

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

GUILHERME SILVA DA CUNHA

**O desenvolvimento da Inteligência Emocional de executivos e as
práticas de liderança**

Porto Alegre

2019

GUILHERME SILVA DA CUNHA

**O desenvolvimento da Inteligência Emocional de executivos e as
práticas de liderança**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^a Claudia Simone Antonello

Porto Alegre

2019

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a professora Prof^a Claudia Antonello por, mesmo à distância, prestar todo o suporte necessário para que eu concluísse o trabalho.

Agradeço à minha família por toda a dedicação, carinho e suporte que me deram ao longo da vida, em especial à minha mãe Cláudia, ao meu pai Adriano e ao meu irmão Fernando, que enfrentará este mesmo desafio em breve e é o melhor lutador de Taekwondo do mundo.

Aos meus amigos de Porto Alegre e de Brisbane na Austrália, agradeço por contribuírem para que eu não concluísse o curso de graduação no tempo inicialmente previsto e também por proporcionarem, não somente inúmeros momentos de descontração e alegria, mas também aprendizados importantíssimos que considero ainda mais relevantes do que o conhecimento técnico adquirido ao longo desses sete anos.

Este trabalho também é uma forma de agradecimento aos mentores que tive e tenho e que vem me ensinando a importância da inteligência emocional para o exercício da liderança no mundo corporativo.

RESUMO

Ao longo dos últimos anos, inteligência emocional e liderança vêm se tornando tópicos cada vez populares em pesquisas acadêmicas e em cursos de especialização. Nesse contexto, o presente trabalho busca verificar de que forma se estabelece a relação entre os diferentes atributos da Inteligência Emocional e as Práticas de Liderança de executivos de um banco brasileiro e verificar se existe diferenciação entre essas duas componentes quando observados aspectos como idade e tempo na organização. A coleta dos dados se deu a partir da aplicação de um questionário composto por elementos ligados à inteligência emocional e às práticas de liderança e contou com a participação de 45 executivos.

A partir da análise e interpretação dos resultados verificou-se que a Inteligência Emocional está significativamente relacionada às práticas de lideranças exercidas pelos executivos do banco. Além disso, é possível afirmar que existe diferenciação entre os atributos de Inteligência Emocional e das Práticas de Liderança dos executivos quando observados aspectos como idade e tempo na função e que o conjunto de experiências adquiridas ao longo do tempo favorece o desenvolvimento da maioria dos recursos emocionais analisados.

Palavras-chave: Inteligência Emocional. Liderança. Executivos. Setor Bancário

ABSTRACT

Over the last few years, emotional intelligence and leadership have become increasingly popular topics in academic research and specialization courses. In this context, the present work seeks to verify how the relationship between the different attributes of Emotional Intelligence and the Executive Leadership Practices of a Brazilian bank is established and to verify if there is a differentiation between these two components when observed aspects such as age and time in the organization. The data collection was based on the application of a questionnaire composed of elements linked to emotional intelligence and leadership practices and was attended by 45 executives.

From the analysis and interpretation of the results it was verified that the Emotional Intelligence is significantly related to the practices of leaderships exercised by the bank executives. In addition, it is possible to affirm that there is a differentiation between the attributes of Emotional Intelligence and the Leadership Practices of executives when observed aspects such as age and time in the function and that the set of experiences acquired over time favors the development of most emotional resources analyzed.

Keywords: Emotional Intelligence. Leadership. Executives. Banking industry.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	1.1 Objetivos	13
1.2	1.2 Justificativa	14
2	REVISÃO TEÓRICA	15
2.1	O conceito de Inteligência Emocional	15
2.2	Modelos Bar-On de Inteligência Emocional e Social	18
2.3	Instrumentos Emotional Quotient Inventory (EQ-i)	19
2.4	O conceito de Liderança.....	22
2.4.1	Teoria da Liderança Transformacional	23
2.4.2	Inventário de Práticas de Liderança (LPI)	25
3	METODOLOGIA DE PESQUISA	27
3.1	Caracterizações do Objeto de Estudo e Definição Da Amostra	27
3.2	Técnicas de análise de dados	28
3.3	Técnicas de Análise de Dados	29
4	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	31
4.1	Perfis dos executivos.....	31
4.1.1	Tempo na organização.....	34
4.2	Atributos da Inteligência Emocional e Desempenho da Liderança na Organização	36
4.3	Os cinco atributos de Liderança	41
4.4	As práticas de Liderança e a relação com os recursos de Inteligência Emocionais empregados pelos executivos	46
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	48
6	REFERÊNCIAS	50

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de Inteligência Emocional de Salovey & Mayer (1990).	15
Figura 2 - Modelo de Inteligência Emocional e Social de Reuven Bar-On.(1996).....	21
Figura 3 - Hierarquia de necessidades de Maslow.....	24
Figura 4 - Exemplo de avaliação das sentenças de Práticas de Liderança.	41

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Inventário de Práticas de Liderança de Kouzes & Posner (2013).	25
Quadro 2 - Diferenciação da inteligência emocional por grupo etário.	32
Quadro 3 - Diferenciação das práticas de liderança por grupo etário.	34
Quadro 4 - Distribuição dos executivos em faixas de tempo na organização.	34
Quadro 5 - Inteligência Emocional, Práticas de liderança e o tempo de atuação na organização.	35
Quadro 6 - Hierarquia dos recursos de Inteligência Emocional.	36
Quadro 7 - Avaliação da empatia.	37
Quadro 8 - Avaliação das relações interpessoais.	37
Quadro 9 - Avaliação da assertividade.	38
Quadro 10 - Avaliação da tolerância ao estresse.	38
Quadro 11 - Avaliação da capacidade de resolução de problemas.	39
Quadro 12 - Avaliação da percepção da realidade.	39
Quadro 13 - Avaliação do Recurso Emocional “Flexibilidade”	40
Quadro 14 - Hierarquia dos atributos de liderança.	42
Quadro 15 - Prática “Modele o Estilo”.	42
Quadro 16 - Prática “Permitir que os outros ajam”	43
Quadro 17 - Prática “Encorajar a vontade”	44
Quadro 18 - Prática “Inspirar uma visão comum.	44
Quadro 19 - Prática “Questionar o processo”	45
Quadro 20 - Coeficientes de correlação entre os recursos.	46

1 INTRODUÇÃO

A chegada do século XXI, período conhecido como Pós-modernidade (LYOTARD, 1986), demarcou a aceleração das mudanças nas relações humanas e na natureza do trabalho. O impacto das novas tecnologias, a globalização e a industrialização passaram a exigir que os indivíduos sejam funcionais de formas totalmente diferentes daquelas vistas em gerações anteriores. Além disso, a crescente efemeridade nas relações pessoais, a necessidade da busca por renda, a oferta insuficiente de empregos e a velocidade com que transitam informações acarretam um aumento no grau de incertezas nos trabalhadores (BAUMAN, 1999).

Um contexto em constante mutação demanda que profissionais estejam também em constante desenvolvimento e se atentem à manutenção ou obtenção de novas competências nas suas diferentes dimensões conforme proposto por Cheetham & Chivers (2005): conhecimento, cognição, ética e comportamento. De acordo com esses autores, é natural que os indivíduos apliquem diferentes conhecimentos, habilidades, atitudes e valores no exercício de uma determinada ocupação, ou seja, reúnam competências gerais e específicas associadas a determinado setor de atuação, ao seu grau de desenvolvimento e à maturação profissional. A partir disso, pode-se considerar que o conjunto de habilidades necessárias para o desempenho de um papel de liderança é bastante amplo e o seu desenvolvimento é influenciado por diferentes fatores como a área de formação desses indivíduos, características pessoais e experiências profissionais anteriores.

Entre o conjunto de competências ligadas ao comportamento, destaca-se a Inteligência Emocional (IE) como fator de forte influência no bom desempenho dos profissionais. Em *Working with Emotional Intelligence*, o autor Daniel Goleman (1998) afirma que as dimensões da inteligência emocional representam habilidades indispensáveis aos profissionais, muitas vezes se sobressaindo às aptidões técnicas. Contemporâneo a Goleman (1998), Cooper e Sawaf (1997) também levantam o papel da IE nas organizações. Desde então, realizou-se uma série de trabalhos para estudar a relação entre IE e a performance dos profissionais no ambiente de trabalho (BARLING, SLATER, & KELLOWAY, 2000; CÔTÉ & MINERS, 2006; MISHRA & MOHAPATRA, 2010)

Estudos realizados sobre a IE sugerem que pessoas com níveis altos desta competência são capazes de ter relacionamentos mais profundos, constituir uma rede social mais segura, desenvolver uma liderança com a qual se possa construir uma equipe coesa, uma comunicação mais efetiva com os outros e que seja capaz de levar a cabo planos estratégicos empresariais com mais eficiência. Com isso, IE pode ser considerada como uma das novas e legítimas habilidades humanas que têm implicações para a atividade laboral, interferindo em fatores técnicos e emocionais entre os profissionais (ROBERTS *et al.*, 2002).

Em estudo publicado em 2006 (BARBUTO & BURBACH) revelaram que profissionais em cargos de liderança e que possuem um alto grau de desenvolvimento em Inteligência Emocional são capazes de obter melhores resultados individuais; de alavancar a performance de colaboradores sob sua gestão; além de desenvolver e utilizar talentos de forma que se tornem cruciais para a organização.

Colella *et al.* (2013) descrevem liderança como sendo um processo de prover o direcionamento geral e influenciar indivíduos ou grupos para que juntos alcancem objetivos. Sendo assim, as lideranças passam a exercer um papel ainda mais importante dentro das organizações promovendo a integração dos liderados na execução das atividades, favorecendo o aprendizado individual e coletivo.

No Brasil, equipes de Recursos Humanos estão dando maior ênfase na análise de aspectos comportamentais como autoconfiança, controle emocional e habilidades interpessoais em comparação à análise das Competências Técnicas entendidas como todas aquelas adquiridas por meio da educação formal, de treinamentos e a partir das experiências profissionais obtidas ao longo da carreira. Percebe-se também que o mercado está sempre buscando novos critérios para avaliar os seus funcionários e também os candidatos a uma vaga de emprego. Com isso, as empresas passam a avaliar a forma como os profissionais lidam com si mesmos e com os outros (GOLEMAN, 1998).

Quando se trata de cargo de liderança, a preocupação com a assertividade na escolha do profissional aumenta e a correta avaliação de aspectos comportamentais torna-se fundamental dado o impacto das decisões desses líderes nos níveis táticos

e estratégicos da organização. O comportamento das pessoas no âmbito do trabalho está relacionado com suas características e valores pessoais que representam seus conhecimentos e competências. No nível interpessoal, fatores como a qualidade da liderança, a comunicação dentro e entre os grupos, bem como os conflitos estão relacionados ao comportamento do indivíduo (COLELLA *et al.*; 2013). Nesse contexto, o comportamento das lideranças se torna um fator importante a ser estudado pela grande influência que se tem sobre a equipe e a trajetória organizacional.

Evidenciando a relação entre IE e o comportamento humano, Hendrie Weisinger define Inteligência Emocional como “simplesmente o uso inteligente das emoções” (WEISINGER, 1997), ou seja, usar as emoções de forma positiva para o alcance de melhores resultados. Um dos primeiros métodos para se medir a Inteligência Emocional foi o EQ-i, desenvolvido por Reuven Bar-On em 1996. Trata-se de uma auto avaliação composta por 133 itens, que, após o término do teste, atribui um coeficiente que mensura a Inteligência Emocional do indivíduo.

Para os autores Mayer, Salovey & Caruso (2008), as medidas para a inteligência emocional devem identificar a percepção, o entendimento e a integridade emocional dos indivíduos e citam o *Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT)* como um dos métodos capazes de abranger estas áreas. As escalas citadas neste modelo, porém, foram desenvolvidas para atender aos profissionais de forma abrangente, o que torna menos eficiente a sua aplicação em pesquisas com líderes no exercício de suas funções corporativas (WONG & LAW, 2002), diferentemente do modelo EQ-i (BAR-ON, 1997) que abrange aspectos específicos de liderança já em sua primeira versão.

Dado esse contexto, o presente trabalho busca analisar as diferentes dimensões ligadas a Inteligência Emocional(IE) através da adaptação e utilização da metodologia *EQ-i* (BAR-ON, 1997). Em levantamento bibliográfico identificou-se a aplicação desse mesmo modelo em uma organização de setor público na Índia. Este estudo prévio contou com a participação de 300 executivos escolhidos de forma randômica e que se voluntariaram a responder ao questionário. (UDAYA. 2010). Um segundo alicerce para o desenvolvimento do questionário foi o modelo LPI

(*Leadership Practices Inventory*) desenvolvido pelos autores americanos James M. Kouzes & Barry Z. Posner (1997) que caracterizam as práticas de liderança em cinco dimensões.

A partir da inspiração no estudo realizado na Índia e da adaptação dos modelos de mensuração de Inteligência Emocional EQ-i (BAR-ON, 1997) e do Inventário de Práticas de Liderança *LPI* (KOUZES & POSNER, 1997) à realidade de uma organização do setor bancário brasileiro, o estudo objetiva responder à seguinte pergunta: **De que forma a Inteligência Emocional influencia as práticas de liderança dos executivos brasileiros que atuam em um banco?**

Com intuito de responder este questionamento e realizar o presente trabalho foram estabelecidos os seguintes objetivos.

1.1 1.1 Objetivos

O **Objetivo Geral** é verificar de que forma se estabelece a relação entre os diferentes atributos da Inteligência Emocional e as Práticas de Liderança de executivos de um banco brasileiro. Foram estabelecidos como **objetivos específicos**:

A. Verificar se existe diferenciação entre a Inteligência Emocional e as Práticas de Liderança dos executivos quando observados aspectos como Idade e Tempo na organização

B. Hierarquizar, por grau de importância, os atributos ligados à Inteligência Emocional para o desempenho da liderança na organização;

C. Determinar quais são as práticas e os comportamentos empregados pelos executivos que ocupam cargos de liderança em um banco de atacado.

1.2 1.2 Justificativa

Do ponto de vista teórico, o presente trabalho tem como propósito a geração de conhecimento a respeito das práticas e comportamentos de executivos ocupando cargos de liderança dentro de uma determinada organização e da relação desses com as diferentes dimensões da Inteligência Emocional (IE). A pesquisa objetiva também proporcionar aos alunos e futuros profissionais do mercado nacional um maior entendimento a respeito do tema a partir da percepção daqueles que já atuam liderando equipes e que são, possivelmente, profissionais de referência em suas respectivas áreas.

Embora atualmente já existam na literatura brasileira inúmeros conteúdos tratando e evidenciando a importância do estudo relacionado às melhores práticas de liderança e aspectos comportamentais ligados à Inteligência Emocional, aparentemente não foram encontrados referenciais bibliográficos relacionando esses dois componentes e sua aplicação a uma organização do setor bancário nacional.

Do ponto de vista prático, os resultados serão passíveis de utilização em futuros processos de recrutamento e seleção na própria organização foco do estudo e também, de disseminação para organizações que buscam novas metodologias para avaliação do comportamento como aspecto chave para o bom desempenho em cargos de liderança.

Quanto à viabilidade, o trabalho justificasse na medida em que o aluno atua neste ambiente organizacional foco do estudo e tem interação com diferentes setores e níveis hierárquicos da organização.

O presente trabalho está estruturado da seguinte forma: no capítulo 2 apresenta-se a revisão de literatura abordando os conceitos chaves para o desenvolvimento da pesquisa. No capítulo 3 apresenta-se o percurso metodológico utilizado para a coleta, tradução e análise dos dados.

2 REVISÃO TEÓRICA

Neste capítulo são apresentados os eixos teóricos que nortearão o estudo, quais sejam: Inteligência Emocional e Liderança e seus respectivos Inventários.

2.1 O conceito de Inteligência Emocional

O conceito de Inteligência Emocional (IE) vem sofrendo alterações em sua definição desde a introdução do termo na literatura científica em 1990 pelos pesquisadores Peter Salovey (Yale University) e John Mayer (University of New Hampshire). Esses autores propuseram uma definição de inteligência emocional como sendo “a habilidade de monitorar os sentimentos e as emoções próprias e de outras pessoas e utilizar estas informações para guiar seus pensamentos e ações” (MAYER, DIPAULO, & SALOVEY, 1990, p. 189). Em seu trabalho, Salovey & Mayer (1990) apresentam também um modelo ilustrativo de Inteligência Emocional baseado em quatro pilares, conforme apresentado na figura 1.

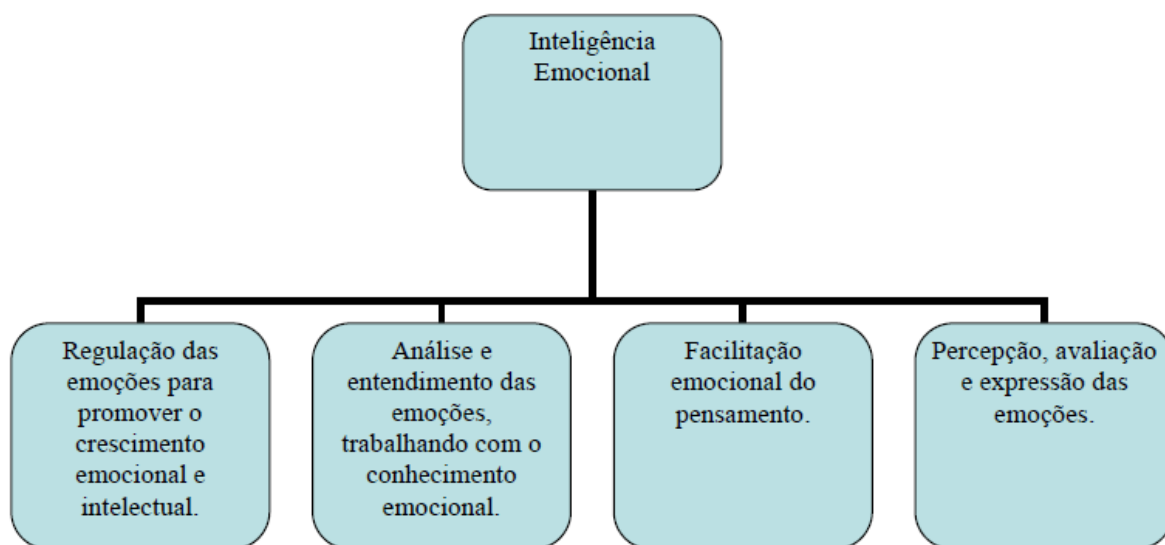


Figura 1 - Modelo de Inteligência Emocional de Salovey & Mayer (1990).

Fonte: Mayer, J. D., Salovey, P.(1990). Adaptado pelo autor

Apesar de ter se originado no contexto acadêmico, a temática de Inteligência Emocional só ganhou notoriedade quando o psicólogo Daniel Goleman publicou o livro Inteligência Emocional (1995) que viria a se tornar um best-seller mundial.

Partindo do conceito inicialmente formulado por Mayer & Salovey (1990), Goleman (1995) cria uma perspectiva mais ampla a respeito da IE. Em sua publicação, o autor acrescenta atributos da personalidade às habilidades cognitivas como a capacidade de motivar a si mesmo, de perseverar apesar das frustrações, de controlar os impulsos, de adiar gratificações, de regular os próprios estados de ânimo, de evitar a interferência da angústia nas faculdades racionais, de sentir empatia, de confiar nos demais, etc. Embora tenha se utilizado de concepções teóricas bem fundamentadas, Goleman (1995) não chega a conceber uma definição própria para Inteligência Emocional em sua primeira publicação.

Para Hendrie Weisinger (1997) a Inteligência Emocional (I.E.) refere-se “ao modo como os indivíduos se relacionam entre si dentro de um determinado grupo”. Todavia, o autor considera para que a compreensão seja clara, é necessário que todo o aspecto pessoal de formação do indivíduo seja levado em consideração. Além disso, divide o conceito de I.E. em duas principais correntes de análise: a inteligência emocional intrapessoal e a inteligência emocional interpessoal. A primeira aborda aspectos do indivíduo referindo-se a maneira como o indivíduo enxerga o mundo. Já a segunda corrente de análise faz referência ao modo como esse indivíduo faz uso dos resultados de suas análises pessoais na interação com o ambiente. Em suma, uma representa o autoconhecimento e o autocontrole, e a outra aborda a capacidade de integração social do indivíduo. (WEISINGER, 1997).

Segundo o mesmo autor, em um contexto organizacional onde os indivíduos possuem papéis definidos e teoricamente precisam cooperar entre si, aspectos como comunicação, relacionamentos, conhecimentos, hierarquia e disciplina, podem desencadear diferentes emoções nos colaboradores. Além disso, o volume de informação e a velocidade com que esta precisa ser gerenciada, tratada, disponibilizada, compreendida e assimilada, podem gerar uma sensação de impotência nos envolvidos no processo e com isso sentimentos como frustração, ansiedade e estresse passam a fazer parte da rotina no ambiente organizacional. Caso a percepção do colaborador seja desenvolvida dessa forma, é possível que o mesmo desenvolva barreiras internas que o impedirão de raciocinar e de desenvolver as habilidades necessárias para a resolução ou amenização do

problema encontrado, pois, para WEISINGER (1997). “o problema não é o problema, mas justamente a maneira como o indivíduo vê o problema.”

Uma segunda situação pode ser observada dentro das organizações: colaboradores utilizando-se de pensamentos automáticos e adotando linhas de raciocínio distorcidas no desempenho de suas funções. Muitas vezes essas percepções superficiais, automatizadas e sem lógica acabam por prejudicar, inclusive, o relacionamento com os demais colaboradores, além de inviabilizar processos de aprendizagem e de aperfeiçoamento. Segundo WEISINGER (1997), após alguns anos atuando na organização, o colaborador pode também desenvolver uma visão acomodada de sua situação profissional, sendo que características como motivação e senso de equipe eram evidentes no início e inerentes ao seu perfil. Porém, com o passar do tempo, a apatia, o desânimo e a descrença nos valores da empresa podem tomar conta do colaborador fazendo com que se torne um membro desmotivado na equipe e não mais um participante dinâmico e eficiente. Vale ressaltar que diferentes aspectos externos também podem influenciar nesse declínio de performance, porém, o que se percebe é que o próprio indivíduo começa a apresentar barreiras de aprendizado e desenvolvimento na medida em que, no decorrer de um determinado período, se depara com situações mais difíceis ou complexas. (WEISINGER, 1997).

A partir dessas duas situações, WEISINGER (1997) colabora para que o conceito de Inteligência Emocional (IE) ganhe tangibilidade, além de evidenciar, a partir de exemplos em um ambiente organizacional, a importância do tema. O autor ressalta ainda que a compreensão do termo Inteligência Emocional depende do conhecimento de seus aspectos básicos, descritos por ele como:

1. A capacidade de perceber, avaliar e expressar corretamente uma emoção;
2. A capacidade de gerar ou ter acesso a sentimentos quando eles puderem facilitar sua compreensão de si mesmo ou de outrem;
3. A capacidade de compreender as emoções e o conhecimento derivado delas;

4. A capacidade de controlar as próprias emoções para promover o crescimento emocional e intelectual.

2.2 Modelos Bar-On de Inteligência Emocional e Social

Já o autor Reuven Bar-On, aborda o assunto ampliando o conceito de Inteligência Emocional para Inteligência Emocional e Social (IES) e o descreve como “uma gama de aptidões, competências e habilidades não-cognitivas que influenciam a capacidade do indivíduo de lidar com as demandas e pressões do ambiente” Bar-On, 2006, p. 14) enfatizando a codependência entre as capacidades associadas à Inteligência Emocional com traços de personalidade e a sua aplicabilidade ao bem-estar dos indivíduos (STYS & BROWN, 2004).

Essa formulação do conceito de Inteligência Emocional e Social de Reuven Bar-On (1996), intitulado *The Bar-On model of emotional-social intelligence* teve como inspiração o livro *A origem das espécies* (1859) do naturalista inglês Charles Darwin que trata da adaptação como principal fator de sucesso no processo evolutivo das espécies e a descreve como “qualquer característica ou comportamento natural evoluído que torna algum organismo capacitado a sobreviver e a se reproduzir em seu respectivo habitat. (DARWIN, 1872). Em referência à espécie humana, o naturalista inglês cita importância da “expressão das emoções” no processo de adaptação dos indivíduos com o ambiente e utiliza o conceito de “adaptação comportamental”. Além da Teoria Darwinista (DARWIN, 1872), estudos feitos por Thorndike, E.L. (1920) a respeito da importância da Inteligência Social para a performance humana também serviram como embasamento teórico para o desenvolvimento dos estudos de Reuven Bar-On que divide em cinco dimensões o conceito de Inteligência Emocional (BAR-ON, 2005):

- (i) Habilidades intrapessoais (por exemplo, autoconsciência emocional, assertividade),
- (ii) Habilidades interpessoais (por exemplo, relações com os outros, responsabilidade social e empatia),

- (iii) Comportamentos adaptativos (avaliados por ex., por escalas de resolução de problemas, testes de realidade, flexibilidade),
- (iv) Gestão do estresse (por exemplo, inclui habilidades avaliadas por escalas de tolerância ao estresse, e controlo de impulsividade),
- (v) Disposição geral (por exemplo, felicidade, optimismo).

Em última análise, o autor argumenta:

Ser emocional e socialmente inteligente significa gerenciar efetivamente as mudanças pessoais, sociais e ambientais de forma realista e flexível lidando com a situação imediata, resolvendo problemas e tomando decisões. Para fazer isso, precisamos gerenciar as emoções para que elas funcionem para a nosso favor e não contra nós, e precisamos ser suficientemente otimistas, positivos e auto motivados (Bar-on, 2006 p.13-25).

2.3 Instrumentos Emotional Quotient Inventory (EQ-i)

O EQ-i (BAR-ON, 1997) é um instrumento de auto avaliação dos comportamentos emocionais e sociais desenvolvido inicialmente com a finalidade de examinar a tese de doutorado a respeito da Inteligência Emocional e Social do psicólogo israelense Reuven Bar-on, intitulada “*The Development of a Concept of Psychological Well-Being*”. A tese desenvolvida no início dos anos 80 sugeriria que altos níveis de inteligência emocional e social estariam intimamente relacionados a um estado de bem-estar psicológico dos indivíduos.

Segundo Bar-on, o instrumento EQ-i™ foi desenvolvido para operacionalizar a abordagem do conceito de Inteligência Emocional, o que reforça o distanciamento da abordagem de Bar-On daquela formulada por Daniel Goleman, por exemplo, que não sugere uma metodologia prática de mensuração da Inteligência Emocional.

Para um melhor entendimento do EQ-i, o autor descreve as seis etapas da elaboração do instrumento (BAR-ON, 1997):

- 1) Identificação, na literatura acadêmica, de várias competências emocionais e sociais, habilidades e comportamentos que possam afetar o desempenho e o bem-estar dos indivíduos;
- 2) Agrupamento das competências, habilidades e comportamentos que emergiram da literatura em conjuntos individuais;

- 3) Construção de um instrumento experimental que gerou inicialmente aproximadamente 1.000 itens;
- 4) Determinação de 15 escalas primárias e 133 itens incluídos na versão publicada deste instrumento (o Bar-On EQ-i™) com base em uma combinação de achados estatísticos e considerações teóricas feitas pelo autor;
- 5) Aplicação da versão final da auto avaliação EQ-i™ em 3.831 adultos na América do Norte para validação do modelo.
- 6) Atuação contínua na aplicação, coleta de dados e *feedbacks* para validação do instrumento em diferentes países e culturas ao redor do mundo.

Atualmente o EQ-i já conta com tradução em mais de 30 idiomas e considerou dados coletados em inúmeros contextos culturais ao redor do mundo. Fora dos Estados Unidos, têm-se registros que evidenciam a aplicação da metodologia em cerca de 3.000 indivíduos em seis países (Argentina, Alemanha, Índia, Israel, Nigéria e África do Sul).

O instrumento teve sua fórmula atualizada em 2011 e passou a se chamar EQ-i 2.0™. Antes disso já conta com duas variações básicas da sua formulação inicial: a versão EQ-360™, desenvolvida com o intuito de gerar resultados mais detalhados e abordando itens não contemplados no modelo EQ-i 2.0™ e a versão EQ-i:YV™ designada à mensuração da Inteligência Emocional e Social em crianças e adolescentes de 7 a 17 anos (BAR-ON, 1996). Apesar da diferenciação em seu conteúdo, os modelos EQ-360™ e EQ-i:YV™, também tem como fundamentação teórica o Modelo Bar-on de Inteligência Emocional e Social (IES), conforme ilustrado na figura 2:

AUTOPERCEÇÃO

Autoestima é respeitar a si mesmo, compreendendo e aceitando seus próprios pontos fortes e fraquezas. A autoestima geralmente está associada a sentimentos de força interior e de autoconfiança.

Autorrealização é a vontade de tentar evoluir de forma contínua e de se envolver na busca de objetivos pessoais relevantes e significativos que levem a uma vida plena e agradável.

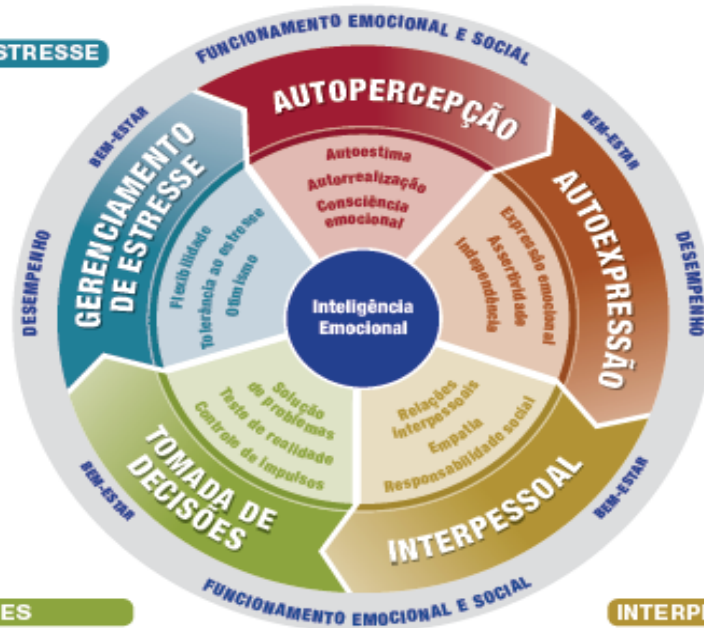
Consciência emocional inclui reconhecer e compreender as próprias emoções. Inclui a capacidade de distinguir suas sutilezas, ao mesmo tempo compreendendo suas causas e o impacto que estas têm sobre os pensamentos e ações próprios e dos outros.

GERENCIAMENTO DE ESTRESSE

Flexibilidade é adaptar emoções, pensamentos e comportamentos às circunstâncias ou ideias desconhecidas, imprevisíveis e dinâmicas.

Tolerância ao estresse envolve lidar com situações estressantes ou difíceis e acreditar que é possível gerenciar ou influenciar as situações de maneira positiva.

Otimismo é um indicador da atitude positiva e perspectiva de vida de um indivíduo. Isso envolve permanecer esperançoso e resiliente, mesmo diante de eventuais contratempos.



AUTOEXPRESSÃO

Expressão emocional é expressar abertamente seus sentimentos verbalmente e não verbalmente.

A **Assertividade** envolve comunicar sentimentos, crenças e pensamentos abertamente, e defender os direitos e valores pessoais de uma forma socialmente aceitável, não ofensiva e não destrutiva.

Independência é a capacidade de se dirigir a si próprio e estar livre da dependência emocional dos outros. A tomada de decisão, o planejamento e as tarefas diárias são concluídos de forma autônoma.

TOMADA DE DECISÕES

Solução de problemas é a capacidade de encontrar soluções para problemas em situações as quais as emoções estão envolvidas. A Solução de problemas inclui a habilidade de entender como as emoções causam impacto na tomada de decisões.

Teste de realidade é a capacidade de manter a objetividade, vendo as coisas como elas realmente são. Essa capacidade envolve reconhecer quando as emoções ou predisposições pessoais podem levar uma pessoa a ser menos objetiva.

Controle dos impulsos é a capacidade de resistir ou conter um impulso, tendência ou tentação de agir, e envolve evitar comportamentos e tomada de decisões imprudentes.

INTERPESSOAL

Relações interpessoais se referem à habilidade de desenvolver e manter relações mutuamente satisfatórias que são caracterizadas por confiança e compaixão.

Empatia é reconhecer, compreender e apreciar como as outras pessoas se sentem. A Empatia envolve ser capaz de articular a sua compreensão da perspectiva e do comportamento de outra pessoa de maneira que respeite os sentimentos desta.

Responsabilidade social é contribuir voluntariamente com a sociedade, com os próprios grupos sociais e, geralmente para o bem-estar dos outros. A Responsabilidade social consiste em agir de forma responsável, tendo consciência social e demonstrando preocupação com a comunidade maior.

Figura 2 - Modelo de Inteligência Emocional e Social de Reuven Bar-On.(1996).

Fonte: *The emotional intelligence inventory* (EQ-I) (BAR-ON;1996). Adaptado pelo autor.

2.4 O conceito de Liderança

A temática da liderança vem sendo objeto de inúmeros estudos e investigações em organizações públicas e privadas, sobretudo desde as últimas décadas do século passado. Ao redor do mundo, diversas instituições de Ensino Superior têm incluído competências de liderança em seus currículos com o objetivo de melhor prepararem seus alunos para o mercado de trabalho.

Embora seja um tema recorrente em estudos nas áreas de recursos humanos e comportamento organizacional (BERGAMINI, 1994), a noção de que a liderança é uma atividade distinta da gerência venham ganhando força apenas recentemente. Na verdade, ainda que controverso esse entendimento – levando em consideração a ideia de que líderes não são necessariamente gerentes (BENNIS,1996) - ele reflete a crise no modelo gerencial clássico historicamente relacionado com o modelo da administração científica desenvolvido pelo norte-americano Frederick Taylor (BRAVERMAN, 1981) e que predomina no mundo corporativo atualmente.

Em termos gerais, liderar pressupõe um comportamento individual dirigido a fazer com que os demais executem aquilo que foi proposto (HEMPHILL & COONS, 1957). Acredita-se que a liderança passa pela capacidade dos seres humanos em influenciar outras pessoas por meio da comunicação assertiva, logo, trata-se de uma interação interpessoal (TANNENBAUM, WESCHLER & MASSARIK, 1961; JACOBS, 1970). Resumidamente, o processo de liderança se baseia em dois pilares: um ligado a um fenômeno de grupo e um segundo tratando de um processo de influência intencional perante os liderados (BERGAMINI, 1994).

A partir desses conceitos iniciais, é possível dividir as diversas teorias de liderança através de dois enfoques, que são:

a) o enfoque situacional, que explora as variáveis que cercam o processo de liderança. Essa abordagem leva em consideração o contexto situacional, descrevendo a personalidade do líder como apenas mais um dos fatores que determinam o desempenho de um determinado grupo (FIEDLER,1967).

b) o enfoque no indivíduo, com abordagens centradas na definição de líder e na procura das qualidades comuns a todos os líderes.

De todas as propostas recentes sobre liderança com enfoque no indivíduo, provavelmente uma das mais sintonizadas com o contexto atual de mudança no qual as organizações contemporâneas estão sujeitas é a teoria da Liderança Transformacional (DRUCKER, 1970).

2.4.1 Teoria da Liderança Transformacional

Entre os autores da liderança transformacional, certamente dois dos mais relevantes são Bernard Bass e Warren Bennis, o primeiro, pela sua influência para a produção de pesquisas acadêmicas, e o segundo, pela sua popularidade no círculo corporativo.

A perspectiva da liderança transformacional foi apresentada pela primeira vez por Burns (1978). Além dele, outros autores da época desenvolveram propostas muito semelhantes, o que proporcionou que houvesse uma convergência desses estudos para uma mesma abordagem, centrada em um entendimento alternativo à uma visão onde o gerente assume-se como o principal ator de análise da liderança – visão essa que predominava na década de 1970.

A proposta de Burns (1978) sobre a liderança transformacional, além de ter sido a pioneira, é também considerada a mais influente já que foi a partir desse texto que outros importantes pesquisadores desenvolveram suas proposições. Com histórico de atuação na área de ciência política, James McGregor Burns desenvolveu seu texto sobre liderança inspirando-se nos grandes líderes da história política norte-americana (BAILEY; AXELROD, 2001).

Sustentado pelas ideias de Maslow sobre a hierarquia de necessidades e de Kolberg sobre o desenvolvimento moral, Burns (1978) apresenta dois modelos distintos de liderança, comuns tanto na vida política quanto na esfera privada: a liderança transacional e a liderança transformacional. A primeira consiste no estilo de liderança baseado na capacidade do líder em atender os interesses particulares dos seguidores; já o segundo estilo corresponde à liderança centrada no

desenvolvimento dos seguidores, de maneira a permitir que esses adotem um comprometimento com valores coletivos substantivos.

Para Burns (1978), os líderes transacionais são aqueles que enfatizam sua capacidade de influência no poder de garantir atendimento das necessidades que os seguidores apresentem, seguindo uma lógica utilitarista de recompensa e punição, ou mesmo de barganha. Nesse sentido, não há no modelo transacional uma preocupação com a coletividade ou com princípios e valores determinados pela organização. Partindo desse pressuposto, conclui-se que este modelo dá ênfase no auto interesse (seja dos seguidores, seja do líder). Além disso, Burns enfatiza que o modelo de líder transacional, por não ter uma preocupação com o desenvolvimento moral dos seguidores, geralmente atende às necessidades mais baixas da hierarquia de Maslow (fisiológicas, de segurança, sociais e de estima, figura 3), que, geralmente, dizem respeito a expectativas estabelecidas contratualmente (BASS, 1985).

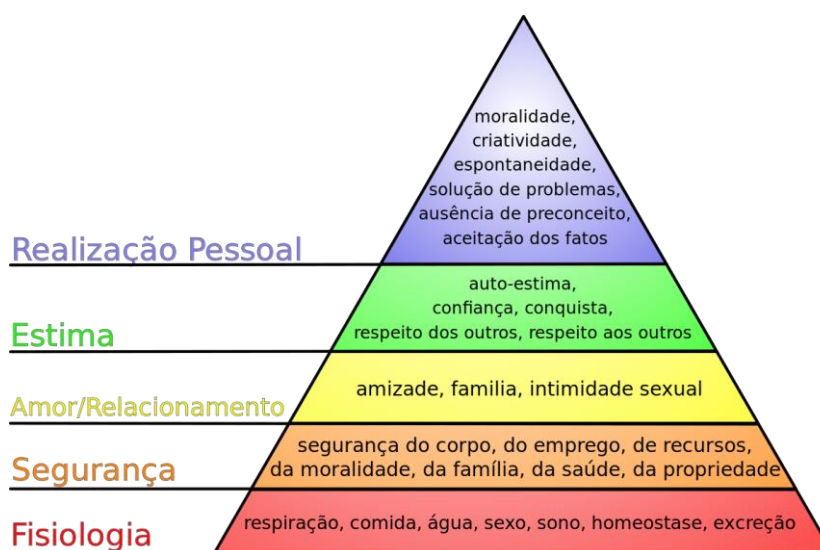


Figura 3 - Hierarquia de necessidades de Maslow.

Fonte: A pirâmide de Necessidades, Maslow, Abraham H, 1970. Adaptado pelo autor.

Como considerou Bass (1999, p. 12) em menção à descrição de Burns (1978), o líder transformacional é aquele que:

[...] não apenas move os seguidores acima na hierarquia de necessidades de Maslow, mas também os move para transcender seus próprios interesses particulares, presumidamente, também os de auto realização.

Com base na proposta de Liderança Transacional formulada por Burns (1978) os autores James M. Kouzes e Barry Z. Posner conduziram no período entre 1983 e 2002 uma extensa pesquisa sobre liderança. Essa pesquisa permitiu o desenvolvimento de um questionário que objetiva a avaliação dos diferentes estilos de liderança. Desde então os resultados provenientes das aplicações desse questionário vem sendo compilados em um imenso banco de dados. O questionário foi denominado LPI (*Leadership Practice Inventory*).

2.4.2 Inventário de Práticas de Liderança (LPI)

Criadas por James M. Kouzes e Barry Z. Posner no início da década de 1980 e identificadas pela primeira vez em seu best-seller internacional *O Desafio da Liderança*, as "As Cinco Práticas de Liderança Exemplar" abordam a liderança como um conjunto de comportamentos mensuráveis, possíveis de aprender e de ensinar.

O Inventário de Práticas de Liderança (LPI) foi desenvolvido através de uma triangulação de métodos e estudos quantitativos e qualitativos. Além disso, entrevistas e estudos de caso de experiências de liderança contribuíram para o desenvolvimento dos conceitos que se dividem em cinco práticas de liderança, conforme representado no quadro 1, apresentado a seguir:

Quadro 1 - Inventário de Práticas de Liderança de Kouzes & Posner (2013).

05 práticas de liderança exemplar	Os compromissos da prática
Modele o estilo	“Esclareça os valores, encontrando a própria voz e expressando os valores comuns. [...] Dê o exemplo, alinhando as ações com os valores comuns” (Kouzes & Posner, 2013, p.23).
Inspire uma visão comum	“Veja o futuro, imaginando possibilidades vibrantes e dignificantes. [...] arregimente outros para uma visão comum, evocando as aspirações compartilhadas” (Kouzes & Posner, 2013, p.23).
Questione o processo	“Busque oportunidades, tomando a iniciativa e olhando para fora à procura de soluções e de melhorias inovadoras. [...] experimente e arrisque engendrando constantemente pequenas vitórias e aprendendo com a experiência” (Kouzes & Posner, 2013, p.23).
Capacite os outros para ação	“Estimule a colaboração, promovendo a confiança e facilitando os relacionamentos. [...] Fortaleça os outros, aumentando a autodeterminação e desenvolvendo competências” (Kouzes & Posner, 2013, p.23).
Anime os corações	“Reconheça as contribuições, demonstrando apreço pela excelência individual. [...] Comemore os valores e as vitórias, criando o espírito de comunidade” (Kouzes & Posner, 2013, p.23).

Fonte: Kouzes & Posner, (2013, p.54)

As ações que compõem essas práticas foram traduzidas em afirmações que expressam diferentes comportamentos de liderança. Após diversos procedimentos de validação, o instrumento resultante foi administrado a mais de 350.000 gerentes e não gerentes em uma variedade de organizações em diferentes países.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Pereira (2012) classifica uma metodologia como a lógica do conhecimento científico e a descreve como fator de orientação para a investigação proposta por uma pesquisa científica. Neste capítulo, serão detalhados os procedimentos metodológicos utilizados no presente estudo. A investigação que serviu como base para a realização deste trabalho foi realizada através da coleta de respostas a um questionário *online* compartilhado com os respondentes através de uma rede social interna da instituição. Os 135 participantes responderam à pesquisa de forma voluntária e foram contatados previamente para que tivessem conhecimento do tema e da motivação da pesquisa. Neste contato prévio, foi assegurado que as respostas seriam mantidas sob sigilo e que serviriam apenas para fins acadêmicos.

3.1 Caracterizações do Objeto de Estudo e Definição Da Amostra

A definição do foco da pesquisa direcionado a executivos que atuam em um banco brasileiro - está fundamentada na percepção do aluno de que o contexto organizacional em questão apresenta características que oportunizam, por diferentes motivos, a observação de aspectos ligados aos conceitos de Inteligência Emocional e Liderança descrita anteriormente. Para que fique claro o entendimento a respeito do objeto de estudo, se faz necessária a caracterização dos profissionais em questão, do ambiente organizacional em que estão inseridos:

Em linhas gerais, é possível caracterizar o setor bancário como um conjunto de instituições financeiras que realizam, entre outras funções, o intermédio entre agentes superavitários e agentes deficitários, sendo eles pessoas físicas e jurídicas, exercendo a função de captação de recursos dos agentes superavitários e concessão de empréstimos com juros aos deficitários gerando assim uma margem de ganho denominada *spread bancário*, de onde provêm as receitas dessas instituições.

A organização foco de estudo possui aproximadamente 5 mil colaboradores e 320 profissionais ocupando posições de gestão entre gerentes, diretores, vice-presidentes e presidente.

A aplicação do questionário que compreende os elementos dos inventários LPI (Práticas de Liderança) e EQ-i (Inteligência Emocional), contou com a participação de 45 gestores de diversas áreas do banco, todos eles baseados no Estado de São Paulo.

3.2 Técnicas de análise de dados

A investigação necessária para o desenvolvimento do estudo se deu a partir da coleta de respostas aos dois inventários distintos elaborados a partir da seleção de determinados componentes do Instrumento de mensuração da inteligência emocional EQ-i (BAR-ON, 1997) e, também do Inventário de Práticas de Liderança LPI (KOUZES & POSNER, 1997).

O inventário EQ-I foi utilizado para nortear e inspirar a construção de 30 sentenças que abrangem sete diferentes atributos ligados à Inteligência Emocional descritos no modelo original (vide apêndice A) considerando que, para seu emprego na íntegra, seria necessária a obtenção dos direitos autorais para sua adaptação a população brasileira. Dessa forma, este instrumento foi empregado como norteador para elaboração das sentenças, muitas delas simplesmente traduzidas para o português; e também da metodologia de interpretação dos resultados.

De forma semelhante, ao considerar o Inventário de Práticas de Liderança foram elaboradas outras 25 sentenças inspiradas no modelo LPI e que fazem referência às sete dimensões descritas no modelo original (vide apêndice B).

O questionário empregado é composto de três partes conforme esboço abaixo:

a) Preenchimento de Informações Pessoais

- Nome
- Gênero
- Cargo
- Tempo no cargo
- Tempo na organização

b) Sentenças sobre Inteligência Emocional

Foram apresentadas aos voluntários respondentes 30 sentenças adaptados do Inventário EQ-i. A cada uma dessas sentenças, deve ser atribuído um número de 1 a 5 correspondentes a seguinte escala:

- (1) - Nunca ou muito raramente é verdadeiro acerca de mim;
- (2) – Raramente é verdadeiro acerca de mim;
- (3) - Às vezes é verdade;
- (4) - Muitas vezes é verdade;
- (5) - Sempre é verdade

c) Sentenças sobre Práticas de Liderança

A terceira última parte da avaliação apresenta 20 sentenças inspiradas no Inventário de Práticas de Liderança dentre um universo de 30 existentes (vide anexo B). A cada uma dessas sentenças, deve ser atribuído um número de 1 a 5 correspondentes a seguinte escala:

- (1) - Nunca;
- (2) - Raramente;
- (3) - Às vezes;
- (4) - Geralmente e
- (5) - Sempre

3.3 Técnicas de Análise de Dados

Os dados obtidos através das respostas ao questionário foram organizados de forma que pudessem ser interpretados em um formato simplificado, porém de forma equivalente ao empregado no estudo que inspirou o presente trabalho, *Emotional Intelligence and its Relationship with Leadership Practices* do autor Suritan Udaya (2010). Empregou-se neste estudo, a metodologia estatística descritiva conhecida como “coeficiente de Pearson” para mensurar o grau

de correlação entre as variáveis de Inteligência Emocional e de Práticas de Liderança. Este coeficiente, normalmente representado por “ ρ ” assume apenas valores entre -1 e 1, sendo que valores menores que zero representam uma correlação negativa entre duas variáveis e maiores, uma correlação positiva (FIGUEIREDO, 2009).

Os resultados obtidos foram apresentados em formato de quadros, de forma similar ao exposto no estudo realizado na Índia (UDAYA, 2010), além das conclusões em formato dissertativo.

Cabe salientar que a seleção das sentenças relacionadas à Inteligência Emocional seguiu os procedimentos indicados no manual técnico de aplicação do Inventário de Inteligência Emocional desenvolvido por Reuven Bar On em 1996.

Para assegurar a validade da análise das respostas aos questionários, foram excluídos os resultados dos participantes que deram uma exagerada impressão positiva ou negativa de si mesmos ou que atribuíram “1” (*Nunca ou muito raramente é verdadeiro acerca de mim*) ou “2” (*Raramente é verdadeiro acerca de mim*) ao item “*Eu respondi aberta e honestamente a todas as questões anteriores*” presente no questionário.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados e discutidos os resultados obtidos através da análise das respostas dos executivos aos questionários de Inteligência Emocional e Práticas de Liderança.

4.1 Perfis dos executivos

Dentre os 45 gestores participantes da pesquisa, 34 são homens e 11 são mulheres. Todos os participantes possuem, ao menos, ensino superior completo. A idade média da amostra foi de 41,2 anos, sendo que 22 deles (48,9%) possuíam menos de 40 anos e 23 (51,1%) mais do que isso.

Em relação às áreas de atuação e cargos, a distribuição dos 45 gestores participantes é a seguinte:

- 15 Gerentes Regionais da área Comercial
- 5 Gerentes Regionais da Mesa de Câmbio
- 6 Gerentes de Implantação de Produtos
- 5 Gerentes das equipes de Atendimento ao Cliente
- 7 Gerentes do BackOffice de contratação
- 3 Gerentes do Jurídico do Banco
- 1 Superintendente de Produtos
- 2 Superintendentes Comerciais
- 1 Diretor Comercial

Todos estes profissionais pertencem ao segmento de Atacado do banco e estão baseados em um mesmo endereço. Além disso, todas as posições citadas possuem, ao menos, três profissionais sob sua gestão direta.

A partir dos resultados obtidos através da pesquisa, buscou-se verificar se existe diferenciação entre os atributos de Inteligência Emocional e Práticas de Liderança dos executivos quando observados aspectos como idade e tempo na função que são apresentados nas próximas subseções.

Os quadros 2 e 3 a seguir verificam se existe diferenciação em cada um dos atributos de Inteligência Emocional e Práticas de Liderança.

Quadro 2 - Diferenciação da inteligência emocional por grupo etário.

Atributos	Até 40 anos	Mais de 40 anos	Δ
Assertividade	17,54	18,78	7,07%
Teste de realidade	15,17	16,08	6,00%
Resolução de Problemas	16,68	17,45	4,62%
Tolerância ao estresse	16,81	17,43	3,81%
Relações Interpessoais	19,03	19,25	1,16%
Empatia	19,51	19,65	0,72%
Flexibilidade	15,63	15,17	-2,94%
EI TOTAL	120,37	123,83	2,87%

Em relação à Inteligência Emocional, percebe-se que os gestores com mais de 40 anos possuem a maior parte dos recursos emocionais levemente mais desenvolvidos do que seus pares mais jovens. Os executivos com mais de 40 anos de idade evidenciam uma capacidade mais aprimorada de diferenciação entre o que é a sua percepção de um acontecimento e o que é, de fato, realidade (Teste de Realidade). Além disso, a suas experiências prévias contribuem para que sejam mais assertivos na tomada de decisão (Assertividade) e na resolução de problemas. Pode-se inferir que com a idade crescente, os executivos enfrentam uma variedade de situações de vida que, por sua vez, os tornam emocionalmente mais inteligentes.

Em relação aos atributos “Relações Interpessoais” e “Empatia”, a diferenciação entre os resultados dos dois grupos foi mínima. Dessa forma, entende-se que, independente da faixa etária, os gestores possuem uma boa capacidade de influenciar os demais e gerar engajamento em suas equipes. A importância dessas

habilidades para o desempenho da função do líder fica evidente ao compreender-se que liderança é capacidade dos seres humanos de influenciar outras pessoas por meio da comunicação assertiva, logo, uma interação interpessoal (TANNENBAUM, WESCHLER & MASSARIK, 1961; JACOBS, 1970).

Em relação ao recurso emocional “Tolerância ao Estresse”, os gestores com mais de 40 anos possuem uma capacidade mais elevada de se manterem calmos e são menos propensos a ficarem excessivamente ansiosos ou agitados do que os mais jovens quando em situações de pressão.

O único recurso emocional no qual o grupo de gestores com menos de 40 anos obteve uma nota mais elevada foi “Flexibilidade”. Compreendida como a capacidade de ajustar emoções, pensamentos e comportamentos em ambientes dinâmicos e condições variáveis, aparentemente os mais jovens possuem uma capacidade maior de adaptação a mudanças significativas no ambiente. Lembrando que o conceito de flexibilidade, segundo o psicólogo israelense Reuven Bar-On (1996) está intimamente ligado ao conceito de adaptação, definido por Charles Darwin como “principal fator de sucesso no processo evolutivo das espécies” (DARWIN, 1872).

No que diz respeito às práticas de liderança (vide quadro 3), embora não tenha sido verificada uma variação substancial no resultado final entre as duas amostras, os executivos com menos de 40 anos apresentaram uma pontuação significativamente maior no atributo “Encorajar a Vontade” relacionado, segundo o Inventário de Práticas de Liderança (KOUZES & POSNER, 1997), ou seja, apresentam com maior frequência comportamentos que objetivam “o reconhecimento das contribuições dos demais, mostrando o apreço pela excelência individual” e também “a celebração das vitórias criando um espírito de comunidade”. Esse resultado sugere que os executivos mais jovens tendem a estimular mais a competitividade entre os membros de suas equipes, além de conceder maior autonomia a eles. Por outro lado, os executivos com mais de 40 anos, que apresentam uma nota maior no atributo “Inspirar uma visão comum”, tendem a conduzir suas equipes prezando pela uniformidade nas relações interpessoais e estimulando o trabalho conjunto em prol de um objetivo maior.

Quadro 3 - Diferenciação das práticas de liderança por grupo etário.

Práticas de Liderança	Até 40 anos	Mais de 40 anos	Δ
Inspirar uma visão comum	18,91	20,36	7,67%
Permitir que os outros ajam	19,534	19,8	1,36%
Modelar o Estilo	18,05	18,24	1,05%
Questionar o processo	16,16	15,97	-1,18%
Encorajar a vontade	20,039	18,72	-6,58%
LPI Total	92,693	93,09	0,43%

Fonte: dados coletados

4.1.1 Tempo na organização

Em relação à análise dos resultados quando agrupadas as respostas pelo tempo de atuação dos executivos dentro da instituição bancária, não foram constatadas variações significativas entre os resultados obtidos tanto para Inteligência Emocional quanto para as Práticas de Liderança, embora haja uma concentração maior de executivos respondentes em um determinado grupo, conforme o quadro 4.

Quadro 4 - Distribuição dos executivos em faixas de tempo na organização.

Tempo na organização (anos)	Número de executivos	Repr. (%)
< 8	15	33%
8 a 13	17	38%
13 <	13	29%
Total	45	100%

Fonte: coleta de dados

O quadro 5 evidencia que, embora não tenham sido verificadas variações expressivas entre os resultados dos três grupos, os recursos emocionais tendem a melhorar na medida em que o executivo mantém-se na organização. Ao analisar a soma de todas as componentes nota-se uma variação de apenas 1,65% entre os executivos que atuam há mais de 13 anos e aqueles que atuam há menos de oito anos.

Quadro 5 - Inteligência Emocional, Práticas de liderança e o tempo de atuação na organização.

Atributos	< 8	8 a 13	13 <
Tolerância ao estresse	16,81	17,21	17,31
Resolução de Problemas	16,9	17,08	17,27
Assertividade	17,96	18,16	18,35
Teste de realidade	15,12	15,63	16,13
Relações Interpessoais	18,9	19,09	19,43
Empatia	19,5	19,55	19,7
Flexibilidade	15,53	15,4	15,28
EI TOTAL	120,92	122,52	122,91
Inspire uma visão comum	18,72	19,12	20,12
Permitir que os outros ajam	19,20	19,76	20,07
Modele o Estilo	18,15	18,29	18,43
Questionar o processo	16,32	16,16	15,90
Encorajar a vontade	20,08	19,11	18,72
LPI Total	92,47	92,44	93,24

Fonte: dados coletados

Em linhas gerais, quando observada a diferenciação entre os recursos de Inteligência Emocional fica evidente que as experiências vivenciadas ao longo do tempo contribuem para que os executivos se tornem emocionalmente mais inteligentes. Destaca-se a média elevada das notas para os recursos emocionais “Empatia” e “Relações Interpessoais”, o que indica que esses profissionais possuem os recursos emocionais fundamentais para o exercício de suas funções como líderes bem desenvolvidos.

Em relação aos atributos de liderança, pode-se inferir que gestores com idade mais elevada e com mais tempo de atuação na organização preferem o estilo de liderança “Inspirar uma visão comum”, diferentemente dos mais jovens que tendem a

apresentar com mais frequência comportamentos que visam proporcionar uma maior autonomia aos membros de suas equipes e a celebrar com maior frequência as conquistas individuais e coletivas, ligados ao estilo “Encorajar à vontade”.

4.2 Atributos da Inteligência Emocional e Desempenho da Liderança na Organização

O quadro 6 a seguir apresenta a hierarquização das sete dimensões da Inteligência Emocional pelo grau de relevância, além de apresentar as sentenças relativas a cada uma e a interpretação seguindo as orientações presentes no Manual Técnico *BarOn EQ-i:YV* (1997).

Quadro 6 - Hierarquia dos recursos de Inteligência Emocional.

Atributo	Nota
Empatia	19,58
Relações Interpessoais	19,13
Assertividade	18,16
Tolerância ao estresse	17,11
Resolução de Problemas	17,08
Teste de realidade	15,63
Flexibilidade	15,40

Fonte: Coleta de dados

Considerando a escala classificam-se as notas atribuídas para cada uma das Dimensões da Inteligência Emocional da seguinte forma:

- **Diferencial:** acima de 19 pontos
 - **Satisfatório:** 15 a 19 pontos
 - **Insatisfatório:** 0 a 15 pontos
- 1) **Empatia**

Quadro 7 - Avaliação da empatia.

Itens	Empatia	19,58
2	Durante uma conversa importante, costumo prestar atenção em pistas que demonstrem como o outro está se sentindo	3,96
9	Eu costumo prestar atenção as palavras importantes que estão sendo ditas	3,99
16	Eu identifico rápido quando alguém está se sentindo desconfortável com determinada situação	3,76
23	Quando converso com as pessoas, tendo a ouvir mais as experiências dos outros do que falar sobre as minhas	3,65
30	Quando vejo meus colegas animados, tendo a ficar animado também	4,18

As respostas indicam que os indivíduos apresentam uma ótima capacidade de compreender e apreciar os sentimentos dos demais. Esses profissionais tendem também a evitar conflitos e a buscar o equilíbrio em relações conflituosas dentro de suas equipes. Essa habilidade é extremamente benéfica durante as interações com os outros e durante os esforços de cooperação, afinal de contas “a Empatia envolve ser capaz de articular a sua compreensão da perspectiva e do comportamento de outra pessoa de maneira que respeite os sentimentos dela”, segundo o manual técnico de aplicação do Inventário de Inteligência Emocional (BAR-ON, 1997).

2) Relações Interpessoais

Quadro 8 - Avaliação das relações interpessoais.

Item	Relações Interpessoais	19,13
4	Escuto atentamente quando as pessoas falam comigo e demonstro isso	3,86
11	Eu me interesso verdadeiramente pelas pessoas e seus problemas	3,89
18	Sempre trato as pessoas com educação e gentileza	3,76
25	Tenho o hábito de colaborar com os demais	3,72
32	Tenho o hábito de elogiar as pessoas por algo bom que fizeram	3,90

As respostas retratam que estes profissionais possuem habilidades de interpessoais bastante desenvolvidas. Segundo o modelo EQ-i (BAR-ON, 1997), esta é a componente que mais está conectada com a capacidade de liderar equipes, formar alianças e desenvolver relações que proporcionem trocas mútuas de ideias,

sentimentos e informações. O resultado corrobora a definição de que “a liderança passa pela capacidade dos seres humanos em influenciar outras pessoas por meio da comunicação assertiva, logo, uma interação interpessoal” (TANNENBAUM, WESCHLER & MASSARIK, 1961; JACOBS, 1970).

3) Assertividade

Quadro 9 - Avaliação da assertividade.

Item	Assertividade	18,16
1	Não me incomodo em admitir meu erro perante os outros.	3,34
8	Sinto-me à vontade quanto ao grau de contato visual que estabeleço com outras	3,52
15	Quando trabalho em equipe, consigo expor aquilo que me desagrada de uma	3,23
22	Confio em minha habilidade de resolver satisfatoriamente a maioria das situações de trabalho que envolvem confronto com outras pessoas.	3,43
29	Eu respondi aberta e honestamente a todas as questões anteriores	4,64

As respostas indicam que os executivos apresentam uma capacidade razoavelmente boa de expressar pensamentos, sentimentos e emoções. São profissionais que tendem a expressar suas opiniões de maneira aberta e construtiva e respeitosa, além de confiarem em suas habilidades de resolução de problemas e conflitos.

4) Tolerância ao Estresse

Quadro 10 - Avaliação da tolerância ao estresse.

Item	Tolerância ao Estresse	17,11
7	Eu organizo e gerencio meu tempo de forma eficaz.	3,36
14	Durmo o suficiente e acordo todas as manhãs sentindo-me revigorado e relaxado.	3,38
21	Onde há incertezas e pressões, sou sempre decisivo e tomo decisões acertadas.	3,45
28	Quando enfrento um problema, a primeira reação é parar e pensar	3,32
35	Mesmo pressionado, não altero meu comportamento de forma significativa	3,60

O ambiente bancário é usualmente é considerando como altamente gerador de estresse em seus colaboradores. Dado contexto, os resultados da escala de Tolerância ao estresse indicam uma capacidade adequada de suportar eventos adversos e situações estressantes. Esses profissionais geralmente são capazes de

lidar com o estresse de forma ativa e eficaz, permanecem calmos e raramente ficam excessivamente ansiosos ou agitados, mesmo quando pressionados.

5) Resolução de Problemas

Quadro 11 - Avaliação da capacidade de resolução de problemas.

Item	Resolução de Problemas	17,08
5	Eu aprendo mais quando ativamente faço as tarefas	3,80
12	Eu priorizo a execução das tarefas mais importantes mesmo quando não me sinto motivado a fazê-las	3,60
19	Eu tento determinar o verdadeiro resultado esperado antes de iniciar um processo de tomada de decisão.	3,20
26	Quando tenho decisões importantes a tomar, busco colegiá-las com os demais	3,14
33	Quando tenho que tomar decisões que impactam os outros, procuro me colocar na posição deles	3,34

As respostas à escala de solução de problemas indicam que esses profissionais possuem uma abordagem eficaz para resolver problemas. Esses gestores tendem a apresentar uma boa capacidade de autodisciplina, além de possuírem o conhecimento técnico necessário para implantar soluções eficazes. O bom resultado sugere que são indivíduos muito metódicos, capazes de analisar o custo-benefício de suas ações e as possíveis implicações de longo prazo.

6) Teste de Realidade

Quadro 12 - Avaliação da percepção da realidade.

Item	Teste de realidade	15,64
6	Eu costumo manter o equilíbrio entre o foco nas tarefas e minhas relações pessoais	3,05
13	Minha avaliação sobre as pessoas e situações não são impactadas pelo meu estado emocional momentaneo	3,07
20	Minhas emoções tem pouco impacto no meu comportamento	3,10
27	Quando me sinto exausto, prefiro não tomar decisões importantes	2,86
34	Quando utilizo minhas experiências passadas na tomada de decisão, geralmente sou assertivo.	3,56

Os resultados indicam que os gestores possuem uma capacidade suficiente de avaliar e compreender a correspondência entre o que ele experimenta (o "subjetivo") e os fatos / realidade (o "objetivo"). Indivíduos com essa capacidade são descritos no Manual Técnico (BAR-ON, 1997) como “realistas” e "sintonizados" com o que está acontecendo ao seu redor. Todavia, ao se considerar que a nota para este atributo de Inteligência Emocional ficou muito próxima do “Insatisfatório” fica evidente que existe espaço para aprimoramento deste recurso de Inteligência Emocional, em especial para os executivos com menos de 40 anos que obtiveram uma nota média de 15,40, conforme apresentado no quadro 13.

7) Flexibilidade

Quadro 13 - Avaliação do Recurso Emocional “Flexibilidade”.

Itens	Flexibilidade	15,40
3	Costumo encarar situações de mudança na organização com curiosidade	2,83
10	Estou sempre disposto a ouvir a opinião dos outros	3,12
17	Eu consigo transformar situações adversas em algo positivo, e descobrir benefícios em experiências negativas	3,02
24	Quando tenho um problema, costumo buscar informações e ajuda com meus colegas de trabalho	3,20
31	Tendo a ser flexível quanto ao meu ponto de vista	3,23

Os resultados indicam uma capacidade média desses indivíduos em ajustar emoções, pensamentos e comportamentos em ambientes dinâmicos e condições variáveis. Como para maioria das pessoas, mudanças significativas podem ser percebidas por esses profissionais como difíceis. Flexibilidade está intimamente ligada ao conceito de adaptação, definido por Charles Darwin como “principal fator de sucesso no processo evolutivo das espécies” (DARWIN, 1872). De forma similar ao recurso “Teste de Realidade”, nota-se que Flexibilidade dos executivos é passível de aprimoramento, principalmente para o grupo de executivos com mais de 40 anos que obtiveram uma nota média muito próxima do nível considerado “Insatisfatório” (15,17).

4.3 Os cinco atributos de Liderança

Diferentemente dos resultados a respeito da Inteligência Emocional que derivam exclusivamente de respostas a uma auto avaliação; a nota atribuída a cada das sentenças (itens) presentes no questionário relativo às Práticas de Liderança foi composta por uma média entre as resposta dos próprios executivos (gestores) e a de três membros de suas respectivas equipes, conforme exemplificado na figura 4 a seguir:

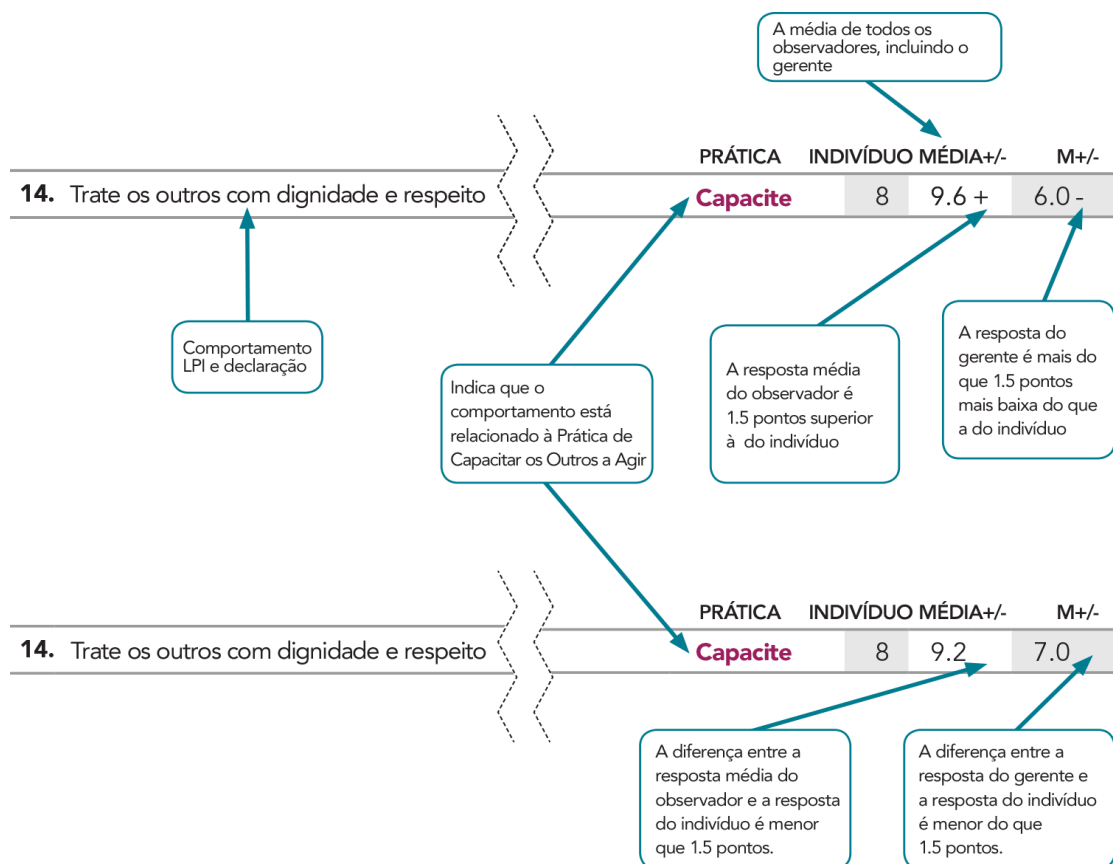


Figura 4 - Exemplo de avaliação das sentenças de Práticas de Liderança.

Fonte: *The Five Practices of Exemplary Leadership*, Posner, Kouzes, (2013). Adaptado pelo autor.

Segundo os autores Kouzes & Posner (2009, p. 48) esse formato de avaliação, que considera também a percepção dos liderados, baseia-se em um enfoque situacional, explorando outras variáveis que cercam o processo de liderança. Essa abordagem, descrita previamente por Fred Fiedler (1967) descreve a

personalidade do líder como apenas mais um dos fatores que determinam o desempenho de um determinado grupo.

Nesse contexto, são apresentados a seguir os resultados para os cinco diferentes atributos de Liderança conforme quadro 14:

Quadro 14 - Hierarquia dos atributos de liderança.

Atributos	Nota
Modele o Estilo	20,01
Permitir que os outros ajam	19,68
Encorajar a vontade	19,65
Inspirar uma visão comum	17,79
Questionar o processo	15,67
LPI Total	92,34

Fonte: coleta de dados

De forma geral, os executivos apresentaram resultados classificados, no mínimo, como “Satisfatórios” para todos os atributos de Liderança avaliados. Lembrando que o intuito do relatório de Práticas de Liderança é medir a frequência com que os líderes empregam os comportamentos que compõem cada um dos cinco atributos.

Quadro 15 - Prática “Modele o Estilo”.

Itens	Modele o Estilo	20,01
39	Solicita feedback sobre como suas ações afetam o desempenho das pessoas	3,85
43	Busca garantir que as pessoas estejam aderentes aos padrões estabelecidos pela instituição	3,92
46	Cumpe com promessas e compromissos feitos perante aos demais	4,02
49	Dá um exemplo pessoal do que é esperado dos demais	3,81
52	É transparente sobre sua filosofia de liderança.	4,40

A nota no atributo “Modele o Estilo” retrata que estes executivos, com bastante frequência, dão o exemplo pessoal do comportamento e atitudes que esperam de suas equipes, além de prezarem por uma comunicação transparente e por cumprir com seus compromissos.

1) Permitir que os outros ajam

Quadro 16 - Prática “Permitir que os outros ajam”.

Itens	Permitir que os outros ajam	19,68
37	Faz com que os outros aprendam novas habilidades e se desenvolvam para progredir no seu trabalho.	3,87
59	Busca desenvolver relações de cooperação	3,94
54	Escuta ativamente diversos pontos de vista	3,96
55	Trata as pessoas com dignidade e respeito	3,72
56	Dá bastante liberdade e opções para as pessoas decidirem como executar o trabalho.	3,60

O resultado obtido no atributo “Permitir que os outros ajam” retrata que estes executivos, frequentemente, promovem a colaboração e buscam estabelecer relações de confiança entre os membros de suas equipes. Além disso, estimulam seus times a agirem com autonomia e a desenvolverem novas competências. Os resultados evidenciam, conforme Kouzes & Posner (2009) a valorização dos outros, através da distribuição do poder, aumentando, conseqüentemente, a sua autoconfiança. Para haver uma responsável distribuição do poder é necessário aumentar a competência dos constituintes através, por exemplo, de formação. Este resultado é relevante, porque, para Kouzes & Posner (2008), a liderança autêntica baseia-se em confiança e, quanto mais as pessoas confiam no líder, e quanto mais existir confiança mútua entre elas, mais assumirão riscos, realizarão mudanças e mantêm vivos os movimentos e as organizações. Por meio desse relacionamento, os líderes, segundo estes autores, fazem com que seus subordinados se transformem, eles mesmos, em líderes.

2) Encorajar a vontade

Quadro 17 - Prática “Encorajar a vontade”.

Itens	Encorajar a vontade	19,65
36	Encontra formas de celebrar as realizações	3,87
57	Reconhece às pessoas pelo comprometimento com os valores da organização	3,81
58	Reconhece as pessoas por suas contribuições	3,86
41	Valoriza e apoia os membros da equipe	3,96
60	Assegura uma recompensa para todos que contribuírem ao sucesso dos projetos	3,12

De maneira geral, os executivos têm o hábito de reconhecer as contribuições dos demais, além de valorizar as características individuais de cada um dos membros de suas equipes. Conforme apresentado no quadro 18, os comportamentos ligados ao estilo de liderança “Encorajar a vontade” são mais frequentes entre os gestores com menos de 40 anos e também entre aqueles menos de oito anos na organização. Conforme para Kouzes e Posner (2008), atos sinceros de cuidado elevam a moral e destaca-se a importância do reconhecimento pela contribuição e a criação de uma cultura de comemoração dos valores e vitórias.

3) Inspirar uma visão comum

Quadro 18 - Prática “Inspirar uma visão comum”.

Itens	“	17,79
38	Descreve um cenário realista e convincente do futuro	3,48
42	Esclarece qual é o “propósito maior” do que é solicitado	3,46
45	Fala sobre as tendências de futuro que influenciam nosso trabalho	3,65
48	Inspira os demais a buscarem seus interesses pessoais	3,33
51	Fala com convicção sincera sobre o significado e os objetivos mais importantes do trabalho	3,40

O atributo “Inspire a Visão Comum” é composto pelos comportamentos de um líder de facilitam com que os demais enxerguem o valor em cada uma de suas ações e visualizem o “propósito maior” do que lhes é solicitado. Sobre essa

prática os resultados apontam que os executivos são hábeis em transmitir às suas equipes uma visão realista sobre o futuro e capazes de gerar e manter o engajamento em torno das aspirações comuns a toda a instituição.

4) Questionar o processo

Quadro 19 - Prática “Questionar o processo”.

Itens	Questionar o Processo	15,67
40	Desafia as pessoas a usar meios novos e inovadores de realizar seu trabalho	3,06
44	Experimenta e assume riscos, mesmo quando há possibilidade de fracasso.	3,08
47	Garante que metas, planos e objetivos sejam definidos com clareza	3,06
50	Procura fora da organização formas inovadoras de melhorar os resultados da equipe	2,87
53	Toma as medidas necessárias para garantir que se estabeleçam objetivos possíveis, se façam planos concretos e se definam metas mensuráveis para os projetos e programas em que trabalhamos.	3,60

Para a prática “Questionar o processo”, os executivos apresentaram a menor nota entre as cinco analisadas. Caracterizada pelo conjunto de comportamentos ligados à busca por maneiras inovadoras de melhorar o desempenho, pode-se inferir que este resultado está relacionado com o fato de que a instituição em que atuam impõe um alto nível de controle e padronização de processos, o que dificulta a manifestação dessas novas ideias. Além disso, conforme Kouzes e Posner (2009) significa que os erros dificilmente serão encarados como momentos de aprendizagem, ou que os pequenos sucessos sejam considerados vitórias com o intuito de incentivar que voltem a experimentar. Para os mesmos autores, os líderes devem estar atentos à capacidade de seus subordinados de controlar as situações de desafio e permanecerem totalmente comprometidos com a mudança. Os líderes não podem fazer com que as pessoas assumam riscos se elas não se sentem seguras. Para tanto, liderar é aprender fazendo, adaptando-se às condições reais. Os líderes estão sempre aprendendo com seus erros e fracassos.

4.4 As práticas de Liderança e a relação com os recursos de Inteligência Emocionais empregados pelos executivos

Ao utilizar-se o “Coeficiente de correlação de Pearson” para mensurar o grau de correlação entre os recursos de Inteligência Emocional e as práticas de Liderança e a direção dessas correlações (se positivas ou negativas), verificou-se os seguintes resultados apresentados no quadro 20, a seguir:

Quadro 20 - Coeficientes de correlação entre os recursos.

Práticas de Liderança / Inteligência Emocional	Modele o Estilo	Permitir que os outros ajam	Inspire a visão comum	Questionar o Processo	Anime os corações
Relações Interpessoais	0,532	0,502	0,570	-0,009	0,491
Resolução de Problemas	0,203	0,221	0,264	0,048	0,009
Tolerância ao Estresse	0,345	0,321	0,134	0,341	0,192
Teste de realidade	0,253	0,130	0,023	0,296	0,354
Flexibilidade	-0,062	0,091	0,122	0,109	0,229
Assertividade	0,142	0,047	0,465	0,120	-0,023
Empatia	0,548	0,453	0,498	-0,016	0,384
I..E Total	0,280	0,252	0,297	0,127	0,234

A análise das correlações entre as duas variáveis possibilitou seguintes interpretações:

- Existe uma correlação positiva entre Inteligência Emocional Total e todas as cinco Práticas de Liderança.
- Relações Interpessoais e Empatia são os recursos emocionais que estão fortemente correlacionados com quatro das cinco práticas de liderança. Todavia, estabeleceram uma correlação negativa com a prática “Desafiar o Processo”.
- Verificou-se uma correlação negativa entre “Flexibilidade” e “Modele o Estilo”. Em relação às outras Práticas de Liderança, “Flexibilidade” apresenta uma correlação positiva, porém fraca.

- d) Embora positiva “Desafiar o processo” é a prática de Liderança com a correlação mais fraca com a Inteligência Emocional Total, além de representar o conjunto de comportamentos utilizado com menor frequência pelos executivos do banco.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da revisão da literatura utilizada, verificou-se que a Inteligência Emocional em seus diferentes aspectos está significativamente relacionada às práticas de lideranças exercidas pelos executivos do banco de atacado. Além disso, é possível afirmar que existe diferenciação entre os atributos de Inteligência Emocional e das Práticas de Liderança dos executivos quando observados aspectos como idade e tempo na função e que o conjunto de experiências adquiridas ao longo do tempo favorece o desenvolvimento da maioria dos recursos emocionais analisados. Além disso, o atingimento dos objetivos propostos inicialmente permitiu verificar que existem diferenciações entre os “estilos de liderança” dos executivos com idade mais elevada em relação aos mais jovens.

Como resultados mais relevantes, destaca-se o papel fundamental da empatia e das habilidades de relacionamento interpessoal para o sucesso no desempenho das funções de líderes. Esses dois recursos emocionais, além de terem obtidos as melhores notas quando avaliados individualmente, são os que se relacionam mais fortemente com todas as cinco diferentes práticas de liderança.

Como principais contribuições para a academia, destaca-se o fato de que o presente trabalho tenha sido o pioneiro ao combinar a utilização de uma adaptação da metodologia EQ-i (BAR-ON, 1997) para mensuração de Inteligência Emocional e o Inventário de Práticas de Liderança (LPI) para descrever os diferentes estilos de liderança empregados por executivos em um banco de atacado brasileiro. O questionário e o formato de apresentação dos resultados podem contribuir para a realização de estudos similares em diferentes organizações do país. O estudo de certa forma evidencia a relevância de abordagens que consideram, de forma mais sistemática, relações entre líderes e seus liderados. Adicionalmente à análise da liderança sob a perspectiva da pessoa do líder e de sua relação com seus times de liderados, destaca-se, também, a ênfase atribuída à inteligência emocional, abrindo discussões e reflexões acerca da construção de contextos capacitantes que permitam sustentar os processos de atração, desenvolvimento, assim como promover a retenção de lideranças, em particular, de futuras lideranças.

Em relação às contribuições para a organização pesquisada, cabe ressaltar que os resultados obtidos através do presente trabalho serão compartilhados com os profissionais de gestão de pessoas da empresa, contribuindo com mais uma metodologia de avaliação de competências comportamentais em procesos de recrutamento e seleção de líderes. Cabe sugerir às equipes de Treinamento e Desenvolvimento da companhia um enfoque maior no desenvolvimento das lideranças nas competências relacionadas à inovação e criatividade. Essa sugestão está fundamentada no fato de que os executivos obtiveram uma nota baixa na prática de liderança “Questionar o processo”, representada por um conjunto de comportamentos que visam justamente a busca por maneiras inovadoras de realizar o trabalho e também no recurso de Inteligência Emocional “Flexibilidade”, pautado na capacidade do profissional de se adaptar às mudanças. A nota nesse segundo item a mais baixa entre todos os que foram mensurados. Os resultados fracos nesses dois atributos representam um sinal de alerta para uma instituição financeira inserida em um contexto que passa por inúmeras transformações, como sugere Joanna Barsch, diretora da consultoria McKinsey & Company em seu artigo “*Leadership and Innovation*”, publicado em 2008.

Para investigações futuras, é sugerida a aplicação de estudo similar em outras instituições brasileiras de grande porte, a fim de enriquecer a análise de aspectos comportamentais nos diversos níveis de liderança. Outra investigação sugerida seria a aplicação da metodologia completa do EQ-i composta pelos 133 itens do Inventário de Inteligência Emocional, além da ampliação do tamanho da amostra de executivos na instituição pesquisa, a fim de gerar uma análise com maior profundidade a respeito de oito diferentes dimensões da Inteligência Emocional e a validação da tradução integral do instrumento.

6 REFERÊNCIAS

- AFONSO, P. L. **Liderança: elementos-chave do processo**. Lisboa: Escolar Editora, 2009
- BARBUTO. J.E. Jr; & BURBACH. M. E. The emotional intelligence of transformational leaders: A field of elected officers. **The Journal Social of Psychology**, v. 146, n. 1, p. 51-64, 2006.
- BARLING, J., SLATER, F., Kelloway, E. K. Transformational leadership and emotional intelligence: an exploratory study. **Leadership & Organizational Development Journal**, v. 21, n. 3, p. 157–161, 2000.
- BAR-ON, R. **The emotional quotient inventory (EQ-I): A test of emotional intelligence**. Toronto, Ontario, Canada: Multi-Health Systems. 1996.
- BARSH, J **Leadership and Innovation**. The McKinsey Magazine, New York, 2008
- BASS, B. M. **Leadership and performance beyond expectations**. New York: Free Press, 1985.
- BAUMAN, Z; **Modernidade Líquida**, São Paulo: Zahar, 1999.
- BENNIS, W. **A formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1996.
- BENNIS, W.; NANUS, B. **Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança**. São Paulo: Harbra, 1988.
- BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994. p. 23-74.
- BRAVERMAN, H. **Trabalho e capital monopolista**. 3. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1981.
- BURNS, J. M. **Leadership**. New York: Harper and Row, 1978.
- CHANDLER, A. D. **The Visible Hand: the Managerial Revolution in American Business**. Cambridge: Harvard University Press, 1977.
- CHEETHAM, G.; CHIVERS, G. **Professions, competence and informal learning**. Edward Elgar: Cheltenham, 2005.
- CHEETHAM, G.; CHIVERS, G. Towards a holistic model of professional competence. **Journal of European Industrial Training**, Bradford, v. 20, n. 5, p. 20-30, 1996.
- COLELLA, Andrienne. HITT, Michael. **Comportamento organizacional**. 3 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2013.
- COOPER ROBERT E SAWAF AYMAN, **Inteligência Emocional na Empresa**, Rio de Janeiro, 1977
- CÔTÉ, S., & MINERS, C. T. H. Emotional Intelligence, Cognitive Intelligence, and Job Performance. **Administrative Science Quarterly**, v. 51, n. 1, p1–28, 2006.
- DARWIN, C, **A origem das espécies**. São Paulo: Hemus, 1979
- DRUCKER, P. **Uma era de descontinuidade: orientações para uma sociedade em mudança**. Rio de Janeiro: Zahar, 1970

- FIGUEIREDO Filho D.B. **Desvendando os Mistérios do Coeficiente de Correlação de Pearson (r)**. Revista Política Hoje, 2009; v.18, n. 1, p.115-146.
- FLEURY, M. T. L; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea** v. 5, edição especial, p. 183-196, 2001
- GOLEMAN, D. **Working with Emotional Intelligence**. New York: Bantam, 1988.
- KOUSES, James M., POSNER, B.Z. **O novo desafio da liderança: a fonte mais confiável para quem deseja aperfeiçoar sua capacidade de liderança / Kouzes & Posner; tradução Carlos Cordeiro de Mello**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008
- LYOTARD, Jean-François. **O Pós-Moderno**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1986
- MISHRA, P. S., MOHAPATRA, A. K. D. Relevance of Emotional Intelligence for Effective Job Performance: An Empirical Study. **The Journal for Decision Makers**, v.35, n. 1, p. 53–61. 2010.
- PEREIRA, J, **Manual de metodologia da pesquisa científica**. São Paulo, 2012
- POSNER, B. Z., AND KOUZES, J. M. Development and validation of the Leadership Practices Inventory. **Educational and Psychological Measurement**, v. 48, n.2, p. 483-496.1988
- SANDBERG, J. Understanding human competence at work: an interpretative approach. **Academy of Management Journal**, Briarcliff Manor, v.43, n.1, p.9-25, Feb. 2000.
- THORNDIKE, E. L. **Intelligence and its uses**. Harper's Magazine, 140, p 227–235. 1920.
- UDAYA, Suritan. **Emotional Intelligence and its Relationship with Leadership Practices**. 2010
- WEISINGER, Hendrie D. **Inteligência Emocional no trabalho**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1997.

APENDICE A

Versão Original do Inventário Inteligência Emocional EQ-i 2.0

ATRIBUTO	COMPOSIÇÃO	DEFINIÇÃO
1. Composição da Autopercepção	<ul style="list-style-type: none"> • Autoestima respeito por si mesmo; confiança • Autorrealização busca de significado, autodesenvolvimento • Consciência emocional compreensão das suas próprias emoções 	<p>Autoestima é respeitar a si mesmo, compreendendo e aceitando seus próprios pontos fortes e fraquezas. A autoestima geralmente está associada a sentimentos de força interior e de autoconfiança.</p> <p>Autorrealização é a vontade de tentar evoluir de forma contínua e de se envolver na busca de objetivos pessoais relevantes e significativos que levem a uma vida plena e agradável.</p> <p>Consciência emocional inclui reconhecer e compreender as próprias emoções. Inclui a capacidade de distinguir suas sutilezas, ao mesmo tempo compreendendo suas causas e o impacto que estas têm sobre os pensamentos e ações próprios e dos outros.</p>
2. Composição da Autoexpressão	<ul style="list-style-type: none"> • Expressão emocional expressão construtiva das emoções • Assertividade comunicação de sentimentos, crenças; não ofensiva • Independência dirigir a si próprio, livre da dependência emocional 	<p>Expressão emocional é expressar abertamente seus sentimentos verbalmente e não verbalmente.</p> <p>A Assertividade envolve comunicar sentimentos, crenças e pensamentos abertamente, e defender os direitos e valores pessoais de uma forma socialmente aceitável, não ofensiva e não destrutiva.</p> <p>Independência é a capacidade de se dirigir a si próprio e estar livre da dependência emocional dos outros. A tomada de decisão, o planejamento e as tarefas diárias são concluídos de forma autônoma.</p>
3. Composição da Tomada de decisões	<ul style="list-style-type: none"> • Solução de problemas • Teste de realidade objetivo; ver as coisas como realmente são • Controle dos impulsos resistir ou conter o impulso a agir 	<p>Solução de problemas é a capacidade de encontrar soluções para problemas em situações as quais as emoções estão envolvidas. A Solução de problemas inclui a habilidade de entender como as emoções causam impacto na tomada de decisões.</p> <p>Teste de realidade é a capacidade de manter a objetividade,</p>

		<p>vendo as coisas como elas realmente são. Essa capacidade envolve reconhecer quando as emoções ou predisposições pessoais podem levar uma pessoa a ser menos objetiva.</p> <p>Controle dos impulsos é a capacidade de resistir ou conter um impulso, tendência ou tentação de agir, e envolve evitar comportamentos e tomada de decisões imprudentes.</p>
<p>4. Composição Interpessoal</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Relações interpessoais relações mutuamente satisfatórias • Empatia compreender, apreciar como os outros se sentem • Responsabilidade social consciência social; prestativo 	<p>Relações interpessoais se referem à habilidade de desenvolver e manter relações mutuamente satisfatórias que são caracterizadas por confiança e compaixão.</p> <p>Empatia é reconhecer, compreender e apreciar como as outras pessoas se sentem. A Empatia envolve ser capaz de articular a sua compreensão da perspectiva e do comportamento de outra pessoa de maneira que respeite os sentimentos desta.</p> <p>Responsabilidade social é contribuir voluntariamente com a sociedade, com os próprios grupos sociais e, geralmente para o bem-estar dos outros. A Responsabilidade social consiste em agir de forma responsável, tendo consciência social e demonstrando preocupação com a comunidade maior.</p>
<p>5. Composição do Gerenciamento do estresse</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidade adaptação das emoções, pensamentos e comportamentos • Tolerância ao estresse lidar com situações estressantes • Otimismo atitude positiva e perspectiva de vida 	<p>Flexibilidade é adaptar emoções, pensamentos e comportamentos às circunstâncias ou ideias desconhecidas, imprevisíveis e dinâmicas.</p> <p>Tolerância ao estresse envolve lidar com situações estressantes ou difíceis e acreditar que é possível gerenciar ou influenciar as situações de maneira positiva.</p> <p>Otimismo é um indicador da atitude positiva e perspectiva de vida de um indivíduo. Isso envolve permanecer esperançoso e resiliente, mesmo diante de eventuais contratemplos.</p>

APENDICE B

Adaptação das sentenças de EQ-I de Inteligência Emocional

Recurso Emocional	Definição	Itens	Sentença Original	Adaptação
Assertividade	<p style="text-align: center;">A</p> <p>Assertividade envolve comunicar sentimentos, crenças e pensamentos abertamente, e defender os direitos e valores pessoais de uma forma socialmente aceitável, não ofensiva e não destrutiva.</p>	1	I don't bother admitting my mistake to others	Não me incomodo em admitir meu erro perante os outros.
		8	I feel comfortable about how much eye contact I have with other people and I think they feel the same way.	Sinto-me à vontade quanto ao grau de contato visual que estabeleço com outras pessoas e creio que elas também sentem o mesmo.
		15	When I work with teams, I always make it clear what I expect members to do.	Quando trabalho em equipe, consigo expor aquilo que me desagrada de uma forma respeitosa
		22	I rely on my ability to satisfactorily resolve most work situations involving conflicts with others.	Confio em minha habilidade de resolver satisfatoriamente a maioria das situações de trabalho que envolvem confronto com outras pessoas.
		29	I answered openly and honestly to all of the above questions	Eu respondi aberta e honestamente a todas as questões anteriores
Solução de problemas	<p>Solução de problemas é a capacidade de encontrar soluções para problemas em situações as quais as emoções estão envolvidas. A Solução de problemas inclui a habilidade de entender como as emoções causam impacto na</p>	5	I generally learn most by actively doing activities.	Eu aprendo mais quando ativamente faço as tarefas do que em treinamentos formais
		12	I use to prioritize the most important tasks even when I do not feel motivated to do them	Eu priorizo a execução das tarefas mais importantes mesmo quando não me sinto motivado a fazê-las
		19	I try to determine the true expected outcome before starting a decision-making process.	Eu tento determinar o verdadeiro resultado esperado antes de iniciar um processo de tomada de

	tomada de decisões.			decisão.
		26	When I have important decisions to make, I seek to collegiate them with the others.	Quando tenho decisões importantes a tomar, busco colegiá-las com os demais
		33	When I have to make decisions that directly impact the work of others, I try to put myself in their position	Quando tenho que tomar decisões que impactam diretamente o trabalho dos demais, procuro me colocar na posição deles
Teste de realidade	Teste de realidade é a capacidade de manter a objetividade, vendo as coisas como elas realmente são. Essa capacidade envolve reconhecer quando as emoções ou predisposições pessoais podem levar uma pessoa a ser menos objetiva.	6	I generally have a balanced focus on tasks and relationships.	Eu costumo manter o equilíbrio entre o foco nas tarefas e minhas relações pessoais
		13	My judgment about others is not impacted by my momentary emotional state	Minha avaliação sobre as pessoas e situações não são impactadas pelo meu estado emocional momentâneo
		20	My emotions generally have little or no impact on the way I behave.	Minhas emoções tem pouco impacto no meu comportamento
		27	When I feel exhausted, I prefer not to make important decisions.	Quando me sinto exausto, prefiro não tomar decisões importantes
		34	When I use my past experiences in decision-making, I am often assertive.	Quando utilizo minhas experiências passadas na tomada de decisão, geralmente sou assertivo.
Relações interpessoais	Relações interpessoais se referem à habilidade de desenvolver e manter relações mutuamente satisfatórias que são caracterizadas por confiança e compaixão.	4	I listen carefully when people talk to me and I'm able to demonstrate it	Escuto atentamente quando as pessoas falam comigo e demonstro isso
		11	I really care about people and their problems	Eu me interessou verdadeiramente pelas pessoas e seus problemas
		18	I treat my colleagues with education and kindness	Trato meus colegas com educação e gentileza
		25	I use to collaborate with others	Tenho o hábito de colaborar com os demais
		32	I have the habit of praising people	Tenho o hábito de elogiar as

			for something good they did	peças por algo bom que fizeram
Empatia	Empatia é reconhecer, compreender e apreciar como as outras pessoas se sentem. A Empatia envolve ser capaz de articular a sua compreensão da perspectiva e do comportamento de outra pessoa de maneira que respeite os sentimentos desta.	2	During an important conversation, I often pay attention to clues that can demonstrate how others are feeling	Durante uma conversa importante, costumo prestar atenção em pistas que demonstrem como o outro está se sentindo
		9	I always listen to the important words being said	Eu costumo prestar atenção as palavras importantes que estão sendo ditas
		16	I identify quickly when someone is feeling uncomfortable with a certain situation	Eu identifico rápido quando alguém está se sentindo desconfortável com determinada situação
		23	I tend to listen more to the experiences of others than to speak of my own	Quando converso com as pessoas, tendo a ouvir mais as experiências dos outros do que falar das minhas
		30	When I see my colleagues excited, having to get excited too	Quando vejo meus colegas animados, tendo a ficar animado também
Flexibilidade	Flexibilidade é adaptar emoções, pensamentos e comportamentos às circunstâncias ou ideias desconhecidas, imprevisíveis e dinâmicas.	3	I tend to face with curiosity the changes in the workplace	Costumo encarar situações de mudança na organização com curiosidade
		10	I am always willing to listen to the opinion of others	Estou sempre disposto a ouvir a opinião dos outros
		17	I am able to turn how I see adverse situations into something positive	Eu consigo transformar situações adversas em algo positivo, além de descobrir benefícios em experiências negativas
		24	When I have a problem, I usually seek information and help with my co-workers.	Quando tenho um problema, costumo buscar informações e ajuda com meus colegas de trabalho
		31	I tend to be flexible about my point of view	Tendo a ser flexível quanto ao meu ponto de vista
Tolerância ao estresse	Tolerância ao estresse envolve lidar	7	I organize and manage my time effectively.	Eu organizo e gerencio meu tempo de forma eficaz.

	com situações estressantes ou difíceis e acreditar que é possível gerenciar ou influenciar as situações de maneira positiva.	14	get enough sleep and wake up every morning feeling refreshed and relaxed.	Durmo o suficiente e acordo todas as manhãs sentindo-me revigorado e relaxado.
		21	Where there are uncertainties and pressures, I am always decisive and I make the right decisions.	Onde há incertezas e pressões, sou sempre decisivo e tomo decisões acertadas.
		28	When facing a problem, the first reaction is to stop and think Even pressed, I do not change my behavior significantly	Quando enfrento um problema, a primeira reação é parar e pensar
		35	Even under pressure, I do not change my behavior significantly	Mesmo pressionado, não altero meu comportamento de forma significativa

APENDICE B

Exemplo do questionário original EQ-I de Inteligência Emocional

EMOTIONAL QUOTIENT INVENTORY (EQ-i)

Instructions:

Manual of Bar-On's Emotional Quotient Inventory (EQ-i:125) is a measure of emotional intelligence and consists of sentences that describe the ways people usually feel, think or act in most of the situations. Responses to these sentences will help in analyzing the personality of the respondents. Possible response to each statement can be:

1- Very seldom or
Not true of me 2- Seldom
true of me

3-
Sometimes true of
me 4- Often true of
me

5- Very often true of me or True of me

Read each statement carefully and then find out which response from the above mentioned five point scale best suit you. Neither there are right or wrong answers, nor good or bad choices. Therefore, do not leave any sentence without response. Though there is no time limit, the manual can be answered in 30 to 45 minutes. Respond to the statements realistically how you actually act and not how you would like to be. All the information provided by you will be used only for research purpose and will be kept confidential.

No.	Statement	True of me	Often true of me	Sometimes true of me	Seldom true of me	Not true of me
1.	My approach in overcoming difficulties is to move step by step.					
2.	It's hard for me to enjoy life.					
3.	I prefer a job in which I am told pretty much what to do.					

4.	I know how to deal with upsetting problems.					
5.	I like everyone I meet.					
6.	I try to make my life as meaningful as I can.					
7.	It's fairly easy for me to express feelings.					
8.	I try to see things as they really are, without fantasizing or daydreaming about them.					
9.	I'm in touch with my emotions.					
10.	I'm unable to show affection.					
11.	I feel sure of myself in most situations.					
12.	It is a problem controlling my anger.					
13.	It's difficult for me to begin new things.					
14.	When faced with a difficult situation, I like to collect all the information about it that I can.					
15.	I like helping people.					
16.	It's hard for me to smile.					
17.	I'm unable to understand the way other people feel.					
18.	When working with others, I tend to rely more on their ideas than my own.					
19.	I believe that I can stay on top of tough situations.					
20.	I really don't know what I'm good at.					
21.	I'm unable to express my ideas to others.					
22.	It's hard for me to share my deep feelings with others.					
23.	I lack self-confidence.					
24.	I'm optimistic about most things I do.					
25.	When I start talking, it is hard to stop.					
26.	It's hard for me to make adjustments in general.					

27.	I like to get an over view of a problem before trying to solve it.					
28.	It doesn't bother me to take advantage of people, especially if they deserve it.					
29.	I'm a fairly cheerful person.					
30.	I prefer others to make decisions for me.					
31.	I can handle stress, without getting too nervous.					
32.	I have good thoughts about everyone.					
33.	It's hard for me to understand the way I feel.					
34.	In the past few years, I've accomplished little.					
35.	When I'm angry with others, I can tell them about it.					
36.	I have had strange experiences that can't be explained.					
37.	It's easy for me to make friends.					
38.	I have good self-respect.					
39.	My impulsiveness creates problems.					
40.	It's difficult for me to change my opinion about things.					
41.	I'm good at understanding the way other people feel.					
42.	When facing a problem, the first thing I do is stop and think.					
43.	Others find it hard to depend on me.					
44.	I am satisfied with my life.					
45.	It's hard for me to make decisions on my own.					
46.	I don't hold up well under stress.					
47.	I don't do anything bad in my life.					
48.	I don't get enjoyment from what I do.					
49.	It's hard to express my intimate feelings.					
50.	People don't understand the way I think.					
51.	I generally hope for the best.					
52.	My friends can tell me intimate things about themselves.					
53.	I don't feel good about myself.					
54.	People tell me to lower my voice in discussions.					
55.	It's easy for me to adjust to new conditions.					
56.	When trying to solve a problem, I look at each possibility and then decide on the best way.					
57.	I would stop and help a crying child find his or her parents, even if I had to be somewhere else at the same time.					
58.	I'm fun to be with.					
59.	I'm aware of the way I feel.					
60.	I feel that it's hard for me to control my anxiety.					
61.	Nothing disturbs me.					
62.	I don't get that excited about my interests.					

63.	When I disagree with someone, I'm able to say so.					
64.	I tend to fade out and lose contact with what happens around me.					
65.	I don't get along well with others.					
66.	It's hard for me to accept myself just the way I am.					
67.	I care what happens to other people.					
68.	I'm impatient.					
69.	I'm able to change old habits.					
70.	It's hard for me to decide on the best solution when					

	solving problems.					
71.	If I could get away with breaking the law in certain situations, I would.					
72.	I get depressed quickly.					
73.	I know how to keep calm in difficult situations.					
74.	I have not told a lie in my life.					
75.	I am generally motivated to continue, even when things get difficult.					
76.	I try to continue and develop those things that I enjoy.					
77.	It's hard for me to say "no" when I want to.					
78.	I get carried away with my imagination and fantasies.					
79.	My close relationships mean a lot to me and to my friends.					
80.	I am happy with the type of person I am.					
81.	I have strong impulses that are hard to control.					
82.	It's generally hard for me to make changes in my daily life.					
83.	Even when upset, I'm aware of what's happening to me.					
84.	In handling situations that arise, I try to think of as many approaches as I can.					
85.	I'm able to respect others.					
86.	I'm not that happy with my life.					
87.	I'm more of a follower than a leader.					
88.	It's hard for me to face unpleasant things.					
89.	I have not broken a law of any kind.					
90.	I enjoy those things that interest me.					
91.	It's fairly easy for me to tell people what I think.					
92.	I tend to exaggerate.					
93.	I'm sensitive to the feelings of others.					
94.	I have good relations with others.					
95.	I feel comfortable with my body.					
96.	I'm impulsive.					
97.	It's hard for me to change my ways.					
98.	I think it's important to be a law abiding citizen.					
99.	I enjoy weekends and holidays.					
100.	I generally expect things will turn all right, despite setbacks from time to time.					
101.	I tend to cling to others.					
102.	I believe in my ability to handle most upsetting problems.					
103.	I have not been embarrassed for anything that I've done.					
104.	I try to get as much as I can out of those things that I enjoy.					
105.	Others think that I lack assertiveness.					

106.	I can easily pull out of day dreams and tune into the reality of the immediate situation.					
107.	People think that I'm sociable.					
108.	I'm happy with the way I look.					
109.	It's hard for me to describe my feelings.					
110.	I've got a bad temper.					
111.	I generally get stuck when thinking about different ways of solving problems.					
112.	It's hard for me to see people suffer.					
113.	I like to have fun.					
114.	I seem to need other people more than they need me.					
115.	I get anxious.					
116.	I don't have bad days.					
117.	I avoid hurting other people's feelings.					
118.	I don't have a good idea of what I want to do in life.					
119.	It's difficult for me to stand up for my rights.					
120.	It's hard for me to keep things in the right perspective.					
121.	I don't keep in touch with friends.					
122.	I tend to explode with anger easily.					
123.	It would be hard for me to adjust if I were forced to leave my home.					
124.	Before beginning something new I usually feel that I'll fail.					
125.	Looking at both my good points and bad points I feel good about myself.					

APENDICE C

Adaptação do Inventário de Práticas de Liderança [LPI](#) – The Five Practices of Exemplary Leadership

Leadership Practices Inventory (LPI) Self-Assessment

This is the Leadership Practices Inventory (LPI) Self-Assessment for students at Western Theological Seminary enrolled in MN 120 - Leading Christian Communities.

This inventory is borrowed from Kouzes and Posner's, *The Leadership Challenge*, and *The Leadership Practices Inventory*.

You are asked to assess your own understanding of your leadership behaviors. Please rank each question according to your best self-understanding how frequently you engage in the described behavior.

The LPI is borrowed from Kouzes and Posner's, *The Leadership Challenge* and *The Leadership Practices Inventory*.

The Rating Scale: 1 - Almost Never 2 - Rarely 3 - Seldom 4 - Once in a While 5 - Occasionally 6 - Sometimes 7 - Fairly Often 8 - Usually 9 - Very Frequently 10 - Almost Always

Please consider how you ACTUALLY engage in the described behavior; do not answer in terms of how you would like to engage or with the potential you believe that you could engage. Evaluate based on how you most typically behave on most days with most people. The questionnaire includes 30 questions. You will also be asked to send a link to four-five additional people who will similarly assess your leadership behaviors.

APENDICE D

Adaptação do Inventário LPI - Inventário de Práticas de Liderança

Cinco Práticas de Líderes	COMPOSIÇÃO Adaptação de Kouzes e Posner (2009, p. 48).	DEFINIÇÃO Fonte: Kouzes e Posner (2009, p. 48).	Itens	Sentença Original	Adaptação
Mostrar o caminho	Clarificação dos valores comuns	É liderar a partir daquilo que acredita, partindo da clarificação dos seus valores pessoais. Significa que o líder terá de dar o exemplo e ser o modelo de comportamento que espera dos constituintes. Em suma, consiste em alcançar o direito e o respeito para liderar os seus constituintes através do	39	Solicita feedback sobre como suas ações afetam o desempenho das pessoas	Ask for feedback on how your actions affect people's performance
			43	Busca garantir que as pessoas estejam aderentes aos padrões estabelecidos pela instituição	Seek to ensure that people are adhering to the standards established by the institution
			46	Cumpre com promessas e compromissos feitos perante aos demais	Comply with promises and commitments made before other
			49	Dá um exemplo pessoal do que é esperado dos demais	Give a personal example of what is expected of the rest
	52		É transparente sobre sua filosofia de liderança.	Is transparent about its philosophy of leadership	

		envolvimento e ação direta sobre estes.			
Inspirar uma visão conjunta	Visão atrativa do futuro Atrair os outros numa visão comum	Refere-se ao líder ter uma visão atrativa para o futuro da organização envolvendo os seus constituintes na mesma. Para ter o envolvimento dos outros o líder terá de os conhecer, nomeadamente, os seus sonhos, as suas esperanças, aspirações e valores.	38	Descreve um cenário realista e convincente do futuro	Describes a realistic and convincing scenario for the future
			42	Expressa confiança nas habilidades das pessoas	Express confidence in people's abilities
			45	Fala sobre as tendências de futuro que influenciam nosso trabalho	Talk about future trends that influence our work
			48	Inspira os demais a realizarem seus interesses pessoais	Inspires others to fulfill their personal interests
			51	Fala com convicção sincera sobre o significado e os objetivos mais importantes do trabalho	Speak with sincere conviction about the meaning and important objectives of the job"
Desafiar o processo	Procurar oportunidades Experimentar e correr riscos	É procurar novas ideias e reconhecer as que são boas, é desafiar o sistema organizacional para mudar.	40	Incentiva o auto-desenvolvimento	Encourages self-development
			44	Experimenta e assume riscos, mesmo quando há possibilidade de fracasso.	Take risks even when there is possibility of failure. "
			47	Garante que metas, planos e objetivos sejam definidos com clareza	Ensures that goals, plans and objectives are clearly defined
			50	Procura fora da organização formas	Looking outside the

		Comporta experimentar, correr riscos e errar. Os erros deverão ser encarados como momentos de aprendizagem, por seu turno, os pequenos sucessos devem ser considerados vitórias com o intuito de incentivar a que os constituintes voltem a experimentar.		inovadoras de melhorar os resultados da equipe	organization for innovative ways to improve team results
			53	Toma as medidas necessárias para garantir que estabeleçamos objetivos possíveis, façamos planos concretos e definamos metas mensuráveis para os projetos e programas em que trabalhamos.	Take the necessary steps to ensure that we set possible goals, make concrete plans, and set measurable goals for the projects and programs in which we work.
Permitir que os outros ajam	Fomentar a colaboração Dar força aos outros	Implica a promoção da colaboração e da confiança mútua. Esta prática aponta, por conseguinte, para a valorização dos outros, através da distribuição do	37	Faz com que os outros aprendam novas habilidades e se desenvolvam para progredir no seu trabalho.	Allow others to develop new skills
			59	Busca desenvolver relações de cooperação	Seek to develop cooperative relations
			54	Escuta ativamente diversos pontos de vista	Listens actively to different points of view
			55	Trata as pessoas com dignidade e respeito	Treats people with dignity and respect

		poder, aumentando, consequentemente, e, a sua autoconfiança. Para haver uma responsável distribuição do poder é necessário aumentar a competência dos constituintes através, por exemplo, de formação.	56	Dá bastante liberdade e opções para as pessoas decidirem como executar o trabalho.	Gives enough autonomy for people to decide how to do the job.
Encorajar a vontade	Reconhecer contributos Celebrar valores e vitórias	Reporta-se a reconhecer as contribuições de todos através de celebrações das vitórias e dos valores, criando, consequentemente, um espírito de comunidade.	36	Encontra formas de celebrar as realizações	Find ways to celebrate achievements
			57	Reconhece às pessoas pelo comprometimento com os valores da organização	Recognizes people for commitment to organizational values
			58	Reconhece as pessoas por suas contribuições	Acknowledges people for their contributions
			41	Valoriza e apoia os membros da equipe	Values and supports team members
			60	Assegura uma recompensa para todos que contribuírem ao sucesso dos projetos	Ensures a reward for everyone who contributes to the success of projects