



MUST UNIVERSITY
MASTER OF SCIENCE IN BUSINESS ADMINISTRATION

ADRIANO QUEIROZ SILVA

**A INFLUÊNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL DOS
LÍDERES SOBRE OS SERVIDORES TÉCNICO-
ADMINISTRATIVOS DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE
ENSINO SUPERIOR NO PARÁ:
UM ESTUDO SOBRE A PERCEPÇÃO DOS LIDERADOS**

FLORIDA – USA
2024

MUST UNIVERSITY

1960 NE 5th Ave, Boca Raton, FL 33431, EUA
Call today: USA (561) 465-3277 | info@mustedu.com



ADRIANO QUEIROZ SILVA

**A INFLUÊNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL DOS
LÍDERES SOBRE OS SERVIDORES TÉCNICO-
ADMINISTRATIVOS DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE
ENSINO SUPERIOR NO PARÁ:
UM ESTUDO SOBRE A PERCEPÇÃO DOS LIDERADOS**

Trabalho de Conclusão Final apresentado
como requisito parcial para obtenção do título
de MESTRE no Curso de MASTER OF
SCIENCE IN BUSINESS
ADMINISTRATION da MUST
UNIVERSITY – Florida USA.

Orientadora Profa. Dra. Letícia Gomes dos Santos

FLORIDA – USA
2024

MUST UNIVERSITY

1960 NE 5th Ave, Boca Raton, FL 33431, EUA
Call today: USA (561) 465-3277 | info@mustedu.com



LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Síntese dos seis estilos de liderança.....26

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Domínio da autoconsciência.....	28
Gráfico 2 - Domínio do autocontrole.....	29
Gráfico 3 - Domínio da motivação.....	29
Gráfico 4 - Domínio da empatia.....	30
Gráfico 5 - Domínio das habilidades sociais.....	31
Gráfico 6 - Receber <i>feedback</i> do líder.....	32
Gráfico 7 - Comunicação clara.....	32
Gráfico 8 - Abertura para conhecer ideias e opiniões.....	33
Gráfico 9 - Percepção da fisionomia e das expressões não verbais.....	34
Gráfico 10 - Percepção sobre o estilo de liderança coercitivo.....	35
Gráfico 11 - Percepção sobre o estilo de liderança confiante.....	36
Gráfico 12 - Percepção sobre o estilo de liderança agregador.....	36
Gráfico 13 - Percepção sobre o estilo de liderança democrático.....	37
Gráfico 14 - Percepção sobre o estilo de liderança que marca o ritmo.....	38
Gráfico 15 - Percepção sobre o estilo de liderança <i>coaching</i>	38
Gráfico 16 - Motivação com valorização ou reconhecimento pelo bom desempenho.....	39
Gráfico 17 - Percepção sobre a influência positiva da inteligência emocional do líder nas relações interpessoais e na colaboração no local de trabalho.....	40
Gráfico 18 - Percepção sobre a influência positiva da inteligência emocional do líder na satisfação e no comprometimento da equipe.....	41
Gráfico 19 - Percepção da inteligência emocional do líder na eficiência e na produtividade no local de trabalho.....	42
Gráfico 20 - Gênero.....	42



Gráfico 21 - Faixa etária.....43

Gráfico 22 - Escolaridade.....44

Gráfico 23 - Tempo de trabalho na instituição.....44



LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

IE - Inteligência Emocional

TEA - Teoria dos Eventos Afetivos

RESUMO

Este estudo investiga a influência da inteligência emocional dos líderes sobre os servidores técnico-administrativos de uma instituição federal de ensino superior no Pará, com ênfase nas percepções dos liderados. A pesquisa utilizou uma metodologia descritiva e quantitativa, embasada em revisão bibliográfica e na aplicação de um questionário com escala *Likert* para a coleta de dados. Os resultados indicaram que a inteligência emocional dos líderes impacta positivamente o ambiente de trabalho, promovendo interações interpessoais mais saudáveis, além de maior motivação e desempenho dos servidores. Constatou-se que líderes que demonstram habilidades em empatia, controle emocional e comunicação assertiva tendem a fomentar um ambiente organizacional mais satisfatório e eficiente. Esses achados ressaltam a crescente importância da inteligência emocional no contexto das instituições de ensino superior, onde as relações interpessoais e a saúde emocional dos servidores são fundamentais para o sucesso organizacional. À medida que as instituições buscam formas de melhorar a satisfação e o desempenho de suas equipes, a implementação de práticas que promovam o desenvolvimento emocional dos líderes torna-se essencial. Investir em capacitação e desenvolvimento de habilidades emocionais pode, assim, contribuir não apenas para um ambiente de trabalho mais harmonioso, mas também para a eficácia e inovação nas práticas educacionais.

Palavras-chave: Emoções. Inteligência Emocional. Liderança. Estilos de Liderança.

ABSTRACT

This study investigates the influence of leaders' emotional intelligence on technical-administrative staff at a federal higher education institution in Pará, with an emphasis on the perceptions of subordinates. The research used a descriptive and quantitative methodology, based on a literature review and the application of a Likert scale questionnaire for data collection. The results indicated that leaders' emotional intelligence positively impacts the work environment, promoting healthier interpersonal interactions, as well as greater motivation and performance among employees. It was found that leaders who demonstrate skills in empathy, emotional control, and assertive communication tend to foster a more satisfactory and efficient organizational environment. These findings highlight the growing importance of emotional intelligence in the context of higher education institutions, where interpersonal relationships and the emotional health of employees are fundamental to organizational success. As institutions seek ways to improve the satisfaction and performance of their teams, implementing practices that promote the emotional development of leaders becomes essential. Investing in training and developing emotional skills can therefore contribute not only to a more harmonious work environment, but also to effectiveness and innovation in educational practices.

Keywords: Emotions. Emotional Intelligence. Leadership. Leadership Styles.

A INFLUÊNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL DOS LÍDERES SOBRE OS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR NO PARÁ: UM ESTUDO SOBRE A PERCEPÇÃO DOS LIDERADOS

ADRIANO QUEIROZ SILVA

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	11
2. METODOLOGIA.....	13
3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	15
3.1. Emoções e Sentimentos.....	15
3.1.1. Teoria dos eventos afetivos.....	17
3.2. Inteligência Emocional.....	18
3.2.1. Inteligência emocional no trabalho.....	19
3.3. Liderança.....	22
3.3.1. Estilos de liderança derivados de diferentes competências de inteligência emocional.....	23
3.3.2 Síntese dos seis estilos de liderança.....	25
4. RESULTADOS E CONCLUSÕES.....	27
4.1. Avaliação da Inteligência Emocional do Líder.....	27
4.2. <i>Feedback</i> do Líder.....	31
4.3. Percepção do Estado Emocional.....	33
4.4. Perfil dos Liderados.....	42
5. ANÁLISE DOS DADOS.....	45
5.1. Inteligência Emocional do Líder.....	45
5.1.1. Autoconsciência.....	45
5.1.2. Autocontrole.....	45
5.1.3. Motivação.....	46
5.1.4. Empatia.....	46
5.1.5. Habilidades sociais.....	47
5.2. <i>Feedback</i> do Líder.....	48
5.2.1. Importância do <i>feedback</i> para o crescimento profissional.....	48
5.2.2. Clareza na comunicação do líder.....	49
5.3. Percepção do Estado Emocional.....	50
5.4. Perfil dos Liderados.....	54
5.4.1. Gênero.....	54



5.4.2. Faixa etária.....	54
5.4.3. Escolaridade.....	55
5.4.4. Tempo de trabalho na instituição.....	55
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	56
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	58
8. ANEXO.....	63
9. APÊNDICES.....	73

1. INTRODUÇÃO

No contexto dinâmico e desafiador das instituições de ensino superior, a eficácia da gestão desempenha um papel essencial no sucesso administrativo, acadêmico e no desenvolvimento profissional dos colaboradores. Entre os diversos fatores que influenciam a gestão administrativa e educacional, destaca-se a inteligência emocional (IE) dos líderes como um elemento determinante para a construção de ambientes organizacionais saudáveis e produtivos. Este estudo propõe aprofundar a investigação sobre a influência da IE dos líderes nos servidores técnico-administrativos de uma instituição federal de ensino superior no Pará.

Goleman (2017) afirma que a IE consiste na habilidade de gerenciar a si mesmo e as próprias relações de maneira eficaz. No cenário administrativo e educacional, no qual as relações interpessoais são essenciais, a IE emerge como um componente-chave para o sucesso da liderança.

A gestão eficiente em instituições de ensino superior é um dos pilares fundamentais para garantir o bom funcionamento administrativo e o desenvolvimento da comunidade acadêmica. De acordo com Borges, Silva, Santos, Silvia e Jesus (2024), a liderança pode gerar diversos impactos no ambiente de trabalho, tanto positivos quanto negativos, influenciando diretamente o clima organizacional e a relação entre líderes e liderados. Entre as competências que se destacam no perfil dos líderes, a IE tem ganhado crescente relevância, especialmente por seu papel na mediação de conflitos e na promoção de interações interpessoais saudáveis. Segundo Goleman (2011b), a IE é um fator determinante para o sucesso ou fracasso nas experiências cotidianas, sendo responsável por cerca de 85% do desempenho das lideranças bem-sucedidas.

A escolha do Campus Belém de uma instituição federal de ensino superior como foco desta pesquisa justifica-se por seu papel significativo na formação acadêmica e na gestão de

um corpo técnico-administrativo diversificado, sendo o campus com o maior número de servidores. Apesar da importância da IE para o sucesso da liderança, a literatura acadêmica regional ainda apresenta lacunas quanto à sua influência sobre os servidores técnico-administrativos.

A investigação proposta responde a uma lacuna e contribui para a compreensão das dinâmicas emocionais no contexto administrativo e educacional, destacando a importância da IE para o sucesso da liderança em instituições de ensino superior. Os resultados obtidos poderão orientar ações práticas que promovam uma liderança mais eficaz e uma educação superior de qualidade.

Diante disso, o problema da pesquisa é formulado da seguinte maneira: Como a inteligência emocional dos líderes pode impactar as relações interpessoais, a motivação e o desempenho dos servidores técnico-administrativos do Campus Belém de uma instituição federal de ensino superior no Pará?

O objetivo geral deste estudo é investigar a influência da IE dos líderes sobre os servidores técnico-administrativos de uma instituição federal de ensino superior no Pará, buscando compreender como essas relações impactam as interações interpessoais, a motivação e o desempenho dos servidores.

Os objetivos específicos são:

- Avaliar o impacto da IE dos líderes no clima organizacional, identificando como essa competência influencia a qualidade das interações interpessoais e a colaboração entre os servidores técnico-administrativos.
- Examinar o papel da IE dos líderes na motivação dos servidores técnico-administrativos, investigando como suas práticas emocionais influenciam a satisfação e o comprometimento da equipe.

- Analisar a relação entre a IE dos líderes e o desempenho dos servidores técnico-administrativos, buscando compreender como as habilidades emocionais dos líderes contribuem para a eficiência e a produtividade no ambiente de trabalho.

Esta pesquisa está estruturada em cinco capítulos: Capítulo 1, INTRODUÇÃO; Capítulo 2, METODOLOGIA; Capítulo 3, FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA, subdividido em 3.1 Emoções e Sentimentos, 3.2 Inteligência Emocional e 3.3 Liderança; Capítulo 4, RESULTADOS E CONCLUSÕES; Capítulo 5, ANÁLISE DOS DADOS; e Capítulo 6, CONSIDERAÇÕES FINAIS.

2. METODOLOGIA

A pesquisa adotou uma metodologia descritiva quanto aos objetivos e uma abordagem quantitativa, utilizando a estratégia de pesquisa de campo (*survey*), fundamentada em pesquisa bibliográfica e na aplicação de um questionário.

As pesquisas quantitativas descritivas se caracterizam-se como investigações empíricas cujo objetivo principal é delinear ou analisar as características de fatos ou fenômenos, avaliar programas ou identificar variáveis principais (Lakatos & Marconi, 2021). Segundo Gil (2021), o levantamento de campo, também conhecido como *survey*, é uma abordagem de pesquisa que envolve a interrogação direta de indivíduos cujos comportamentos se pretende compreender. Essa modalidade consiste em coletar informações de um grupo significativo de pessoas sobre o problema em estudo, permitindo que, após uma análise quantitativa, sejam extraídas conclusões a partir dos dados coletados.

A pesquisa bibliográfica, ou pesquisa de fontes secundárias, inclui toda a bibliografia disponível sobre um determinado tema, abrangendo publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, materiais cartográficos e até mesmo meios de comunicação oral, como rádio, gravações eletrônicas, produções audiovisuais, filmes e

programas de televisão (Lakatos & Marconi, 2021). O questionário, desenvolvido com base na escala *Likert* de cinco pontos, assegurou que as mesmas perguntas fossem feitas de maneira uniforme a todos os participantes. Gil (2021) destaca que o questionário tem a finalidade de coletar dados relacionados a saberes, convicções, emoções, princípios, interesses, expectativas, aspirações, receios, comportamento atual ou anterior, entre outros aspectos.

O questionário da pesquisa quantitativa foi composto por 25 perguntas, elaboradas ou adaptadas com base em Goleman (2011a e 2017), Mourão (2016) e Bonella et al. (2023), utilizando a escala *Likert* de cinco pontos. Preliminarmente, foi realizado um pré-teste com seis respondentes pertencentes ao público-alvo, para verificar o entendimento das questões. Com base nos resultados do pré-teste, não foram necessárias adaptações nas perguntas do questionário.

A amostra foi composta por 61 servidores técnico-administrativos do Campus Belém, de um universo de 454 servidores¹, que atuam em diversos setores da instituição. A amostra foi do tipo não probabilística, por tipicidade, visando compreender o impacto da IE dos líderes nas relações interpessoais, na motivação e no desempenho dos colaboradores. A amostragem por tipicidade é um método não probabilístico em que se seleciona um subgrupo da população considerado representativo do todo com base em informações disponíveis. Essa técnica tem como principal vantagem o baixo custo, mas exige um conhecimento aprofundado tanto da população quanto do subgrupo escolhido (Gil, 2021).

¹ O universo de 454 servidores técnico-administrativos do Campus Belém foi determinado subtraindo-se do total de 532 servidores técnico-administrativos os 78 servidores lotados nos campi do interior. Esses dados foram obtidos por meio do portal público do Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos da instituição pesquisada, na opção 'Relatórios Estatísticos > Relatórios Mensais > Técnico-Administrativos e Docentes por Unidade,' referente ao mês de outubro de 2024.

A coleta de dados foi realizada por meio da plataforma “Google Forms”, permitindo a participação dos respondentes sem a necessidade de presença do pesquisador. A análise dos dados foi feita por meio de estatística descritiva, utilizando frequências percentuais. De acordo com Guedes, Martins, Acorsi e Janeiro (2005), a estatística descritiva objetiva sintetizar uma série de valores semelhantes, proporcionando uma visão global das variações desses dados. Essa abordagem organiza e descreve as informações de três formas principais: tabelas, gráficos e medidas descritivas. A maioria das pesquisas busca descrever como as pessoas se distribuem em relação às variáveis analisadas. A forma mais comum de apresentar essa distribuição é por meio de tabelas, que permitem a descrição dos dados para cada variável isoladamente, mostrando as frequências de respostas em cada categoria. Além das tabelas, os dados também podem ser apresentados em gráficos, como histogramas e polígonos de frequências (Gil, 2021). Conforme Lakatos e Marconi (2021), a porcentagem refere-se a proporções que são multiplicadas por 100, representando uma parte de um valor total, calculada em cada 100 unidades.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1. Emoções e Sentimentos

As emoções e os sentimentos são conceitos fundamentais para entender a experiência humana. Salovey e Mayer (1990) concebem as emoções como respostas organizadas que atravessam diversos subsistemas psicológicos, como os sistemas fisiológico, cognitivo, motivacional e experiencial. Essas emoções surgem em resposta a eventos internos ou externos que têm significância positiva ou negativa para o indivíduo. Diferenciam-se do humor por serem mais breves e intensas.

As emoções são frequentemente vistas como sistemas de resposta que são ativadas por estímulos específicos, ou seja, elas não surgem sem motivo (Gray & Watson, 2001). Sá (2009)

descreve a emoção como um sentimento resultante de estados biológicos e psicológicos, capaz de gerar o impulso inicial para a ação. Assim, a emoção pode ser entendida como um conjunto complexo de mudanças nos estímulos fisiológicos, nos sentimentos, nas cognições e no comportamento, de forma integrada (Bergamini, 2015).

A emoção é uma resposta automática, involuntária, espontânea, intensa e de curta duração do organismo diante de eventos inesperados, ocorrendo sem uma consciência direta desses eventos. Vale ressaltar que, semelhante a um reflexo isolado, a emoção não atinge o nível consciente. Em contraste, o sentimento, subsequente à emoção, é um fenômeno consciente (Benzecry, 2016).

O termo ‘afeto’ abrange diversas sensações, incluindo tanto emoções quanto sentimentos. Mais especificamente, as emoções representam uma perturbação súbita no equilíbrio afetivo de um indivíduo, enquanto os sentimentos são estados afetivos menos intensos e mais persistentes, frequentemente não exigindo um estímulo contextual para se manifestarem. Apesar das diferenças entre eles, tanto as emoções quanto os sentimentos desempenham papéis essenciais na expressão da afetividade humana (Robbins, Judge & Sobral, 2010).

Conforme observado por Pasetto e Mesadri (2012), diversas emoções, como medo, ansiedade, amor e raiva, podem transformar-se em sentimentos quando são direcionadas ou transferidas para indivíduos e/ou objetos presentes no ambiente.

As emoções desempenham um papel adaptativo crucial em nosso comportamento. São essenciais para a sobrevivência e não meramente elementos que adicionam interesse à vida. Elas transmitem informações importantes sobre o ambiente, auxiliando-nos a prosperar e sobreviver, já que diferentes emoções surgiram justamente para atender a essas necessidades (Caruso & Salovey, 2007).

3.1.1. Teoria dos eventos afetivos

A compreensão das emoções no local de trabalho é imprescindível para a análise do desempenho e da satisfação dos colaboradores. Nesse contexto, a Teoria dos Eventos Afetivos (TEA) destaca-se ao explicar como as reações emocionais a eventos específicos no local de trabalho influenciam o comportamento profissional. A teoria propõe que as emoções são respostas significativas a acontecimentos que ocorrem no ambiente laboral, ressaltando a importância de fatores como a variedade de tarefas e as exigências emocionais da função.

Desenvolvida por Weiss e Cropanzano (1996), a TEA busca esclarecer como os colaboradores respondem emocionalmente aos eventos cotidianos no ambiente de trabalho e como essas reações afetam seu desempenho e tarefas. A teoria sugere que esses eventos desencadeiam tanto reações emocionais positivas quanto negativas, influenciando as atitudes dos empregados de maneiras distintas. Estados emocionais podem afetar diretamente as atitudes no trabalho, de modo que tanto as atitudes quanto os estados afetivos desempenham um papel fundamental na determinação das reações comportamentais (Ohly & Schmitt, 2015). Segundo Tillman, Gonzalez, Crawford e Lawrence (2018), eventos no contexto profissional funcionam como catalisadores, desencadeando estados emocionais que resultam em comportamentos específicos.

De acordo com Mansur e Felix (2020), a TEA baseia-se na ideia de que eventos no ambiente de trabalho, como choques de carreira, geram impactos afetivos. Ademais, disposições individuais, como afetividade positiva e negativa, atuam como moderadoras na relação entre esses eventos e seus resultados. Robbins et al. (2010) complementam essa visão ao destacar que os colaboradores reagem emocionalmente aos acontecimentos no trabalho, o que impacta diretamente seu desempenho e satisfação. A teoria também reconhece que as emoções surgem em resposta a eventos específicos no contexto profissional, que podem incluir aspectos como variedade de tarefas, nível de autonomia, as exigências da função e o

esforço emocional. O lugar de trabalho, por sua vez, gera eventos que podem evocar tanto emoções positivas quanto negativas.

Em síntese, a TEA transmite duas mensagens cruciais. Primeiramente, as emoções oferecem insights valiosos para compreender como as experiências diárias de alegria ou aborrecimento influenciam o desempenho e a satisfação no trabalho. Em segundo lugar, tanto colaboradores quanto gestores devem estar atentos às emoções e aos eventos que as desencadeiam, mesmo que pareçam insignificantes, pois essas experiências podem se acumular ao longo do tempo (Robbins et al., 2010).

3.2. Inteligência Emocional

A IE desempenha um papel fundamental na compreensão das dinâmicas interpessoais e no aprimoramento das interações no local de trabalho. Salovey e Mayer (1990) definem a IE como uma parte da inteligência social, envolvendo a habilidade de perceber e monitorar as próprias emoções e sentimentos, bem como os dos outros, diferenciá-los e utilizar essas informações para guiar o pensamento e as ações. O desenvolvimento das competências emocionais impacta diretamente o desempenho e a convivência em ambientes colaborativos, permitindo que os colaboradores enfrentem desafios de maneira mais eficaz e cultivem uma consciência emocional benéfica para suas trajetórias.

Conforme ressaltado por Goleman (2011a), os psicólogos Peter Salovey e John D. Mayer expandiram os componentes da IE em cinco domínios principais: autoconsciência, autocontrole, automotivação, empatia e habilidades sociais. Weisinger (1997) complementa essa definição, descrevendo a IE como a utilização inteligente das emoções, ou seja, a habilidade de fazer com que as emoções atuem a favor de alguém de maneira intencional, orientando o comportamento e o raciocínio para aprimorar os resultados.

Robbins et al. (2010) ampliam essa visão ao definir a IE como a capacidade de ser autoconsciente das próprias emoções, perceber as emoções nos outros e gerenciar as informações que elas transmitem. Goleman (2017) identifica quatro principais habilidades da IE: autoconsciência, autogestão, consciência social e sociabilidade, cada uma composta por um conjunto específico de competências. A autoconsciência envolve a percepção emocional, autoavaliação e autoconfiança. A autogestão abrange competências como autodomínio, confiabilidade, integridade, adaptabilidade, orientação para objetivos e iniciativa. A consciência social inclui empatia, consciência organizacional e orientação para o serviço. Já a sociabilidade envolve liderança visionária, influência, desenvolvimento de outros, comunicação, catalisação da mudança, gestão de conflitos, criação de laços, trabalho em equipe e colaboração.

Além disso, Rodrigues e Carvalho (2023) enfatizam que a IE é fundamental tanto para o trabalho em equipe quanto para lidar com os desafios profissionais e pessoais. A IE permite desenvolver habilidades técnicas e emocionais, resultando em melhor desempenho profissional e convivência mais harmoniosa. O profissional deve buscar formas de reconhecer suas próprias emoções com precisão, entender como elas surgem e influenciam seu comportamento, desenvolvendo assim a autopercepção por meio de *feedback* contínuo e autoavaliação (Santos Filho, 2023).

3.2.1. Inteligência emocional no trabalho

A IE no espaço de trabalho é uma competência essencial que todos os colaboradores devem desenvolver para promover um clima organizacional saudável e produtivo. Essa habilidade envolve não apenas a autoconsciência e a regulação das próprias emoções, mas também a capacidade de cultivar relações interpessoais positivas e motivar os colegas. À medida que os profissionais aprimoram sua IE, contribuem para um local de trabalho mais

colaborativo, eficiente e eficaz. É importante destacar que a IE não deve se restringir aos líderes, mas deve permear toda a instituição para que resultados positivos sejam alcançados. Investir no desenvolvimento da IE é, portanto, um passo essencial para alcançar o sucesso coletivo e individual dentro das organizações.

De acordo com Weisinger (1997), todos os colaboradores devem aprimorar sua IE no ambiente de trabalho, ampliando a autoconsciência, regulando suas emoções e cultivando a motivação. Cada colaborador deve aplicar sua IE nas interações interpessoais, promovendo o desenvolvimento mútuo e beneficiando a organização como um todo.

O modelo de IE de Goleman enfoca o desempenho profissional e a liderança em contextos organizacionais, integrando a Teoria do Quociente Emocional com décadas de pesquisa sobre as habilidades que distinguem indivíduos excepcionais daqueles com desempenho mediano (Goleman, 2011a).

Segundo Salles (2023), a IE se manifesta de variadas formas. Um líder com alta IE, por exemplo, é capaz de motivar sua equipe, gerenciar conflitos, oferecer *feedback* construtivo e cultivar relações interpessoais positivas. Um profissional que desenvolve sua IE consegue compreender e regular suas próprias emoções, demonstrando empatia em relação aos outros, especialmente em situações de estresse.

Líderes com alta IE criam organizações ressonantes, nas quais os colaboradores são incentivados a explorar a verdade sobre si mesmos e sobre a organização, a identificar áreas de aprimoramento e a valorizar suas qualidades positivas. Além disso, esses líderes unem os colaboradores em torno de uma visão comum e demonstram novas formas de colaboração (Goleman, Boyatzis & Mckee, 2018).

Salles (2023) ressalta que a IE no ambiente profissional não se limita aos colaboradores e gestores, mas impacta a organização na totalidade. Instituições que investem

no desenvolvimento da IE de seus membros tendem a cultivar um ambiente de trabalho mais saudável e colaborativo, o que pode resultar em melhor desempenho e eficiência.

Pesquisas apontam três pilares fundamentais para a construção de uma cultura emocionalmente inteligente: compreender a realidade emocional, conceber a visão ideal e manter a IE ao longo do tempo (Goleman et al., 2018).

Caruso e Salovey (2007) relatam que, em uma pesquisa conduzida por Peter J. Jordan e Neil M. Ashkanasy, equipes com baixa IE atingiram resultados semelhantes às equipes com alta IE ao final de nove semanas de estudo. Contudo, as equipes com alta IE alcançaram a máxima eficiência mais rapidamente, nas primeiras semanas, evidenciando que a IE é determinante para evitar a perda de produtividade nas fases iniciais de trabalho.

Em um estudo de 1998, realizado por David C. McClelland em uma multinacional de alimentos e bebidas, descobriu-se que executivos com alta IE superaram as metas anuais de receita em 20%, enquanto líderes sem essa competência ficaram aquém dos objetivos na mesma proporção. Os resultados foram consistentes em diversas regiões, como EUA, Ásia e Europa, demonstrando a relação entre sucesso empresarial e IE (Goleman, 2015).

Robbins (2005) aponta que a IE está associada a um desempenho superior, especialmente em funções que exigem intensas interações sociais, como a liderança. Líderes eficazes demonstram IE por meio de cinco elementos essenciais:

- **Autoconsciência:** envolve autoconfiança, uma avaliação realista de si e um senso de humor autocrítico;
- **Autogerenciamento:** abrange integridade, confiabilidade, habilidade para lidar com ambiguidades e abertura para mudanças;
- **Automotivação:** caracteriza-se por inclinação para a realização, otimismo e comprometimento organizacional;

- **Empatia:** reflete-se na capacidade de atrair e reter talentos, na sensibilidade multicultural e no foco em atendimento a clientes;
- **Habilidades sociais:** incluem liderança de mudanças, capacidade persuasiva e competência na formação e na gestão de equipes.

3.3. Liderança

Ao longo do século XX, o entendimento sobre liderança expandiu-se, destacando diferentes estilos e teorias. A introdução da psicologia organizacional permitiu uma nova compreensão do comportamento humano, destacando abordagens como a liderança situacional, a liderança transformacional e a teoria dos traços. Além disso, a IE tornou-se um elemento imprescindível para a eficácia dos líderes. Atualmente, a liderança é percebida como um processo colaborativo, em que as habilidades emocionais e sociais são tão fundamentais quanto às competências técnicas.

De acordo com Drucker (1996), a confiança em um líder não está necessariamente ligada à simpatia ou à concordância pessoal. O que realmente importa é a crença de que o líder é honesto e íntegro. Torna-se fundamental que suas ações sejam consistentes com suas declarações e crenças. A eficácia de um líder não reside apenas em sua inteligência, mas, principalmente, na sua capacidade de manter essa consistência.

Robbins et al. (2010) definem liderança como a habilidade de influenciar um grupo de indivíduos para atingir metas e objetivos. Para Bittel (1982), liderança é a capacidade de induzir outras pessoas a seguirem e realizarem voluntariamente o que se deseja. Chiavenato (2022) descreve a liderança como a influência interpessoal que ocorre em determinada situação, mediada pelo processo de comunicação, com o propósito de alcançar um ou mais objetivos específicos. Paludo (2017) destaca que o esforço do líder consiste em influenciar as pessoas para fazerem o necessário para atingir os objetivos organizacionais.

Hunter (2004) acrescenta que liderança é a competência de influenciar indivíduos a se dedicarem entusiasticamente à consecução de metas reconhecidas como favoráveis ao bem comum. Na visão de Lins (2024), a liderança envolve a capacidade de influenciar, motivar, organizar e direcionar ações para atingir metas e objetivos em colaboração com indivíduos e grupos. Rodrigues e Moreno (2023) afirmam que a liderança resulta de uma combinação de habilidades inatas e adquiridas, sendo moldada tanto pelo caráter pessoal quanto pelo contexto cultural e organizacional. Esses autores observam que o ideal de liderança contemporâneo envolve o equilíbrio entre tradição e inovação, autoridade e empatia, bem como entre visão e execução.

3.3.1. Estilos de liderança derivados de diferentes competências de inteligência emocional

Os estilos de liderança desempenham um papel fundamental na eficácia das equipes e estão diretamente relacionados às competências de IE dos líderes. A maneira como um líder se comunica e motiva sua equipe pode influenciar significativamente o desempenho e o clima organizacional. Pesquisas recentes indicam que os líderes mais eficazes são aqueles que demonstram flexibilidade, alternando entre diferentes estilos de liderança conforme as necessidades de suas equipes e aos desafios do local de trabalho.

De acordo com Goleman (2017), pesquisas conduzidas pela consultoria Hay/Mcber, com uma amostra de 3.871 executivos selecionados a partir de um banco de dados de mais de 20.000 profissionais, revelaram descobertas importantes sobre a liderança eficaz. Esses estudos identificaram seis estilos distintos de liderança, todos derivados de diferentes competências de IE, cada qual exercendo um impacto único no âmbito de trabalho e influenciando diretamente o desempenho da organização, de uma divisão ou de uma equipe. Os líderes mais bem-sucedidos não se limitam a um único estilo, mas adaptam suas

abordagens conforme as circunstâncias, demonstrando flexibilidade e ajustando seu comportamento conforme necessário (Goleman, 2017).

Esses seis estilos de liderança, fundamentados em diversas competências de IE, são eficazes em diferentes contextos e afetam o clima organizacional de formas variadas:

- **Coercivo:** caracterizado pela abordagem ‘façam o que estou dizendo’, é eficaz em situações de crise, como recuperação de empresas ou desastres naturais, ou para lidar com colaboradores problemáticos. Contudo, em situações cotidianas, o estilo coercivo pode limitar a flexibilidade e diminuir a motivação dos funcionários.

- **Confiante:** o líder confiante adota o estilo ‘venham comigo’, estabelecendo o objetivo geral e permitindo que a equipe escolha seus próprios meios para alcançá-lo. Esse estilo é eficaz em contextos de incerteza organizacional, mas pode ser menos eficiente com equipes de especialistas mais experientes, que preferem maior autonomia.

- **Agregador:** com o lema ‘as pessoas vêm em primeiro lugar’, o líder agregador cria harmonia e eleva o moral da equipe. No entanto, o foco excessivo em elogios pode permitir que o baixo desempenho passe despercebido, deixando os colaboradores incertos quanto às suas responsabilidades.

- **Democrático:** ao dar voz aos colaboradores nas decisões, o estilo democrático promove flexibilidade e responsabilidade na organização. Contudo, seu impacto no clima organizacional pode ser reduzido por reuniões prolongadas e falta de direcionamento claro, gerando confusão entre os colaboradores.

- **Que marca o ritmo:** o líder que marca o ritmo estabelece padrões elevados e lidera pelo exemplo. Esse estilo tem um impacto positivo em colaboradores altamente competentes e automotivados, mas pode sobrecarregar aqueles que têm dificuldade em acompanhar o ritmo exigente, gerando ressentimento e baixa moral.

- **Coaching:** focado no desenvolvimento pessoal, o estilo *coaching* é eficaz quando os colaboradores reconhecem suas fraquezas e buscam melhorias. No entanto, é menos eficiente em contextos nos quais há resistência à mudança ou quando a prioridade é o desempenho imediato.

Assim, a capacidade de um líder em dominar e alternar entre esses diferentes estilos é imprescindível para o sucesso organizacional. Em especial, a flexibilidade em adaptar-se aos estilos confiante, agregador, democrático e de *coaching*, conforme as circunstâncias, revela-se essencial para promover um clima organizacional positivo e maximizar o desempenho.

3.3.2 Síntese dos seis estilos de liderança

Antes de sintetizar os seis estilos de liderança, destaca-se que a liderança eficaz é um fator crucial para o sucesso organizacional. Os estilos de liderança não apenas refletem as competências emocionais dos líderes, mas também moldam o ambiente de trabalho e influenciam diretamente a dinâmica das equipes. Compreender como cada estilo se relaciona com a inteligência emocional permite que os líderes adotem abordagens mais adequadas às necessidades de suas equipes e ao contexto organizacional.

De acordo com Goleman (2017), as pesquisas indicam que os líderes aplicam seis estilos distintos de liderança, cada um derivado de diferentes elementos da IE. Esses estilos refletem as diversas competências emocionais dos líderes e variam em sua eficácia, dependendo do contexto organizacional. Apresenta-se no Quadro 1 uma síntese dos seis estilos de liderança, suas principais características, competências de IE subjacentes e o impacto que exercem no clima organizacional, influenciando, conseqüentemente, o desempenho da instituição.

Quadro 1 - Síntese dos seis estilos de liderança

Estilo de Liderança	Modus Operandi	Frase-chave	Competências de IE	Quando Funciona Melhor	Impacto no Clima Organizacional
Coercivo	Exige cumprimento imediato	‘Faça o que estou dizendo.’	Ambição, iniciativa, autocontrole	Crises, recuperação organizacional, problemas graves com funcionários	Negativo
Confiante	Mobiliza as pessoas em torno de uma visão	‘Venha comigo.’	Autoconfiança, empatia, catalisador da mudança	Mudanças estratégicas, falta de direção clara	Fortemente Positivo
Agregador	Foca em pessoas e relacionamentos	‘As pessoas vêm em primeiro lugar.’	Empatia, criar relações, comunicação	Criação de harmonia, resolução de conflitos	Positivo
Democrático	Baseia-se na participação	‘O que você acha?’	Colaboração, liderança de equipe, comunicação	Decisões participativas, obtenção de consenso	Positivo
Que marca o ritmo	Define altos padrões de desempenho	‘Façam como eu faço, agora.’	Retidão, ambição, iniciativa	Equipes altamente motivadas e competentes, resultados rápidos	Negativo
Coaching	Foca no desenvolvimento pessoal	‘Experimente isto.’	Desenvolver outros, empatia, autoconsciência	Desenvolvimento de colaboradores, quando há desejo de crescimento pessoal	Positivo

Fonte: adaptado de Goleman, 2017, pp. 84-86.

Segundo Robbins et al. (2010), o conceito de clima organizacional refere-se às percepções compartilhadas pelos colaboradores sobre a organização e seu ambiente de

trabalho. Estudos indicam que o clima psicológico está intimamente relacionado à satisfação no trabalho, ao engajamento, ao comprometimento e à motivação dos funcionários. Um clima organizacional positivo também se associa a altos níveis de satisfação do cliente e a um desempenho financeiro sólido (Robbins et al., 2010).

Chiavenato (2022) complementa ao destacar que o clima organizacional influencia diretamente a motivação e o desempenho dos colaboradores, bem como a satisfação no trabalho. Esse fenômeno é afetado por fatores como as condições econômicas da instituição, a estrutura e a cultura organizacional, as oportunidades de participação, a escolha e o treinamento da equipe, o estilo de liderança e os sistemas de avaliação e recompensas. Dessa forma, gestores podem melhorar o clima organizacional por meio de intervenções em seus estilos de liderança, no sistema de gestão de pessoas e em políticas de reconhecimento e remuneração.

Portanto, cada um dos seis estilos de liderança (coercivo, confiante, agregador, democrático, que marca o ritmo e *coaching*) impacta o clima organizacional de maneira distinta, afetando a motivação dos colaboradores, o desempenho individual e coletivo, além da satisfação no local de trabalho.

4. RESULTADOS E CONCLUSÕES

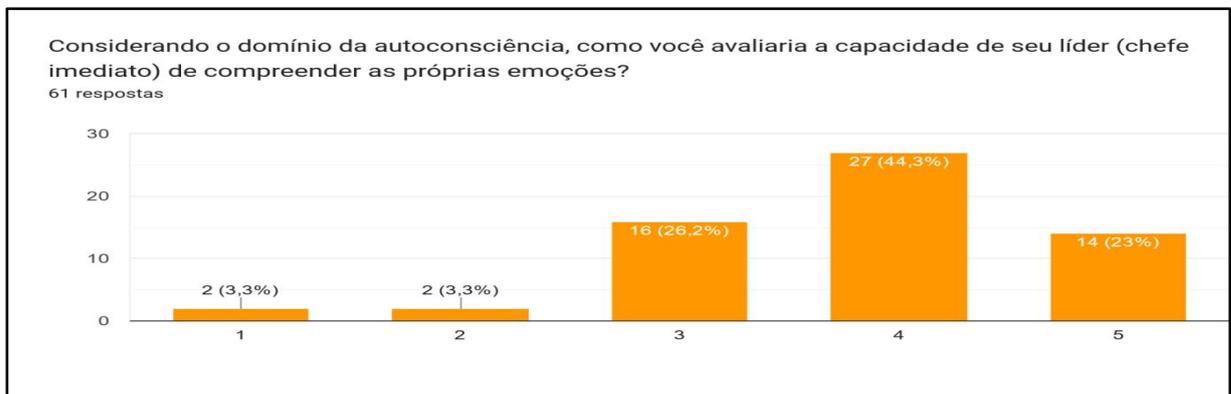
O formulário da pesquisa, disponível no Anexo B, foi enviado por meio de um link do Google Forms, compartilhado no grupo do WhatsApp e via e-mail institucional aos servidores técnico-administrativos do Campus Belém.

4.1. Avaliação da Inteligência Emocional do Líder

Na questão 2, sobre ‘Considerando o domínio da autoconsciência, como você avaliaria a capacidade de seu líder (chefe imediato) de compreender as próprias emoções?’, observa-se que, em uma escala de 1 a 5, em que 1 representa ‘nada desenvolvido’ e 5 ‘altamente

desenvolvido’, 44,3% dos liderados avaliaram que seus líderes possuem esse domínio como ‘bem desenvolvido’; 23% como ‘altamente desenvolvido’; 26,2% como ‘moderadamente desenvolvido’; e 3,3% como ‘pouco desenvolvido’ ou ‘nada desenvolvido’. Esses dados sugerem que a maioria dos liderados considera que seus líderes têm a capacidade de reconhecer suas próprias emoções quando ocorrem, como apresentado no Gráfico 1.

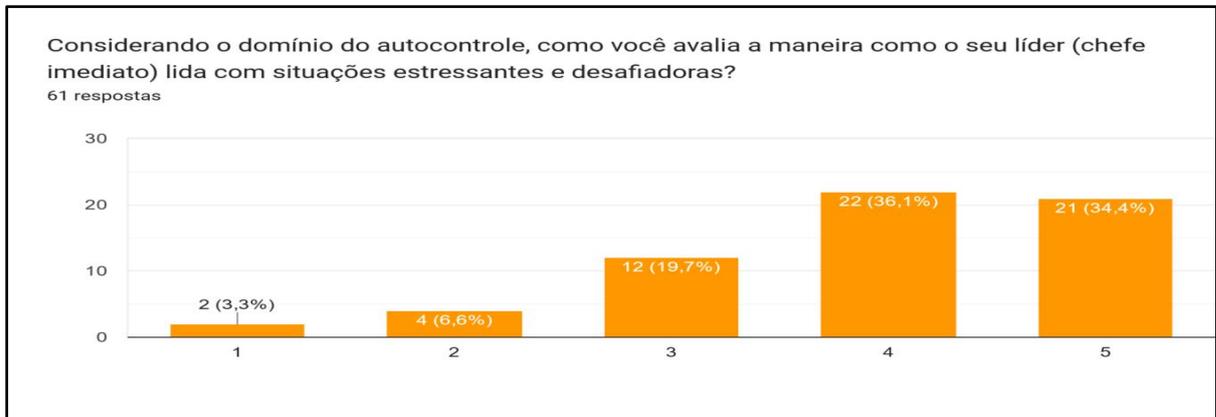
Gráfico 1 - Domínio da autoconsciência



Fonte: dados da pesquisa (2024)

Na questão 3, que indaga ‘Considerando o domínio do autocontrole, como você avalia a maneira como o seu líder (chefe imediato) lida com situações estressantes e desafiadoras?’, os resultados indicam que 36,1% dos liderados avaliaram essa competência como ‘bem satisfatória’; 34,4%, como ‘muito satisfatória’; 19,7%, como ‘neutra’; 6,6%, como ‘insatisfatória’; e 3,3%, como ‘muito insatisfatória’. Esses dados mostram que a maioria reconhece a habilidade de seus líderes em gerenciar emoções de forma a manter um ambiente emocionalmente positivo (Gráfico 2).

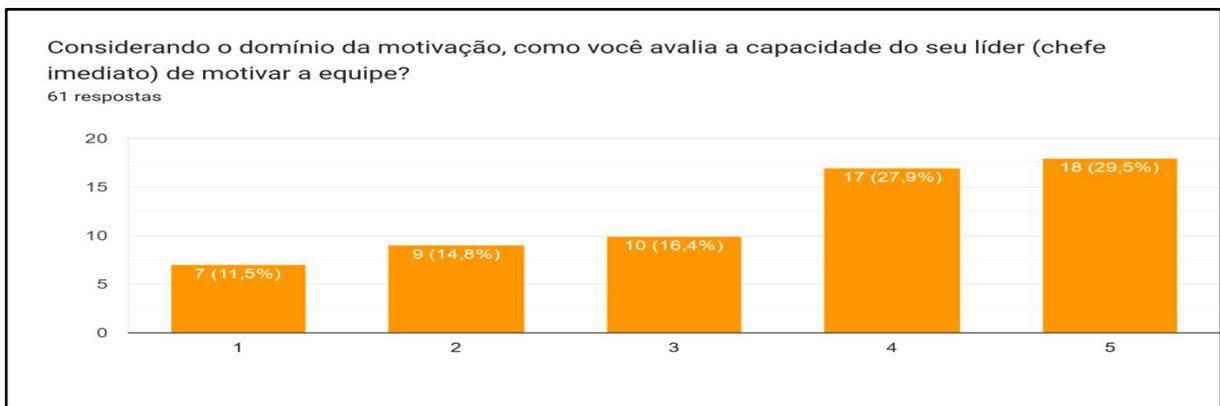
Gráfico 2 - Domínio do autocontrole



Fonte: dados da pesquisa (2024)

Na questão 4, sobre ‘Considerando o domínio da motivação, como você avalia a capacidade do seu líder (chefe imediato) de motivar a equipe?’, observa-se que 29,5% dos liderados consideraram essa competência como ‘muito forte’; 27,9%, como ‘forte’; 16,4%, como ‘neutra’; 14,8%, como ‘fraca’; e 11,5%, como ‘muito fraca’. Esses resultados indicam que a maioria avalia positivamente a habilidade de seus líderes em motivar a equipe para alcançar os objetivos organizacionais (Gráfico 3).

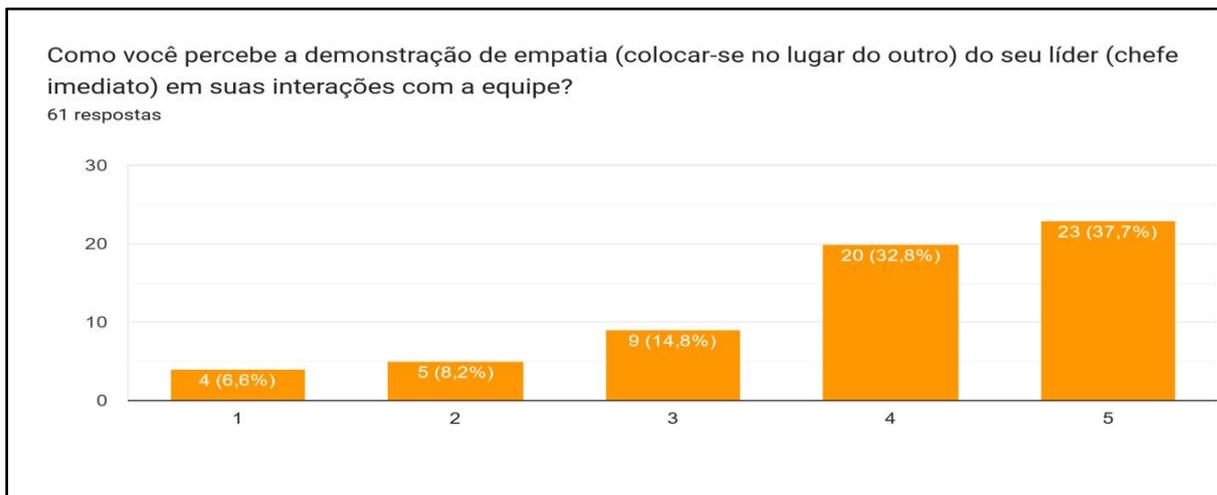
Gráfico 3 - Domínio da motivação



Fonte: dados da pesquisa (2024)

Na questão 5, que trata de ‘Como você percebe a demonstração de empatia (colocar-se no lugar do outro) do seu líder (chefe imediato) em suas interações com a equipe?’, 37,7% dos liderados afirmaram que seus líderes ‘sempre’ demonstram empatia; 32,8%, que o fazem ‘frequentemente’; 14,8%, ‘às vezes’; 8,2%, ‘raramente’; e 6,6%, ‘nunca’. Isso sugere que a maioria percebe seus líderes como empáticos, capazes de compreender as emoções alheias nas interações diárias (Gráfico 4).

Gráfico 4 - Domínio da empatia



Fonte: dados da pesquisa (2024)

Na questão 6, sobre ‘Considerando o domínio das habilidades sociais, como você avalia a habilidade do seu líder (chefe imediato) em construir relações interpessoais e gerenciar conflitos?’, os resultados mostram que 34,4% avaliaram essa competência como ‘alta’; 29,5%, como ‘muito alta’; 14,8%, como ‘média’; 16,4%, como ‘baixa’; e 4,9%, como ‘muito baixa’. Esses dados reforçam que a maioria reconhece a capacidade de seus líderes em construir relações respeitadas e gerenciar conflitos de forma eficaz (Gráfico 5).

Gráfico 5 - Domínio das habilidades sociais



Fonte: dados da pesquisa (2024)

Esses resultados corroboram as teorias de autores como Weisinger (1997), Robbins (2005), Caruso e Salovey (2007), Goleman (2011a, 2017) e Chiavenato (2022), que destacam a importância da inteligência emocional no exercício da liderança e sua influência positiva no desempenho organizacional.

4.2. Feedback do Líder

Na questão 7, que indaga ‘Considero importante para meu crescimento profissional receber *feedback* do líder (chefe imediato) sobre meu desempenho profissional e comportamental (minhas posturas e atitudes)’, observa-se que, em uma escala de 1 a 5, em que 1 representa ‘discordo totalmente’ e 5 ‘concordo totalmente’, 67,2% dos liderados, ou seja, a maioria, ‘concordaram totalmente’ com a importância de receber *feedback* contínuo para seu crescimento profissional; 16,4% ‘concordaram parcialmente’; 13,1% ‘não tiveram opinião’; 1,6% ‘discordaram parcialmente’; e 1,6% discordaram totalmente. Esses dados indicam que a maioria dos liderados considera o feedback dos líderes imprescindível para o desenvolvimento pessoal e profissional, como ilustrado no Gráfico 6.

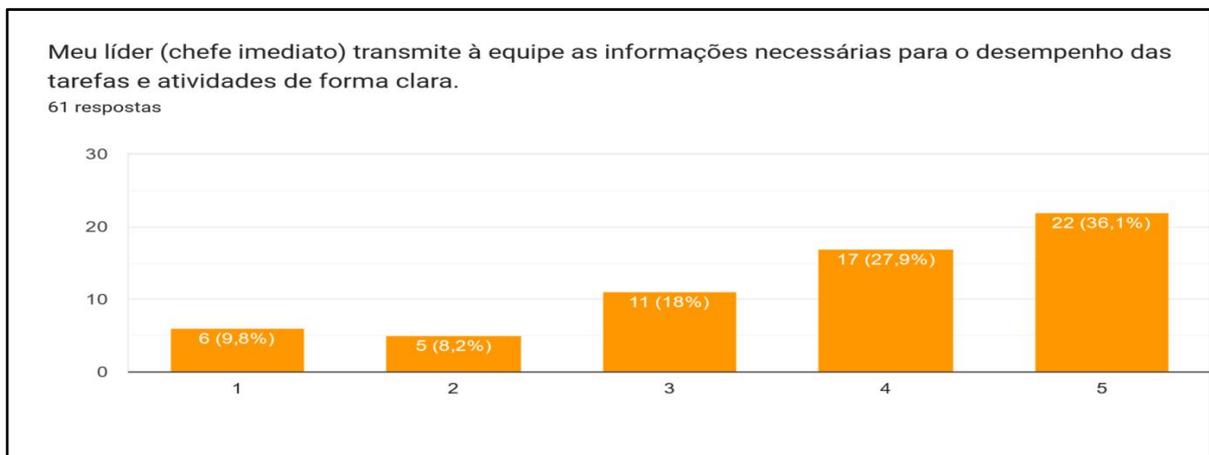
Gráfico 6 - Receber *feedback* do líder



Fonte: dados da pesquisa (2024)

Na questão 8, sobre ‘Meu líder (chefe imediato) transmite à equipe as informações necessárias para o desempenho das tarefas e atividades de forma clara’, os resultados indicam que 36,1% dos liderados ‘concordaram totalmente’; 27,9% ‘concordaram parcialmente’; 18% ‘não tiveram opinião’; 8,2% ‘discordaram parcialmente’; e 9,8% ‘discordaram totalmente’. Assim, a maioria avalia positivamente a clareza da comunicação dos líderes, destacando sua contribuição para o desempenho eficiente das atividades, conforme apontado no Gráfico 7.

Gráfico 7 - Comunicação clara



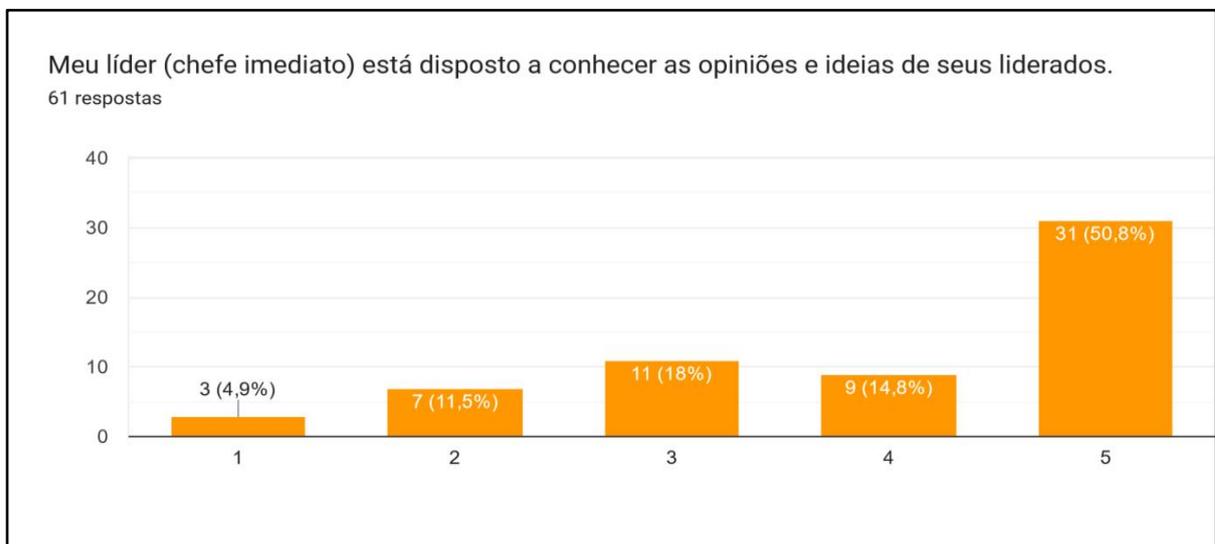
Fonte: dados da pesquisa (2024)

Os resultados encontrados estão em consonância com os estudos de Robbins (2005), Goleman (2011a, 2017), Chiavenato (2022), Rodrigues e Carvalho (2023), Salles (2023) e Santos Filho (2023), que destacam a relevância da comunicação e do feedback na construção de um ambiente de trabalho produtivo e colaborativo.

4.3. Percepção do Estado Emocional

Na questão 9, que aborda ‘Meu líder (chefe imediato) está disposto a conhecer as opiniões e ideias de seus liderados’, observa-se que, em uma escala de 1 a 5, em que 1 representa ‘discordo totalmente’ e 5 ‘concordo totalmente’, 50,8% dos liderados ‘concordaram totalmente’; 14,8% ‘concordaram parcialmente’; 18% ‘não tiveram opinião’; 11,5% ‘discordaram parcialmente’; e 4,9% discordaram totalmente. Esses dados, apresentados no Gráfico 8, indicam que a maioria dos liderados percebe seus líderes como receptivos às contribuições para a melhoria das atividades, corroborando o estudo de Bonella et al. (2023), que destaca a abertura às sugestões e interações como fatores de engajamento e qualidade no trabalho.

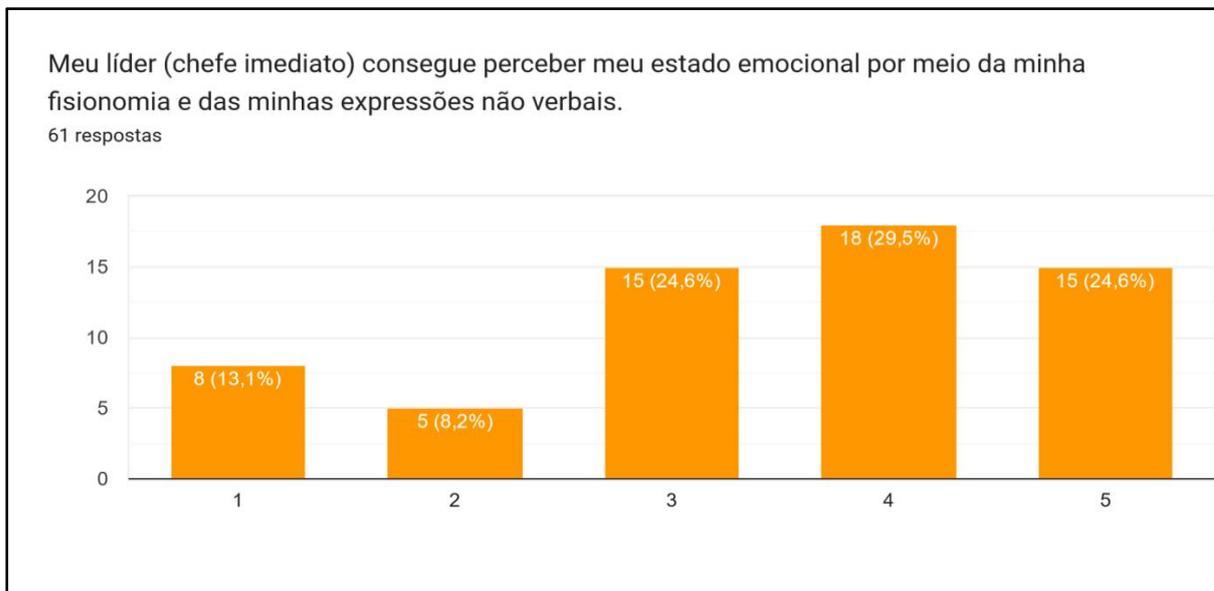
Gráfico 8 - Abertura para conhecer ideias e opiniões



Fonte: dados da pesquisa (2024)

Na questão 10, sobre ‘Meu líder (chefe imediato) consegue perceber meu estado emocional por meio da minha fisionomia e das minhas expressões não verbais’, os resultados demonstram que 29,5% dos liderados ‘concordaram parcialmente’; 24,6% ‘concordaram totalmente’; 24,6% ‘não tiveram opinião’; 8,2% ‘discordaram parcialmente’; e 13,1% ‘discordaram totalmente’. Esses dados, ilustrados no Gráfico 9, sugerem que, embora uma parcela significativa dos liderados concorde que seus líderes percebem seus estados emocionais, as respostas neutras indicam variações nessa percepção. Segundo Bonella et al. (2023), a comunicação aberta é essencial para compreender as necessidades individuais e manter um ambiente motivador.

Gráfico 9 - Percepção da fisionomia e das expressões não verbais

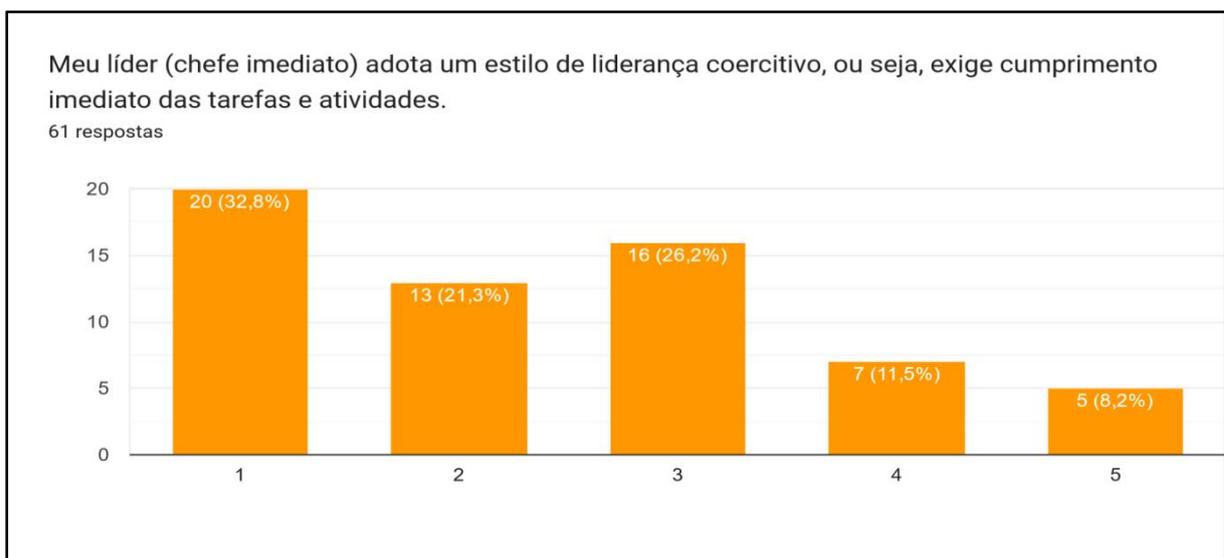


Fonte: dados da pesquisa (2024)

Na questão 11, que investiga ‘Meu líder (chefe imediato) adota um estilo de liderança coercitivo, ou seja, exige cumprimento imediato das tarefas e atividades’, os resultados indicam que 32,8% dos liderados ‘discordaram totalmente’; 21,3% ‘discordaram parcialmente’; 26,2% ‘não tiveram opinião’; 11,5% ‘concordaram parcialmente’; e 8,2%

‘concordaram totalmente’. Esses dados, apresentados no Gráfico 10, sugerem que uma parcela significativa dos liderados discorda que seus líderes adotem um estilo coercitivo, conquanto as respostas neutras reflitam percepções diversificadas. De acordo com Goleman (2017), o estilo coercitivo, em situações cotidianas, pode limitar a flexibilidade e reduzir a motivação, impactando negativamente o clima organizacional.

Gráfico 10 - Percepção sobre o estilo de liderança coercitivo



Fonte: dados da pesquisa (2024)

Na questão 12, que explora se ‘Meu líder (chefe imediato) adota um estilo de liderança confiante, isto é, mobiliza as pessoas em torno da visão organizacional’, os resultados mostram que 32,8% dos liderados ‘concordaram parcialmente’; 26,2% ‘concordaram totalmente’; 16,4% ‘não tiveram opinião’; 13,1% ‘discordaram parcialmente’; e 11,5% ‘discordaram totalmente’. Esses dados, representados no Gráfico 11, indicam que a maioria dos liderados avalia positivamente a adoção de um estilo confiante por seus líderes, o que favorece um clima organizacional fortemente positivo. Conforme Goleman (2017), o líder confiante estabelece objetivos claros, permitindo que os membros da equipe escolham os meios para alcançá-los.

Gráfico 11 - Percepção sobre o estilo de liderança confiante



Fonte: dados da pesquisa (2024)

Na questão 13, que indaga ‘Meu líder (chefe imediato) adota um estilo de liderança agregador, ou seja, cria harmonia e laços emocionais com a equipe’, observa-se que 37,7% dos liderados ‘concordaram parcialmente’; 31,1% ‘concordaram totalmente’; 16,4% não tiveram opinião’; 6,6% ‘discordaram parcialmente’; e 8,2% ‘discordaram totalmente’. Esses dados, ilustrados no Gráfico 12, indicam que a maioria dos liderados considera que seus líderes adotam um estilo agregador, promovendo um ambiente de trabalho harmonioso. Segundo Goleman (2017), o líder agregador fomenta a harmonia e fortalece o ânimo da equipe.

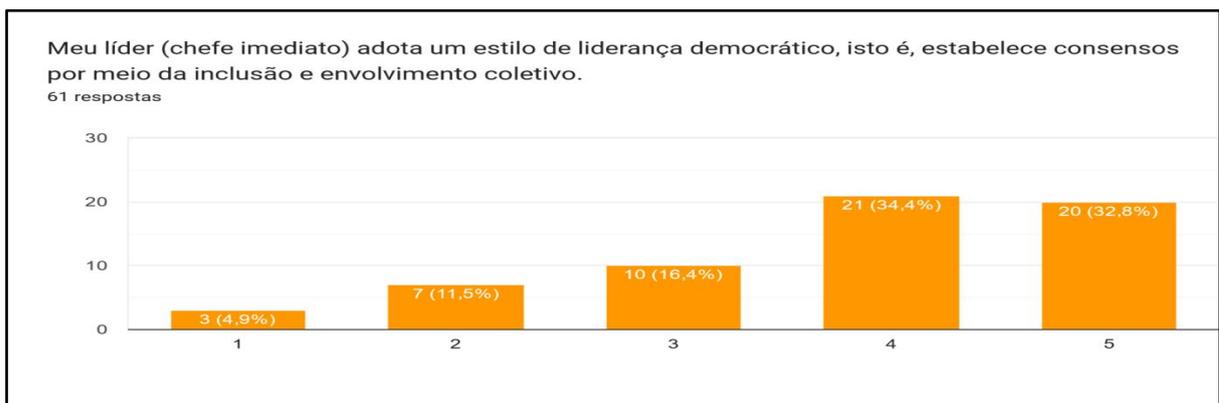
Gráfico 12 - Percepção sobre o estilo de liderança agregador



Fonte: dados da pesquisa (2024)

Na questão 14, que explora se ‘Meu líder (chefe imediato) adota um estilo de liderança democrático, isto é, estabelece consensos por meio da inclusão e envolvimento coletivo’, os resultados mostram que 34,4% dos liderados ‘concordaram parcialmente’; 32,8% ‘concordaram totalmente’; 16,4% ‘não tiveram opinião’; 11,5% ‘discordaram parcialmente’; e 4,9% ‘discordaram totalmente’, como apresentado no Gráfico 13. Esses dados indicam que a maioria dos liderados percebe um estilo de liderança democrático, o que contribui positivamente para o clima organizacional. De acordo com Goleman (2017), o estilo democrático promove adaptabilidade e a responsabilidade no ambiente organizacional.

Gráfico 13 - Percepção sobre o estilo de liderança democrático



Fonte: dados da pesquisa (2024)

Na questão 15, que investiga se ‘Meu líder (chefe imediato) adota um estilo de liderança que marca o ritmo, ou seja, estabelece altos padrões de desempenho para a equipe’, observa-se que 24,6% dos liderados ‘concordaram parcialmente’; 19,7% ‘concordaram totalmente’; 32,8% ‘não tiveram opinião’; 8,2% ‘discordaram parcialmente’; e 14,8% ‘discordaram totalmente’, conforme mostrado no Gráfico 14. Esses resultados apontam que, embora uma parcela significativa dos liderados reconheça a adoção desse estilo, as respostas neutras refletem percepções variadas. Goleman (2017) alerta que o estilo que marca o ritmo pode sobrecarregar colaboradores incapazes de acompanhar demandas intensas, impactando

negativamente o clima organizacional.

Gráfico 14 - Percepção sobre o estilo de liderança que marca o ritmo



Fonte: dados da pesquisa (2024)

Na questão 16, que aborda se ‘Meu líder (chefe imediato) adota um estilo de liderança *coaching*, isto é, desenvolve os membros da equipe para o futuro’, os resultados indicam que 26,2% dos liderados ‘concordaram parcialmente’; 11,5% ‘concordaram totalmente’; 23% ‘não tiveram opinião’; 21,3% ‘discordaram parcialmente’; e 18% ‘discordaram totalmente’, como mostrado no Gráfico 15. Esses dados mostram que, apesar de uma parcela significativa reconhecer a presença do estilo *coaching*, as respostas neutras sugerem percepções diversas. Segundo Goleman (2017), o estilo *coaching* é eficaz quando os colaboradores estão dispostos a superar suas limitações e buscar aprimoramento.

Gráfico 15 - Percepção sobre o estilo de liderança *coaching*



Fonte: dados da pesquisa (2024)

Na questão 17, que indaga se ‘Sinto-me motivado no meu setor de trabalho não apenas por meio da compensação financeira, mas também quando recebo valorização ou reconhecimento de meu líder (chefe imediato) pelo meu bom desempenho’, observa-se que 41% dos liderados ‘concordaram totalmente’; 19,7% ‘concordaram parcialmente’; 19,7% ‘não tiveram opinião’; 11,5% ‘discordaram parcialmente’; e 8,2% ‘discordaram totalmente’, conforme ilustrado no Gráfico 16. Os resultados indicam que a maioria dos liderados se sente motivada pelo reconhecimento e valorização, além da remuneração. Bonella et al. (2023) destacam que o reconhecimento pelo desempenho é um fator essencial para a motivação e o engajamento no trabalho.

Gráfico 16 - Motivação com valorização ou reconhecimento pelo bom desempenho

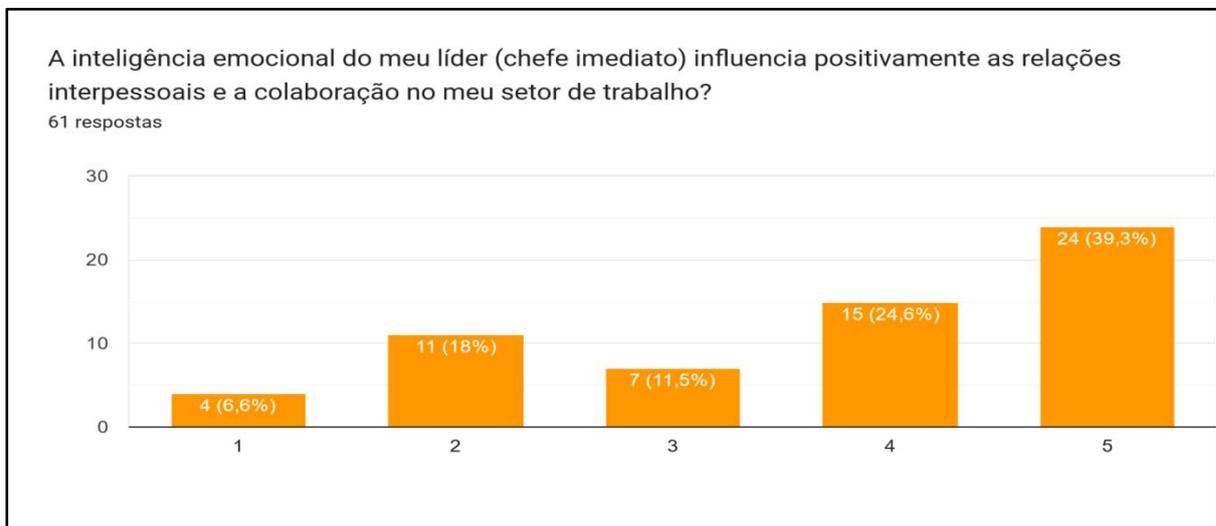


Fonte: dados da pesquisa (2024)

Na questão 18, que questiona se ‘A inteligência emocional do meu líder (chefe imediato) influencia positivamente as relações interpessoais e a colaboração no meu setor de trabalho?’, os dados mostram que 39,3% dos liderados ‘concordaram totalmente’; 24,6% ‘concordaram parcialmente’; 11,5% ‘não tiveram opinião’; 18% ‘discordaram parcialmente’;

e 6,6% ‘discordaram totalmente’, conforme apresentado no Gráfico 17. Esses resultados apontam que a maioria dos liderados reconhece a influência positiva da IE de seus líderes sobre as relações interpessoais e a colaboração no ambiente de trabalho. Estudos como os de Weisinger (1997), Goleman et al. (2018) e Borges et al. (2024) reforçam a importância da inteligência emocional para fortalecer relações e promover a colaboração organizacional.

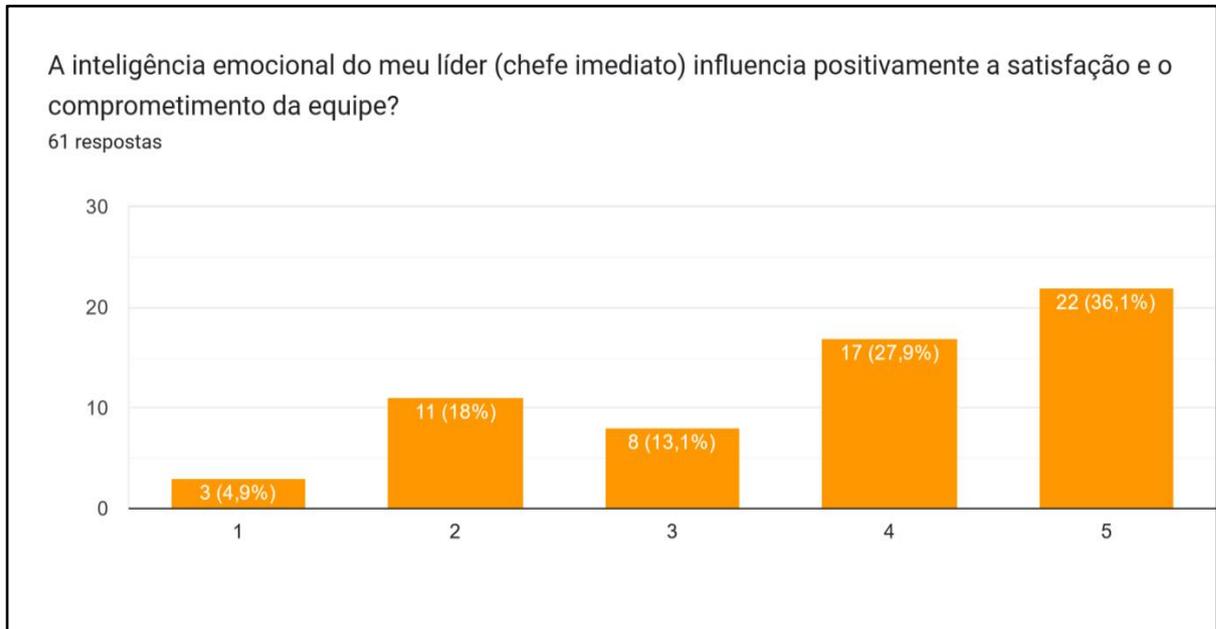
Gráfico 17 - Percepção sobre a influência positiva da inteligência emocional do líder nas relações interpessoais e na colaboração no local de trabalho



Fonte: dados da pesquisa (2024)

Na questão 19, que aborda se ‘A inteligência emocional do meu líder (chefe imediato) influencia positivamente a satisfação e o comprometimento da equipe?’, os resultados indicam que 36,1% dos liderados ‘concordaram totalmente’; 27,9% ‘concordaram parcialmente’; 13,1% ‘não tiveram opinião’; 18% ‘discordaram parcialmente’; e 4,9% ‘discordaram totalmente’, conforme ilustrado no Gráfico 18. Os dados sugerem que a maioria dos liderados percebe uma relação positiva entre a inteligência emocional de seus líderes e a satisfação e o comprometimento da equipe. Robbins (2005) e Chiavenato (2022) destacam que a inteligência emocional é um fator-chave para o engajamento e a satisfação no ambiente de trabalho.

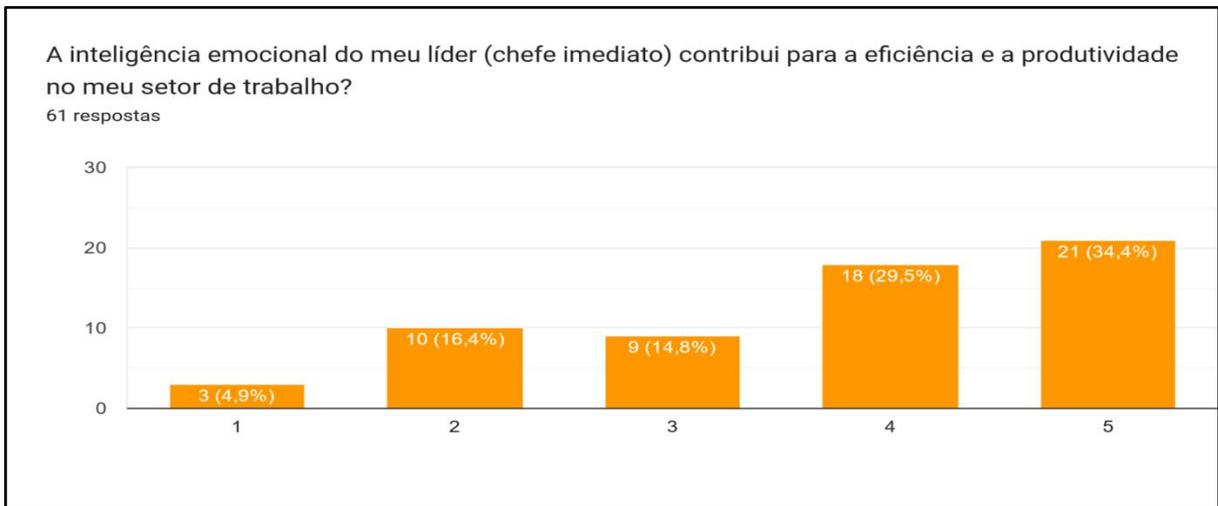
Gráfico 18 - Percepção sobre a influência positiva da inteligência emocional do líder na satisfação e no comprometimento da equipe



Fonte: dados da pesquisa (2024)

Na questão 20, que indaga se ‘A inteligência emocional do meu líder (chefe imediato) contribui para a eficiência e a produtividade no meu setor de trabalho?’, os resultados, apresentados no Gráfico 19, mostram que 34,4% dos liderados ‘concordaram totalmente’; 29,5% ‘concordaram parcialmente’; 14,8% ‘não tiveram opinião’; 16,4% ‘discordaram parcialmente’; e 4,9% ‘discordaram totalmente’. Esses dados indicam que a maioria dos liderados reconhece que a IE de seus líderes contribui de maneira positiva para a eficiência e a produtividade no ambiente de trabalho. Conforme Caruso e Salovey (2007) e Salles (2023), há uma relação positiva entre inteligência emocional e produtividade no contexto organizacional.

Gráfico 19 - Percepção da inteligência emocional do líder na eficiência e na produtividade no local de trabalho

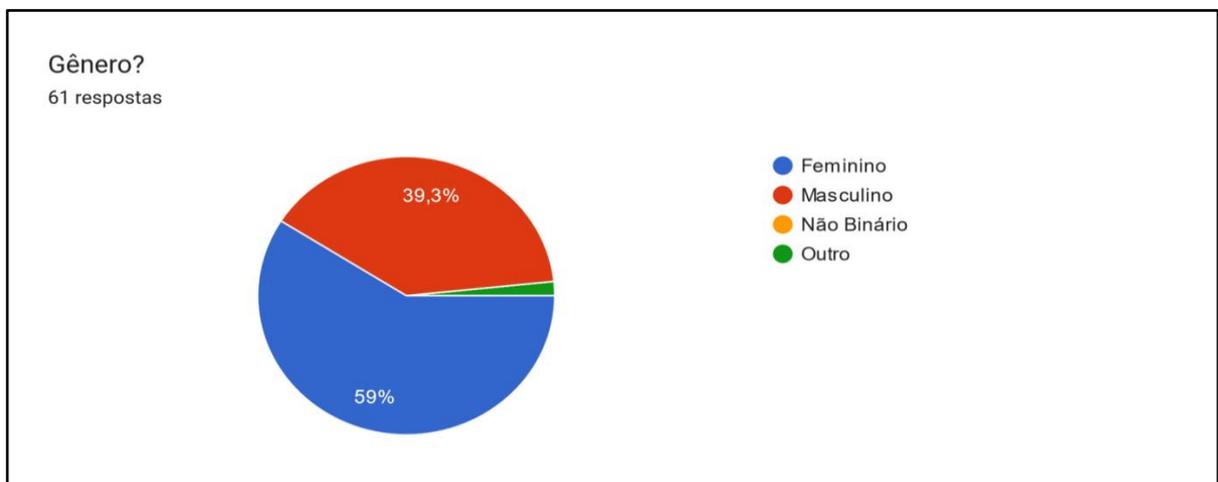


Fonte: dados da pesquisa (2024)

4.4. Perfil dos Liderados

Em relação ao gênero, 59% dos liderados são do sexo feminino, 39,3% são do sexo masculino, 1,6% identifica-se como ‘outro’ e 0% como não binário, conforme apresentado no Gráfico 20. Observa-se, portanto, uma predominância de participantes do sexo feminino.

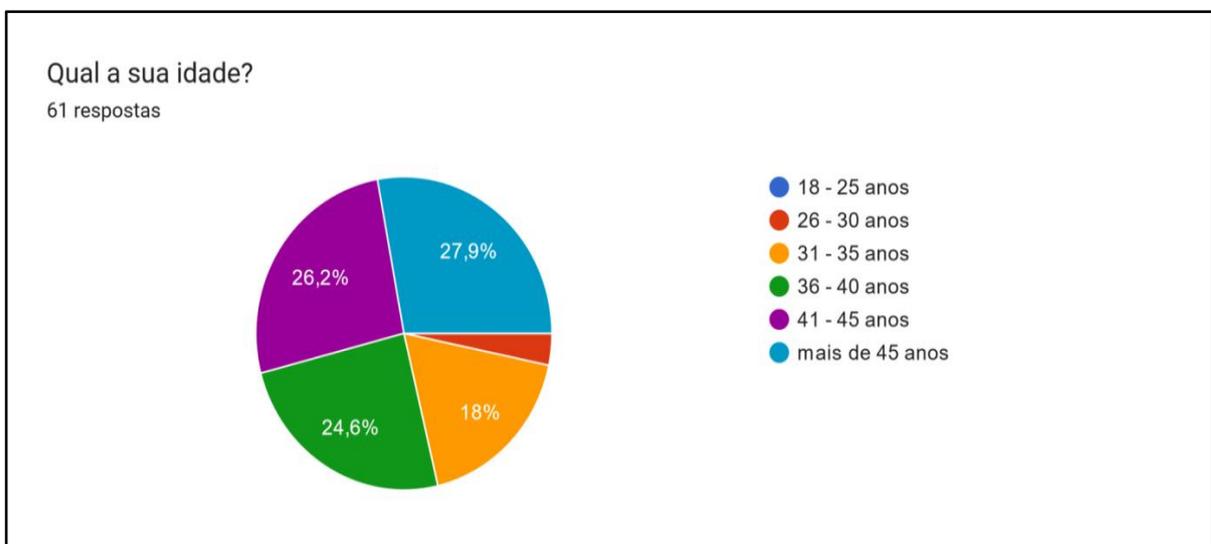
Gráfico 20 - Gênero



Fonte: dados da pesquisa (2024)

Quanto à faixa etária, 27,9% dos liderados têm mais de 45 anos, 26,2% estão na faixa de 41 a 45 anos, 24,6% têm entre 36 a 40 anos, 18% têm entre 31 a 35 anos, 3,3% estão na faixa de 26 a 30 anos e 0% tem entre 18 a 25 anos, conforme ilustrado no Gráfico 21. Assim, verifica-se que a maioria dos participantes tem entre 36 anos e mais de 45 anos.

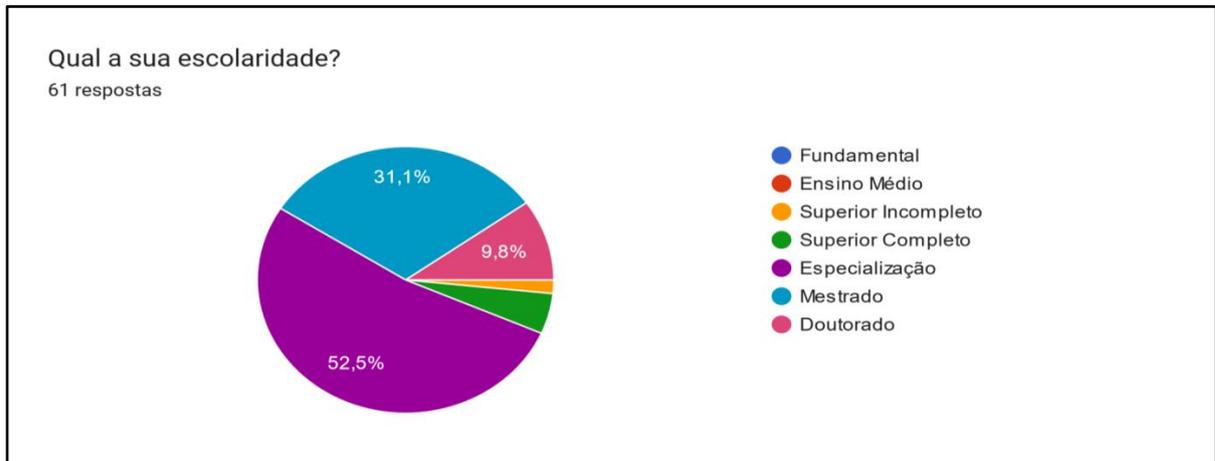
Gráfico 21 - Faixa etária



Fonte: dados da pesquisa (2024)

No que diz respeito à escolaridade, 52,5% dos liderados possuem especialização, 31,1% têm mestrado, 9,8% têm doutorado, 4,9% possuem ensino superior completo, 1,6% têm ensino superior incompleto, e 0% tem ensino médio ou fundamental, conforme apresenta o Gráfico 22. Constata-se que a maioria dos participantes possui um nível de escolaridade elevado, com destaque para aqueles com especialização ou mestrado.

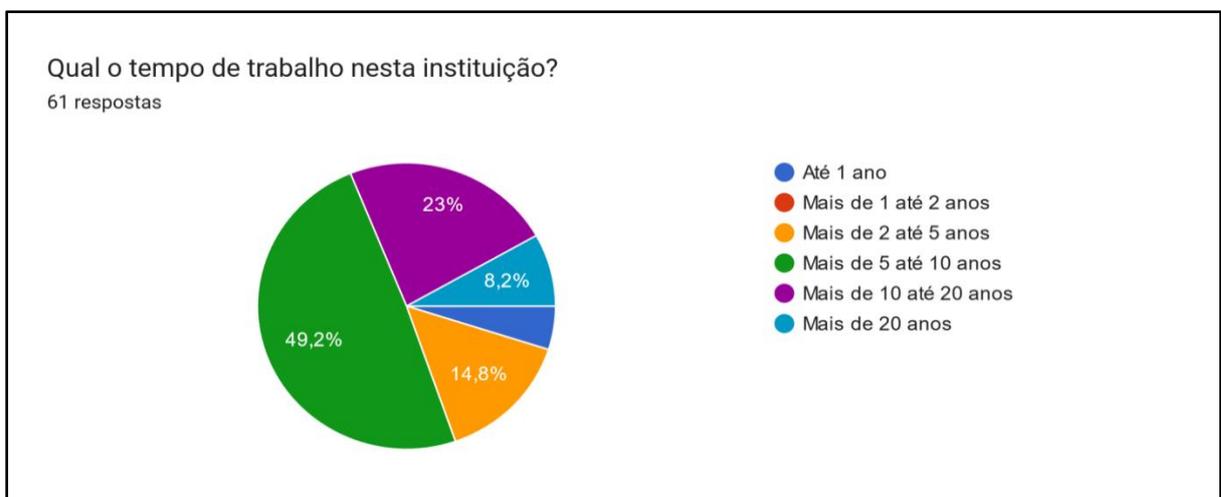
Gráfico 22 - Escolaridade



Fonte: dados da pesquisa (2024)

Com relação ao tempo de trabalho na instituição, 49,2% dos liderados estão na faixa de mais de 5 a 10 anos, 23% entre mais de 10 a 20 anos, 14,8% entre mais de 2 a 5 anos, 8,2% têm mais de 20 anos de serviço, 4,9% têm até 1 ano, e 0% tem entre 1 e 2 anos de serviço, conforme ilustrado no Gráfico 23. Dessa forma, observa-se que a maioria dos participantes tem mais de 5 anos de tempo de serviço na instituição.

Gráfico 23 - Tempo de trabalho na instituição



Fonte: Dados da Pesquisa (2024)

5. ANÁLISE DOS DADOS

5.1. Inteligência Emocional do Líder

A análise dos dados coletados sobre as dimensões da Inteligência Emocional (IE) — autoconsciência, autocontrole, motivação, empatia e habilidades sociais — revela uma avaliação predominantemente positiva dos liderados em relação ao desempenho emocional de seus líderes. Esses resultados reforçam a importância da IE como fator determinante para uma liderança eficaz, conforme destacam autores como Goleman (2011a, 2017), Chiavenato (2022), Weisinger (1997), Robbins (2005) e Caruso e Salovey (2007). Esses estudiosos enfatizam que competências emocionais elevam a capacidade dos líderes de influenciar, motivar e gerenciar equipes com eficácia. A seguir, detalha-se a análise de cada dimensão, com base nos dados e nos gráficos correspondentes.

5.1.1. Autoconsciência

Na avaliação do domínio da autoconsciência, 44,3% dos liderados classificaram seus líderes como ‘bem desenvolvidos’ e 23% como ‘altamente desenvolvidos’ nesse aspecto. Esses números indicam que a maioria dos líderes consegue reconhecer suas próprias emoções e sentimentos quando ocorrem, o que é fundamental para uma liderança consciente e autorreflexiva. Segundo Goleman (2017), a autoconsciência inclui o reconhecimento das próprias emoções, a habilidade de autoavaliação e a autoconfiança. Como ilustra o Gráfico 1, o elevado nível de autoconsciência observado nos líderes contribui para decisões mais equilibradas e uma liderança mais eficaz.

5.1.2. Autocontrole

A avaliação do autocontrole indica que 36,1% dos liderados consideram a habilidade dos líderes em lidar com situações de estresse como ‘bem satisfatória’ e 34,4% como ‘muito

satisfatória’. Esse domínio é essencial para que os líderes mantenham um ambiente emocionalmente equilibrado, evitando que situações desafiadoras impactem negativamente a equipe. Robbins (2005) ressalta que o autocontrole permite ao líder agir com integridade, lidar com incertezas e estar receptivo a mudanças, características essenciais para conquistar a confiança dos liderados. Embora as avaliações ‘insatisfatória’ e ‘muito insatisfatória’ sejam baixas (6,6% e 3,3%, respectivamente), elas apontam áreas que podem ser aprimoradas. O Gráfico 2 evidencia uma percepção amplamente positiva dos liderados sobre essa competência.

5.1.3. Motivação

No domínio da motivação, 29,5% dos liderados avaliaram que seus líderes possuem uma capacidade ‘muito forte’ de motivar a equipe, enquanto 27,9% os consideraram ‘fortes’ nessa habilidade. Esses dados sugerem que os líderes conseguem engajar suas equipes e promover um ambiente de trabalho onde os colaboradores se sentem inspirados a alcançar os objetivos organizacionais. Goleman (2011a) explica que a motivação envolve a habilidade de entrar em estado de ‘fluxo,’ o que possibilita desempenhos de alto nível. Apesar da percepção amplamente positiva, uma parcela dos respondentes avalia a motivação dos líderes como ‘neutra’ (16,4%) ou até ‘fraca’ (14,8%). O Gráfico 3 reflete essa distribuição, sugerindo a necessidade de fortalecer práticas que estimulem a motivação para maximizar o desempenho das equipes.

5.1.4. Empatia

A empatia foi avaliada como ‘sempre’ presente por 37,7% dos liderados e ‘frequentemente’ por 32,8%, indicando que a maioria dos líderes consegue colocar-se no lugar dos outros e compreender as necessidades emocionais dos colaboradores. Goleman (2011a) e Caruso e Salovey (2007) apontam a empatia como uma competência imprescindível

para a construção de um ambiente organizacional harmonioso, onde os colaboradores se sentem ouvidos e valorizados. Contudo, 14,8% dos respondentes indicaram que os líderes demonstram empatia apenas ‘às vezes’, e 6,6% responderam ‘nunca’, revelando uma percepção de falta de conexão emocional em alguns casos. O Gráfico 4 destaca essas variações, reforçando a importância de desenvolver a empatia como uma prioridade estratégica para melhorar a relação entre líderes e liderados.

5.1.5. Habilidades sociais

As habilidades sociais dos líderes foram classificadas como ‘alta’ e ‘muito alta’ por 34,4% e 29,5% dos respondentes, respectivamente. Essas avaliações sugerem que a maioria dos líderes tem boa capacidade de construir relações interpessoais e gerenciar conflitos de maneira eficaz, fatores cruciais para o clima organizacional e a coesão da equipe. Chiavenato (2022) ressalta que os gestores podem aprimorar o clima organizacional ao ajustar seus estilos de liderança, práticas de gestão de pessoas e políticas de reconhecimento. No entanto, 16,4% dos liderados percebem essa habilidade como ‘baixa’, evidenciando uma área de possível melhoria. O Gráfico 5 reflete essas percepções, sugerindo a importância de aprimorar ainda mais a interação interpessoal nas lideranças.

Portanto, os dados coletados evidenciam que a maioria dos líderes possui um nível satisfatório de IE nas cinco dimensões avaliadas, o que contribui para um ambiente de trabalho positivo e um relacionamento harmonioso entre líderes e liderados. Esses achados estão alinhados com as teorias de Goleman (2011a, 2017), Weisinger (1997), Robbins (2005), Caruso e Salovey (2007) e Chiavenato (2022), que destacam a importância da IE para uma liderança eficaz e sua influência positiva no desempenho organizacional. Porém, áreas específicas, como a motivação e a empatia, apresentam espaço para melhoria. Investimentos em capacitação, como workshops e treinamentos voltados ao desenvolvimento de

competências emocionais, podem fortalecer ainda mais o impacto positivo da liderança sobre as equipes.

5.2. Feedback do Líder

A análise das respostas referentes ao *feedback* e à clareza na comunicação dos líderes revela que os liderados consideram esses aspectos fundamentais para o desenvolvimento profissional e o bom desempenho de suas atividades. Esses resultados corroboram teorias de autores como Robbins (2005), Goleman (2011a, 2017), Chiavenato (2022), Rodrigues e Carvalho (2023), Salles (2023) e Santos Filho (2023), que destacam a relevância do *feedback* contínuo e de uma comunicação clara e eficaz no local de trabalho para a construção de equipes engajadas e colaborativas. Apresentam-se em detalhes os principais achados, conforme ilustrado nos Gráficos 6 e 7.

5.2.1. Importância do *feedback* para o crescimento profissional

Na questão sobre a relevância do *feedback* para o crescimento profissional dos liderados, 67,2% dos respondentes ‘concordaram totalmente’ e 16,4% ‘concordaram parcialmente’ com a importância de receber orientações regulares de seus líderes. Esses números indicam que a maioria dos colaboradores reconhece o *feedback* como uma ferramenta essencial para seu desenvolvimento profissional e comportamental. Apenas 3,2% discordaram, em algum grau, dessa importância, enquanto 13,1% mantiveram-se neutros.

Esses dados refletem a percepção dos liderados sobre o *feedback* como um instrumento estratégico para aperfeiçoamento contínuo, em consonância com a perspectiva de Goleman (2011a) e Chiavenato (2022), que apontam que o *feedback* assertivo e construtivo como um dos pilares do desenvolvimento individual nas organizações. Para Robbins (2005), o *feedback* auxilia o colaborador compreender suas áreas de melhoria e fortalecer

comportamentos produtivos, impactando diretamente o desempenho e a motivação. O Gráfico 6 ilustra a predominância da concordância quanto à importância do *feedback* para os liderados.

5.2.2. Clareza na comunicação do líder

Sobre a clareza na comunicação, os dados demonstram que 36,1% dos liderados ‘concordaram totalmente’ e 27,9% ‘concordaram parcialmente’ que seus líderes transmitem informações de maneira clara e compreensível para o desempenho das atividades. Contudo, observa-se que 18% dos respondentes mantiveram uma posição neutra, enquanto 8,2% ‘discordaram parcialmente’ e 9,8% ‘discordaram totalmente’ dessa afirmação.

Esse resultado sugere que, embora uma parcela significativa dos líderes consiga se comunicar de forma clara, há espaço para aprimorar a transmissão de informações. A clareza na comunicação é fundamental para o alinhamento e a execução eficiente das tarefas. Chiavenato (2022) e Santos Filho (2023) destacam que uma comunicação eficaz reduz ruídos e promove um ambiente de confiança, indispensável para o trabalho em equipe. Rodrigues e Carvalho (2023) reforçam que a IE é essencial tanto para o trabalho colaborativo quanto para enfrentar os desafios no ambiente profissional e na vida pessoal. A IE facilita o aprimoramento de competências técnicas e emocionais, promovendo um desempenho profissional superior e uma convivência mais equilibrada. O Gráfico 7 representa a percepção dos liderados quanto à clareza da comunicação dos líderes, evidenciando a importância desse aspecto.

Os resultados obtidos confirmam que o feedback e a comunicação clara são amplamente valorizados pelos liderados e considerados fundamentais para o desenvolvimento profissional e o desempenho das atividades. Esses dados reforçam a importância de uma liderança que mantenha uma comunicação transparente e contínua, proporcionando um

ambiente em que os colaboradores se sintam apoiados e bem-informados para a execução de suas tarefas.

Com base nos estudos de Goleman (2011a, 2017), Chiavenato (2022) e outros autores, conclui-se que o investimento em habilidades de comunicação e *feedback* deve ser contínuo, visando aprimorar as práticas de liderança e fortalecer o ambiente organizacional. Estes achados sugerem que a adoção de treinamentos para desenvolvimento de competências em comunicação e *feedback* pode contribuir para um local de trabalho mais colaborativo e alinhado com os objetivos organizacionais.

5.3. Percepção do Estado Emocional

A análise dos dados das questões sobre a percepção dos liderados em relação ao estado emocional e aos estilos de liderança adotados pelos seus líderes (chefe imediato) revela insights relevantes sobre o impacto da IE no ambiente organizacional. Estes achados se relacionam com conceitos abordados na literatura sobre liderança e IE, destacando a relevância de um líder empático e comunicativo para o desenvolvimento de um ambiente de trabalho positivo e colaborativo.

Na questão 9, a abertura dos líderes para ouvir as ideias e opiniões dos liderados é vista como uma característica essencial. De acordo com o Gráfico 8, 50,8% dos participantes ‘concordando totalmente’ que seu líder valoriza suas contribuições. Bonella et al. (2023) apontam que um líder que promove a participação ativa de sua equipe contribui para o engajamento e para a satisfação dos colaboradores. Trata-se de uma prática que também favorece um ambiente de trabalho inclusivo e motivador. Este fator é reforçado pela teoria de Goleman (2017), que sugere que a escuta ativa e a receptividade às ideias dos colaboradores são componentes imprescindíveis de uma liderança emocionalmente inteligente.

Ao abordar a questão da percepção emocional dos liderados, a questão 10 demonstra que 24,6% ‘concordaram totalmente’ que seu líder consegue perceber seu estado emocional por meio de expressões não verbais, mas uma significativa parcela de 24,6% permanece ‘neutra’, como ilustrado no Gráfico 9. Segundo Bonella et al. (2023), a comunicação aberta, que inclui a capacidade de ler as emoções, é importante para atender às necessidades emocionais dos colaboradores, promovendo um clima de apoio e bem-estar.

A análise da questão 11, que explora a percepção do estilo de liderança coercitivo, revela que 32,8% dos respondentes ‘discordaram totalmente’ de que seu líder adote tal abordagem, conforme o Gráfico 10. Goleman (2017) destaca que o estilo coercitivo pode ser contraproducente em contextos organizacionais rotineiros, uma vez que limita a flexibilidade e pode gerar ressentimento e desmotivação, impactando negativamente o clima organizacional. A ausência desse estilo, portanto, indica um ambiente em que a autonomia e a colaboração são valorizadas, o que contribui para o bem-estar dos colaboradores.

Nas questões que investigam estilos de liderança positivos, como os estilos confiante, agregador e democrático, os resultados são favoráveis: a maioria dos participantes percebe seu líder como alguém que mobiliza a equipe em torno da visão organizacional, promove harmonia e estimula a participação (questões 12, 13 e 14), como demonstrado nos Gráficos 11, 12 e 13. Segundo Goleman (2017), o líder que adota o estilo confiante não só motiva, mas também orienta a equipe para atingir objetivos comuns, promovendo um clima organizacional positivo. Da mesma forma, o estilo agregador, que fortalece laços emocionais, e o estilo democrático, que estimula a adaptabilidade, são eficazes em criar um ambiente colaborativo, essencial para a produtividade e para a satisfação dos colaboradores.

No que se refere ao estilo de liderança que marca o ritmo, questionado na questão 15, os dados mostram que 24,6% dos respondentes ‘concordaram parcialmente’ e 19,7%

‘concordaram totalmente’ que seus líderes estabelecem altos padrões de desempenho para a equipe. Porém, 32,8% mantiveram uma posição neutra, enquanto 8,2% ‘discordaram parcialmente’ e 14,8% ‘discordaram totalmente’. Esses resultados, representados no Gráfico 14, indicam uma percepção diversificada sobre o estilo que marca o ritmo, com uma divisão significativa entre os que concordam e os que permanecem neutros ou discordam.

Conforme apontado por Goleman (2017), o estilo de liderança que marca o ritmo pode, por um lado, impulsionar o desempenho ao desafiar a equipe a alcançar altos padrões. Entretanto, essa abordagem pode também gerar sobrecarga, especialmente para colaboradores que encontram dificuldades em acompanhar o ritmo acelerado. O resultado pode ser ressentimento e desmotivação, fatores que prejudicam o clima organizacional e, como destacado por Chiavenato (2022), podem reduzir o desempenho e o engajamento. Nesse contexto, observa-se que uma parcela dos liderados talvez sinta essa pressão, o que se reflete nas respostas neutras ou discordantes.

A questão 16 investigou a percepção dos liderados sobre o estilo de liderança *coaching*, no qual líder busca desenvolver o potencial dos membros da equipe para o futuro. De acordo com os dados, 26,2% dos respondentes ‘concordaram parcialmente’ e 11,5% ‘concordaram totalmente’ que seus líderes adotam essa abordagem. No entanto, 23% mantiveram-se neutros, enquanto 21,3% ‘discordaram parcialmente’ e 18% ‘discordaram totalmente’. O Gráfico 15 ilustra essa distribuição de respostas, evidenciando uma diversidade de percepções.

Segundo Goleman (2017), o estilo *coaching* é particularmente eficaz quando os liderados estão cientes de suas limitações e desejam desenvolvimento pessoal e profissional. Esse estilo tende a fomentar um ambiente organizacional positivo, favorecendo o aprimoramento das competências e a colaboração. No entanto, os resultados evidenciam uma

dispersão significativa entre as opiniões, indicando que nem todos os liderados percebem esse apoio por parte de seus líderes. Isso pode sinalizar a necessidade de uma adaptação mais explícita do estilo *coaching* para que ele seja efetivamente percebido e valorizado.

A questão 17, que explora a motivação gerada pelo reconhecimento além da compensação financeira, indica que 41% dos respondentes ‘concordaram totalmente’ com a importância desse reconhecimento, conforme o Gráfico 16. Bonella et al. (2023) reforçam que a valorização do desempenho é um dos principais fatores de motivação dos colaboradores. Nesse sentido, Weisinger (1997) e Goleman et al. (2018) destacam que líderes emocionalmente inteligentes compreendem que a motivação não depende apenas de recompensas materiais, mas também do reconhecimento e da valorização das contribuições de cada membro da equipe.

Por fim, os resultados das questões 18, 19 e 20 indicam que a maioria dos respondentes percebe um impacto positivo da IE do líder nas relações interpessoais, na satisfação, no comprometimento e na produtividade, como ilustrado nos Gráficos 17, 18 e 19. Goleman et al. (2018) e Caruso e Salovey (2007) sugerem que a IE é fundamental para a criação de um local de trabalho produtivo, onde os colaboradores se sentem apoiados e motivados para alcançar altos padrões de desempenho.

Esses achados reforçam a relevância da IE na liderança, corroborando a literatura que defende que líderes empáticos, que adotam estilos de liderança abertos e colaborativos, promovem o desenvolvimento de uma equipe comprometida, motivada e produtiva, estabelecendo um clima organizacional saudável e propício ao crescimento pessoal e profissional dos liderados.

5.4. Perfil dos Liderados

A análise dos dados do perfil dos liderados abrange características demográficas, educacionais e relacionadas ao tempo de serviço, fornecendo uma visão detalhada sobre a composição do grupo pesquisado. Esses aspectos são relevantes para compreender o comportamento organizacional e a dinâmica de interação com as lideranças.

5.4.1. Gênero

Em relação ao gênero, a pesquisa revelou uma predominância de liderados do sexo feminino, que representam 59% do total, seguidos pelos do sexo masculino, com 39,3%. Apenas 1,6% identificam-se como 'outros'. Não houve registros de pessoas não binárias. A predominância feminina, ilustrada no Gráfico 20, destaca uma significativa participação de mulheres no local de trabalho da instituição. Fraga, Colomby, Gemelli e Prestes (2022) enfatizam que a diversidade de gênero para um ambiente de trabalho mais inclusivo, promovendo a participação ativa nos processos decisórios e fortalecendo o senso de pertencimento. Esse panorama pode impactar as interações entre os membros da equipe, bem como as percepções sobre o ambiente organizacional e os estilos de liderança adotados.

5.4.2. Faixa etária

No que tange à faixa etária, 27,9% dos liderados possuem mais de 45 anos, seguidos por 26,2% na faixa de 41 a 45 anos e 24,6% entre 36 e 40 anos. As faixas etárias mais jovens têm menor representatividade: 18% estão entre 31 e 35 anos, 3,3% têm entre 26 e 30 anos. Não há participantes com idades entre 18 e 25 anos. Esses dados, apresentados no Gráfico 21, indicam que a equipe é predominantemente composta por indivíduos acima dos 36 anos, caracterizando-se como madura. Segundo Colet e Mozzato (2019) destacam a importância de as organizações compreenderem a diversidade intergeracional, promovendo a convivência

harmoniosa, a resolução de conflitos e a cooperação entre colaboradores de diferentes faixas etárias.

5.4.3. Escolaridade

Quanto à escolaridade, observa-se que 52,5% dos participantes possuem especialização, 31,1% têm mestrado e 9,8% têm doutorado, totalizando 93,4% de liderados com nível superior completo e pós-graduação, conforme ilustrado no Gráfico 22. Apenas 4,9% possuem ensino superior completo, enquanto 1,6% estão com o ensino superior incompleto. Não há participantes com ensino médio ou fundamental. Este elevado nível de qualificação evidencia um grupo de servidores altamente capacitados. Freitas e Pederneiras (2020) afirmam que a formação profissional é crucial para o desenvolvimento de competências que favorecem a execução eficiente das funções no ambiente organizacional.

5.4.4. Tempo de trabalho na instituição

Em relação ao tempo de serviço, 49,2% dos liderados possuem de 5 a 10 anos de experiência na instituição, 23% têm entre 10 e 20 anos, e 14,8% possuem entre 2 e 5 anos. Apenas 8,2% têm mais de 20 anos de serviço, enquanto 4,9% possuem até 1 ano de experiência. Não há participantes com tempo de serviço entre 1 e 2 anos, como demonstrado no Gráfico 23. Esse perfil reflete uma equipe com experiência considerável na instituição, o que contribui para a estabilidade e consolidação das práticas organizacionais. Schein (2004) ressalta que o tempo de permanência em uma organização favorece a integração cultural dos colaboradores, moldando suas percepções sobre os valores institucionais e sua interação com os estilos de liderança.

Os dados analisados apontam para um grupo de liderados majoritariamente feminino, com idade mais elevada, alto nível de escolaridade e significativa experiência na instituição.

Essas características sugerem um perfil de profissionais qualificados e experientes, cujo comportamento pode influenciar diretamente as percepções sobre liderança e ambiente organizacional. A literatura sugere que liderados com esse perfil valorizam a transparência, o reconhecimento e a inclusão nos processos decisórios. Goleman (2017) e Chiavenato (2022) reforçam que estilos de liderança colaborativos, que promovam o reconhecimento individual e a valorização da equipe, são fundamentais para atender às expectativas desse grupo.

Compreender o perfil dos liderados é essencial para analisar os fatores que influenciam a eficácia das práticas de liderança no contexto da instituição pesquisada, promovendo melhorias no ambiente organizacional e no relacionamento entre líderes e liderados.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo investigar a influência da inteligência emocional dos líderes sobre os servidores técnico-administrativos de uma instituição federal de ensino superior no Pará, buscando compreender como essa relação impacta as interações interpessoais, a motivação e o desempenho dos servidores. Com uma abordagem descritiva e quantitativa, fundamentada em pesquisa bibliográfica e na aplicação de um questionário com escala *Likert*, analisaram-se os aspectos emocionais e comportamentais dos líderes e sua influência no ambiente de trabalho.

Os resultados confirmaram a relevância da inteligência emocional dos líderes na dinâmica organizacional e no bem-estar dos colaboradores. Verificou-se que líderes com maior inteligência emocional tendem a criar um ambiente de trabalho mais positivo e produtivo, estimulando a motivação e o comprometimento dos servidores técnico-administrativos. O estudo destacou que a empatia, o controle emocional e a comunicação

assertiva dos líderes são elementos fundamentais que contribuem para a satisfação e a eficiência dos colaboradores.

As contribuições desta pesquisa estão diretamente relacionadas ao campo do comportamento organizacional, ao demonstrar, com base em evidências empíricas, a importância da inteligência emocional na liderança de equipes administrativas. Esse entendimento pode subsidiar a formulação de programas de treinamento e desenvolvimento de líderes, com o objetivo de aprimorar habilidades emocionais capazes de fortalecer a cultura organizacional e melhorar o desempenho dos servidores.

Entre as limitações do estudo, destaca-se o recorte geográfico e institucional, dado que a pesquisa foi conduzida exclusivamente no Campus Belém de uma instituição federal de ensino superior no Pará. Ademais, a coleta de dados restringiu-se ao uso de questionários autoaplicáveis, o que pode introduzir vieses subjetivos nas respostas fornecidas pelos participantes.

Sugere-se que futuras pesquisas ampliem o escopo, abrangendo outras instituições e regiões, possibilitando análises comparativas mais abrangentes. Além disso, metodologias qualitativas, como entrevistas semiestruturadas ou grupos focais, poderiam complementar os resultados quantitativos, permitindo uma exploração mais detalhada das percepções dos liderados sobre a influência da inteligência emocional no ambiente organizacional.

Por fim, este trabalho reforça a importância de políticas institucionais que promovam o desenvolvimento da inteligência emocional em posições de liderança, contribuindo para uma gestão mais humana, eficiente e alinhada às demandas do ambiente organizacional contemporâneo.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Benzecry, D. (2016). Sentimentos, valores e espiritualidade: um caminho junguiano para o desenvolvimento espiritual. São Paulo: Vozes.

Bergamini, C. W. (2015). Psicologia aplicada à administração de empresas. São Paulo: Atlas.

Bittel, L. R. (1982). Supervisão eficaz. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil.

Bonella, J.; Biegelmeyer, U. H.; Craco, T.; Camargo, M. E.; Castilhos, N. C. & Barba, V. M. (2023). Inteligência emocional na liderança: um estudo de caso em uma empresa metalúrgica. *Revista Estudo & Debate*, 30(2). DOI:10.22410/issn.1983-036X.v30i2a2023.3197. Disponível em: <https://www.univates.br/revistas/index.php/estudoedebate/article/view/3197>. Acessado em: 15 out. 2024.

Borges, B. R. L.; Silva, C. C. S. D.; Santos, E. C. D.; Silvia, M. S. D. & Jesus, T. L. D. S. (2024). Liderança e clima organizacional - análise dos seus reflexos nas organizações. [Trabalho de Conclusão de Curso, Curso Técnico em Administração, Etec Prof. Dr. José Dagnoni]. Disponível em: <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/21011>. Acessado em: 05 out. 2024.

Caruso, D. R. & Salovey, P. (2007). Liderança com inteligência emocional: liderando e administrando com competência e eficácia. (R. Maioli dos Santos, Trad.). São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda. (Obra original publicada em 2004).

Chiavenato, I. (2022). Administração geral e pública: provas e concursos (6a ed.). Rio de Janeiro: Método.

Colet, D. S. & Mozzato, A. R. (2019). “Nativos digitais”: características atribuídas por gestores à geração Z. *Desenvolve Revista de Gestão do Unilasalle*, 8(2), 25. Disponível em: <https://doi.org/10.18316/desenv.v8i2.5020>. Acessado em: 12 nov. 2024.

Drucker, P. F. (1996). *Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século*. São Paulo: Pioneira.

Fraga, A. M.; Colomby, R. K.; Gemelli, C. E. & Prestes, V. A. (2022). As diversidades da diversidade: revisão sistemática da produção científica brasileira sobre diversidade na administração (2001-2019). *Cadernos EBAPE.BR*, 20(1), 1–19. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/cadernosebape/article/view/85305>. Acessado em: 12 nov. 2024.

Freitas, M. D. C. R. & Pederneiras, M. M. (2020). Qualificação profissional na administração pública: uma análise da percepção dos técnicos administrativos do CFP/UFCG. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 10(1). Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/42304>. Acessado em: 12 nov. 2024.

Gil, A. C. (2021). *Métodos e técnicas de pesquisa social (7a ed.)*. São Paulo: Atlas.

Goleman, D. (2011a) *Inteligência emocional: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente*. (M. Santarrita, Trad.). Rio de Janeiro: Objetiva. (Obra original publicada em 1995).

Goleman, D. (2011b). *Trabalhando com a inteligência emocional*. [e-book]. (M. H. C. Côrtes, Trad.). Rio de Janeiro: Objetiva. (Obra original publicada em 1999). Disponível em: <https://fliphtml5.com/nshab/vcdo/basic>. Acessado em: 29 set. 2024.

Goleman, D. (2015). *Liderança: a inteligência emocional na formação do líder de sucesso*. [e-book Kindle]. Rio de Janeiro, RJ: Editora Objetiva Ltda.

Goleman, D. (2017). *Liderança eficaz*. *Clássicos Harvard Business Review*. (M. Freitas da Costa, Trad.). Coimbra: Conjuntura Actual Editora.

Goleman, D.; Boyatzis, R. & Mckee, A. (2018). *O poder da inteligência emocional: Como liderar com sensibilidade e eficiência*. [e-book Kindle]. (B. Vargas, Trad.). Rio de Janeiro: Objetiva. (Obra original publicada em 2002).

Gray, E. K. & Watson, D. (2001). Emotion, mood, and temperament: similarities, differences, and a synthesis. Em R. L. Payne & C. L. Cooper (Orgs.), *Emotions at work: theory, research and applications for management* (pp. 21-43). England: John Wiley & Sons.

Guedes, T. A.; Martins, A. B. T.; Acorsi, C. R. L. & Janeiro, V. (2005). Estatística descritiva. Projeto de ensino aprender fazendo estatística, pp. 1-49. Disponível em: https://www.ime.usp.br/~rvicente/Guedes_etal_Estatistica_Descritiva.pdf. Acessado em: 23 out. 2024.

Hunter, J. C. (2004). *O monge e o executivo*. Rio de Janeiro: Sextante.

Jordan, P. J.; Ashkanasy, N. M.; Härtel, C. E. J. & Hooper, G. S. (2002). Workgroup emotional intelligence: scale development and relationship to team process effectiveness and goal focus. *Human Resource Management Review*, 12(2), pp. 195-214. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00046-3](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00046-3).

Lakatos, E. M. & Marconi, M. A. (2021). *Técnicas de pesquisa* (9a ed.). São Paulo: Atlas.

Lins, L. (2024). *Os desafios em liderar a geração Z*. [e-book Kindle].

Mansur, J. & Felix, B. (2020). On lemons and lemonade: the effect of positive and negative career shocks on thriving. *Career Development International*, 26(4), pp. 495-513. <https://doi.org/10.1108/CDI-12-2018-0300>.

McClelland, D. C. (1998). Identifying competencies with behavioral-event interviews. *Psychological Science*, 9(5), pp. 331-339. <https://doi.org/10.1111/1467-9280.00065>.

Mourão, C. D. O. (2016). A influência da forma de comunicação interpessoal do líder na motivação e no desempenho dos liderados: um estudo de caso em uma empresa do varejo de moda masculina. Disponível em: <https://app.uff.br/riuff/handle/1/4301>. Acessado em: 04 out. 2024.

Ohly, S. & Schmitt, A. (2015). What makes us enthusiastic, angry, feeling at rest or worried? Development and validation of an affective work events taxonomy using concept mapping

methodology. *Journal of Business and Psychology*, 30, pp. 15-35. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/258163744_What_Makes_Us_Enthusiastic_Angry_Feeling_at_Rest_or_Worried_Development_and_Validation_of_an_Affective_Work_Events_Taxonomy_Using_Concept_Mapping_Methodology. Acessado em: 13 out. 2024.

Paludo, A. V. (2017). *Administração geral e pública para AFRF e AFT (3a ed.)*. São Paulo: Método.

Pasetto, N. V. & Mesadri, F. E. (2012). *Comportamento organizacional: integrando conceitos da administração e da psicologia*. Curitiba: Intersaberes.

Robbins, S. P. (2005). *Comportamento organizacional (11a ed.)*. (R. Cavalheiro Marcondes, Trad.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Robbins, S. P.; Judge, T. A. & Sobral, F. (2010). *Comportamento organizacional (14a ed.)*. (R. de Cássia Gomes, Trad.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Rodrigues, D. B. & Moreno, B. S. (2023). O ideal da liderança no contexto industrial: uma visão do ideal da liderança baseada no método LBDQ de Ohio. *MUST Reviews*, Vol. 9, pp. 63-81. Disponível em: <https://mustedu.com/pt/revista-must-reviews>. Acessado em: 12 out. 2024.

Rodrigues, M. H. M. & Carvalho, H. F. D. (2023). A aplicação da inteligência emocional e a valorização da diversidade nas bibliotecas universitárias. *MUST Reviews*, Vol. 9, pp. 63-81. Disponível em: <https://mustedu.com/pt/revista-must-reviews>. Acessado em: 12 out. 2024.

Sá, A. L. D. (2009). *Ética profissional*. São Paulo: Atlas.

Salles, R. (2023). *Inteligência emocional - aplicada no trabalho*. [e-book Kindle].

Salovey, P. & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), pp. 185–211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>. Disponível em:

http://gruberpeplab.com/3131/SaloveyMayer_1989_EmotionalIntelligence.pdf. Acessado em: 16 out. 2024.

Santos Filho, S. B. dos. (2023). Resiliência e inteligência emocional, habilidades, desafios e o papel da organização. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, 9(4), pp. 562-570. <https://doi.org/10.51891/rease.v9i4.9240>.

Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3rd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Tillman, C. J.; Gonzalez, K.; Crawford, W. & Lawrence, E. R. (2018). Affective responses to abuse in the workplace: the role of hope and affective commitment. *International Journal of Selection and Assessment*, 26(1), pp. 57-65.

Weisinger, H. (1997). *Inteligência emocional no trabalho* (5a ed.). (E. Sabino, Trad.). Rio de Janeiro, RJ: Editora Objetiva Ltda.

Weiss, H. M. & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: a theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experience at work. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/228079335_Affective_Events_Theory_A_Theoretical_Discussion_of_The_Structure_Cause_and_Consequences_of_Affective_Experiences_at_Work/citations. Acessado em: 13 out. 2024.

8. ANEXO

Anexo A - Relatório de Técnico-Administrativos e Docentes por Unidade (outubro/2024)

Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos

https://sigrh.ufra.edu.br/sigrh/public/abas/form_consulta_quantitativos.jsf



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DA AMAZÔNIA
SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

EMITIDO EM 02/11/2024 13:45



TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS E DOCENTES POR UNIDADE

Mês: Outubro
Ano: 2024

Departamento	Docentes	Técnicos Administrativos	Total
UFRA - UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DA AMAZÔNIA	575	532	1107
ASCOM - ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO	0	8	8
ASSESSORIA DE COOPERAÇÃO INTERINSTITUCIONAL E INTERNACIONAL	1	2	3
AUDITORIA INTERNA	0	5	5
BIBLIOTECA LJTVS - DIVISÃO DE REFERÊNCIA E EMPRÉSTIMO	0	8	8
BIBLIOTECA LOURENÇO JOSÉ TAVARES VIEIRA DA SILVA	0	12	12
CAMPUS BELÉM - COORDENADORIA DO CURSO DE BACHARELADO EM CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE ALIMENTOS	0	1	1
CAMPUS BELÉM - COORDENADORIA DO CURSO DE BACHARELADO EM ENGENHARIA FLORESTAL	1	0	1
CAMPUS BELÉM - COORDENADORIA DO CURSO DE LICENCIATURA EM LETRAS - LIBRAS	1	0	1
CAMPUS CAPANEMA - COORDENADORIA DO CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU EM ARQUITETURA DA PAISAGEM	1	0	1
CAMPUS CAPANEMA - GERÊNCIA ADMINISTRATIVA	0	5	5
CAMPUS CAPITÃO POÇO - GERÊNCIA ADMINISTRATIVA	0	7	7
CAMPUS DE CAPANEMA	60	11	71
CAMPUS DE CAPITÃO POÇO	52	11	63
CAMPUS DE PARAGOMINAS	55	7	62
CAMPUS DE PARAUAPEBAS	67	15	82
CAMPUS DE TOMÉ-AÇU	57	10	67
CAMPUS PARAGOMINAS - GERÊNCIA ADMINISTRATIVA	0	8	8
CAMPUS PARAUAPEBAS - GERÊNCIA ADMINISTRATIVA	0	1	1
CAMPUS TOMÉ-AÇU - GERÊNCIA ADMINISTRATIVA	0	3	3
CORREGEDORIA	1	1	2
CPPD - COMISSÃO PERMANENTE DO PESSOAL DOCENTE	1	1	2
DCONC - DIVISÃO DE CONTABILIDADE E CUSTOS	0	1	1
DFC - DIRETORIA DE FINANÇAS E CONTABILIDADE	0	4	4
DIRETORIA ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA	0	1	1
DIRETORIA DE CONTRATOS E CONVÊNIOS	0	3	3
DIRETORIA DE DESEMPENHO E DESENVOLVIMENTO	0	2	2
DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO DA EXTENSÃO	2	0	2
DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL	1	2	3
DIRETORIA DE GESTÃO DE PROCESSOS SELETIVOS	1	0	1
DIRETORIA DE INCLUSÃO SOCIAL E DIVERSIDADE	0	10	10
DIRETORIA DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO	1	3	4
DIRETORIA DE PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO	1	4	5
DIVISÃO ADMINISTRATIVA E DE ATENDIMENTO	0	2	2
DIVISÃO ADMINISTRATIVA PROAF	0	2	2
DIVISÃO DE ACOMPANHAMENTO CURRICULAR	0	5	5
DIVISÃO DE ACOMPANHAMENTO DA CARREIRA	0	2	2
DIVISÃO DE ATENÇÃO À SAÚDE DO SERVIDOR	0	14	14
DIVISÃO DE CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS	0	5	5
DIVISÃO DE CONCURSO E ADMISSÃO	0	3	3
DIVISÃO DE CONTROLE ACADÊMICO	0	6	6
DIVISÃO DE CONTROLE ACADÊMICO E GESTÃO DE BOLSAS	1	0	1
DIVISÃO DE CONTROLE E EXECUÇÃO	0	3	3
DIVISÃO DE CONTROLES INSTITUCIONAIS	0	4	4
DIVISÃO DE ESPORTE EVENTO E CULTURA	0	5	5
DIVISÃO DE EXTENSÃO	0	3	3
DIVISÃO DE GESTÃO DE PROCESSOS	0	3	3
DIVISÃO DE LEGISLAÇÃO E NORMAS	0	3	3
DIVISÃO DE MONITORIA	0	2	2
DIVISÃO DE PAGAMENTO	0	5	5

Departamento	Docentes	Técnicos Administrativos	Total
DIVISÃO DE PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO	0	3	3
DIVISÃO DE PROCESSOS ADMINISTRATIVOS DISCIPLINARES E DE RESPONSABILIZAÇÃO	0	1	1
DIVISÃO DE PROCESSOS SELETIVOS	0	1	1
DIVISÃO DE PROJETOS DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO	1	1	2
DIVISÃO DE REGISTRO E MOVIMENTAÇÃO	0	3	3
DIVISÃO DE SUSTENTABILIDADE INSTITUCIONAL	1	2	3
DIVISÃO PSICOSSOCIAL E PEDAGÓGICA	0	9	9
DLA - DIRETORIA DE LICITAÇÕES E AQUISIÇÕES	0	3	3
DMM - DIRETORIA DE MANUTENÇÃO E MEIO AMBIENTE	0	12	12
DPC - DIVISÃO DE PRESTAÇÃO DE CONTAS	0	7	7
DPM - DIRETORIA DE PATRIMÔNIO E MATERIAL	0	3	3
DPO - DIRETORIA DE PROJETOS E OBRAS	0	7	7
DPP - DIVISÃO DE PLANEJAMENTO E PROJETOS	0	1	1
DRM - SEÇÃO DE APOSENTADORIA E PENSÃO	0	1	1
DS - DIVISÃO DE SEGURANÇA	0	27	27
DSIT - DIVISÃO DE SUPORTE E INFRAESTRUTURA DE TELECOMUNICAÇÕES	0	5	5
DT - DIVISÃO DE TRANSPORTE	0	4	4
EDUFRA	0	4	4
GABINETE DA REITORIA	0	3	3
HOSPITAL VETERINÁRIO	0	13	13
ICA - GERÊNCIA ACADÊMICA	2	0	2
ICA - GERÊNCIA ADMINISTRATIVA	0	38	38
ICA - INSTITUTO DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS	52	2	54
ICIBE - GERENCIA ADMINISTRATIVA	0	10	10
ICIBE - INSTITUTO CIBERESPACIAL	87	1	88
ISARH - FAZENDA ESCOLA DE CASTANHAL	0	2	2
ISARH - GERÊNCIA ADMINISTRATIVA	0	27	27
ISARH - INSTITUTO SOCIOAMBIENTAL E DOS RECURSOS HÍDRICOS	63	2	65
ISPA - FAZENDA ESCOLA DE IGARAPÉ-ACÚ	0	6	6
ISPA - GERÊNCIA ADMINISTRATIVA	0	28	28
ISPA - INSTITUTO DA SAÚDE E PRODUÇÃO ANIMAL	55	1	56
NÚCLEO DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA	1	1	2
NÚCLEO DE INOVAÇÃO E TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA	1	0	1
OUVIDORIA	0	2	2
PF/UFRA	0	1	1
PREFEITURA	0	10	10
PROAES - PRÓ REITORIA DE ASSUNTOS ESTUDANTIS	2	3	5
PROAF - PRÓ REITORIA DE ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS	1	1	2
PROGEP - PRÓ REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS	0	7	7
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM BIOTECNOLOGIA APLICADA À AGROPECUÁRIA	0	1	1
PROPLADI - PRÓ REITORIA DE PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL	0	3	3
PRÓ-REITORIA DE ENSINO	2	3	5
PRÓ-REITORIA DE EXTENSÃO	0	3	3
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO	1	4	5
SA - SEÇÃO DE ALMOXARIFADO	0	3	3
SAUD - SEÇÃO DE APOIO À UNIDADE DEMANDANTE	0	2	2
SDP - SEÇÃO DE DIÁRIAS E PASSAGENS	0	2	2
SEÇÃO DE ESTÁGIO NÃO OBRIGATÓRIO	0	1	1
SEÇÃO DE GESTÃO ACADÊMICA	0	1	1
SEÇÃO DE PROGRAMAS E PROJETOS	0	2	2
SEÇÃO DE SERVIÇOS TERCEIRIZADOS E ESTÁGIO	0	4	4
SECREG - SEÇÃO DE CONFORMIDADE DE REGISTRO DE GESTÃO	0	2	2
SECRETARIA ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA	0	4	4
SECRETARIA DE EXPEDIENTE	0	1	1
SECRETARIA GERAL DOS CONSELHOS SUPERIORES	0	2	2
SEFIN - SEÇÃO DE FINANÇAS	0	4	4
SERCONP - SEÇÃO DE REGISTROS E CONTROLE PATRIMONIAL	0	1	1
SETOR DE PROCESSO ADMINISTRATIVO DISCIPLINAR	0	1	1
STIC - SUPERINTENDÊNCIA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO	1	23	24
UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL - BELÉM	1	0	1
TOTAL GERAL	575	532	1107

Anexo B - Questionário Aplicado aos Liderados pelo Google Forms

Seção 1 de 6

Questionário

Caro(a) servidor(a).

O Programa de Administração de Empresas da MUST University convida você a participar da pesquisa que tem como objetivo investigar "a influência da inteligência emocional dos líderes sobre os servidores técnico-administrativos em uma instituição federal de ensino superior no Pará", buscando compreender como essas relações afetam as interações interpessoais, a motivação e o desempenho dos servidores. Dessa forma, este questionário pretende levantar o impacto da inteligência emocional dos líderes nas relações interpessoais, na motivação e no desempenho dos servidores.

A escolha do Campus Belém de uma instituição federal de ensino superior como foco desta pesquisa justifica-se por seu papel significativo na formação acadêmica e na gestão de um corpo técnico-administrativo diversificado, sendo o campus com o maior número de servidores. Apesar da importância da IE para o sucesso da liderança, a literatura acadêmica regional ainda apresenta lacunas quanto à sua influência sobre os servidores técnico-administrativos.

Sua participação é voluntária e ocorrerá por meio do preenchimento das questões (Seções 3 a 5) e do perfil (Seção 6), disponibilizadas a seguir. Você não terá nenhuma despesa e também não receberá nenhuma remuneração. O preenchimento do questionário demora, em média, 7 minutos. Garantimos o sigilo e confidencialidade de todos os dados, bem como o anonimato das respostas dos participantes. Os dados coletados serão utilizados unicamente para produção científica.

Esta pesquisa faz parte de um estudo de responsabilidade do mestrando Adriano Queiroz Silva, sob a orientação da Profa. Dra. Leticia Gomes dos Santos.
Em caso de dúvidas, entre em contato pelo email: adriano.silva@ufra.edu.br ou adrianoqsilva@gmail.com.

Seção 2 de 6

ACEITE PARA PARTICIPAR DA PESQUISA

[Termo de Consentimento Livre e Esclarecido \(TCLE\) - Adulto](#)

A aplicação do questionário segue as normas de ética em pesquisa do Institutional Review Board (IRB/USA) e do Comitê de Ética em Pesquisa da MUST University. A pesquisa foi aprovada por este comitê e autorizada pela Reitora da instituição.

...

Aceito participar da pesquisa + afirmo que li o documento TCLE - marcar sim *

Sim

Não

Seção 3 de 6

AVALIAÇÃO DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL DO LÍDER

Por favor, indique em uma escala de 1 a 5.

Considerando o domínio da autoconsciência, como você avaliaria a capacidade de seu líder (chefe imediato) de compreender as próprias emoções? *

1 2 3 4 5

Nada desenvolvido Altamente desenvolvido

Considerando o domínio do autocontrole, como você avalia a maneira como o seu líder (chefe imediato) lida com situações estressantes e desafiadoras? *

1 2 3 4 5

Muito insastifatória Muito satisfatória

Considerando o domínio da motivação, como você avalia a capacidade do seu líder (chefe imediato) de motivar a equipe? *

1 2 3 4 5

Muito fraca Muito forte

Como você percebe a demonstração de empatia (colocar-se no lugar do outro) do seu líder (chefe imediato) em suas interações com a equipe? *

1 2 3 4 5

Nunca Sempre

...

Considerando o domínio das habilidades sociais, como você avalia a habilidade do seu líder (chefe imediato) em construir relações interpessoais e gerenciar conflitos? *

1 2 3 4 5

Muito baixa Muito alta

Seção 5 de 6

PERCEPÇÃO DO ESTADO EMOCIONAL > ☰

Por favor, indique em uma escala de 1 a 5.

Meu líder (chefe imediato) está disposto a conhecer as opiniões e ideias de seus liderados. *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

Meu líder (chefe imediato) consegue perceber meu estado emocional por meio da minha fisionomia e das minhas expressões não verbais. *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

Meu líder (chefe imediato) adota um estilo de liderança coercitivo, ou seja, exige cumprimento imediato das tarefas e atividades. *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

Meu líder (chefe imediato) adota um estilo de liderança confiante, isto é, mobiliza as pessoas em torno da visão organizacional. *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

⋮

Meu líder (chefe imediato) adota um estilo de liderança agregador, ou seja, cria harmonia e laços emocionais com a equipe. *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

<p style="text-align: right;">★</p> <p>Meu líder (chefe imediato) adota um estilo de liderança democrático, isto é, estabelece consensos por meio da inclusão e envolvimento coletivo.</p>						
	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				
<p style="text-align: right;">★</p> <p>Meu líder (chefe imediato) adota um estilo de liderança que marca o ritmo, ou seja, estabelece altos padrões de desempenho para a equipe.</p>						
	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				
...						
<p>Meu líder (chefe imediato) adota um estilo de liderança coaching, isto é, desenvolve os membros da equipe para o futuro.</p>						
	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				
<p style="text-align: right;">★</p> <p>Sinto-me motivado no meu setor de trabalho não apenas por meio da compensação financeira, mas também quando recebo valorização ou reconhecimento de meu líder (chefe imediato) pelo meu bom desempenho.</p>						
	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				
<p style="text-align: right;">★</p> <p>A inteligência emocional do meu líder (chefe imediato) influencia positivamente as relações interpessoais e a colaboração no meu setor de trabalho?</p>						
	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				
...						
<p style="text-align: right;">★</p> <p>A inteligência emocional do meu líder (chefe imediato) influencia positivamente a satisfação e o comprometimento da equipe?</p>						
	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

A inteligência emocional do meu líder (chefe imediato) contribui para a eficiência e a produtividade no meu setor de trabalho? *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

Seção 6 de 6

PERFIL > >>

Por favor, responda algumas perguntas sobre o seu perfil:

Gênero? *

Feminino

Masculino

Não Binário

Outro

Qual a sua idade? *

18 - 25 anos

26 - 30 anos

31 - 35 anos

36 - 40 anos

41 - 45 anos

mais de 45 anos

...

Qual a sua escolaridade? *

Fundamental

Ensino Médio

Superior Incompleto

Superior Completo

Especialização

Mestrado

Doutorado

Qual o tempo de trabalho nesta instituição? *

- Até 1 ano
- Mais de 1 até 2 anos
- Mais de 2 até 5 anos
- Mais de 5 até 10 anos
- Mais de 10 até 20 anos
- Mais de 20 anos

...

Caso você queira receber informações sobre esta pesquisa futuramente, informe um contato.

Obrigado por sua participação!

Texto de resposta longa
.....

9. APÊNDICES

Apêndice A - Parecer do Comitê de Ética da MUST University



PARTE A SER PREENCHIDA PELO ORIENTADOR

PARECER do(a) Professor(a) Orientador(a)

- Proposta Aprovada Necessita Mudanças na Metodologia
 Necessita Informações adicionais Proposta Rejeitada

Parecer:

Proposta coerente com as diretrizes da ética e do sigilo.

Leticia G. Santos
Leticia G. Santos [Oct 9, 2024 14:32 ADT]

Assinatura do(a) Professor(a) Orientador(a)

09/10/2024

PARTE A SER PREENCHIDA PELO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA (IRB)

A pesquisa respeita os direitos e o bem-estar dos seres humanos nela envolvidos?

SIM NÃO

- Proposta Aprovada Necessita Mudanças da metodologia
 Necessita Informações Adicionais Proposta Rejeitada

Parecer: De acordo com a IORG0012058, eu TATIANA DOS SANTOS, Coordenador(a) do IRB da MUST University, aprovo proposta.

A proposta de pesquisa está aprovada, ratificando a necessidade de enviar aos entrevistados via Google Forms, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido para respeitar as normas éticas na pesquisa, que englobam os direitos e bem-estar dos seres humanos envolvidos como sujeitos de pesquisa.

Carlos Gustavo Lopes da Silva
Carlos Gustavo Lopes da Silva [Oct 9, 2024 14:32 ADT]

Membro do IRB Comitê

Tatiana Dos Santos

Oct 11, 2024

TATIANA DOS SANTOS
Coordenador(a) do IRB Comitê

Apêndice B - Carta de Anuência para Realização da Pesquisa Assinada Fisicamente pelo Autoridade Máxima da Instituição



CARTA DE ANUÊNCIA PARA REALIZAÇÃO DE PESQUISA

À Magnífica Reitora,
Prof.^a Dr.^a Herdjanía Veras de Lima.

Em nome do Comitê de Capstone da MUST University, solicitamos autorização para a realização de uma pesquisa integrante do Trabalho de Conclusão de Curso (TCF), do curso de Mestrado Acadêmico em Administração de Empresas, que será conduzida pelo aluno Adriano Queiroz Silva, sob a orientação da professora Dr.^a Leticia Gomes dos Santos.

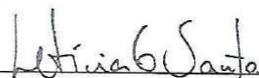
A referida pesquisa tem como objetivo geral investigar a influência da inteligência emocional dos líderes sobre os servidores técnicos administrativos em uma instituição federal de ensino superior no Pará, buscando compreender como essas relações impactam as relações interpessoais, a motivação e o desempenho dos servidores. A pesquisa será realizada por meio de um questionário, desenvolvido com base na escala de Likert de cinco pontos, utilizando a plataforma "Google Forms", no município de Belém, Estado do Pará. A aplicação do questionário assegura o sigilo das informações, preservando a identificação tanto da instituição quanto dos participantes, de acordo com as normas de ética em pesquisa do Institucional Review Board – IRB/USA e do Comitê de Ética em Pesquisa da MUST University.

O pesquisador compromete-se a apresentar aos participantes a justificativa, os objetivos e procedimentos utilizados na pesquisa, detalhando os métodos a serem aplicados e informando sobre possíveis desconfortos e riscos decorrentes da participação, além dos benefícios esperados.

Nome do(a) pesquisador(a): Adriano Queiroz Silva
E-mail: adriano.silva@ufra.edu.br ou adrianoqsilva@gmail.com
Data: 17/10/2024

Documento assinado digitalmente
gov.br ADRIANO QUEIROZ SILVA
Data: 17/10/2024 09:22:19-0300
Verifique em <https://validar.ti.gov.br>

Assinatura do(a) pesquisador(a)



Assinatura do(a) orientador(a) de
Capstone da MUST University



Universidade Federal Rural da Amazônia - UFRA