTUNES, 2003).

2.2 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Apesar de apresentar grande foco na atualidade, foi em 1990 que surgiu o tema inteligência emocional, com os psicólogos Peter Salovey e John D. Mayer. A criação dessa terminologia naquela época foi revolucionária, pois o QI (coeficiente de inteligência) era considerado como o critério inquestionável para a obtenção de excelência e sucesso na vida. Questões emocionais não eram consideradas como fatores impactantes. (GOLEMAN, 2002).

Salovey e Mayer (1990, p. 189) definiram inteligência emocional como “a habilidade para controlar os sentimentos e emoções em si mesmo e nos demais, discriminar entre elas e usar essa informação para guiar as ações e os pensamentos”. Já para Daniel Goleman (2011, p. 63), considerado pai da inteligência emocional, consiste na

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

Diante do exposto, percebe-se que há distintas definições de inteligência emocional, que podem ser resumidas na capacidade de perceber suas emoções e dos outros, sabendo lidar com elas da melhor maneira possível.

Quando se fala em inteligência emocional se faz necessário entender o que são emoções. Davidoff (1980, p. 716) conceitua emoção como “Estado interno caracterizado por cognições específicas, sensações, reações fisiológicas e comportamento expressivo. As emoções tendem a aparecer subitamente e ser difíceis de controlar”. Para Damásio (2000, p. 71), “a palavra emoção traduz, em geral, à mente uma das seis emoções ditas primárias ou universais: alegria, tristeza, medo, cólera, surpresa ou aversão.” A inteligência emocional para a liderança é um importante fator, pois a forma como um líder lida com suas emoções influencia em todo o seu resultado na organização. Damásio (2000, p. 61) reforça ainda que “a emoção faz parte integrante dos processos de raciocínio e tomada de decisão, para o pior e para o melhor”.

Segundo Goleman (2002), existem cinco competências emocionais básicas da inteligência emocional: autopercepção, autorregulamentação, motivação, empatia e habilidades sociais. A autopercepção está ligada com a habilidade de compreender conscientemente as próprias emoções para um comportamento adequado para determinadas situações. A autorregulamentação é a capacidade de gerir as emoções, de ter autocontrole, facilitando assim o dia a dia de vida. A motivação é a capacidade de dirigir as emoções para atingir um objetivo pretendido. A empatia refere-se à capacidade de identificar seus próprios anseios e habilidade de conseguir sintonia com

outras pessoas. Já as habilidades sociais referem-se ao desenvolvimento de relacionamentos interpessoais.

Ter inteligência emocional gera muitos benefícios tanto para a vida profissional quanto para a vida pessoal. Dentre os benefícios gerados podemos destacar melhoria dos relacionamentos interpessoais, maior facilidade para lidar com conflitos e pressão, desenvolvimento de empatia, comunicação mais clara, capacidade de controlar impulsos e emoções negativas, capacidade de foco e concentração ampliada. Acerca do exposto, pode-se verificar que a inteligência emocional pode afetar diretamente no desempenho do profissional nas organizações. A seguir serão abordadas mais questões acerca da inteligência emocional voltada para o ambiente de trabalho.

2.2.1 Inteligência emocional no ambiente de trabalho

Atualmente, as questões emocionais estão mais em foco no ambiente de trabalho. O homem deixou de ser considerado somente econômico, passando a ser visto como um homem social com pensamentos e sentimentos que influenciam diretamente suas ações no ambiente de trabalho. De acordo com Cooper e Sawaf (1997, p. 16), “é a inteligência emocional, e não somente o QI ou a capacidade mental, que sustenta muitas de nossas melhores decisões, as mais dinâmicas e lucrativas empresas e as vidas mais satisfatórias e bem-sucedidas”.

Através da inteligência emocional, torna-se possível fazer com que as emoções trabalhem em nosso favor, fazendo com que melhores decisões e atitudes sejam tomadas no ambiente de trabalho. Além do mais ela pode ser desenvolvida e ampliada, através de técnicas e vivências (WEISINGER, 1997). Sobre o exposto, é possível analisar que a inteligência emocional traz diferenças para a organização. Segundo Cooper e Sawaf (1997, p. 16), ela pode trazer mudanças para fatores cruciais para o sucesso de uma carreira ou empresa como:

- Tomada de decisão,
- Liderança,
- Aproveitamento dos talentos e capacidade de iniciativa de cada um no local de trabalho,
- Comunicação aberta e honesta,
- Descontentamento construtivo,
- Criatividade e inovação,
- Relacionamento na base da confiança e trabalho em equipe,
- Compromisso, lealdade e responsabilidade,
- Gerenciamento da mudança,
- Inovações estratégicas e técnicas.

Cooper e Sawaf (1997) consideram que profissionais com maiores níveis de inteligência emocional conseguem ter melhores relações interpessoais, alcançam maiores sucessos ao longo da carreira e lideram com maior eficácia do que profissionais com menores níveis. A liderança é de suma importância em uma organização. Os líderes conduzem e inspiram pessoas no dia a dia. Estudar e entender a inteligência emocional na liderança é crucial para o desempenho organizacional.

2.3 LIDERANÇA

Liderar tornou-se uma função muito complexa na atualidade. Os líderes são elementos chave que definem o sucesso ou o fracasso de empresas. Franco (2008, p. 55) diz que “a melhor maneira de conduzir uma empresa para o sucesso é por meio dos líderes que lá estão que viabilizarão os resultados por meio das pessoas”.

Distinguindo-se de chefiar, ação de apenas dar ordens, liderar é conduzir e dirigir, exercendo papel de influência sobre os liderados, movendo-os para o alcance dos objetivos empresariais. Nesse sentido, Hunter (2004, p. 25) diz que “liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum”.

É imprescindível que o líder possua em suas competências a inteligência emocional para conseguir lidar com os constantes dilemas enfrentados no dia a dia. Para Gracioso (2009, p. 21),

Diante do cenário corporativo atual, onde as pressões e cobranças de prazos e resultados são constantes, o profissional que almeja posições de liderança deve ter um profundo conhecimento e controle de suas emoções. Manifestações que seriam naturais em momentos sobre os quais não temos domínio absoluto não são bem-vistas no ambiente de trabalho, como por exemplo o choro, que é geralmente interpretado como sinal de fraqueza.

É fundamental que o líder seja capaz de saber lidar com suas emoções e com as de seus liderados, uma tarefa que não é fácil, mas pode ser desenvolvida.

3 METODOLOGIA

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Optou-se pela pesquisa descritiva como forma de analisar os níveis de inteligência emocional de cada líder relacionando com os estilos de liderança utilizados. O tipo de pesquisa escolhido é o que mais se adapta ao objetivo pretendido, pois, segundo Rampazzo (2005, p. 53), ela “observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis), sem manipulá-los; estuda fatos e fenômenos do mundo físico e, especialmente, do mundo humano, sem a interferência do pesquisador”.

As variáveis estudadas foram: níveis de inteligência e estilos de liderança. Partindo para a investigação, foi realizado estudo bibliográfico e de campo. A investigação bibliográfica possibilitou o embasamento teórico necessário para a explicação da problemática escolhida pela autora. Já a pesquisa de campo veio com o objetivo de colher informações a respeito da problemática, fornecendo assim base prática para a compreensão e explicação acerca do estudo realizado.

A abordagem da pesquisa foi qualitativa com base em um roteiro de entrevista estruturado que visou analisar os níveis de inteligência emocional e a sua influência nos estilos de liderança utilizados pelos líderes entrevistados. A pesquisa qualitativa possibilita aprofundamento das questões comportamentais e no presente estudo

contribuiu para o entendimento do assunto.

A empresa estudada atua no comércio de peças e prestação de serviços mecânicos de veículos linha leve e pesada, equipamentos agrícolas e equipamentos de mineração, situada na cidade de Vazante (MG). Neste estudo, a população é composta por 8 líderes da empresa; a população selecionada equivale a todos os líderes dessa empresa.

Para o estudo em questão, foram utilizados questionários para a obtenção das informações necessárias para a conclusão em relação à problemática levantada.

O questionário utilizado é composto por questões abertas que foram entregues aos líderes para responderem posteriormente, sem a interferência da autora. Foram utilizados dois questionários: o primeiro para obtenção dos dados a respeito dos níveis de inteligência emocional de cada líder; o segundo para a obtenção de dados a respeito dos estilos de liderança praticados.

O primeiro questionário foi composto por perguntas discursivas que serviram como base para análise do nível de inteligência emocional. O segundo foi composto por questões de múltipla escolha, no qual o entrevistado escolheu apenas uma das alternativas para as 5 dimensões abordadas, servindo assim como base para a análise do estilo de liderança praticado.

3.2 ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados se deu por meio da análise de conteúdo. Para Bardin (2011, p. 47), o termo análise de conteúdo designa

um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Godoy (1995) explica que a análise de conteúdo, de acordo com a perspectiva de Bardin (2011), mostra-se ser uma metodologia para aplicar em discursos, independente da natureza. Com essa análise, é possível compreender em profundidade as características, estruturas ou modelos que estão por trás da comunicação.

Quadro 1 - Análise de categoria liderança e inteligência emocional

Objetivos	Teoria	Perguntas
Identificação da compreensão das emoções próprias	Autoconhecimento	- As suas emoções interferem nas suas decisões? Explique. - Quando está triste, alegre ou com medo, o que interfere no seu comportamento?
Identificar o autocontrole perante as críticas	Autocontrole	- Receber crítica, para você, é algo natural e confortável? Por quê? - Os seus liderados têm acesso a você e podem dar sugestões? Como?
Identificar automotivação	Automotivação	- Você sempre tem propósitos de vida e profissionais? Explique. - Os seus propósitos de vida e profissionais são planejados e executáveis? Explique.

		<ul style="list-style-type: none"> - Você sempre busca o melhor de si para alcançar objetivos? Como? - Existe algo na sua vida que você deseja, mas se sente incapaz de realizar?
Identificar a compreensão das emoções dos outros	Empatia	<ul style="list-style-type: none"> - Você se esforça para compreender o ponto de vista das outras pessoas? Explique. - Procuo entender os sentimentos do outro para identificar o que o levou àquela reação? Explique. - Consigo identificar as emoções e sentimentos dos outros por meio de seus comportamentos? Explique.
Identificar processos de empatia	Empatia	<ul style="list-style-type: none"> - Me sinto feliz com as conquistas dos meus liderados? Explique. - Quando vejo que outro profissional recebe elogios, como me sinto? Explique - Os problemas dos meus liderados, são os meus problemas também? Explique.
Identificar processos de relacionamento	Relacionamento interpessoal	<ul style="list-style-type: none"> - Como você resolveria erros ou situações de conflito com colegas de trabalho? Explique. - Você consegue escutar e discutir com pessoas que não compartilham pontos de vistas iguais ao seu? Explique.

Fonte: Elaborado pela autora, 2019

Para desenvolver a análise de conteúdo, é necessário a categorização da análise de acordo com o QUADRO 2, pois dará o subsídio necessário para analisar os níveis de inteligência emocional. Já para a análise do estilo de liderança, a letra mais escolhida irá corresponder ao estilo de liderança mais utilizado pelo líder.

Quadro 2 - Competências de liderança

Estilo	Comportamento
Estilo A – O “Não te rales” / Gestão Empobrecida / Fraco	<ul style="list-style-type: none"> - Lei do menor esforço”. Sem entusiasmo, sem empenho. - Desinteressado, passivo, parado, animado pela necessidade de manter o lugar. - Não se envolve emocionalmente; insensível; não sabe ouvir.
Estilo B – O “Afetivo” / Gestão Country-Club / Simpático	<ul style="list-style-type: none"> - Orientado para os outros, amável. Visa obter a aprovação e a apreciação para o que diz e/ou faz. - Ênfase nos grandes sentimentos, nos aspetos positivos, nos pontos em comum.
Estilo C – O “Consensual” / Gestão da Organização e das Pessoas / Equilibrado	<ul style="list-style-type: none"> - Realista, procura apenas atingir os objetivos que foram fixados à partida. - Prepara cuidadosamente o plano de trabalho, tornando-o rígido na estratégia, mas flexível nas táticas.
Estilo D – O “Testa de ferro” / Autoridade-obediência / Diretivo	<ul style="list-style-type: none"> - De raciocínio categórico, do gênero “certo” ou “errado”. - Impermeável às críticas que lhe são dirigidas. Age de acordo com as suas próprias ideias e opiniões, procurando ajustar-se ao que pensa ser a melhor forma de proceder. - Relacionamento com base na racionalidade, e não na emoção. Por isso mal aceita interrupções, brincadeiras, ou tudo o que o desvia do fio condutor do seu trabalho.
Estilo E – O “Eficaz” / Gestão da Equipe	<ul style="list-style-type: none"> - Conduz com a razão para atingir dos objetivos da tarefa e motiva com a emoção o prosseguimento desses objetivos para além da tarefa. - Adapta-se e adapta os comportamentos à medida dos subordinados e à medida do evoluir do trabalho.

Fonte: Elaborado pelo Centro Nacional Europass. Adaptado pela autora, 2019.

Através dos resultados da pesquisa realizada, foi possível uma análise individual de cada líder e outra análise geral sobre o estilo de liderança da empresa. Tal análise será apresentada na próxima seção.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Esta seção descreve e analisa os dados. Para facilitar as demonstrações dos dados, essa etapa foi dividida em partes: a primeira descreve os níveis de inteligência; a segunda faz uma análise dos estilos de liderança praticados pelos líderes.

4.1 ANÁLISE INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Para a análise da inteligência emocional, foram avaliados os seus 5 pilares, tendo como base as respostas de cada entrevistado. Ao realizar uma análise geral em relação às cinco dimensões abordadas nas entrevistas, pode-se observar que os líderes apresentam um bom nível de inteligência emocional, pois, de acordo com Goleman (1995), para ter inteligência emocional, é preciso ter um conjunto de aptidões envolvendo estas dimensões: autoconhecimento, autocontrole, automotivação, empatia e relacionamentos interpessoais.

Cooper (1997) considera que profissionais com maiores níveis de inteligência emocional conseguem ter melhores relações interpessoais, alcançam maiores sucessos ao longo da carreira e lideram com maior eficácia do que profissionais com menores níveis. A liderança é de suma importância em uma organização.

Os líderes apresentaram um alto nível de autoconhecimento em relação às suas emoções e como elas impactam em seu comportamento. A maioria sabe identificar o que estão sentindo e como agir em relação aos sentimentos.

Quanto à dimensão de autocontrole, os líderes possuem um nível médio, pois nem todos se sentem confortáveis ao receber críticas e acabam deixando que isso atrapalhe o seu desempenho. A maioria dos líderes analisados aceita apenas as críticas que consideram construtivas, que demonstram realmente onde estão falhando, pois só assim poderão ter um olhar diferente para procurar melhorar. Conseguem superar momentos de tristeza e raiva, procurando meios para que isso não atrapalhe o desempenho profissional.

Na questão de automotivação, pode-se observar que possuem um alto nível, pois procuram sempre ter metas de vida pessoais e profissionais bem definidas correndo sempre atrás desses objetivos. Grande parte citou que essas metas são partes importantes e fazem a diferença, pois apenas com elas que conseguem ter um caminho para seguir, uma razão para lutar.

Analisando a quarta dimensão, a empatia, pode-se observar que a maioria consegue identificar as emoções dos outros, principalmente dos seus liderados e estão dispostos a ajudá-los em situações difíceis, compartilhando dos seus problemas. Mesmo os líderes que não consideram os problemas de seus liderados como seus problemas também, procuram ajudar naquilo que está seu alcance.

A última dimensão, não menos importante, que analisa os relacionamentos

interpessoais, demonstrou que os líderes da empresa em estudo procuram ter bons relacionamentos com os colegas de trabalho. Ao se encontrarem em momentos de desentendimentos, procuram resolver com conversas e chegando a um acordo para que a situação não impacte os outros. A maioria procura escutar todos os pontos de vistas sabendo escutar opiniões divergentes e optando pela melhor. Ao finalizar a análise da inteligência emocional dos líderes, passaremos para a análise do estilo de liderança.

4.2 ANÁLISE ESTILO DE LIDERANÇA

O quadro seguinte mostra em qual estilo de liderança cada líder se encaixou.

Quadro 3 – Estilo de Liderança

Líder	Estilo de Liderança Predominante
Líder 1	O eficaz / Gestão da Equipe
Líder 2	O eficaz / Gestão da Equipe
Líder 3	O eficaz / Gestão da Equipe
Líder 4	O eficaz / Gestão da Equipe
Líder 5	O eficaz / Gestão da Equipe
Líder 6	O “Não te rales” / Gestão Empobrecida / Fraco O “Testa de ferro” / Autoridade-Obediência / Diretivo
Líder 7	O eficaz / Gestão da Equipe
Líder 8	O “Testa de ferro” / Autoridade-Obediência / Diretivo

Fonte: Elaborado pela autora, 2019

Ao analisar as respostas escolhidas, percebe-se que a maioria dos líderes pratica uma liderança eficaz baseada na gestão da equipe de trabalho. Nesse estilo de liderança, o líder conduz a equipe para atingir os objetivos estipulados, estimulando para ir além da tarefa, e adapta facilmente seu comportamento de acordo com os subordinados (Centro Nacional Europass, 2008).

Esse estilo de liderança pode ser comparado também ao estilo de liderança situacional, em que o líder adapta seu comportamento à situação vivida e de acordo com cada liderado. Nesse estilo de liderança, o líder é capaz de avaliar a situação e decidir quais ações tomar de acordo com o que está acontecendo no momento, podendo assim variar o estilo de liderança praticado entre autocrática, liberal e democrática.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo analisar a influência da inteligência emocional no estilo de liderança praticado pelos líderes de uma empresa do segmento de prestação de serviços automotivos. Contemplou as áreas de Recursos Humanos: liderança e inteligência emocional.

A questão central que se colocou como premissa para a presente pesquisa foi qual estilo de liderança praticado por líderes que têm um nível elevado ou baixo de inteligência emocional.

Conforme demonstrado pela pesquisa, os líderes que apresentam maior nível

de inteligência emocional tendem a ter um estilo de liderança mais situacional, voltado para a eficácia, em que os liderados têm espaço para dar opiniões e são estimulados para conseguirem ultrapassar os objetivos estipulados. Já aqueles líderes com níveis mais baixos de inteligência emocional tendem a ter um estilo de liderança mais autoritário, em que os liderados não têm espaço para darem opiniões, e a relação líder e liderado é baseada na racionalidade, em que as emoções são deixadas de lado.

REFERÊNCIAS

- ANTUNES, Celso. **As inteligências múltiplas e seus estímulos**. 10. ed. Campinas: Papyrus, 2003.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- CENTRO NACIONAL EUROPASS. **Competências de Gestão: liderança e coaching**. Europa, 2008. Disponível em: https://www.europass.pt/documentos/11._Kit_Europass___Lideran_a_e_Coaching.pdf. Acesso em: 10 ago. 2019.
- COOPER, Robert; SAWAF, Ayman. **Inteligência Emocional na empresa**. 14. ed. Rio de Janeiro: Elsevier: 1997.
- DAMÁSIO, A. **O sentimento de si: o corpo, a emoção e a neurobiologia da consciência**. Mem Martins: Publicações Europa-América, 2000.
- DAVIDOFF, L. L. A. **Introdução à Psicologia**. São Paulo: McGraw-Hill, 1980.
- FRANCO, J.O. **Recursos Humanos: fundamentos e processos**. Curitiba: IESDE Brasil S. A., 2008.
- GALLEGO, C.H. **Aplicação de jogos lúdicos na educação geral utilizando a teoria das inteligências múltiplas**. 2002. 131f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Computação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Computação, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/83134>. Acesso em: 15 fev. 2019.
- GARDNER, Howard. **Inteligência: o criador da teoria de inteligência múltiplas explica e expande suas idéias com enfoque no século XXI**. Rio de Janeiro: Objetivo, 2001.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, 1995, 35(2), 57-63.
- GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente**. 25. ed. Tradução de Marcos Santarrita. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional**: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Ed. Objetiva, 2011.

GOLEMAN, Daniel; BOYATZIS, Richard; McKEE Annie. **O poder da inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

GRACIOSO, Francisco, L. **Liderança empresarial**: competências que inspiram, influenciam e conquistam resultados. São Paulo: Atlas S.A., 2009.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia científica**: para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação. 3. ed. São Paulo: Loyola, 2005.

Salovey, P.; Mayer, J. D. **Emotional intelligence**. In: Imagination, Cognition, and Personality. 1990.

WEISINGER, H. **Inteligência emocional no trabalho**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1997.