

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

FERNANDA CORNELIS CAMARGO

**A PERCEPÇÃO SOBRE A IMPORTÂNCIA E O USO DA INTELIGÊNCIA  
EMOCIONAL PARA MULHERES EM POSIÇÃO DE LIDERANÇA**

Porto Alegre

2021

FERNANDA CORNELIS CAMARGO

**A PERCEPÇÃO SOBRE A IMPORTÂNCIA E O USO DA INTELIGÊNCIA  
EMOCIONAL PARA MULHERES EM POSIÇÃO 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 obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Angela Beatriz Busato Scheffer.

Porto Alegre

2021

## **AGRADECIMENTOS**

Dedico este estudo aos meus pais, família e namorado por todo apoio ao longo da jornada na faculdade, por sempre me incentivarem a estudar e acreditarem no meu potencial. Por sempre estarem ao meu lado e se preocuparem com meus estudos, me motivando na busca por conhecimento.

Aos meus amigos que também me apoiaram durante toda a faculdade, que em muitos momentos ajudaram a tornar tudo mais leve, as aulas e trajetos mais divertidos, além auxiliarem a superar algumas dificuldades.

As entrevistadas que reservaram um tempo e compartilharam suas experiências foram essenciais para o desenvolvimento desta pesquisa e a obtenção de diferentes resultados. Suas experiências como liderança são enriquecedoras, mostram que o mercado de trabalho evoluiu, porém ainda são necessárias mudanças, e que podemos fazer a diferença para alcançar essa igualdade.

Aos professores que conheci durante a minha universidade, que foram responsáveis por todo o conhecimento que adquiri e por ampliar minha visão de mundo, agradeço todos ensinamentos que me tornaram uma profissional melhor.

A minha orientadora, por sempre estar à disposição para auxiliar nesse período, dando suporte nos momentos mais complexos na formulação deste estudo, me guiando e expondo seu ponto de vista de forma a enriquecer essa pesquisa.

## RESUMO

Este estudo trata da inteligência emocional e sua aplicação considerando a liderança feminina no contexto brasileiro. O tema está se tornando cada vez mais relevante no campo pessoal e profissional, na medida em que capacita os profissionais para lidarem com suas emoções frente as diversas situações no ambiente de trabalho, para construir redes de relacionamento, compreenderem as pessoas e tomarem decisões mais assertivas. Considerando que existem algumas barreiras na ascensão das mulheres no mercado de trabalho, além das características femininas decorrentes de uma construção social, buscou-se compreender a visão das lideranças femininas sobre o tema inteligência emocional e sua aplicação no cotidiano, investigando o papel da liderança feminina, a influência da inteligência emocional e como as dimensões (autoconhecimento, autocontrole, motivação, empatia e gestão de relacionamentos) aparecem na rotina das gestoras. A metodologia utilizada foi, a partir de uma revisão bibliográfica, a condução de uma pesquisa exploratória qualitativa com entrevistas junto a 11 mulheres em posição de liderança. Como resultados, empatia e gestão de relacionamentos foram consideradas as principais dimensões da IE na gestão dessas líderes; vulnerabilidade, conexão com pessoas e networking foram também trazidas, aspectos que raramente são abordados em pesquisas sobre esse tema.

**Palavras-chave:** Dimensões da Inteligência Emocional; Inteligência Emocional; Liderança Feminina.

## **ABSTRACT**

This study portraits emotional intelligence and its application considering female leadership in the Brazilian context. The theme is becoming increasingly more relevant in the personal and professional fields, as it enables professionals to deal with their emotions in the face of different situations in the work environment, to build relationship networks, understand people and make more assertive decisions. Considering that there are some barriers to the rise of women in the labor market, besides the female characteristics resulting from a social construction, it was sought to understand the view of female leaders on the topic of emotional intelligence and its application in daily life, investigating the role of female leadership, the influence of emotional intelligence and how the dimensions (self-knowledge, self-control, motivation, empathy and relationship management) appear in the routine of managers. The methodology used was, from a literature review, to conduct an exploratory qualitative research with interviews with 10 women in leadership positions. As results, empathy and relationship management were considered the main dimensions of EI in the management of these leaders; vulnerability, connection with people and networking were also brought up, aspects that are rarely addressed in research on this topic.

**Keywords:** Dimensions of Emotional Intelligence; Emotional intelligence; Female Leadership.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Proporção de mulheres em cargos de liderança globalmente .....	17
Figura 2 – Proporção de mulheres em cargos específicos.....	19
Figura 3 – Medidas adotadas globalmente para a paridade de gênero .....	21

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Perfil das entrevistadas .....	36
Quadro 2 – Categorização dos dados .....	37

## LISTA DE ABREVIATURAS

ASEAN	Associação de Nações do Sudeste Asiático
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CFO	<i>Chief Financial Officer</i>
CIO	<i>Chief Information Officer</i>
CMO	<i>Chief Marketing Officer</i>
COO	<i>Chief Operating Officer</i>
EU	União Europeia
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IE	Inteligência Emocional
IES	Inteligência Emocional Social
ODM	Objetivos de Desenvolvimento do Milênio
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
QE	Quociente Emocional
QUI	Quociente Intelectual
RH	Recursos Humanos

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
1.1 OBJETIVOS .....	14
1.1.1 Objetivo geral.....	14
1.1.2 Objetivos específicos.....	14
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>15</b>
2.1 O PAPEL E OS DESAFIOS DA LIDERANÇA FEMININA.....	15
2.2 OS MODELOS DE INTELIGÊNCIA EMOCIONAL.....	23
2.2.1 Inteligência emocional e liderança feminina .....	28
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>33</b>
3.1 DELIMITAÇÃO DE PESQUISA.....	33
3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS .....	33
3.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS .....	35
<b>4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>36</b>
4.1 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL .....	38
4.1.1 Liderança e a influência das emoções.....	38
4.1.2 Impactos da inteligência emocional na liderança.....	41
4.1.3 IE e barreiras no enfrentamento das diferenças de gênero .....	43
4.2 MOTIVAÇÃO.....	47
4.2.1 Motivações para o trabalho e a IE.....	48
4.2.2 Motivação enquanto liderança.....	49
4.3 EMPATIA .....	50
4.3.1 Caracterização da empatia .....	51
4.3.2 Vulnerabilidade e conexão com as pessoas.....	54
4.4 GESTÃO DE RELACIONAMENTO .....	56
4.4.1 O papel da comunicação .....	56
4.4.2 <i>Networking</i> .....	59
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>61</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>65</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>70</b>
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	70

## 1 INTRODUÇÃO

Em 1990, o termo “inteligência emocional” (IE) foi cunhado pelos pesquisadores Peter Salovey e John Mayer no âmbito acadêmico. Em uma definição inicial, compreendiam-no como a capacidade de controlar as nossas emoções e as dos outros, sabendo distingui-las e, com esse conhecimento, nortear ações e pensamentos futuros. Segundo Vieira-Santos *et al.* (2018), o conceito de inteligência emocional foi aprimorado por Mayer, Caruso e Salovey, que o apresentaram a partir de quatro fatores:

A capacidade de perceber as emoções (identificar emoção e conteúdo emocional em si, nos outros, em objetos e situações, bem como expressar adequadamente as emoções), a capacidade de usar as emoções para facilitar o pensamento (acessar, gerar, identificar e refletir sobre emoções que possam auxiliar em determinada resolução de um problema, pois tenderia a facilitar o pensamento e a tomada de decisão), o conhecimento emocional (reconhecer as diversas emoções e saber usar esse conhecimento para melhorar a compreensão das emoções) e a capacidade de regulação emocional (gerenciamento das emoções em si e nos outros, mas para isso precisa saber perceber, conhecer e utilizar as emoções). (VIEIRA-SANTOS *et al.*, 2018, p. 80).

A popularização da inteligência emocional sucedeu-se somente em 1995, com o lançamento do *best-seller Inteligência Emocional*, de Daniel Goleman, jornalista científico e psicólogo. Segundo Goleman (2012), a IE inclui características como “a capacidade de criar motivações para si próprio e persistir num objetivo apesar de seus desejos; de controlar impulsos e saber aguardar pela satisfação de seus desejos, [...] de ser empático e autoconfiante” (p. 58). Em sua abordagem, o autor aponta uma estimativa de que somente 20% das aptidões necessárias para o sucesso profissional vêm do quociente intelectual (QI), os outros 80% decorrem de outros fatores de sucesso, os quais incluem condição financeira, educação, temperamento, além da inteligência emocional, que mensura a capacidade das pessoas de lidarem com as emoções.

Trazendo para os dias de hoje, a inteligência emocional é apontada como um dos principais fatores que influenciam positivamente no desempenho e no alcance do sucesso profissional. Essa consciência da importância da IE, tornando-se mais valorizada do que as competências técnicas, reflete-se no relatório sobre o futuro dos empregos do World Economic Forum (2016), no qual a inteligência emocional foi apontada como uma das 10 principais habilidades profissionais em 2020. Assim, funcionários emocionalmente inteligentes são importantes para as empresas por alguns motivos, entre os quais: conseguem lidar melhor com a pressão por saberem gerenciar as emoções em momentos estressantes; compreendem as

situações e são mais cooperativos; são mais abertos a *feedbacks*. Além disso, tomam decisões mais ponderadas, por realizar melhor o julgamento e entender os outros pontos de vista. Com base nessas informações, é possível compreender a relevância que a IE possui no meio corporativo, mais recentemente sendo objeto de estudo da academia.

A inteligência emocional também é referida como um diferencial para os cargos de liderança, tornando os líderes mais eficazes. Liderar uma equipe de forma a extrair sua melhor performance para obtenção de resultados envolve uma série de habilidades, entre essas, a capacidade de compartilhar informações de forma paciente, transmitir confiança e principalmente, saber ouvir. Em alguns casos, é importante que os gerentes saibam delegar autoridade e tarefas, demonstrando a adaptabilidade da IE (BORLOT; MARQUES, 2012). O líder assume um papel de elo entre os interesses da organização – o cumprimento de metas e o alcance dos resultados organizacionais – e dos membros de sua equipe; portanto, desenvolve um papel de mediador na maior parte do tempo. As emoções interferem na tomada de decisão, assim, administrar as emoções é imprescindível:

As emoções modelam a tomada de decisões e fortalecem de maneira precisa o comportamento adaptativo; conseguem animar, acalmar ou manter o humor conforme a necessidade ou a situação; administram devidamente seus humores e são flexíveis. Gestores com habilidade para administrar sentimentos possuem bom autocontrole emocional, temperamento ordeiro, pensam com clareza ao experimentar emoções fortes, tomam decisões baseadas na emoção e na razão. (DUTRA, 2015, p. 3).

Estudos acadêmicos iniciaram a trajetória de compreensão da associação entre formação da liderança e inteligência emocional, possibilitando otimização dos lucros de organizações. Um líder que possui a competência da inteligência emocional detém uma base de conhecimento de relações interpessoais que propicia a maximização dos recursos da organização, aumentando os lucros e tornando o ambiente mais saudável e produtivo (SILVA *et al.*, 2014).

Segundo Eagly (2007 *apud* HRYNIEWICZ; VIANNA, 2018, p. 332), “[...] independente da situação, a liderança é historicamente definida em termos masculinos”. Cargos de liderança são associados a ambientes predominantemente masculinos, ocasionando forte resistência para a entrada de mulheres nessas posições, em razão de estereótipos associados ao gênero e ao sexo feminino. Um estudo publicado pela Harvard Business Review mostra que, em posições de liderança, as mulheres enfrentam desafios relacionados à sua personalidade e ao seu caráter (ZHENG; KARK; MEISTER, 2018). Além de estarem constantemente precisando provar sua capacidade profissional, devem agir conforme o comportamento estipulado pela sociedade, demonstrando empatia e sendo delicadas ao lidar com a equipe e as

situações. Entretanto, o mesmo comportamento não é cobrado de lideranças masculinas, sendo esperada somente a imagem de austeridade.

Em decorrência de aspectos culturais e sociais, a liderança feminina apresenta algumas características específicas no estilo de liderança e tomada de decisão, que envolvem o respeito ao indivíduo e à diversidade, buscando sua valorização, assim como a satisfação no ambiente de trabalho. A descentralização do poder e a capacidade de delegar tarefas também fazem parte do estilo de liderança feminino (METZ, 2014). Ainda, de acordo com Metz (2014), a liderança feminina tende a procurar certa estabilidade em situações que envolvam riscos financeiros, optando pelo menor risco de perda. Estrategicamente, priorizam formas de aumentar a rentabilidade e os benefícios para as empresas e os demais envolvidos (*stakeholders*), buscando a inovação, a satisfação dos colaboradores e a qualidade na prestação dos serviços.

Mesmo com resultados obtidos com a liderança feminina, segundo relatório do IBGE (2021), em 2019, as mulheres ocuparam 37,4% dos cargos gerenciais e recebiam apenas 77,7% do rendimento dos homens. Esses dados refletem a disparidade de gênero presente no mercado de trabalho, demonstrando um contexto em que a mulher está em desvantagem. Apesar de se observar um aumento no tempo de formação acadêmica em comparação aos homens, as mulheres continuam recebendo menos que um colega no mesmo cargo. Existe também a necessidade recorrente de afirmar seu espaço no ambiente empresarial, lidando com situações de *manterrupting* (interrupção da fala da mulher por parte do homem) e *mansplaining* (quando o homem explica algo óbvio para mulher).

Apesar das adversidades, as mulheres são consideradas emocionalmente mais inteligentes do que os homens. Essa questão pode ser explicada biologicamente: “[...] mulher está mais preparada para o enfrentamento das emoções por uma questão de sobrevivência, desse modo o cérebro feminino possui áreas maiores que o masculino dedicadas ao processamento emocional” (FERNÁNDEZ-BERROCAL, 2010 *apud* TOMAZELA, 2018, p. 29). Dessa forma, além de as mulheres lidarem melhor com suas emoções, elas podem levar essa habilidade para suas relações interpessoais dentro e fora das organizações.

Entretanto, o tema inteligência emocional e mulheres no mercado de trabalho é pouco explorado na literatura acadêmica, principalmente quando se refere ao entendimento de IE. Tomazela (2018) chegou a desenvolver um estudo buscando compreender como as mulheres entendem e lidam com a inteligência emocional nas organizações. Após uma pesquisa realizada com o grupo Business and Professional Women (BPW), os resultados obtidos mostram que os principais problemas que a liderança feminina enfrenta são resistência ao ambiente de trabalho, discriminação pelo fato de serem mulheres e cultura da empresa. Em relação à inteligência

emocional, verificou-se a habilidade da empatia consolidada na liderança feminina: mulheres conseguem compreender as emoções dos outros e mostram bom controle emocional.

Diante do exposto, considerando que a inteligência emocional é elemento de valor nas organizações cujos efeitos positivos são apontados pela literatura, procura-se compreender a importância da inteligência emocional para as mulheres em posição de liderança no mercado de trabalho. Os estudos relacionados a essa área não estão diferenciando os gêneros masculino e feminino no contexto empresarial, um ambiente onde predomina a desigualdade entre gêneros, principalmente em relação aos cargos de alta liderança. Assim, deseja-se responder a seguinte questão: **qual a percepção das mulheres em posição de liderança sobre a importância e o uso da inteligência emocional no desempenho de suas funções?**

A definição do tema de estudo reforça a relevância da inteligência emocional no âmbito empresarial, apesar de ser um conceito difundido há pouco tempo. De acordo com os registros, foi introduzido no âmbito acadêmico em 1990 e popularizado em 1995.

O presente trabalho pretende evidenciar o papel da liderança feminina no ambiente empresarial, expondo as barreiras enfrentadas no caminho até o alcance da posição estratégica, reforçadas por estereótipos em relação ao sexo feminino. Além disso, deseja mostrar a importância da inteligência emocional no desenvolvimento das funções de uma líder, otimizando os resultados esperados e impactando positivamente nas relações interpessoais, com o levantamento de dados e informações obtidas até o presente momento.

## 1.1 OBJETIVOS

O desenvolvimento da inteligência emocional está associado a melhor desempenho profissional, inclusive para liderança. Com o mercado de trabalho avançando lentamente para a paridade de gênero, é necessário entender a IE a partir da perspectiva da liderança feminina. Com a finalidade de responder a problemática da pesquisa elaborada, foram definidos os objetivos descritos a seguir para este estudo.

### 1.1.1 Objetivo geral

O objetivo geral desta pesquisa é analisar a percepção de mulheres em posição de liderança quanto à importância e ao uso da inteligência emocional no desempenho de suas funções.

### 1.1.2 Objetivos específicos

Como objetivos específicos, delimitaram-se:

- a) Entender o papel da liderança do ponto de vista das entrevistadas;
- b) Verificar a influência da inteligência emocional no exercício da liderança;
- c) Identificar como as dimensões (autoconhecimento, autocontrole, motivação, empatia e gestão de relacionamentos) aparecem no exercício da liderança;
- d) Investigar como (e se) as dimensões da IE contribuíram para superar as barreiras enfrentadas em razão da disparidade de gênero

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo abrange uma revisão bibliográfica destinada a esclarecer o tema proposto. Primeiramente, serão explorados os desafios enfrentados por mulheres em posições de liderança. Posteriormente, para contextualização, serão discutidos o conceito de inteligência emocional e os modelos elaborados. Por último, será discutido o possível impacto da inteligência emocional na liderança feminina.

### 2.1 O PAPEL E OS DESAFIOS DA LIDERANÇA FEMININA

O papel do líder sempre foi considerado de extrema importância dentro da empresa. Ele é o responsável pelas tomadas de decisões e por liderar um grupo de pessoas designadas à sua equipe, com o objetivo de alcançar os resultados especificados pela empresa. No entanto, sua função não se limita a influenciar pessoas, mas inclui também ajudar a organização a melhorar o clima organizacional, gerenciando, assim, as relações de trabalho e mantendo um ambiente de trabalho adequado. Segundo Nascimento (2018, p. 59), o papel do líder compreende a inovação, “adaptando-se às mudanças contingenciais do ambiente externo e interno, entendendo e praticando a liderança, a fim de alcançar metas e ter um grupo motivado e sempre pronto para servir”.

O mercado está se tornando cada vez mais competitivo e dinâmico; por isso, os líderes precisam se adaptar às mais diversas condições. Da mesma forma, os problemas são mais complexos, ambíguos e multidimensionais, exigindo que os líderes estejam preparados para responder de maneiras diferentes, além de manter postura e visão de longo prazo (NASCIMENTO, 2018). Nesse cenário de constantes mudanças e globalização, a questão da adaptabilidade<sup>1</sup> torna-se essencial. Além disso, um líder deve ser capaz de conduzir a equipe em momentos de mudanças, possibilitando que a organização transforme as ameaças em oportunidades (ARRUDA; CHRISÓSTOMO; RIOS, 2010).

Ainda, para Arruda, Chrisóstomo e Rios (2010), um líder precisa adotar algumas posturas específicas, como compreender as mudanças, criar estratégias, definir objetivos e possuir características como ser polivalente e multifuncional. Com base nesse modelo, o líder deve implementar na organização a mudança organizacional buscando enfrentar instabilidades e incertezas, alcançando o sucesso. Conforme Arruda, Chrisóstomo e Rios (2010, p. 12), “quanto melhor os grupos humanos conseguem se constituir em coletivos inteligentes, em

---

<sup>1</sup> A adaptabilidade refere-se à capacidade de se moldar se frente às novas situações impostas.

sujeitos cognitivos, abertos, capazes de iniciativa, de imaginação e de reação rápidas, melhor asseguram seu sucesso em um ambiente altamente competitivo”.

Nessas circunstâncias, percebe-se progressivamente um destaque para a capacidade das lideranças femininas. O percentual de mulheres ocupando cargos de liderança está crescendo; entretanto, em termos de igualdade de gênero, o mercado de trabalho ainda tem um longo caminho a percorrer. Constantemente as mulheres se deparam com desafios e exigências que os homens não enfrentam, assim, ao buscar ascender profissionalmente, precisam se destacar frente aos demais.

Destaca-se a intensificação da inserção feminina na atividade econômica, a partir de 1970, sendo uma das mais marcantes transformações ocorridas no país (RIBEIRO; JESUS, 2016). As mulheres têm lutado por espaço no mercado de trabalho, tentando quebrar os estereótipos relacionados ao gênero feminino. Historicamente, o papel perpetuado na sociedade é de que a mulher deve se resguardar aos cuidados domésticos e familiares. Essa representação da mulher, assim como a do homem na função de provedor, corresponde aos estereótipos:

Cada indivíduo dentro de suas particularidades dispõe de personalidades e características múltiplas, porém há mecanismos sociais que insistem em moldar os sujeitos por meio de estereótipos que garantem a exclusão e discriminação de um certo padrão de sujeito social em benefício da consideração de outra matriz de sujeito social. (DUARTE; SPINELLI, 2019, p. 129).

Cada vez mais mulheres conseguem romper essas barreiras, ingressar no mercado de trabalho e ampliar seu espaço na economia nacional. O aumento da participação, bem como das responsabilidades do comando familiar, marcou a década de 1990. De acordo com Probst (2003, p. 6), “A mulher, que representa a maior parcela da população, viu aumentar seu poder aquisitivo, o nível de escolaridade e conseguiu reduzir a defasagem salarial que ainda existe em relação aos homens”.

Em 2019, a proporção de mulheres acima dos 15 anos que compunham a força de trabalho<sup>2</sup> era de 54,5%, enquanto para os homens o percentual foi de 73,7% (IBGE, 2021). Nesse contexto, por mais que a participação feminina no mercado de trabalho esteja crescendo, ainda se sucedem fenômenos como disparidade salarial<sup>3</sup> e segregação ocupacional<sup>4</sup>, decorrentes das relações de gênero, muitas vezes desiguais.

---

<sup>2</sup> Força de trabalho engloba pessoas que estejam empregadas e aquelas que estejam procurando emprego.

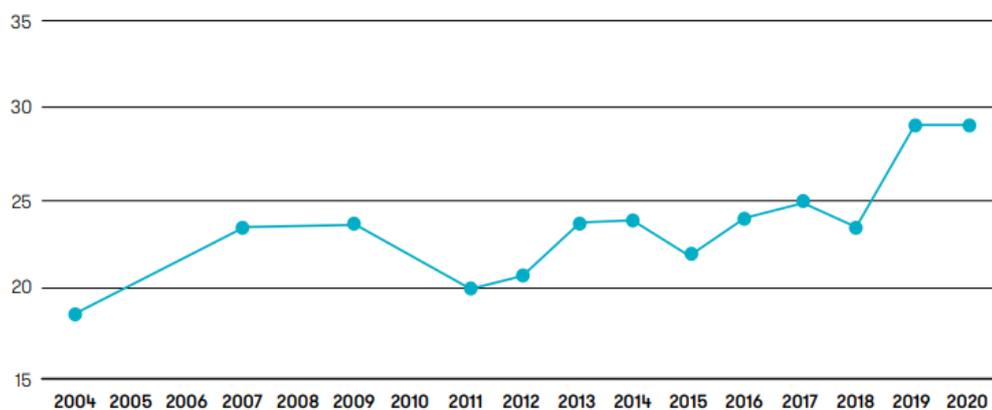
<sup>3</sup> Por “disparidade salarial”, compreende-se a diferença entre a remuneração de homens e mulheres, a qual geralmente é negativa.

<sup>4</sup> A segregação ocupacional engloba a divisão dos cargos de trabalho em ocupações “femininas” e “masculinas”, isto é, as ocupações associadas ao feminino são de pouco prestígio e baixa remuneração, enquanto a masculina

Essas disparidades continuam se aplicando, mesmo quando falamos sobre liderança feminina dentro das organizações e em níveis hierárquicos mais altos. Assim, muitos dos fenômenos e das condições retratados anteriormente seguem ocorrendo nessa situação, com alterações devido à nova posição de tomadora de decisões que as mulheres alcançam. Segundo Hryniewicz e Vianna (2018), as mulheres compilaram importantes conquistas no mercado de trabalho, mas as desigualdades continuam, visíveis no fato de que as mulheres são minorias nas posições de maior *status*, como cargos de gerência e posições executivas.

O cenário retratado pelas autoras, de baixa ocupação de mulheres em cargos de liderança, principalmente em relação a cargos de nível sênior, ao longo do tempo, está sendo alterado através de iniciativas globais das empresas. Essas circunstâncias são evidenciadas pela pesquisa da Grant Thornton International (2020), a qual mostra que a porcentagem de mulheres ocupando cargos de liderança globalmente manteve-se em 29%, apresentando uma estagnação desde 2019, conforme ilustrado na Figura 1. O percentual de homens em cargos de liderança continuou em 71%, uma diferença de 42% em comparação às mulheres.

Figura 1 – Proporção de mulheres em cargos de liderança globalmente



Fonte: Grant Thornton International (2020, p. 3).

O estudo aponta um aumento de oito pontos percentuais da proporção de mulheres em cargos de liderança na América Latina, destacando-se em comparação as seguintes regiões: África, América do Norte, Ásia-Pacífico, Associação de Nações do Sudeste Asiático, União Europeia, Leste Europeu, Sul Europeu. Esse avanço é significativo considerando o contexto empresarial da América Latina, reconhecida por contar com empresas, assim como conselhos administrativos, tradicionalmente administradas por homens. Algumas iniciativas, como a imposição às empresas de capital aberto de adoção de diretores independentes, caso desejem

---

envolve reconhecimento e melhor remuneração, o que os leva mais facilmente a cargos de liderança (MINCATO; DORNELLES FILHO; SOARES, 2013).

fazer parte dos principais níveis de governança da bolsa de valores brasileira, estão sendo tomadas para que as mulheres tenham mais acesso a essas colocações (GRANT THORNTON INTERNATIONAL, 2020). Ainda de acordo com a pesquisa Grant Thornton International (2020), movimentos como o #MeToo, contra o assédio sexual, que começou no meio cinematográfico, ajudaram a expor situações que ocorrem em vários ambientes e a conscientizar em relação aos diferentes tratamentos direcionados aos homens e às mulheres.

Na América Latina, o Brasil está acima da média global, pois 34% dos cargos de liderança são representados por mulheres, colocando o país em 8º lugar no *ranking* de ocupação de mulheres em cargos de liderança, composto por 32 países como Filipinas (43%), África do Sul (40%) e Polônia (38%). Entretanto, as empresas brasileiras ainda investem menos em paridade de gênero do que a média global (GRANT THORNTON INTERNATIONAL, 2020).

A paridade de gênero necessita ser mais trabalhada nas empresas, considerando o fato de que muitas características do gênero feminino moldadas por fatores sociais (lar, escola) são um diferencial na liderança feminina em comparação à masculina. De acordo com Nascimento (2018), as “fraquezas” das mulheres são revertidas em vantagens no ambiente corporativo:

Algumas características do universo feminino que, de forma preconceituosa, eram consideradas como fraquezas - impulso para acomodar situações, sensibilidade para a necessidade dos outros e preocupações comunitárias - viraram vantagens no mundo corporativo atual. Além disso, de maneira geral, as mulheres valorizam mais o trabalho em equipe, são mais perseverantes e constantes, são menos imediatistas e mais capazes de raciocinar no longo prazo, sobrevivem melhor em tempos de aperto, possuem maior abertura e flexibilidade para o aprendizado constante. (NASCIMENTO, 2018, p. 60).

No entanto, as observações da autora não indicam superioridade da liderança feminina em relação à masculina, mas reforçam as iniciativas e a conscientização das organizações e a importância de uma organização com direitos iguais para preenchimento dos cargos de liderança. Num ambiente mais competitivo, sob a influência de fatores internos e externos, existe uma necessidade constante de adaptação às mudanças. Considerando esse dinamismo, as mulheres devem ser valorizadas no meio profissional em razão da sua capacidade. Com as adversidades, as mulheres buscam mais conhecimento profissional, refletindo em mais tempo de estudo e dedicação, e alcançam bons resultados (NASCIMENTO, 2018).

É importante sinalizar que a desvalorização das mulheres no mercado de trabalho vai além da ocupação de cargos de liderança. Ela aflige também a área de atuação, devido à uma construção social e a algumas características femininas, é mais comum encontrar mulheres em posição de diretora de Recursos Humanos (RH). Novamente, o estereótipo de gênero: acredita-

se que homens estão mais aptos para áreas de exatas, como finanças e produção, e mulheres para humanas, por exemplo RH, em razão de serem supostamente mais delicadas. Segundo Grant Thornton International (2020, p. 7), “os índices revelam um aumento significativo no número de mulheres nos níveis de CEO/MD [*Chief Executive Officer/Managing Director*], mas, ao mesmo tempo, uma diminuição no nível de CFO [*Chief Financial Officer*], cargo no qual as mulheres estiveram, tradicionalmente, bem representadas”. A pesquisa aponta que a redução pode estar associada à mudança de cargo em decorrência de promoções de CFO a CEO. Entretanto, quando a pesquisa cita sobre a representação referente ao cargo CFO, devemos considerar que a proporção de mulheres nessa posição é de apenas 30%, em contrapartida aos homens, que ocupam o percentual de 70%.

Ainda assim, apesar de dominar o campo de RH, as mulheres estão sub-representadas em cargos de liderança na área em relação aos homens, que apresentam 60% de ocupação nos cargos de diretoria de RH (GRANT THORNTON INTERNATIONAL, 2020). Analisando os dados explicitados na pesquisa, observa-se predominantemente a disparidade de gênero na questão de cargos de liderança a sêniores, de acordo com a Figura 2. Inclusive, no decorrer do estudo, ao mencionar sobre o quadro societário das empresas, mostra-se que este geralmente é composto por apenas 7% de mulheres.

Figura 2 – Proporção de mulheres em cargos específicos



Fonte: Grant Thornton International (2020, p. 7).

Os baixos números de mulheres ascendendo profissionalmente aos cargos de liderança podem ser explicados em relação às barreiras enfrentadas no ambiente organizacional. Conforme Rodrigues e Silva (2015, p. 5), “No caso da ascensão feminina, essas barreiras seriam

compostas por preconceitos, discriminação, falta de capacidade de liderança, relação entre trabalho e família e a maternidade”. Mesmo com todo o avanço da sociedade em relação às questões de gênero, o preconceito e a discriminação sucedem-se gerando uma exclusão da presença feminina no processo decisório (RODRIGUES; SILVA, 2015). Os autores também afirmam que, nas organizações, a mulher é vista sob uma ótica machista em que é estereotipada de acordo com seu gênero, implicando que sua tomada de decisões seria mais emocional, enquanto o homem seria mais objetivo e racional em suas escolhas. Dessa forma, a liderança feminina tem foco em colaboração e trabalho em equipe, construindo relacionamentos mais fortes e sem coação com os membros da equipe (LIMA *et al.*, 2013 *apud* RODRIGUES; SILVA, 2015).

A mudança no estilo de liderança pode estar relacionada ao julgamento enfrentado por mulheres líderes. Em muitos casos, uma decisão tomada por uma liderança feminina é julgada de forma diferente se comparada a um homem que optasse pela mesma decisão. Assim, reforça-se a questão do preconceito, que fica evidente ao compararmos um posicionamento comum que deve ser tomado por líderes. A líder é considerada, por muitas vezes, inconveniente, e o líder, uma pessoa profissional, que só está realizando seu trabalho. As ações da liderança feminina são encaradas de forma diferente, muitas vezes de maneira negativa, além da constante exigência de perfeição. Esse fato não se aplica aos homens, o que acaba sendo injusto e impactando no trabalho, já que os homens não enfrentam a mesma pressão:

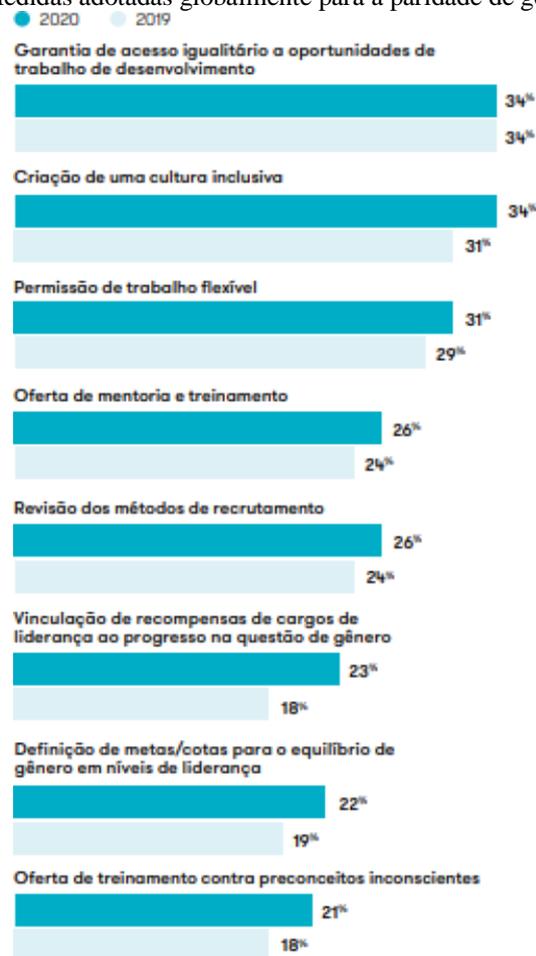
Os mesmos comportamentos apresentados por líderes do sexo masculino e femininos são julgados de forma diferente. Para eles, é visto como comportamentos mais favoráveis, avaliados como preocupados e comprometidos com a organização. Para elas os pensamentos machistas sobressaem, analisando os comportamentos como uma fraqueza e um excesso de emotividade em detrimento da racionalidade. Assim, ainda que elas ocupem cargos de liderança, nem todos terão total confiança em relação à sua competência, tornando-as mais desvalorizadas. (LIMA *et al.*, 2013 *apud* RODRIGUES; SILVA, 2015, p. 5).

Dessa forma, cabe às organizações o papel fundamental de implementar iniciativas que incentivem a paridade de gênero e modifiquem a cultura organizacional, tornando-a abrangente e aberta à diversidade de gênero e sexualidade. Somente quando as organizações alcançarem esse patamar, teremos um mercado de trabalho inclusivo e realmente acessível a grupos mais diversos de pessoas.

Essa mudança, entretanto, caminha a passos curtos, conforme demonstra a pesquisa Grant Thornton International (2020), que apresenta medidas adotadas pelas empresas para alcançar a paridade de gênero nos cargos de liderança. Ações como garantia de acesso

igualitário a oportunidades de trabalho de desenvolvimento e criação de uma cultura inclusiva são as mais trabalhadas nas organizações entrevistadas, sendo que cerca de 34% delas apontou trabalhar organizacionalmente esses aspectos. Entretanto, ações de treinamento contra preconceitos preexistentes e inconscientes que se revelam sob o formato de estereótipos ainda são iniciativas pouco comuns nas organizações (GRANT THORNTON INTERNATIONAL, 2020). Ainda de acordo com o estudo, essas medidas somente ganharam popularidade de 2019 a 2020, quando foi vinculada uma forma de recompensa caso ocorra progresso na questão de gênero. A Figura 3 mostra a proporção das medidas adotadas nos anos de 2019 e 2020.

Figura 3 – Medidas adotadas globalmente para a paridade de gênero



Fonte: Grant Thornton International (2020, p. 9).

Entretanto, observa-se que o percentual de medidas adotadas globalmente é baixo considerando o nível de desigualdade no âmbito profissional das mulheres perante os homens. Destaca-se que, mesmo assim, cerca de 22% de todas as empresas do mundo ainda não adotam nenhuma iniciativa nesse sentido (GRANT THORNTON INTERNATIONAL, 2020). É notável a necessidade de uma aceleração das ações visando à igualdade de gênero no mercado

de trabalho em todos os níveis hierárquicos, mas, principalmente, no quesito liderança, em razão das barreiras enfrentadas na busca da ascensão profissional. Essa preocupação está tão ligada ao desenvolvimento de um mercado de trabalho melhor que se coloca nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU (2015), mais especificamente no Objetivo 5, referente à igualdade de gênero.

Os ODS encontram-se especificados no plano de ação chamado *Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável*, um documento adotado por países que se comprometem a realizar medidas para atingir os objetivos relacionados, promovendo desenvolvimento sustentável em um prazo de 15 anos (ONU, 2015). Nesse documento, são listados 17 objetivos e 169 metas, entre eles, encontra-se o Objetivo 5: igualdade de gênero. De acordo com a Agenda 2030 (ONU, 2015), os ODS continuam e intensificam o legado dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM), que promoveram avanços ao assegurar melhores condições de vida às mulheres, assim buscam incentivar mais ações de combate às discriminações e às violências de gênero. Além disso, há o estímulo para o empoderamento das mulheres, com a finalidade de atuar na promoção do desenvolvimento sustentável por meio da participação na política, na economia e em diversas áreas de tomada de decisão. Dentro do Objetivo 5, existe uma meta que vai ao encontro da questão da paridade de gênero nos cargos de liderança: “5.5 garantir a participação plena e efetiva das mulheres e a igualdade de oportunidades para a liderança em todos os níveis de tomada de decisão na vida política, econômica e pública” (ONU, 2015, p. 21). Desse modo, espera-se que os governos fomentem o desenvolvimento de mais medidas organizacionais e, principalmente, públicas, visando ao atendimento da meta 5.5, promovendo a igualdade de gênero e o empoderamento feminino.

O papel de fomentar a inclusão de mulheres no mercado de trabalho é atribuído ao governo e a empresas:

Acredita-se que as empresas e instituições empregadoras podem e devem adotar políticas inclusivas, impulsionando a oportunidade justa de ocupação da mulher em altos cargos e ainda garantir equidade salarial no desempenho de funções iguais às dos homens. É preciso que os gestores (sobretudo os de recursos humanos) reflitam acerca da dinâmica cultural de suas respectivas organizações, avaliando quais são as limitações às quais as mulheres podem estar submetidas em cada caso (RIBEIRO; JESUS, 2016).

Enfim, as ações e as medidas realizadas até o momento não são suficientes para viabilizar a ascensão profissional de mulheres aos cargos de liderança e para reduzir as barreiras enfrentadas, já que a cultura organizacional é indissociável dos preconceitos da sociedade e reproduz ações de cunho sexista. Observa-se uma falta de análise da efetividade de ações

implementadas por parte das organizações e da literatura acadêmica, tal como uma compreensão de como ações ou competências desenvolvidas por mulheres auxiliam no enfrentamento das barreiras.

## 2.2 OS MODELOS DE INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

A razão e a emoção são indissociáveis. A ação humana é estabelecida através de uma emoção, tornando-a um ato. Maturana (2001) afirma que não é a razão que nos leva à ação, mas a emoção (LEITÃO; FORTUNATO; FREITAS, 2006). Goleman (2012, p. 303) compreende que a emoção “[...] se refere a um sentimento e pensamentos distintos para agir. Há centenas de emoções, juntamente com suas combinações, variações, mutações e diretrizes”. A questão de agir por determinadas emoções gera uma procura por entender como pessoas racionais, inseridas em uma sociedade que prega racionalidade, podem ser também irracionais.

Dessa forma, surge o modelo científico da mente emocional, desenvolvido por Paul Ekman e Seymour Epstein, no qual a mente emocional é considerada mais rápida que a racional. Basicamente, não ocorre uma análise nem uma tomada de decisão com precisão, agindo-se irrefletidamente, o oposto da mente racional, que envolve uma reflexão deliberada (GOLEMAN, 2012). Essas ações dificilmente conseguem ser contidas em razão de sua rapidez, sucedendo-se uma reação automática. Goleman (2012) destaca a questão do comportamento simplificado: “as ações desencadeadas pela mente emocional carregam uma forte sensação de certeza, que é um subproduto de um tipo de comportamento bastante simplificado, de encarar determinadas coisas que, para a mente racional, são intrigantes” (p. 305). Essa certeza acarreta reações impulsivas não controladas, por isso a necessidade de se trabalhar o controle emocional na vida pessoal e profissional.

Conforme Cury (2006 *apud* MOREIRA, 2017), um ambiente de trabalho mais propício para que se atinjam os resultados estipulados pela empresa, considerado saudável e produtivo, é um dos fatores para bom relacionamento interpessoal entre equipe e liderança, proporcionando comunicação fluida. Essa melhora na comunicação e no relacionamento interpessoal, assim como o desenvolvimento da liderança, resulta do controle das emoções, citado na inteligência emocional.

Os primeiros registros sobre o tema da inteligência emocional datam de 1920 e 1930. Ainda não existia a conceituação atual, porém teóricos como Edward L. Thorndike buscaram introduzir a emoção na inteligência, colocando a inteligência social (aspecto da IE) como um aspecto do QI. Outros teóricos tentaram adotar uma visão de inteligência social usada para

manipular pessoas buscando satisfazer suas próprias vontades. Essas formulações não obtiveram sucesso, e esse conceito foi chamado de “inútil” em 1960 (GOLEMAN, 2012). Ao longo dos anos, o conceito de inteligência social foi reformulado e integrou como um aspecto da inteligência emocional – essa última sendo mais introduzida no âmbito acadêmico em 1990, por Peter Salovey e John Mayer, responsáveis por começarem a transformar a inteligência na conceituação conhecida atualmente.

A concepção de inteligência emocional não se restringe somente a um determinado modelo. De acordo com Goleman (2012), atualmente existem três modelos de inteligência emocional principais, com perspectivas diferentes. O modelo de Salovey e Mayer sustenta a tradição da IE derivada da QI, enquanto o de Reuven Bar-On foi fundamentado por meio da sua pesquisa sobre o bem-estar. Já o modelo de Goleman, mais empregado no meio acadêmico e profissional, tem como foco a liderança organizacional e o desempenho no trabalho, aliados à questão das competências (GOLEMAN, 2012). Sendo o modelo de Goleman utilizado para a obtenção de dados do presente estudo, devido a possibilidade de trabalhar com as dimensões da inteligência emocional (autoconhecimento, autocontrole, motivação, empatia e gestão do relacionamento) no exercício da liderança.

O modelo do psicólogo israelense Reuven Bar-On concentra-se no conceito de inteligência emocional social (IES). Segundo Bar-on (2006), o comportamento humano eficiente é definido por meio da combinação de competências intrapessoais e interpessoais, habilidades e facilitadores que compõem a inteligência emocional social. De acordo com o modelo Bar-On:

Segundo Ugoani, Amu e Kalu (2015), “a autoconsciência ocorre quando o interrelacionadas e competências sociedade, habilidade e facilitadores que determinam quão efetivo nos entendemos e nos expressamos, compreendemos os outros e demonstramos empatia, e lidamos com demandas diárias. (BAR-ON, 2006, p. 14, tradução nossa).

Em síntese, baseia-se em dimensões como habilidade intrapessoal, autoconsciência,<sup>5</sup> assim como assertividade e expressão de sentimentos e pensamentos sem atingir o interlocutor. No nível interpessoal, refere-se à empatia, capacidade de entender os outros e estabelecimento de relações construtivas. Ser emocionalmente e socialmente inteligente não engloba somente habilidades intrapessoais e interpessoais, envolve a resolução de problemas, para tomar decisões e gerenciar mudanças em todos os níveis. Considerando essas dimensões que

---

<sup>5</sup> Entende-se por “autoconsciência” a capacidade de se conhecer, permitindo um entendimento dos próprios pontos fortes e das próprias fraquezas.

necessitam ser alcançadas, o gerenciamento das emoções torna-se imprescindível (BAR-ON, 2006). O modelo de Bar-on (2006) fornece base teórica para o EQ-i, uma medida de autoavaliação do comportamento emocional e social que proporciona dados para a relação quociente emocional (QE) e inteligência emocional social. Esse instrumento foi originalmente elaborado para o modelo conceitual de funcionamento emocional e social, desenvolvido nos anos 80, com o objetivo de associar ao sentido de bem-estar psicológico.

No que concerne ao modelo de Salovey e Mayer, Goleman (2012) relata que propuseram uma definição elaborada de inteligência emocional em cinco domínios: I) conhecer as próprias emoções, ou seja, a autoconsciência e o reconhecimento do sentimento auxiliam no discernimento emocional e na tomada de decisões mais efetivas; II) lidar com as emoções, que decorre da autoconsciência, pois somente após o reconhecimento é possível trabalhar com as emoções, não se deixando ser dominado por um sentimento; III) motivar-se, que significa colocar as emoções a serviço de uma meta, é um movimento intrínseco ao ser humano; IV) reconhecer as emoções nos outros, isto é, a empatia, a busca por tentar compreender as pessoas e as suas emoções; V) lidar com relacionamentos, que aparentemente é uma aptidão fácil, mas envolve lidar com as emoções dos outros, tornando-a mais complexa. Goleman (2012) explica que as pessoas diferem em suas aptidões nesses domínios, nem todas as aptidões são desenvolvidas, porém essas falhas podem ser trabalhadas e aprimoradas.

Em relação à autoconsciência, Mayer (*apud* GOLEMAN, 2012) constata que, ao tentar acompanhar e lidar com as emoções, as pessoas desenvolvem estilos, podendo ser divididos em três: autoconscientes; mergulhadas; e resignadas. Autoconscientes, pessoas no estágio de compreender seu estado de espírito, dotadas de clareza referente a suas emoções, não são dominadas por sentimentos negativos e conseguem sair mais rapidamente desse tipo de situação. Pessoas com esse estilo são autônomas e conscientes dos seus limites, adquirindo outra perspectiva de vida. Mergulhadas, o oposto de autoconscientes, são pessoas com dificuldade de sair da bolha de sentimentos, acabando por ficarem imersas, ocasionando instabilidade ao deixarem o humor guiá-las, conseqüentemente sendo emocionalmente descontroladas. Resignadas, que têm relativa aceitação ao estado de espírito sem a necessidade de alterá-lo, têm consciência dos seus sentimentos. Nesse estilo, John Mayer aponta dois ramos: i) aquelas que geralmente estão de bom humor, não se sentindo motivadas a mudar; e ii) aquelas que percebem seu estado de espírito, mas não buscam mudar, sendo mais suscetíveis a sentimento negativos. Esse último ramo é associado a pessoas que sofrem com depressão.

As conceituações apresentadas por Peter Salovey, psicólogo estadunidense e pioneiro da inteligência emocional, e John Mayer, psicólogo de personalidade estadunidense, foram

aprimoradas e popularizadas por Daniel Goleman. Conforme Nascimento (2006), Goleman tem o seguinte pensamento:

O autor defende a ideia de que as habilidades cognitivas e as não cognitivas estão muito relacionadas entre si. Suas pesquisas sugeriam que as habilidades emocionais e sociais (não cognitivas) melhoravam, em muito, as atividades cognitivas, ressaltando a importância dessas habilidades (emocionais e sociais) para o sucesso pessoal. (NASCIMENTO, 2006, p. 52).

Assim, Goleman (1995 *apud* NASCIMENTO, 2006) afirma que a inteligência emocional se baseia na teoria das performances da IE e refere-se à autoconsciência, ou seja, a capacidade de reconhecer as próprias emoções, assim como a emoção de outros indivíduos, e posteriormente lidar com elas. O autor conceitua inteligência emocional como “a capacidade de identificar nossos próprios sentimentos e o dos outros, de motivar a nós mesmos e de gerenciar bem as emoções dentro de nós e nossos relacionamentos” (GOLEMAN, 1999 *apud* NASCIMENTO, 2006, p. 53). Também lista cinco pilares como parte da inteligência emocional: autoconsciência; autocontrole; automotivação; empatia; e gerenciamento de relações.

Visando a uma melhor compreensão sobre a inteligência emocional, é necessário detalhar os pilares acima. A autoconsciência, também conhecida como autoconhecimento, é imprescindível, pois permite ao praticante afastar o estado de espírito negativo; dessa forma, esse pilar é a base desse aspecto da inteligência emocional (GOLEMAN, 2012). Goleman (2012) emprega o termo “autoconsciência” no sentido de atenção reflexiva, analisar-se e investigar internamente as emoções, vivências, isto é, mais introspectiva, por vezes chamada de “conscienciosidade”. Segundo Ugoani, Amu e Kalu (2015, p. 572, tradução nossa): “a autoconsciência ocorre quando o indivíduo sabe o que está se sentindo no momento, e usa essas preferências para orientar a tomada de decisão, tendo uma avaliação realista de suas próprias habilidades e uma base bem fundamentada de senso de autoconfiança”. Conhecer as emoções na fase adulta torna-se complexo. De acordo com Goleman (2012), muitos indivíduos apresentam dificuldade em nomear suas emoções, diferente das crianças, que compreendem até certo ponto e expressam. Assim, a autoconsciência é o pilar que impacta nas outras habilidades – como autocontrole, automotivação, empatia e gestão de relacionamento. A falta de conhecimento sobre as emoções atrapalha no desenvolvimento das competências.

Em muitas situações, as emoções são como um guia para as tomadas de decisões no âmbito pessoal e profissional. A falta de uma emoção pode acarretar ações arriscadas: o receio, por exemplo, faz com que as decisões sejam tomadas de maneira mais prudente. No entanto,

embora as emoções sirvam como parâmetro, elas também podem levar a emoções exacerbadas quando o autocontrole não ocorre. Portanto, esse pilar pode ser entendido como o processamento das emoções de modo que elas facilitem, em vez de interferir nas demandas (UGOANI; AMU; KALU, 2015). A importância do autocontrole é destacada por Goleman (2012) ao elucidar que “manter sob controle as emoções que nos afligem é fundamental para o bem-estar; os extremos – emoções que vêm de forma intensa e que permanecem em nós por muito tempo – minam nossa estabilidade” (p. 80).

Ainda no campo das emoções, nessa busca por compreender sobre as dimensões da IE, Goleman (2012) aborda sobre como as emoções afetam nossas vidas e auxiliam para nos motivarmos:

Na medida em que nossas emoções atrapalham ou aumentam nossa capacidade de pensar e fazer planos, de seguir treinando para alcançar uma meta distante, solucionar problemas e coisas assim, elas definem os limites de nosso poder de usar nossas capacidades mentais inatas, e assim determinam como nos saímos na vida. E na medida em que somos motivados por sentimentos de entusiasmo e prazer no que fazemos - ou mesmo por um grau ideal de ansiedade - esses sentimentos nos levam ao êxito. É nesse sentido que a inteligência emocional é uma aptidão mestra, uma capacidade que afeta profundamente todas as outras, facilitando ou interferindo nelas. (GOLEMAN, 2012, p. 103).

Portanto, com base na descrição de Goleman (2012) sobre motivação, Ugoani, Amu e Kalu (2015) entendem que esta dimensão da inteligência emocional “envolve o uso das preferências mais profundas para mover e guiar o indivíduo em direção aos objetivos desejados, para ajudar na tomada de iniciativa e no esforço” (p. 572, tradução nossa). Pessoas emocionalmente inteligentes têm a capacidade de se motivar. Ao praticarem a autoconsciência, aprendem a conhecer os estímulos que os motivam e incentivam para alcance das metas almejadas. Dessa forma, ao adquirirem essa habilidade, devido à capacidade de controlar as mudanças de estado, as emoções negativas não causam o sequestro emocional, isto é, uma reação desproporcional (SILVA *et al.*, 2020).

“Empatia” é um termo empregado em várias áreas. Por exemplo, na área da comunicação, aparece na questão da empatia assertiva, que significa importar-se com as outras pessoas e, ao mesmo tempo, posicionar-se de forma clara e objetiva. No campo da inteligência emocional, é fundamental entender a relação entre autoconhecimento e empatia: “a empatia é alimentada pelo autoconhecimento; quanto mais consciente estivermos acerca das nossas próprias emoções, mais facilmente poderemos entender o sentimento alheio” (GOLEMAN, 2012, p. 118). O indivíduo que não compreende as próprias emoções apresentará dificuldades de entender as emoções dos outros, em muitas situações expressas por meio de gestos e

expressões faciais. A empatia permite que se desenvolva uma sintonia e afinidade nas relações interpessoais. O ato de “colocar-se no lugar de alguém” promove relações mais respeitadas e amigáveis.

O equilíbrio entre autoconsciência, autocontrole e empatia é essencial para o indivíduo construir relacionamentos, interagindo em diferentes ambientes e grupos. Essa gestão de relacionamentos é um dos pilares da inteligência emocional. De acordo com Ugoani, Amu e Kalu (2015), a gestão de relacionamento envolve trabalhar as emoções nos relacionamentos, de maneira que não interfiram, auxiliando a desenvolvê-las, assim como lidar de forma precisa com situações que possam ocorrer, sabendo interagir nesses casos. Essas habilidades podem ser utilizadas também no ambiente de trabalho, “... usando essas habilidades para persuadir e liderar, negociar e resolver disputas, para cooperação e trabalho em equipe” (UGOANI; AMU; KALU, 2015, p. 572, tradução nossa).

Nesse modelo de inteligência emocional segmentado em domínios, Goleman (2012) não desenvolveu um instrumento de avaliação da IE. Posteriormente, elaborou, juntamente ao professor de comportamento organizacional Richard Boyatzis e a uma empresa global de consultoria de gestão de negócios Korn Ferry Hay Group, o conhecido Inventário de Competências Emocionais e Sociais (ESCI), uma medida validada de inteligência emocional e social. Ela divide as dimensões da IE em 12 competências para avaliar o desempenho no trabalho.

Com o desenvolvimento dessas competências, os impactos são visíveis na vida pessoal e principalmente profissional. Ao aprender a controlar e a lidar com suas emoções, o indivíduo consegue tomar decisões de forma mais racional e desenvolve relações mais produtivas, ocasionando um ambiente mais próspero. Por isso, a inteligência emocional tornou-se um tema constantemente abordado no mercado de trabalho, sobretudo em níveis hierárquicos mais altos que envolvem liderança. Cargos de liderança exigem uma postura diferente do profissional. Constantemente são aplicados conceitos e competências da IE, sem esclarecimento de que pertencem a esse campo.

### **2.2.1 Inteligência emocional e liderança feminina**

As habilidades que compõem a inteligência emocional tornam-se um diferencial quando aplicadas à liderança, responsável pelo alcance das metas estabelecidas pela organização. Outros autores afirmam que a afetividade faz parte de processos mais subjetivos, porém as emoções podem ser aplicadas no ambiente organizacional:

Quando a atenção é dirigida para as organizações percebe-se que apesar dessas empresas estarem alicerçadas em princípios de racionalidade (metas, objetivos, estratégias planejadas, e outros) a fim de cumprir sua finalidade e de controlar as manifestações emocionais através da razão, não se pode negar que, muitas vezes, as emoções acabam por redirecionar até mesmo os melhores planos estratégicos: Assim, torna-se imprescindível compreender este fator fundamental a uma vida organizada: a emoções. (NASCIMENTO, 2006, p. 54).

Gradualmente, pesquisas nessa área mostram os benefícios da adoção da IE em diferentes meios, como na tomada de decisão, na cultura organizacional, na liderança. Uma organização pode obter mais resultados ao adotar a inteligência emocional em sua cultura, começando a trabalhar em nível gerencial ou estratégico. É comprovado que não incentivar a IE dentro de uma organização ocasiona baixa produtividade, baixa capacidade de inovação e funcionários sem inspiração, conseqüentemente sem motivação.

Como exemplo, cita-se o estudo feito pela Harvard Business Review Analytic Services (2019). De acordo com os resultados obtidos, as organizações que aderem à IE apresentam cerca de 37% de melhora na experiência do cliente. Da mesma forma, o nível de fidelidade do cliente aumenta de 12% em empresas que não contam com práticas de IE para 40% nas empresas que implementam essa prática.

Ao longo do tempo, a importância da inteligência emocional vai se tornando mais evidente, de forma que Longhi (2016) afirma que líderes emocionalmente inteligentes devem aplicar seu conhecimento de IE em situações de grupo. Suas atribuições envolvem escuta ativa, identificando os sentimentos que são expressos, além de incentivo da positividade, conquistando um ambiente mais saudável, e a preocupação com resolução de problemas e *feedbacks* efetivos. Chiavenato (2005) e Goleman (2007 *apud* LONGHI, 2016) apontam que a produtividade e a fidelidade em uma organização estão associadas a funcionários felizes, motivados e desafiados em suas competências. Esses resultados são obtidos quando se trabalha inteligência emocional nos funcionários e, principalmente, na liderança. De acordo com Longhi (2016, p. 906), “este líder positivo, ou também chamado de ressonante, é capaz de multiplicar seu potencial aos seus colaboradores, estimulando a criatividade, a cooperação e o empreendedorismo”.

Apesar de haver a crença de que IE e QI são opostos, segundo Goleman (2012), na realidade, são apenas distintos, inclusive existindo leve correlação entre QI e alguns aspectos da IE. Os indivíduos não são puramente aspectos de determinado conceito, na verdade, ocorre a mescla de QI e IE em diferentes graus, acrescentando-se qualidades. Com base nessas conclusões, Longhi (2016) indica que QI e IE sejam trabalhados conjuntamente: “deve-se

procurar trabalhar com as competências intelectuais e as emocionais juntas, usando a emoção para facilitar a razão e a razão para gerir funcionalmente a emoção” (p. 902).

Goleman (2012) afirma que uma mulher de alto QI exibe confiança intelectual, facilidade para expressar suas ideias e, apesar de interesses intelectuais e estéticos, também tende a ser introspectiva. Em compensação, mulheres emocionalmente inteligentes possuem outras características:

As mulheres emocionalmente inteligentes, por outro lado, tendem a ser assertivas e expressam suas ideias de um modo direto, e sentem-se bem consigo mesmas; para elas, a vida tem sentido. Como os homens, são comunicativas e gregárias, e expressam de modo adequado os seus sentimentos (não, por exemplo, em ataques de que depois se arrependem), adaptam-se bem à tensão. O equilíbrio social delas permite-lhes ir até os outros; sentem-se suficientemente à vontade consigo mesmas para serem brincalhonas, espontâneas e abertas experiência sensual. Ao contrário das mulheres de alto QI puro, raramente sentem ansiedade ou culpa, e tampouco mergulham em ruminções. (GOLEMAN, 2012, p. 69).

Um estudo realizado pelo Korn Ferry Hay Group (*apud* PATI, 2016) divulgou que as mulheres são emocionalmente mais inteligentes do que os homens. Para fundamentar essa afirmação, utilizou-se uma amostra de 55 mil profissionais situados em 90 países, sendo coletadas informações entre 2011 e 2015. O estudo foi baseado no Inventário de Competências Emocionais e Sociais elaborado por Richard Boyatzis e Daniel Goleman em conjunto ao Korn Ferry Hay Group, com o objetivo de avaliar e desenvolver líderes e colaboradores nas competências. Foram selecionadas 12 competências emocionais e sociais: orientação para o resultado; adaptabilidade; *coaching* e *mentoring*; gestão de conflito; empatia; autoconhecimento emocional; liderança inspiradora; influência; entendimento organizacional; otimismo; trabalho em equipe; e autocontrole emocional. As mulheres se destacaram principalmente em autoconhecimento emocional: as profissionais utilizam 86% mais consistentemente essa competência do que os homens. Além disso, a competência de empatia apareceu 45% mais frequentemente em mulheres do que os homens. Os dados levantados nessa pesquisa mostram maior probabilidade de a liderança feminina obter resultados exitosos ou resultados positivos, com muitas das competências destacadas nas mulheres ligadas ao bom desenvolvimento da inteligência emocional.

Dessa forma, à medida que as mulheres vão conquistando espaço em cargos de liderança, demonstram mais facilidade em lidar com a equipe e obter resultados, com postura profissional mais empática, conseqüentemente tornando-se líderes eficazes. Por eficácia na liderança, entende-se profissionais que possuem muita empatia, detêm conhecimento em relação às suas emoções, assim como ao seu impacto sobre os outros, e, principalmente, sabem

aplicar esses recursos nas situações de forma a extrair o melhor benefício (MITTAL; SINDHU, 2012).

Em razão dessa eficácia, surgem novos estudos motivados em compreender a relação entre inteligência emocional e liderança. Devido à subjetividade, aplicam-se diferentes ferramentas, como questionários e entrevistas, visando à obtenção de dados mais assertivos. Da mesma forma, gradualmente está ocorrendo o aumento de literatura no meio acadêmico referente à liderança feminina e à IE, em virtude de a realidade de uma profissional no mercado de trabalho ser diferente. Por isso, há necessidade de entender se as habilidades do modelo de Goleman (autoconhecimento, autocontrole, empatia e gestão de competências) são desenvolvidas da mesma maneira que nos homens e quais os efeitos dessas na vida profissional.

Um estudo abordando essa questão foi elaborado por Mayer, Oosthuizen e Surtee (2017) com lideranças femininas em Instituições de Ensino Superior (IES) na África do Sul. A pesquisa teve como objetivo identificar os pontos fortes das mulheres líderes, os focos e as possíveis áreas de desenvolvimento. A pesquisa foi realizada com 23 participantes do Serviço de Pesquisa em Educação Superior (HERS-SA), uma organização sem fins lucrativos responsável pelo desenvolvimento da liderança e da representação das mulheres nas IES da África do Sul. Por meio de entrevistas utilizando a medida do modelo de Bar-On, o qual contém cinco escalas – quais sejam, habilidades intrapessoais, habilidades interpessoais, adaptabilidade, gestão do estresse e humor geral – e 15 sub-escalas. Os resultados demonstraram que, entre as participantes, foi destacado que a autoestima é muito importante, em razão de ser a base da liderança e de relacionamentos. As competências mais mencionadas foram relacionamento interpessoal, resolução de problemas, empatia, autoconsciência emocional, assertividade, controle de impulso e responsabilidade social. Mayer, Oosthuizen e Surtee (2017) ressaltam sobre as competências: “Uma combinação desses componentes da IE fornece às líderes mulheres, de acordo com sua perspectivaêmica, a capacidade trabalhar bem e se manter saudável, apoiando os colegas e os alunos em um nível ideal” (p. 11, tradução nossa).

A pesquisa refere-se à realidade da África do Sul, isto é, uma sociedade que enfrentou o regime do Apartheid, que impactou nas relações e na situação econômica. De acordo com Mayer, Oosthuizen e Surtee (2017), progressivamente a questão dos papéis relacionados aos gêneros estão evoluindo, assim como a dinâmica. Mesmo com a ascensão das mulheres em cargos de liderança, ainda existe a desigualdade em decorrência de os conceitos de masculinidade e feminilidade impactarem no mercado de trabalho, na comunicação, em relações interpessoais.

Portanto, ocorre a necessidade de aplicar um estudo no Brasil, pois atualmente a literatura acadêmica dessa parte específica concentra-se na dinâmica de outros países. A inteligência emocional feminina em cargos de liderança precisa ser analisada no contexto brasileiro, com a diversidade regional de raças e gêneros, com o objetivo de compreender com mais profundidade o desenvolvimento das habilidades relacionadas à IE em mulheres no ambiente de trabalho. Conforme Salgado (2019), existe uma necessidade de mais estudos nesse campo, o qual atualmente apresenta limitações metodológicas, sendo imprescindível demonstrar a importância e a potencialidade de investir mais em estudos e pesquisas na área.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Em busca de compreensão sobre a percepção da liderança feminina referente à competência inteligência emocional em conjunto ao desempenho de sua função, esse capítulo abordará os procedimentos metodológicos utilizados no decorrer da realização desta pesquisa. Com o objetivo de esclarecer como foi realizada a pesquisa para a obtenção e a análise de dados, o capítulo será iniciado com a delimitação de pesquisa. Após isso, ocorrerá a apresentação dos procedimentos de coleta de dados, finalizando com os procedimentos de análise de dados.

#### 3.1 DELIMITAÇÃO DE PESQUISA

Nesse caso, avaliando a necessidade de obter e analisar dados como a percepção das mulheres em cargos de liderança, assim como a impressão referente às contribuições da inteligência emocional no trabalho, a abordagem mais adequada é a pesquisa exploratória qualitativa. Segundo Gaskell (2002 *apud* CÂMARA, 2013), a pesquisa qualitativa permite a compreensão detalhada de informações mais subjetivas, como crenças, atitudes, valores e motivação, assim como seu comportamento, nos contextos em que os indivíduos se encontram inseridos. Assim, esse método de pesquisa foi julgado o mais adequado para o problema pesquisado, pois possibilita a compreensão das relações entre os atores sociais e a sua situação.

Além disso, de acordo com Vieira (2002, p. 65), “a pesquisa exploratória visa a proporcionar ao pesquisador uma maior familiaridade com o problema em estudo. Este esforço tem como meta tornar um problema complexo mais explícito ou mesmo construir hipóteses mais adequadas”.

#### 3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

O estudo iniciou-se com a realização da revisão bibliográfica, e, com base nela, foram pensados os procedimentos para a coleta de dados. De acordo com Echer (2001), uma ampla revisão bibliográfica sobre o tema “auxilia o pesquisador na captação de fontes de ideias para novas investigações, a orientação em relação ao que já é conhecido, [...] e a perceber o momento em que a situação problema está esclarecida” (p. 6). Dessa forma, a coleta de informações sucedeu com a busca de documentos como artigos, livros, trabalhos de dissertação e teses sobre o tema envolvido.

Para a coleta de dados, pelo fato de o estudo ser qualitativo, a escolha recaiu para o uso de entrevistas em profundidade. Esse instrumento metodológico é fundamentado em teorias e pressupostos elaborados pelo investigador após levantamentos bibliográficos, dessa maneira, alcançando respostas pretendidas referente à experiência subjetiva do entrevistado (DUARTE, 2009 *apud* MOURA; ROCHA, 2017). A aplicabilidade desse instrumento, quando realizada de forma correta, viabiliza aprofundamento por parte do pesquisador nessa técnica, sendo mais eficiente que outros métodos nesse caso:

Nesse caso, se forem bem realizadas, elas permitirão ao pesquisador fazer uma espécie de mergulho em profundidade, coletando indícios dos modos como cada um daqueles sujeitos percebe e significa sua realidade e levantando informações consistentes que lhe permitam descrever e compreender a lógica que preside as relações que se estabelecem no interior daquele grupo, o que, em geral, é mais difícil obter com outros instrumentos de coleta de dados. (DUARTE, 2004, p. 215).

Em vista disso, um roteiro de entrevista foi elaborado (Apêndice A), objetivando extrair o máximo de informações assertivas. O roteiro contém questões abertas que permitem, no decorrer da entrevista, incluir ou modificar em caso de necessidade para maior entendimento de determinada parte conforme análise do pesquisador. A entrevista semiestruturada oportuniza flexibilidade por parte do entrevistador na condução e na obtenção das respostas.

A definição das participantes do estudo ocorreu por meio de indicações, acesso via rede social de negócios e rede de relacionamento com profissionais no exercício da liderança. As entrevistadas são mulheres em cargos de liderança que consideram a possibilidade de aplicar as habilidades referentes à inteligência emocional em sua rotina de trabalho. Para maior abrangência dos dados, não foi restringido o nível de liderança, isto é, no entendimento de liderança feminina, englobaram-se todos os cargos considerados em posição de chefia (CEO, CFO, gerência, coordenação, entre outros) e os tamanhos de equipe. A prioridade para obtenção dos dados foi exercer o papel de liderança, sendo um elo entre os interesses da equipe e da organização.

Além disso, não se utilizou como critérios tempo na liderança, escolaridade e dados socioeconômicos, mas sim priorizou-se a diversidade e a pluralidade de experiências profissionais, optando-se por lideranças em empresas de diferentes áreas de atuação. A opção recaiu nas particularidades em relação ao contexto de atuação dessas lideranças, pensando em relação à sistemática de cada empresa, às suas políticas e à cultura organizacional.

Foram realizadas 11 entrevistas ao longo dos meses de setembro e outubro de 2021. Devido à pandemia e às restrições sanitárias, os encontros sucederam-se de forma on-line por

meio do Google Meet. Para fins acadêmicos, as entrevistas foram gravadas com autorização das participantes.

### 3.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados qualitativos utilizará a técnica recorrentemente usada em outros estudos com pesquisa qualitativa, isto é, a análise de conteúdo. Esse método compreende técnicas que oportunizam a obtenção de indicadores para análise. Conforme Cavalcante, Calixto e Pinheiro (2014, p. 14), “a análise de conteúdo compreende técnicas de pesquisa que permitem, de forma sistemática, a descrição das mensagens e das atitudes atreladas ao contexto da enunciação, bem como as inferências sobre os dados coletados”. A escolha desse método está relacionada à superação de incertezas referentes às hipóteses e aos pressupostos, ao enriquecimento da leitura com base nas inferências obtidas, assim como à extração de mais relações além do exposto (CAVALCANTE; CALIXTO; PINHEIRO, 2014).

Dessa forma, após a obtenção de a partir da aplicação das entrevistas, com base na análise de conteúdo, primeiramente existe a necessidade de análise das respostas, feita a partir da transcrição das entrevistas. A análise de dados pode ser mais adequada com a utilização das diferentes modalidades da análise de conteúdo. No caso do presente estudo, será adotada a análise temática, considerada a mais adequada para pesquisas qualitativas. Segundo Gerhardt *et al.* (2009), “a análise temática trabalha com a noção de tema, o qual está ligado a uma afirmação a respeito de determinado assunto; comporta um feixe de relações e pode ser graficamente representada por meio de uma palavra, frase ou resumo”. Portanto, com a aplicação dessas técnicas, objetiva-se obter inferências e interpretações que auxiliem a responder a problemática do estudo.

Após a coleta de dados, preliminarmente realizou-se a análise das respostas, buscando identificar padrões e questões interessantes para estudo. Com base nas categorias iniciais, desenvolvidas após a revisão da literatura, a partir das análises efetuadas, elaboraram-se as categorias finais referente aos temas mais citados e com relação à temática do estudo.

#### 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta etapa, serão apresentados os resultados obtidos por meio da aplicação das entrevistas. O perfil das entrevistadas está detalhado no Quadro 1.

Quadro 1 – Perfil das entrevistadas

Entrevistada	Escolaridade	Cargo atual	Tempo na liderança	Atuação da empresa
Entrevistada A (EA)	Ensino Superior Completo	Supervisora de RH	01 ano	Consultoria Tributária
Entrevistada B (EB)	Pós-Graduação Completo	Líder Administrativo	01 ano	Educação
Entrevistada C (EC)	Pós-Graduação Completo	Gerente de Marketing	04 anos	Indústria de produtos
Entrevistada D (ED)	Pós-Graduação Completo	Gerente de Unidade operacional	08 anos	Cultura, Lazer e Saúde
Entrevistada E (EE)	Pós-Graduação Completo	Coordenadora Relacionamento com o Cliente	05 anos	Educação
Entrevistada F (EF)	Pós-Graduação Completo	Pedagoga	03 anos	Educação
Entrevistada G (EG)	Pós-Graduação Completo	Coordenadora da divisão de Saúde Humana	10 anos	Hospitalar
Entrevistada H (EH)	Mestrado Completo	CEO	10 anos	Consultoria em Gestão de Pessoas
Entrevistada I (EI)	Pós-Graduação Completo	Gerente de Processos	07 anos	Instituição Bancária
Entrevistada J (EJ)	Mestrado Completo	Gestora de Projetos Setoriais	02 anos	Exportações e investimento
Entrevistada K (EK)	Pós-Graduação Completo	Gerente Contábil, administrativa e financeira	16 anos	Sindicalista

Fonte: elaborado pela autora.

Com base no perfil obtido, observa-se que a escolaridade mínima em cargos de liderança é pós-graduação, com exceção de somente uma participante. Tal fato decorre, conforme colocado pelas entrevistadas, da necessidade que sentiram de aprofundar o conhecimento, sendo frequente o interesse por palestras, cursos e treinamentos nas respostas das lideranças. Pode-se pressupor que, no caso das mulheres, maior qualificação profissional está associada ao conhecimento obtido por estudos numa perspectiva de aprendizagem contínua.

Das entrevistadas, exatamente metade delas são mães e possuem filhos pequenos. Elas optaram por ter filhos quando já estavam ocupando cargos de gestão. Algumas entrevistadas relataram o desejo de ter filhos e construir uma família; entretanto, por enquanto, estão priorizando suas carreiras profissionais.

Em relação à área de atuação, somente três entrevistadas atuam na mesma empresa, na parte de educação. O restante delas são de áreas diferentes, incluindo saúde, instituição bancária, órgão público e instituições de consultoria. Portanto, são lideranças que atuam em diferentes culturas organizacionais, assim possuindo diferentes pontos de vista sobre a

aplicação da IE no ambiente de trabalho. Percebe-se que as áreas de atuação mais burocráticas como instituição bancária, exportações e investimento, sindicalista, existe o conhecimento da inteligência emocional por parte da liderança; inclusive ocorrendo o reconhecimento da sua importância, porém não é trabalhado no mesmo nível que outras áreas.

A análise das entrevistas procedeu-se com a categorização das respostas das participantes considerando as dimensões da inteligência emocional, de acordo com Goleman (2012), como categorias iniciais. Com os dados obtidos, realizou-se o desdobramento dessas dimensões, assim elaborando as categorias finais. No entanto, as dimensões de autoconhecimento e autocontrole estão incluídas na categoria inicial “Inteligência Emocional na medida em que foram pouco trazidas nas entrevistas. Observa-se, assim, já como um dado de pesquisa, que o conhecimento referente as emoções, compreensão de quais emoções afetam e quais mecanismos de controle estão presentes no exercício de sua liderança, apresentou um déficit. Portanto, não foi possível utilizar separadamente essas dimensões para a categorização inicial.

A apresentação e a discussão dos resultados serão realizadas a partir das categorias finais (Quadro 2).

Quadro 2 – Categorização dos dados

Categorias iniciais	Categoriais finais
4.1 Inteligência emocional	4.1.1 Liderança e a influência das emoções
	4.1.2 Impactos da inteligência emocional na liderança
	4.1.3 IE e barreiras no enfrentamento das diferenças de gênero
4.2 Motivações	4.2.1 Motivações para o trabalho e a IE
	4.2.2 Motivações enquanto liderança
4.3 Empatia	4.3.1 Caracterização da empatia
	4.3.2 Vulnerabilidade e conexão com as pessoas
4.4 Gestão de Relacionamento	4.4.1 O papel da comunicação
	4.4.2 Networking

Fonte: elaborado pela autora.

Conforme descrito anteriormente, os dados obtidos por meio da aplicação da pesquisa qualitativa foram categorizados em categorias finais, as quais serão apresentados em diferentes seções. A primeira seção visa elucidar os conceitos de liderança para as entrevistadas e como as emoções influenciam no âmbito profissional; posteriormente, serão relatados os benefícios do desenvolvimento da inteligência emocional para essas lideranças femininas. Na segunda seção, será abordado como o desenvolvimento de pessoas e a realização profissional são umas

das principais motivações das líderes. A terceira seção relaciona empatia com vulnerabilidade e conexão com as pessoas. Por fim, a quarta seção trabalha o papel da comunicação e do *networking*.

#### 4.1 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

A ênfase à inteligência emocional como uma competência essencial está relacionada ao fato de empresas e colaboradores perceberem que a liderança não é somente a parte estratégica, de conhecimento e técnicas. O desenvolvimento da IE resulta em benefícios para posições de gestão. Em praticamente todas falas das lideranças femininas, foi perceptível o reconhecimento desta perante as melhoras que tiveram após trabalhar essa competência no âmbito profissional.

##### 4.1.1 Liderança e a influência das emoções

Todas as participantes do estudo aprenderam sobre inteligência emocional por meio de palestras e cursos. Além de a considerarem muito importante e colocarem-na em prática, também observaram um progresso pessoal, o que é benéfico para sua liderança. Nesse ponto, deve-se primeiro entender as perspectivas sobre ser um líder e seu papel na equipe, e então entender a percepção de inteligência emocional.

De modo geral, na concepção delas, o conceito e o papel da liderança é se adaptar às diferenças de cada um, ou seja, um bom líder consegue entender a forma de liderar cada pessoa. Conforme a entrevistada EC citou em sua fala: *“Cada vez mais o líder vai ter que entender que não é sobre ele, mas sobre cada um que está na equipe e como ele conversa e acessa cada pessoa, ter uma conversa mais profunda, mais transparente”*.

Para a entrevistada EK, a liderança feminina possui como um diferencial a sensibilidade, logo, o tratamento não é igualitário. Ao seu ver o papel do líder é conhecer os liderados e suas motivações:

*Em razão da sensibilidade que a liderança feminina possui, não consegue dar o mesmo tratamento e ter a mesma atitude com todos, assim é necessário conhecer o caráter e perfil das pessoas. É preciso ter a sensibilidade para entender a individualidade de cada pessoa, conhecer o perfil e o que motiva ela. Cada pessoa é motivada de forma diferente. (EK).*

As atribuições da liderança também incluem buscar o alinhamento dos propósitos e mostrar o caminho para alcançar o resultado. A questão do propósito evidenciou-se constantemente nas respostas. Elas compreendem que cada indivíduo tem sua realidade e suas

experiências, então possuem propósitos diferentes da organização. Portanto, a liderança precisa ser capaz de alinhar os propósitos, empenhando-se para inspirar e influenciar, mas o percurso para esse caminho é individual. Essa questão fica muito perceptível quando a entrevistada EC aborda: *“Um líder tem que ter a capacidade de influenciar e inspirar. Você tem que olhar para os diferentes níveis de amadurecimento para saber como vai influenciar e inspirar. A liderança não é sobre você, mas sobre quem está com você”*.

Essa mudança na forma de pensar sobre liderança reflete uma sociedade que busca trabalhar mais as relações interpessoais e a diversidade e que começa a entender a importância da saúde mental. Segundo Nascimento (2018, p. 58), *“A liderança autoritária já não tem mais espaço nesse novo mercado. É preciso ter respostas rápidas e focar nas relações humanas”*. Portanto, liderar pessoas torna-se uma tarefa desafiadora, na qual a comunicação, a individualidade de cada membro da equipe e o propósito são dificuldades apontadas pelas participantes do estudo. Diante disso, líderes também precisam desenvolver pontos pessoais que afetam sua gestão. Então, nesse caso, o aprimoramento na capacidade de liderar está associado à maturidade, às experiências e aos aprendizados, bem como ao desenvolvimento da inteligência emocional. Como a entrevistada EB enfatizou, essa habilidade precisa ser continuamente aprimorada profissionalmente:

*A Inteligência Emocional está muito atrelada a um desafio diário pois não estamos bem todos os dias, assim como as pessoas também não, então precisamos sempre estar exercendo a inteligência emocional, precisamos estar sempre desenvolvendo em relação a isso. Para estarmos bem para nós e consequentemente estar bem para os outros, para quem trabalha com a gente. (EB).*

Sendo uma das dimensões da inteligência, a autoconsciência, também conhecida como autoconhecimento, aborda a necessidade de reconhecer e compreender as emoções vivenciadas em diferentes momentos. Segundo a entrevistada EJ, emoções impactam fortemente, principalmente as negativas, que são mais perceptíveis no ambiente de trabalho:

*Percebe-se que quando uma pessoa está envolta de sentimentos negativos não consegue se concentrar no trabalho, não consegue se relacionar com as pessoas (emoções mais agressivas que podem gerar um descontrole com algum colega). Quando as emoções estão afloradas, a pessoa não consegue estar calmo e pleno para produzir. (EJ).*

A entrevistada EH exemplifica que, em situações de conflito, a falta de autoconhecimento pode fazer com que se projete no outro características nossas: *“Se eu não me conheço, se eu não sei quem sou, então me misturo com o outro. Não sei meus limites,*

*potencialidades e dificuldades, caso tenha atrito com uma pessoa, posso enxergar na outra pessoa coisas que são minhas”.*

Com esse conhecimento, é possível praticar o autocontrole, impedindo que as emoções interfiram em situações da vida pessoal e profissional. A entrevistada EJ, responsável pela gestão dos projetos setoriais, relatou que a gestão das emoções é um desafio também para as lideranças, pois o comportamento e a reação, quando uma emoção está presente, podem criar uma barreira com a equipe:

*É um desafio para quem está no cargo de gestão a questão das emoções também, pois precisa ter um equilíbrio para transparecer as emoções. Ao transparecer alguma emoção negativa cria-se uma barreira entre o liderado, que pode ter receio em comunicar alguma situação ao líder devido à preocupação com sua reação. (EJ).*

O reconhecimento da influência das emoções no trabalho e no exercício da liderança foi unânime entre as entrevistadas, bem como da necessidade de criar mecanismos de controle. De acordo com a entrevistada EF: *“O que nos diferencia das máquinas são as emoções e com certeza essas impactam. A liderança é uma posição de serviço (de servir as pessoas), assim é importante saber reconhecer as emoções, os gatilhos e a rotina para criar mecanismos”.* Os mecanismos citados pelas participantes variam desde reclusão, busca por distrações, até caminhadas.

Contudo, é necessário analisar como as emoções têm influenciado em um cenário de pandemia e adoção do *home office* por parte das organizações. Essa questão foi expressa pela entrevistada EC, que considera mais fácil lidar com as emoções em *home office*, mesmo com as atribuições da casa e o cuidado do filho:

*Tem diferença na forma como lidamos com as emoções no home office e no presencial. No home office, é mais tranquilo de lidar com as emoções, pois existem mais elementos que auxiliam no momento, quando você está confinado no ambiente de trabalho isso muda de figura. No face to face, você tem uma expectativa mais imediatista de resposta, de ações e de reações, enquanto no home office existe um tempo para refletir sobre a mensagem que será escrita. (EC).*

Percebe-se que esse tempo maior entre o estímulo e uma resposta permite uma reflexão por parte do emissor, logo reduzindo a chance de ruídos na comunicação. Entretanto, o *home office* dificulta para as lideranças identificarem como está o membro da equipe, conforme mencionado pela entrevistada EE:

*A liderança tem muito a questão feeling, do tato, você entra em uma sala e sente o clima, até brinco com o pessoal que queria um termômetro na sala, que ao apertar o*

*botão indica se tem algo errado ou não, vem a carinha triste ou feliz. Isso não tem, então o gestor acaba desenvolvendo o feeling, é o sentir, entrar na sala e sentir que tem algo errado, alguém estava cochichando aqui, ver o olho inchado do colega. É perceber, escutar com atenção. Não temos isso, então, no home office, se você não se doar muito mais para cuidar das pessoas, perde-se muita coisa nesse intervalo. (EE).*

Conforme relatado pelas entrevistadas, presencialmente são capazes de verificar como está o humor da pessoa e a sua vida pessoal.

#### **4.1.2 Impactos da inteligência emocional na liderança**

Por muito tempo, acreditou-se que as aptidões emocionais no ambiente de trabalho não eram adequadas, devido ao pensamento de que somente a racionalidade deveria predominar. Entretanto, estas são responsáveis pela melhor forma de obter resultados. Pesquisas demonstram que empresas nas quais as aptidões emocionais foram desenvolvidas apresentaram um bom desempenho.

Do lado positivo, imaginem como são proveitosas para o trabalho as aptidões emocionais básicas - estar sintonizado com os sentimentos daqueles com quem tratamos, saber lidar com discordâncias para que elas não cresçam, saber entrar em fluxo na execução de um trabalho. Liderar não é dominar, mas, sim, a arte de convencer as pessoas a trabalharem com vistas a um objetivo comum. (GOLEMAN, 2012, p. 168).

Assim, o desenvolvimento da inteligência emocional, principalmente em cargos de liderança, tornou-se mais comum. Para a entrevistada EC, a inteligência emocional compreende o amadurecimento, decorrendo da capacidade de realizar conexões sobre as emoções. Em outras palavras, entende-se que a emoção gerada deriva de um gatilho gerado por determinada situação; portanto, desenvolve-se um padrão, e o indivíduo precisa mudar esse padrão. Então, é um processo que depende de uma série de fatores, vivências e experiências.

A entrevistada EK considera que a maturidade no pensamento decorre da inteligência emocional, sendo essencial para lidar com as pessoas. Esse amadurecimento permite a liderança manter as situações somente no âmbito profissional: *“Ter parâmetros para não levar as situações para lado pessoal, ter inteligência emocional.”*

Do ponto de vista da entrevistada EE, a inteligência emocional também envolve crenças limites, isto é, somos moldados por experiências, estímulos, situações, as quais influenciam nosso comportamento e julgamento, como verdades absolutas. Por isso, a entrevistada apontou que *“É preciso não tomar alguma verdade como absoluta, que nem sempre é o cenário como*

*você está vendo, assim é necessário ver na percepção do outro*". A questão da percepção do outro é trabalhada na dimensão da empatia.

A entrevistada ED acredita que a IE é importante para a liderança não desejar ter razão em todos os momentos, bem como ensinar a ouvir, independentemente da hierarquia. Enquanto isso, a entrevistada EA considera que a IE vai além da empatia e da resiliência; na maioria das vezes, é evitar um problema/conflito mesmo com as emoções mais afloradas.

Os motivos para o desenvolvimento da inteligência emocional mudaram de liderança para liderança. Cada entrevistada visualizou pontos pessoais para melhoria, por exemplo, melhorar a capacidade de ouvir a equipe, saber gerenciar conflitos, compreender *feedbacks* e ter propriedade para questioná-los (conhecer os pontos fortes).

A entrevistada EE trabalhou a competência da IE em razão da necessidade de desenvolvimento pessoal: *"Compreendi que, se eu quisesse trabalhar com gestão de pessoas, eu teria que trabalhar algumas coisas em mim antes e superar algumas coisas para dar exemplos para minha equipe, já que liderança se lidera pelo exemplo"*.

Todas as entrevistadas relataram os mesmos resultados após o desenvolvimento dessa habilidade, sendo os mais citados autoconfiança e segurança. A entrevistada EB elucida os principais efeitos:

*Senti que a inteligência emocional auxiliou a melhorar a capacidade de liderar, pois, quando não está desenvolvida, impacta na forma de delegar atividade e funções. A IE, ao ser trabalhada, traz confiança, segurança, melhora a autoestima. Reflete quando se tem mais confiança para passar uma informação, confiança em separar a amizade do serviço. (EB).*

O mesmo ponto foi trazido pela entrevistada EC: *"ao trabalhar a IE, senti que trouxe maior segurança de entender como é como líder, quais minhas fortalezas e vulnerabilidades como liderança, e também para desenvolver maior empatia com as pessoas da minha equipe"*. A vulnerabilidade é um tópico que também apareceu na fala da entrevistada ED: *"percebi que o desenvolvimento da inteligência emocional impactou na minha liderança ao melhorar a questão de ouvir e principalmente receber feedbacks, e expor a minha vulnerabilidade quando eu desejar"*.

A entrevistada EJ iniciou o desenvolvimento da IE no âmbito pessoal, mas identificou impactos também na parte profissional:

*Acredito que a gente se desenvolve em uma esfera da vida e acaba se estendendo a outras. Claro, a inteligência era algo que eu queria desenvolver no âmbito pessoal, mas, sem dúvida alguma, tem impactos na vida profissional, principalmente com*

*questão de gestão de relacionamentos, que é algo que convivemos diariamente no trabalho, e eu diria até de uma forma mais intensa. Sabemos que família vai estar sempre ali, então às vezes não importa o que a gente fale, não importa o que fizer, a família entende e consegue relevar algumas coisas. Com amigos, temos um papo mais informal, consegue se expressar de uma forma mais tranquila e desabafar. Já a família de marido e esposa, a gente escolhe, então já escolhemos alguém que está em uma sintonia mais similar com a nossa. Porém, no trabalho, não escolhemos com quem vamos trabalhar, no máximo quando você é coordenador ou gerente, aí consegue escolher eventualmente a equipe ou quando se é empreendedor. Entretanto, no trabalho, vamos estar lidando com pessoas diferentes de nós, o tempo todo, então essa questão da gestão de relacionamento da inteligência emocional é muito importante tanto para o trabalho quanto para a vida pessoal. (EJ).*

A inteligência emocional, além de ajudar com a autoconfiança, permite ao indivíduo se conhecer e saber até que ponto ir (qual é seu ponto de dor). Também melhorou a saúde mental, conforme a entrevistada EE mencionou durante a fala: *“A inteligência emocional me ajudou também na vida pessoal, sinto que estou com mais saúde mental mesmo com uma pandemia. Isso também me faz sentir mais segurança e passar para a equipe”*.

Para exercer o papel de influenciar e motivar as pessoas ao seu redor, a liderança precisa aperfeiçoar algumas características, entre elas a autoconfiança, que pode transmitir ao líder e à equipe o sentimento de segurança na tomada de decisões. Conforme Maioli (2021, p. 134), “um líder autoconfiante tem mais condições de alcançar grandes resultados, isso não pode ser confundido com autossuficiência, se alguém não é convicto de seu próprio potencial, como as pessoas à sua volta poderão confiar em seu potencial? ”.

#### **4.1.3 IE e barreiras no enfrentamento das diferenças de gênero**

Em razão da construção social e de características pessoais, a liderança feminina é referida como diferente da masculina. Entre as participantes, foi unânime a questão de a liderança feminina ser mais empática, adotar uma gestão de relacionamento pautada na comunicação e na afetividade. Resumidamente, trata-se de uma liderança mais leve e receptiva.

De acordo com a entrevistada EA, as mulheres, por possuírem mais *feeling*, uma certa desenvoltura, conseguem lidar melhor com situações mais instáveis e diversas ao mesmo tempo. Em sua percepção, uma boa líder consegue captar a essência de cada um e é capaz de administrar de forma que todo mundo seja atendido, que todos recebam atenção. A liderança feminina é mais aberta e receptiva, enquanto o líder homem geralmente deseja mais praticidade e se comunica de forma mais objetiva e, muitas vezes, até ríspida.

A entrevistada EF acredita que as mulheres conseguem tornar o espaço mais bonito, no sentido de decorarem, tornando o ambiente mais receptivo, *“A mulher é naturalmente mais acolhedora, também traz beleza para o espaço”*.

Outra característica da liderança feminina é a naturalidade. No decorrer das entrevistas, o termo “natural” evidenciou-se constantemente. Mesmo com a liderança aplicando diferentes competências e técnicas, as pessoas a percebem como mais espontânea. A entrevistada EG fala que *“A diferença é que a maioria das mulheres que exercem uma liderança é mais suave, vai levando a fazer as coisas de forma natural, sem imposição. A mulher tem uma liderança mais natural, enquanto a do homem é mais impositiva”*.

As líderes femininas apresentam características de inteligência emocional, como controle sobre as emoções perante as situações, o que está relacionado à fácil aceitação das mulheres de suas emoções. Isso se reflete na fala da entrevistada EJ:

*A mulher consegue se relacionar melhor com os colaboradores e se comunicar melhor tanto na questão de tarefas quanto feedbacks. As mulheres realizam melhor uma gestão de emoções. As mulheres também são mais organizadas e possuem uma visão de médio e longo prazo, assim conseguem alocar bem a equipe e as demandas. (EJ).*

A motivação também aparece como um dos focos das lideranças. A entrevistada EH a cita como uma diferença: *“Os homens são focados em resultados, números e financeiro, também são muito competitivos. As mulheres são mais focadas em realização pessoal e motivação, sendo também focadas nos resultados”*. Entretanto, acredita que a maioria das lideranças femininas tem muito problema de autoconfiança.

Para a entrevistada EI, as mulheres em cargo de liderança detêm uma sensibilidade na comunicação e no tratamento com as pessoas.

Apesar dos avanços em relação à paridade de gênero no mercado de trabalho, com as organizações adotando medidas que visam a essa igualdade, lideranças femininas e mulheres ainda enfrentam obstáculos profissionais, muitas vezes desde a entrevista. Quase todas entrevistadas relatam já ter ouvido em entrevistas as seguintes perguntas: *“Você tem filhos? ”*, *“Que idade seus filhos têm? ”*, *“Quem cuida deles quando você não pode? ”*. Caso a profissional não tenha, é comum perguntarem se ela pretende ter filhos em algum momento.

Corroborando essa afirmativa, a entrevistada ED relata perguntas comuns durante entrevistas e o fato de a mulher precisar dedicar-se mais que um homem profissional para obter reconhecimento:

*A mulher, para ser reconhecida como boa profissional, ela tem que trabalhar muito mais que um homem. Em uma entrevista de emprego, um homem não é questionado sobre a idade dos filhos e se tem filhos. Enquanto para a mulher perguntam se os filhos frequentam a creche e com quem deixa, se ela não tem com quem deixar, na visão da empresa não conseguirá dar o melhor. (ED).*

A questão da valorização da mulher enquanto profissional, da necessidade de realizar mais entregas, também foi mencionado pela entrevistada EK:

*Uma coisa que me incomoda um pouco, é no sentido da valorização da mulher, ainda temos que trabalhar bem mais em comparação ao homem. Estamos em 2021, porém a mulher tem que trabalhar mais, ser mais responsável, se posicionar de uma forma mais firme perante aos colegas, chefia e subordinados. Nós trabalhamos bem mais e nunca temos aquela valorização profissional. (EK).*

Do ponto de vista da entrevistada ED, nem todas as pessoas estão adaptadas ao posicionamento feminino, ainda havendo pessoas que acreditam que ser mulher é ser amiga e querida em todas as situações. Enquanto isso, em relação ao homem é diferente: *“o homem, até em uma atitude introspectiva, falando somente uma ou duas palavras, é considerado “o cara”, já a mulher que se desdobra para atender diferentes tarefas é considerada a esposa de alguém”*. Por isso, a entrevistada busca acolher as minorias e valorizá-las, principalmente nas seleções. Em outras palavras, ela busca inclusão e diversidade na empresa.

A entrevistada EA percebe que os obstáculos das mulheres no mercado de trabalho impactam em sua liderança. Assim, procura sempre promover a igualdade em entrevistas (realizar as mesmas perguntas para homens e mulheres).

Além desses elementos, outro obstáculo é a cultura machista, principalmente em corporações militares. As entrevistadas EC e EG relataram que, até por tom de voz e postura, muitos homens procuram silenciar as mulheres em ambientes de trabalho, principalmente quando não há outra liderança feminina para apoiá-las. A entrevistada EG ainda reforçou o fato de as mulheres serem mais questionadas em comparação aos homens, gerando postura diferente.

Nem todos os obstáculos estão, assim, relacionados à empresa, sendo considerados como uma questão cultural. A entrevistada EB menciona que, por parte da empresa, nunca sentiu obstáculos, porém já se sentiu inferior ao participar de processos seletivos ao lado de homens qualificados e com currículo. De acordo com a entrevistada, *“A nossa fala, nosso tom de voz é um pouco mais baixo, isso soa para a outra pessoa às vezes como um sussurro, enquanto o homem tem um poder, uma firmeza, uma confiança”*.

Na percepção da entrevistada EB, mesmo que não tenha enfrentado obstáculos, o conhecimento sobre dificuldades que as mulheres enfrentam impacta na sua liderança e na sua

tomada de decisão – como nunca fazer a pergunta sobre filhos em processos seletivos. Todas as experiências com outras gestões fizeram sua liderança leve e com muita conversa.

Essas barreiras que as mulheres enfrentam, no decorrer da vida profissional até a ascensão ao cargo de liderança, tratam-se de um fenômeno conhecido como “teto de vidro”, isto é, barreiras sutis, às vezes não evidentes, que dificultam no crescimento profissional. Uma das vertentes para explicar esse fenômeno enfatiza a diferença comportamental entre homens e mulheres, que pressupõe que a maior utilidade das mulheres é em relação à casa, ou seja, cuidar dos filhos. Dessa forma, as relações com as empresas passam a segundo plano (SANTOS; TANURE; CARVALHO NETO, 2014).

A maternidade é uma barreira para as mulheres atualmente, principalmente durante a pandemia, na qual a necessidade de conciliar o serviço e o cuidado dos filhos cresceu. Em razão da suspensão de creches e escolas, muitas mães precisaram ficar com os filhos em casa ao mesmo tempo que atendiam as demandas do *home office*. Antes da pandemia e das restrições sanitárias, a grande barreira para as profissionais que são mães é a contratação e o retorno ao ambiente de trabalho. As entrevistadas EC e EE evidenciaram como as empresas apresentam resistência e não estão preparadas para oferecer suporte neste momento.

Para a entrevistada EE, ainda existem muitas barreiras tanto para liderança quanto para outros cargos para as mulheres. Mesmo melhorando, as empresas apresentam resistência para contratar mulheres que são mães, por causa da disponibilidade. Um ponto interessante trazido pela entrevistada é a questão de o RH ser predominado por mulheres, que, às vezes, por excesso de empatia (encontrar respostas para tudo), não questionam algumas diretrizes dos processos seletivos.

Já a entrevistada EC relatou uma situação que passou ao começar a trabalhar em uma empresa já grávida:

*Quando fui trabalhar na antiga empresa, o processo seletivo demorou um monte. Quando eles me deram uma resposta positiva de que eu havia passado, descobri que estava grávida e comuniquei para eles. Igual me contrataram, e ficou como se eles estivessem fazendo o maior favor do universo, eles terem continuado com a decisão deles que eu era a pessoa escolhida. Então, ao sentir isso, essa pressão, eu entrei “ah, que legal”, mas parecia que eles tinham me feito o maior favor do mundo. Eu me senti em dívida e trabalhei muito, pois queria mostrar para as pessoas que a decisão tinha sido correta, que eu era uma pessoa que eles poderiam contar, que eu não faltaria. Depois que meu filho nasceu, aquele ambiente de trabalho passou a fazer menos sentido ainda, porque um bebê pequeno fica doente toda hora, e a mãe está retornando para tentar se encontrar. (EC).*

Então, para a entrevistada, as empresas não estão preparadas para lidar com profissionais após o nascimento do filho, em relação ao retorno. Poucas empresas estão

preparadas, pois as prioridades dessas profissionais mudam. Assim, explica como foi difícil o retorno às atividades:

*Foi muito difícil retornar. Depois, acho que eles me deixaram meio que de escanteio, por saber que naquele momento minhas prioridades eram outras. Ninguém me tirou do jogo, ninguém me demitiu, como acontece com muitas mulheres, mas também não me deram mais projeto legais e oportunidades, mesmo eu gostando de desafios. Como sabiam que meu bebê era pequeno, e toda hora eu estava tendo que sair, pois ele estava gripado na creche, deixaram quieto, achando que ia ser bom para mim. Porém, de novo, não é o que eles acham que é bom, é sobre o que eu acho que é bom. Qual a minha matemática primeiro, eu deixava meu filho 12 horas na creche e pensava como vou deixar meu filho 12 horas na creche para eu ficar em um trabalho que não estou feliz, essa conta não fecha. Eu sempre falei e falei para eles, se eu estivesse deixando meu filho na creche para voltar super energizada, entendo que valeria a pena. (EC).*

Percebe que são muitos desafios que a mulher tem no ambiente de trabalho: a dificuldade de ser contratada grávida, com um bebê pequeno ou recém-casada (por automaticamente acreditarem que terá filhos em breve). De acordo com a entrevistada EE, existe falta de empatia por acreditarem que a mulher será menos produtiva por ter filhos.

As barreiras que as mulheres enfrentam no ambiente de trabalho são vistas como impactantes no comportamento. EF e EH citaram a questão da masculinização feminina no mercado de trabalho, isto é, quando se assumem algumas posturas relacionadas aos homens para ser aceita como liderança, perdendo a sensibilidade de conseguir ser empática de natureza. Já a entrevistada EF explica que as características da liderança feminina são muito agregadoras ao ambiente: “quando eu entendo que sou uma liderança feminina e que não preciso ser como um homem para ser uma liderança, eu afeto e influencio muito mais aquele ambiente”.

## 4.2 MOTIVAÇÃO

Além de questionar se a motivação pode ser trabalhada nos indivíduos, existem vários conceitos e definições sobre motivação. O desenvolvimento da inteligência emocional permite que as pessoas aprendam a se conhecer e conseqüentemente a se inspirar. Segundo Munch (2007, p. 28), “Motivação certamente é uma característica que todos os líderes eficazes possuem. Os líderes buscam realizar além das expectativas, as suas e as de quaisquer outros”. Ainda, líderes motivados podem replicar essa característica na equipe, sempre fazendo o melhor, comprometidos e engajados com a organização (MUNCH, 2007).

#### 4.2.1 Motivações para o trabalho e a IE

Os profissionais com desenvolvimento da inteligência emocional buscam conhecer a si mesmos e identificam os fatores motivacionais, inclusive sabendo trabalhar com eles para se motivar. Assim, o questionamento “Você sabe o que te motiva? Como você utiliza a motivação no seu cotidiano?” procura examinar se as participantes compreendem os estímulos que as motivam e como estes impactam na liderança.

Os resultados gerais foram a possibilidade de crescimento dentro da empresa, a busca por melhor qualidade de vida para família e auxílio às pessoas. A questão familiar é um fator motivacional para as entrevistadas EB e EF. Para a primeira, sua inspiração é para proporcionar uma vida boa e tranquila para sua família. O mesmo fato aparece como motivação para a entrevistada EF: “São as pessoas, é olhar os sacrifícios que meus pais e minha família fizeram, quero dar um bom futuro para minha família”.

Um ambiente que proporciona a liberdade para trabalhar, assim, permitindo expressar-se, é um estímulo para a entrevistada EC:

*O que me motiva é ter espaço para trabalhar, para colocar a mão na massa, me expressar. Quando me sinto tolhida, sem capacidade de me expressar, nem mesmo ocupando uma boa posição e recebendo bons benefícios me satisfaz, inclusive já pedi demissão por isso. (EC).*

As motivações para a entrevistada EJ são a realização profissional e os impactos que seu trabalho tem na vida de outras pessoas:

*A realização profissional advém das entregas que faço. Gosto de ter elogios, de saber que entrego um trabalho qualificado, mas também a realização do impacto do meu trabalho. Então, tento o máximo possível estar em contato com as empresas que são impactadas pelo meu trabalho diário, porque elas geralmente têm uma palavra para dar, de gratidão, de realmente mostrar que o trabalho que faço tem um impacto no dia a dia da empresa, que conseguiu gerar um resultado. [...] Hoje me sinto muito realizada por trabalhar com o que gosto, mas também, no dia a dia, ter essas motivações carregadas com elogios e boas entregas. (EJ).*

O reconhecimento e realização das tarefas da melhor forma, para a entrevistada EK, é importante para a sua motivação pessoal: “O que me motiva é fazer o trabalho bem feito, ter o reconhecimento que fiz meu melhor, que fiz as coisas andarem da melhor forma possível”.

Entre os vários fatores citados pelas participantes, a entrevistada EG aponta como motivacional o nível de gratidão pelo que aconteceu, bem como o crescimento profissional e o propósito:

*Temos motivação porque queremos crescer profissionalmente, porque queremos fazer alguma coisa de produtivo na vida, e não simplesmente acordar de manhã para ir trabalhar. Fazer as coisas de forma meio mecânica, trabalhar, voltar para casa, comer e dormir. A vida da gente precisa ter propósito. Acho que, a partir do momento que colocamos um propósito na vida, é esse que vai nos motivando, motivando a ser melhor, a trabalhar. (EG).*

#### **4.2.2 Motivação enquanto liderança**

Embora nem todas as lideranças tenham mencionado ajudar pessoas, desenvolvendo-as, percebeu-se, no decorrer de outras perguntas, que o desenvolvimento das pessoas acaba sendo uma motivação e um objetivo de sua liderança.

Confirmando esse entendimento, a entrevistada EA demonstrou a vontade de desenvolver as pessoas, desde o momento de entrevistar potenciais candidatos à vaga de emprego:

*O que me faz levantar hoje é a paixão por ajudar as pessoas, dar a oportunidade para uma entrevista. As minhas entrevistas são muito longas, onde eu explico tudo sobre a empresa primeiro, apresento a empresa, falo qual o segmento, falo dos clientes. Eu sempre vejo quando o candidato não tem o perfil da vaga, mas quer muito se desenvolver. Eu falo “olha, não vou poder continuar contigo no processo, porque você não tem o perfil que estou buscando para a equipe, mas para a atividade acho que você tem potencial. Então acessa tal curso, acessa tal link”. E muitas pessoas que fiz isso, de dar dicas, acabaram conseguindo se encontrar em outras empresas. (EA).*

EA relatou a paixão em ajudar as pessoas, desenvolver a equipe e contribuir para o crescimento da empresa. Para se sentir motivada, seus propósitos precisam estar alinhados aos da empresa. Seu campo de atuação está relacionado a essa sua motivação: uma das atribuições do RH em uma empresa é o desenvolvimento humano. No entanto, esse ponto também apareceu na fala da entrevistada ED, cuja área de atuação é cultura, lazer e saúde. Para essa participante, a motivação é a felicidade das pessoas:

*O que me motiva é fazer as pessoas felizes, é o propósito da empresa que trabalho coincidentemente, é cuidar, emocionar e fazer as pessoas felizes, aí vai de clientes a colegas. Então, preciso saber se está dando certo com a pessoa. O desenvolvimento de pessoas me motiva. (ED).*

ED comentou, ainda que utiliza, os *feedbacks* como uma forma de motivação:

*A gente tem que ter uns símbolos assim para nos lembrar no dia a dia, esses feedbacks utilizo muito e gosto. Antes eu não postava e não compartilhava, mas, se meu trabalho é desenvolver pessoas e organizações, tenho mais que falar e me incentivar [...]. Temos que ter uns gatilhos positivos do dia para poder lembrar das coisas boas. (ED).*

Essa perspectiva de motivação também está presente na área hospitalar, cujo objetivo é promover a saúde de indivíduos. A entrevistada EG, coordenadora da área da divisão de saúde humana, demonstra a preocupação com o bem-estar e o cuidado ao próximo. Destaca que, quando o trabalho traz um ganho para a outra pessoa, ao seu ver, é motivação – por exemplo, na área da saúde, é ver as pessoas melhorarem. De acordo com a entrevistada EG: “*Estou trabalhando para ajudar o outro a melhorar*”.

Na parte de desenvolvimento de pessoas, as lideranças femininas entrevistadas procuram realizar algumas práticas, como autonomia para os liderados executarem as tarefas designadas, reconhecimento pela dedicação e pelo empenho, inclusão/integração do colaborador na equipe e na empresa. A entrevistada EI, gerente de processos, compreende que as pessoas desejam crescer profissionalmente; logo, incentiva que os membros da equipe tenham senso de responsabilidade (comprometimento com a realização das tarefas determinadas), para que tenham autonomia no âmbito profissional. Na maioria dos casos, as líderes acreditam que a autonomia do colaborador proporciona boa performance, assim como o cumprimento das normas estabelecidas pela empresa, não havendo necessidade de controle sobre as entregas.

Os fatores que motivam uma pessoa são os mais variados. Portanto, entender as individualidades, as necessidades e os objetivos de cada membro da equipe é essencial para um bom relacionamento. O atendimento das necessidades faz com que a motivação intrínseca esteja ativa, pois a motivação pode ser influenciada por forças ambientais (MUNCH, 2007).

Uma dimensão da inteligência emocional que contribui para entender as necessidades dos liderados é a empatia, constantemente associada e praticada pela liderança feminina. Adotar uma postura empática proporciona aproximação com a equipe e compreensão do outro, consequentemente entendendo o que o motiva.

### 4.3 EMPATIA

A empatia é entendida como a capacidade de compreender as pessoas emocionalmente, ou seja, de compreender os sentimentos, as vivências e as necessidades. Para algumas pessoas, também está relacionada à capacidade de sentir os sentimentos da outra pessoa.

### 4.3.1 Caracterização da empatia

Questões como bem-estar e satisfação dos colaboradores estão se tornando cada vez mais importantes para as empresas, indo além da visão, presente por muito tempo, de que bom desempenho e resultados estiveram relacionados à produtividade e ao cumprimento das tarefas designadas. As organizações desconsideravam que as pessoas são compostas por emoções, personalidade, ambições pessoais e profissionais. Portanto, aplicar o mesmo modelo de gestão a todos passou a ser entendido como não viável. Além de melhorar sua autoconsciência (o que afeta a maneira como eles interagem com a equipe), os líderes também precisam entender as pessoas que lideram.

A empatia evidenciou-se constantemente na fala das lideranças femininas entrevistadas, que acreditam na sua importância para as relações profissionais, bem como enxergam a empatia como uma habilidade natural nas mulheres, independentemente do cargo ou da profissão, devido ao contexto social. A entrevistada EA acredita que “*A empatia, apesar de ser ligada com a resiliência, é entender o lado do outro, sem tentar se colocar no lugar dele. Ser um apoio para pessoa, compreendendo e respeitando o momento*”. Essa definição repete-se praticamente para todas as participantes do estudo, ocorrendo algumas variações sobre o conceito e a sua utilidade.

Para a entrevistada EK, a empatia envolve compreender as limitações das pessoas e delegar as tarefas de acordo com a capacidade:

*A empatia é se colocar no lugar do outro, na medida do possível, nunca conseguimos nos colocar no lugar do outro totalmente pois não temos as mesmas experiências. É preciso ter a empatia da vivência da outra pessoa, ter compreensão de que a pessoa não fará (a tarefa) exatamente como desejamos ou como a empresa espera. Saber das limitações das pessoas como quem trabalhamos, acredito que isso é empatia, pois não vamos cobrar além da sua capacidade. As pessoas têm talentos diferentes, temos que saber delegar para as pessoas conforme seus talentos e sua capacidade de entregar. (EK).*

EB entende que a empatia não é estar exatamente no lugar da outra pessoa, mas é a tentativa de entender, e sua prática permite uma conexão com as pessoas, tópico que será abordado a seguir. Além disso, a entrevista ED percebe que a empatia se refere a “*Tratar o outro e as situações conforme o outro queira, não como queremos, pois cada um é diferente. O que você vai entregar para cada um é o que está precisando*”

A empatia e a motivação envolvem o entendimento mútuo, ou seja, profissionais são influenciadas por sua vida pessoal, e suas experiências e vivências moldam seu comportamento no ambiente de trabalho. Por isso, EF considera que “*O significado da empatia é buscar, de*

*alguma forma, tentar entender o lado do outro, compreender, mas não é a capacidade de sentir*". Ela busca utilizá-la no trabalho ao entender que cada um tem seu repertório, suas vivências, as pessoas vieram de lugares diferentes e têm vidas diferentes.

Portanto, a inteligência emocional é uma habilidade que ajuda a desenvolver a empatia. Em uma ordem, o autoconhecimento será o primeiro passo, porque, quando os líderes entendem suas emoções, eles podem entender melhor as emoções das pessoas que lideram. Entretanto, a empatia não se restringe a entender emoções. Entender o lado do outro, dentro da liderança, também significa identificar o amadurecimento e o desenvolvimento de cada liderado. No ponto de vista da entrevistada EC, *"Essa empatia vem de entender que cada um está na sua curva de amadurecimento e desenvolvimento, então respeitar o tempo de cada um, tentar encontrar as melhores parcerias dentro da equipe para um apoiar o outro"*.

Para praticar a empatia, é necessário desprender-se de julgamentos e crenças particulares. EE identifica que a empatia *"Não é só se colocar no lugar do outro, pois ainda estamos presos no nosso "eu", isto é, temos nossos valores, princípios que interferem"*. A entrevistada EJ aponta os impactos do pré-julgamento: *"É além de se colocar no lugar do outro, tem que se despir dos pré-julgamentos, isto é, colocar-se no lugar do outro com uma lente neutra, por mais difícil que seja"*. Ainda na opinião da entrevistada, é *"Buscar compreender o mundo também da forma que o outro compreenderia, de ter uma outra ótica, visão"*.

Para a entrevistada EH, o fato de lidar com pessoas exige trabalhar a empatia, buscando entender as ações e as atitudes na perspectiva da pessoa (como a pessoa está enxergando o que está acontecendo).

Quando questionado como aplicavam a empatia no seu cotidiano, as lideranças mencionaram a comunicação. De modo geral, esforçam-se para sempre estarem próximas de seus liderados por meio de conversas, cumprimentos individualizados, questionamentos sobre como estão se sentindo realmente. Além de praticarem o *feeling*, isto é, a capacidade de sentir a situação, a sensibilidade de perceber o ambiente sem a necessidade conversar. A entrevistada EB exemplificou como pratica a empatia:

*É o básico para a vida profissional e pessoal, algo essencial e fundamental para viver. Procura sempre saber como a pessoa se sente em relação a alguma coisa, como a pessoa está se sentindo, perguntar como está. Se a pessoa não se sentir bem, conversar e procurar resolver, isto é, praticando uma escuta. (EB).*

Verificou-se, seja de forma intuitiva ou não, que as lideranças femininas aplicam a empatia em etapas consideradas essenciais. Quando a liderança pratica três atitudes de empatia

como instrumento de gestão, promove mudanças positivas nas relações profissionais, sendo essas: investir na proximidade, dedicar-se à comunicação, focar-se no outro (COELHO, 2018). De acordo com Coelho (2018), ao investir na proximidade com os liderados, promove-se maior humanização das relações, pois, com a empatia, é possível romper barreiras e conectar-se às pessoas. O diálogo está ligado à empatia, seu benefício é que oportuniza uma abertura de ambas as partes, novamente gerando a conexão, sendo uma das maneiras mais efetivas para aproximação. Focar-se no outro é prestar atenção, não somente escutar, mas olhar nos olhos, demonstrar que conhece a pessoa e suas particularidades – como gostos musicais.

Entretanto, aplicar a empatia não significa conversar em todos os momentos com os liderados. Na perspectiva de EG, perceber que a pessoa não está bem e, naquela ocasião, não promover um diálogo, bem como dar espaço, também é uma forma de empatia, assim como não chamar a atenção em um determinado momento.

Um benefício da empatia, apontado pelas lideranças do estudo, é a questão da crítica. Ou seja, o ato de conhecer e entender o lado do outro permite que pessoas em cargo de gestão sejam menos críticas perante as situações. A entrevistada EG aponta, no momento que esclarece o significado de empatia:

*É se colocar no lugar do outro. A partir do momento que me coloco no lugar do outro e que percebo que o outro tem necessidades, está precisando de alguma coisa, que tem sentimentos e pode estar passando por um momento delicado, consigo entender melhor que está acontecendo e deixar de ser crítica. (EG).*

Essa postura menos crítica favorece um ambiente mais leve, assim como relações mais humanizadas, com reciprocidade entre líder e liderado. Porém, a compreensão em excesso pode ser desfavorável em certos pontos para liderança. A crítica construtiva é essencial para a execução do trabalho e o desenvolvimento das pessoas. Esse ponto foi mencionado pela entrevistada EE, responsável pelo relacionamento com clientes:

*Nós vencemos muitos obstáculos por meio da empatia, isso se analisar mais profundamente, ela pode trazer um cenário negativo. As mulheres têm a empatia mais desenvolvida, pois somos mãe, filha, esposa, somos donas de casa, exercemos mais papéis, então desenvolvemos mais empatia. O ponto negativo é que sempre encontramos respostas, até para aceitar coisas que não são legais. A empatia, se não cuidar, passa a ver tudo do ponto de vista do outro, do ângulo do outro, perdendo o ponto crítico, perder o time de desenvolver a pessoa e realizar críticas. (EE).*

A perda do ponto crítico também é prejudicial para a organização. As melhorias dos processos e das diretrizes decorrem principalmente da percepção das lideranças. Então, o

excesso de empatia, isto é, encontrar as respostas para todas as situações e as pessoas, pode provocar uma estagnação.

Um ambiente de trabalho mais flexível permite maior empatia, facilita ter mais empatia pelo outro, sabendo que o outro está realizando o que foi designado no seu tempo. Esse fato foi percebido pela EJ em empresas nas quais existe flexibilidade, além da busca por fornecer autonomia e responsabilidade para os colaboradores:

*Quando existe abertura para as pessoas conversarem e expor os motivos, bem como a autonomia para flexibilizar os horários (entrada/saída, almoço), serem responsáveis pelas suas tarefas sem a supervisão toda hora, as pessoas respondem mais, sendo mais responsáveis e entregando as tarefas sem uma regra tão restrita. (EJ).*

Por fim, todas as entrevistadas apontaram que essa postura mais empática adotada pelas lideranças femininas ajuda na dissolução das barreiras enfrentadas devido ao cargo. Entretanto, nenhuma das participantes do estudo visualizou que as mulheres na liderança enfrentam obstáculos em razão do seu gênero. Então, ED considera que a empatia auxilia tanto homens quanto mulheres em posições de gestão, pois toda pessoa que se coloca para ouvir e compreender quebra qualquer resistência; porém, acredita na tendência de que toda mulher seja mais empática. A entrevistada EJ especifica que as mulheres procuram conhecer a história de vida das pessoas, sendo uma empatia mais natural que a dos homens e gerando conexão pela necessidade de reconhecimento das pessoas.

Essa mesma questão foi evidenciada nas falas das entrevistadas EF e EG, que ressaltaram que a mulher possui um jeito mais carinhoso, sendo a afetividade algo mais natural em comparação ao homem, que apresenta certa dificuldade em alcançar. Ao reconhecer essas características, as mulheres conseguem conquistar espaço mais facilmente. Para a entrevistada EG, o que promove a liderança feminina, além da empatia, é o conhecimento, a argumentação no momento certo e o relacionamento interpessoal.

#### **4.3.2 Vulnerabilidade e conexão com as pessoas**

Existem poucas pesquisas sobre vulnerabilidade no âmbito profissional, principalmente em cargos de gestão, mas um termo recorrente entre as entrevistadas foi “vulnerabilidade”. De acordo com Brown (2013, p. 28), “Vulnerabilidade é incerteza, risco e exposição emocional”. Estar vulnerável não é um sinal de fraqueza, como é amplamente difundido, sendo esse o maior

mito. Ainda de acordo com a autora, desistir das emoções significa afastar-se do sentido da vida, pois é o centro de todas as emoções e sensações.

Para as lideranças femininas entrevistadas, a vulnerabilidade não tem significado negativo, nem representa fraqueza. Inclusive, escolhem entender suas vulnerabilidades e expô-las quando julgam necessário. As entrevistadas EC e ED perceberam, após o desenvolvimento da inteligência emocional, trabalhando essa competência diariamente e conhecendo suas vulnerabilidades, que demonstrá-las aos membros da equipe gera uma conexão. A vulnerabilidade na liderança tem papel de reumanizar a educação e o trabalho (BROWN, 2013).

A entrevistada EA enfatiza que uma postura mais empática auxilia a superar barreiras, mas, ao mesmo tempo, deixa-a mais vulnerável, o que, em algumas situações, não é conveniente. Ao seu ver, *“a empatia te ajuda, mas, ao mesmo tempo, ela pode te deixar muito vulnerável, depende de com quem está lidando. Hoje, eu sei com quem eu posso ser um pouco mais vulnerável, um pouco mais aberta e empática, e eu sei com quem não posso ter tanta empatia assim”*. Essa observação reflete que, em alguns ambientes de trabalho, ações e comportamentos como fofoca ou falsidade estão presentes; portanto, a liderança necessita compreender quais falhas estão ocorrendo. Ainda, de acordo com a entrevistada EA, *“É preciso ter um feeling sobre com quem vamos ser empáticos”*.

A liderança masculina é constantemente percebida como mais sistemática, enquanto a feminina caracteriza-se por aptidões emocionais – as próprias lideranças reconhecem essa visão. As entrevistadas demonstram entendimento de que aptidões como empatia e comunicação são responsáveis por proporcionar a conexão com as pessoas, ou seja, influenciam na construção de relações de confiança entre gestor e liderados. Da mesma forma, a vulnerabilidade torna as conversas mais francas e gera abertura por parte dos colaboradores, consequentemente humanizando as relações citadas por Brown (2013). A entrevistada EE exemplifica essas diferenças: *“o homem é mais racional, pois processa as coisas de forma mais individual, então, quando processa de forma individual, perde a conexão com o todo, fato que nos difere dos homens. Nós mulheres somos conectadas com tudo, conseguimos fazer de forma empática”*.

A conexão da equipe também é uma atribuição da liderança, pois envolve ambientar o colaborador no time, realizando a apresentação à equipe e preparando-a para recebê-lo. EA associa um ambiente próspero com a conexão da equipe: *“em algumas oportunidades de integração, é possível identificar os pontos em comum entre as pessoas, facilitando a conexão, tornando o ambiente agradável para trabalhar”*. EB, corroborando essa perspectiva de conexão e ambiente, menciona como a aproximação torna o ambiente mais leve: *“A partir do momento*

*que você se coloca no lugar do outro, consegue imaginar como o outro se sente, te deixa mais próximo das pessoas, com um olhar mais leve. Cria-se uma conexão. A partir do momento que começa a agir assim, deixa tudo mais leve”.*

#### 4.4 GESTÃO DE RELACIONAMENTO

Um pilar primordial da inteligência emocional é a gestão de relacionamento, na qual todas as outras dimensões são aplicadas, como autoconsciência, autocontrole, empatia. Embora não seja uma dimensão da inteligência emocional, a vulnerabilidade é essencial para mais franqueza e abertura nas relações. Conforme Ugoani, Amu e Kalu (2015, p. 572, tradução nossa), “a gestão de relacionamento se manifesta no tratamento emoções nos relacionamentos bem e lendo com precisão as situações sociais e redes, interagindo sem problemas”.

##### 4.4.1 O papel da comunicação

A gestão de relacionamento envolve lidar com emoções, situações e pessoas, entretanto, não se restringe a esses três elementos. O termo “gestão” significa que a pessoa responsável precisa trabalhar com gestão de conflitos, ter a capacidade de influenciar e negociar, para conduzir a cooperação e o trabalho em equipe.

Para as lideranças femininas, trabalhar o relacionamento é fundamental, da mesma forma que a empatia, e elas percebem a necessidade de dedicar um tempo para realizá-lo. A entrevistada EI acredita que “*o relacionamento é essencial. Cada um tem sua responsabilidade e precisa estar claro, assim não é necessário cobrar, e isso deixa o relacionamento mais leve*”. Sobre ser questionada ou contestada por algum membro da equipe, considera que é importante questionar, inclusive valoriza isso, ressaltando que a pessoa tem que defender sua opinião quando tem argumentos. É importante expressar a opinião, pois isso gera crescimento.

Para EG, o relacionamento com a equipe se constrói aos poucos, sendo um dos pontos mais importantes fazer aquilo que preconiza, demonstrar: “*Assim como não apontar erros, a partir do momento que trabalhamos com o “nós”, falar nós erramos, conquista o espaço e empatia do grupo. Reforçar como corrigir o erro e o processo*”.

A gestão de relacionamento também pode ser entendida como o tratamento em relação ao outro, assim a entrevistada EH busca “*sempre tratar as pessoas como eu gostaria de ser tratada, enxergar a individualidade de cada um. Também acredito que um líder tem um papel de se preocupar, de cuidar. Sempre tratar as pessoas do jeito que são, que gostam*”.

De modo geral, as lideranças entrevistadas associaram a gestão de relacionamento com a comunicação, tendo sido citadas a comunicação assertiva e a comunicação não violenta. De acordo com Gelis Filho e Blikstein (2013, p. 30), “A comunicação assertiva [...] procura diferenciar os estilos de comunicação (agressivo, passivo, passivo-agressivo – considerados indesejáveis – e respeitoso-assertivo – considerado o ideal), visando aplicá-los de modo a melhorar e otimizar o diálogo”.

A comunicação não violenta é caracterizada por quatro elementos, quais sejam: observar; identificar sentimentos; verificar qual a necessidade; e fazer um pedido. É uma forma de sair da comunicação alienante, que não é consciente. O indivíduo fica absorto sobre seus sentimentos, do que o outro está sentindo e da necessidade, ou seja, está alienado sobre essas questões e age no automático. Suas principais formas são os julgamentos – cada pessoa tem uma lente para ver a vida e julga as pessoas a partir dessa lente – e as comparações (ROSENBERG, 2006).

No decorrer das entrevistas, esses elementos da comunicação assertiva e não violenta ficaram evidentes nas falas das participantes. EA explicou que, na gestão de relacionamento, prefere ser mais aberta com as pessoas, criando uma conexão, para que equipe sinta tranquilidade para expor detalhes. Sente que, dessa forma, consegue se conectar às pessoas.

A entrevistada EF, que trabalha com educação e busca a questão da humanização, afirma: “*procuro falar sobre desafios, elementos pessoais (sou tão humana quanto qualquer outro), pois as pessoas se conectam com pessoas, então cria-se uma humanização*”. Outro detalhe apontado pela entrevistada sobre gestão de relacionamento é que as pessoas precisam de atenção, de alguém que as ouça e converse. Então, um dos desafios da gestão também envolve a gestão de tempo, para conciliar as demandas dentro da carga horária destinada ao trabalho. Assim, busca reservar um tempo na agenda para conversar com as pessoas de forma individual.

A comunicação é um elemento primordial, que inclui também escutar as pessoas para compreendê-las. A entrevistada EE considera que a gestão de relacionamento é pautada pela comunicação, e essa dentro da equipe é trabalhada com pontos-chave, que são falar e ouvir. Para estabelecer uma relação de confiança, é necessário criar uma conexão, que somente é desenvolvida com o falar e o ouvir. Ainda, reforça que é preciso sempre estabelecer a comunicação assertiva em ambos os lados.

No que se refere a colocar em prática essa comunicação com os liderados, EC refere: “*gosto de ter conversas one-on-one com cada um da equipe, para entender as particularidades, o que motiva, falar no mesmo ritmo de amadurecimento daquela pessoa*”. O impacto é uma

liderança transparente, preocupada com o desenvolvimento e a satisfação individual, inclusive acima das metas da empresa. Acredita que, quando todos se sentem bem e se desenvolvem, é melhor para a continuidade do trabalho, não tornando o ambiente tóxico. Isso diminui as chances de fazerem fofoca e puxarem tapete, pois todos se sentem individualizados, além de trabalhar com uma liderança de pontos fortes e alocar as pessoas em projetos adequados.

Em relação aos questionamentos por parte dos colaboradores, a entrevistada EC considera importante, mas precisa haver respeito e argumentos/dados válidos, sendo importante apontar a solução. Procura entender se o confronto está sendo respeitoso, se tem insumos para avaliar fatos e exemplos e se haverá solução para aquele problema.

Quando a gestão do relacionamento é negligenciada ou realizada de maneira equivocada, o gestor pode enfrentar problemas. De acordo com a entrevistada ED, durante um treinamento, informaram que a liderança precisa ocupar 40% do seu tempo com gestão de relacionamento. Quando essa gestão não é executada, o tempo do líder é ocupado por resolução de conflitos de relacionamento ou comunicação. Assim, após obter conhecimento sobre esse dado, a entrevistada procura sempre ser vista (lembrada) pela equipe e promover a naturalidade – no sentido de os liderados manterem seu comportamento na frente dela. Além de promover a transparência, deve haver a aceitação do erro e a comunicação. Também inclui, na gestão de relacionamento, a celebração de datas e conquistas, o agradecimento, a participação e o envolvimento de todos.

A comunicação é um grande desafio ao liderar pessoas. Se esta não for feita de forma clara, todo entendimento ou toda mensagem que se deseja transmitir pode não ter sucesso, podendo gerar um entendimento equivocado. Esse ponto foi enfatizado pela entrevistada EB:

*Lidamos com pessoas muito diferentes. Eu sempre digo assim, que quando você está lidando com pessoas, está lidando com sentimento e histórias de vidas. Você não sabe o que está acontecendo do outro lado, quando você se comunica com a pessoa, não sabe o que está acontecendo naquele dia, naquele mês. A comunicação resume o principal desafio. (EB).*

Assim, cada vez mais os assuntos comunicação assertiva e comunicação não violenta ganham espaço no ambiente de trabalho. As lideranças compreendem a importância desses elementos para a construção de relacionamentos, e principalmente a feminina tem os aplicados nas relações interpessoais em busca de relações mais agradáveis e até produtivas. EB dedica-se para manter em dia a comunicação com a equipe, repassar as informações importantes, bem como fazer com que a comunicação seja assertiva, visando a um bom relacionamento no setor.

Consequentemente, promove-se liberdade e confiança, para que todos sintam-se à vontade para conversar.

A entrevistada EJ também apontou a questão de a comunicação ser um desafio na gestão de pessoas, porque os líderes precisam ser claros sobre o papel de cada pessoa e o que precisa ser feito. A comunicação também tem o sentido de inspirar e aprimorar o colaborador, por meio de *feedbacks* construtivos e análise de desempenho. Para a entrevistada, o desafio é como se comunicar com o outro, por exemplo, informar que há melhorias a serem feitas tanto na parte de processos quanto pessoal. Isso deve ser feito de forma compreensível, sem ruídos e sem gerar atritos.

#### **4.4.2 Networking**

*Networking* é extremamente importante para a liderança. Atualmente, está associado a redes como LinkedIn, busca por emprego e interação em eventos. Entretanto, o *networking* transpõe essas questões, sendo essencial para tornar a liderança eficaz. Os gestores que trabalham a rede de relacionamento conseguem resolver os problemas rapidamente devido ao acesso a informações e recursos, além do fato de conhecerem pessoas que oportunizam novas possibilidades (GRAYSON; BALDWIN, 2007).

Uma organização é composta por diferentes áreas e departamentos, além de lideranças designadas para cada área. Portanto, a rede, a relação entre pessoas de dentro e fora da organização, é essencial para a execução do processo e o alcance dos resultados. A comunicação fluida é indispensável em todas as esferas, não se limitando à equipe; assim, a liderança necessita trabalhar seu *networking* para obter conhecimento. Conforme as entrevistadas, a rede também pode servir como um apoio para as lideranças, sendo importante para o crescimento profissional e pessoal.

A entrevistada ED investe fortemente no *networking*. Acredita que este é sua fortaleza, inclusive entende que não é somente conhecer as pessoas, mas nutrir os relacionamentos e até iniciar novos é essencial. Em relação à rede de relacionamento, considera que não deve ser nutrida somente quando necessário para benefício pessoal e profissional, mas precisa ser mantida constantemente.

A falta de uma rede de relacionamento, mais basicamente como forma de apoio, impacta as lideranças. A entrevistada EA, que atua com a gestão de pessoas, pontuou que “*O gestor/líder de RH não possui uma rede de apoio, não tem para quem recorrer; por isso, precisa drenar os problemas. Assim como os líderes de todas as áreas não devem levar para o lado pessoal*”. Na

liderança, é comum ocorrer a autocobrança, principalmente quando surgem problemas com a equipe. O gestor muitas vezes se questiona e assume a culpa.

As entrevistadas EB, ED, EE e EF mencionaram como a rede de apoio, o contato com seus pares (liderança), permite maior segurança e confiança para lidar com as situações que ocorrem no trabalho. Relataram situações que se sucederam com a equipe e recorrem a outras lideranças da organização para conversar, entendendo a melhor postura ou solução para resolver o problema.

A rede de relacionamento, além de servir de apoio, também é uma forma de compartilhar conhecimento e resolver problemas. Todas as entrevistadas acreditam que possuem capacidade de se conectar às outras pessoas e de cultivar um bom *networking*, mas algumas sinalizaram que precisam desenvolver mais o último quesito.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa se concentra em compreender a inteligência emocional a partir da perspectiva de líderes femininas. Portanto, com base nos dados disponíveis na literatura acadêmica, foi explorada a experiência de mulheres em cargos de gestão no contexto brasileiro. Por meio dos relatos, obtiveram-se elementos de inteligência emocional raramente mencionados na liderança.

Desde sua inserção no mercado de trabalho, as mulheres enfrentam diversas barreiras relacionadas ao seu gênero, principalmente na busca por ascensão profissional a cargos de gestão. Apesar desses obstáculos, as mulheres progressivamente ocupam a liderança por meio do seu conhecimento, de suas aptidões emocionais e da sua forma de liderar. Na literatura, as disparidades enfrentadas por mulheres no mercado de trabalho são constantemente abordadas. Entretanto, a análise da inteligência emocional exclusivamente nos casos da liderança feminina ainda é limitada. Assim, quanto à pesquisa norteadora desta pesquisa, buscou-se compreender a visão das lideranças femininas sobre o tema da inteligência emocional e a sua aplicação no cotidiano, considerando o contexto das mulheres no mercado de trabalho. Bem como, entender o papel da liderança feminina e verificar como as dimensões da inteligência emocional estão presentes na prática liderança.

Sobre o primeiro objetivo - entender o papel da liderança do ponto de vista das entrevistadas -, as lideranças femininas percebem o papel da gestão de conduzir os liderados pelo caminho, promovendo o alinhamento de propósitos e a autonomia da equipe. Além disso, inclui proporcionar o bem-estar da equipe, o que se reflete nos relatos das entrevistadas sobre o cuidado com as pessoas, buscando conhecer a realidade de cada um. Também consideram seu papel o desenvolvimento da equipe, compreendendo as necessidades individuais e os objetivos relacionados ao crescimento profissional.

Assim, em relação ao segundo objetivo específico – qual seja, verificar a influência da inteligência emocional no exercício da liderança –, em vista dos argumentos apresentados, evidencia-se a importância da inteligência emocional para o desenvolvimento pessoal e profissional, com impacto positivo na liderança. De modo geral, as lideranças entendem a inteligência emocional como uma forma de melhorar o comportamento, a maturidade e a capacidade de gerenciar conflitos. As líderes aprendem a se conhecer, a entender seus limites e os gatilhos de cada situação e a ter consciência da mensagem que os membros da equipe realmente desejam transmitir.

Com base nos dados extraídos na pesquisa qualitativa, entende-se o motivo dessa competência estar mais presente em análises de desempenho e ser abordada como uma forma de desenvolvimento dos colaboradores. Percebe-se, na liderança feminina, mais empenho com a gestão de pessoas, pois compreendem que, quando há satisfação e bem-estar na equipe, existe mais probabilidade de apresentarem bom desempenho, conseqüentemente impactando nos resultados. Em seus relatos, o desenvolvimento, a autonomia, a flexibilidade, o senso de responsabilidade e a conexão com as pessoas sob sua liderança são elementos essenciais.

Observou-se que as lideranças apresentam certa dificuldade em relação à confiança em suas habilidades e sua capacidade como gestoras, associada a uma construção social em nossa sociedade. Portanto, o desenvolvimento da inteligência emocional e sua aplicação em seu cotidiano propiciam a obtenção de mais autoconfiança e segurança para tomar decisões e lidar com as diversas situações próprias de um cargo desse nível.

Quanto ao terceiro objetivo específico – identificar como as dimensões (autoconhecimento, autocontrole, motivação, empatia e gestão de relacionamentos) aparecem no exercício da liderança–, a análise mostrou que as lideranças buscam a conexão com as pessoas, principalmente com seus liderados. Em vista disso, aplicam todas as dimensões da inteligência emocional em sua gestão. Primordialmente, consideram que suas emoções impactam a equipe; por isso, realizam o processo de autoconhecimento, principalmente por meio de terapia e mentoria. Elas ainda não detêm total conhecimento sobre quais emoções experimentam em determinado momento, entretanto, implementaram medidas de controle. O ato de meramente conhecer-se permite que a liderança e as relações interpessoais tenham mais estabilidade. Quando citamos as relações, as lideranças compreendem a individualidade de cada pessoa e como suas vivências e seus interesses geram diferentes motivações; por isso, buscam reiteradamente entender o lado do outro.

A empatia é entendida pelas próprias lideranças como uma característica natural de sua gestão, refletindo no relacionamento interpessoal humanizado e no vínculo com as pessoas. Identifica-se que as mulheres, mesmo em posições de gestão, demonstram vulnerabilidade diante de seus liderados para estreitar o relacionamento. A questão da vulnerabilidade não costuma ser relacionada com a gestão, por haver a crença de que um líder necessita demonstrar ser invencível e ter um posicionamento forte em todos os momentos. As lideranças femininas conseguem transcender além desse estereótipo, tratando a vulnerabilidade como uma forma de força, como a capacidade de obter uma conexão ideal com as pessoas. A combinação da empatia com a vulnerabilidade e a conexão com pessoas traz vários benefícios, como ser capaz de

assumir comportamentos menos críticos. Entretanto, a busca por respostas para todas as situações pode dificultar o desenvolvimento da equipe.

As relações interpessoais são constantemente trabalhadas na gestão de relacionamento, a qual inclui a comunicação, um dos principais desafios, citado por todas as participantes. Percebeu-se a preocupação das lideranças em transmitir as informações de forma clara e transparente, com consciência de que a mensagem pode ser recebida de outra forma pelo receptor. Identificou-se que as líderes utilizam a comunicação de maneira a tornar o ambiente mais leve, também praticam o ato de ouvir, pois identificam essa necessidade nas pessoas. Ainda na gestão de relacionamento, o *networking* com outras lideranças representa uma rede de apoio. Contar com a experiência dos pares e o auxílio durante situações e/ou conflitos é importante para todas as lideranças se desenvolverem, também ajuda a não absorver os acontecimentos. Tendo em vista os aspectos abordados, considera-se que a inteligência emocional, bem como suas dimensões, elaboradas por Goleman (2012), são apontadas pelas lideranças femininas, destacando-se a empatia e a gestão de relacionamento.

Quanto ao último objetivo específico – investigar como (e se) as dimensões da IE contribuíram para superar as barreiras enfrentadas em razão da disparidade de gênero –, do ponto de vista das líderes, o desenvolvimento dessas habilidades permite que as lideranças femininas superem as barreiras enfrentadas, embora sejam percebidos, para a maioria, obstáculos comuns à gestão como um todo. As lideranças que identificaram que as barreiras enfrentadas são devido ao gênero, relataram a questão de o posicionamento da mulher ser constantemente questionado, como também é padronizado que seu comportamento seja mais amável. A barreira mais perceptível que enfrentam no mercado de trabalho é a maternidade. Apesar de algumas empresas terem a cultura de tratar com naturalidade, conseguindo acolher as mães nesse momento, esse não é um padrão. Percebem que muitas empresas ainda têm dificuldade com o retorno dessas profissionais ao ambiente de trabalho, inclusive, em alguns casos, sendo uma política da empresa não contratar profissionais com filhos pequenos ou que em breve possam engravidar.

O presente estudo compreende algumas contribuições referente ao tema inteligência emocional. Primeiramente, ao trazer para o meio acadêmica por outra perspectiva, a discussão sobre um tema muito tratado no aspecto de gestão, focado no desenvolvimento da liderança. Outra contribuição do estudo refere-se sobre importância de visualizar a inteligência emocional como uma forma de superar barreiras provenientes do cargo e do gênero. Assim, essa competência não se restringe ao desenvolvimento dos gestores e a obtenção de melhores resultados organizacionais, também permite que as lideranças femininas aprendam a lidar com

diferentes situações. Apesar de observar-se uma falta de visão crítica por parte das lideradas sobre obstáculos que as gestoras enfrentam no mercado de trabalho, entende-se que por muitas vezes essas adversidades são naturalizados ou imperceptíveis para as profissionais que estão ocupando o cargo. Por meio da análise das respostas alcançadas e conhecimento do ambiente empresaria, é possível verificar que lideranças com a inteligência emocional mais desenvolvida conseguem efetivamente lidar com as adversidades. Por exemplo, ao serem questionadas, utilizam a comunicação e autocontrole como um aliado, obtendo respeito dos seus pares.

Como limitação do estudo, apresenta-se, em primeiro lugar, a dificuldade de obter uma amostra mais significativa. Devido às restrições sanitárias, o contato com possíveis participantes realizou-se somente de forma on-line, dificultando uma comunicação mais fluída, bem como os retornos. Percebe-se que o atual cenário demanda mais tempo on-line das pessoas, trabalhando ou estudando, portanto, restando pouco tempo disponível para encaixar outros compromissos. Apesar das entrevistas on-line possibilitarem o contato com pessoas de diferentes regiões, a segunda limitação refere-se à área de abrangência: para alcançar melhores resultados, seria propício conseguir relatos de lideranças de outras regiões do Brasil. Dessa forma, além de diferentes culturas organizacionais, compreenderia diferentes contextos socioculturais que influenciam no sistema de trabalho. A amostra obtida, embora não tão significativa, evidencia conceitos presentes nas dimensões da inteligência emocional (comunicação, vulnerabilidade, rede de apoio), trazendo uma nova perspectiva dessa competência na liderança feminina. A inteligência emocional não se restringe a aplicabilidade e desenvolvimento da liderança, impacta na cultura organizacional, transformando as empresas emocionalmente inteligentes, assim promovendo benefícios sobre riscos e clientes. Entretanto, existe uma falta de estudos sobre a cultura organizacional e inteligência emocional, portanto, não foi possível estabelecer uma relação.

O estudo abrangeu a questão das lideranças femininas, os desafios enfrentados no mercado de trabalho e o papel da inteligência emocional para o desenvolvimento da capacidade de liderar pessoas. É possível explorar mais o tópico da inteligência emocional, por meio de um estudo comparativo das percepções dos líderes masculinos e femininos sobre a inteligência emocional, buscando entender se o contexto realmente afeta a aplicação da inteligência emocional de maneiras diferentes. Outra sugestão é considerando que a abordagem do tema foi realizada com o ponto de vista liderança, recomenda-se compreender a percepção dos liderados também, identificando os reais impactos na gestão. Por fim, reforça-se a necessidade de estudos sobre cultura organizacional e inteligência emocional, com a finalidade de compreender melhor os benefícios da adoção da IE em sua cultura pelas empresas.

## REFERÊNCIAS

ARRUDA, Ângela Furtado; CHRISÓSTOMO, Evangelina; RIOS, Sárvia Silvana. A importância da liderança nas organizações. **Revista Razão Contábil & Finanças**, [s. l.], v. 1, n. 1, p. 1-15, 2010. Disponível em: <http://www.institutoateneu.com.br/ojs/index.php/RRCF/article/view/4>. Acesso em: 25 ago. 2021.

BAR-ON, Reuven. The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI)<sup>1</sup>. **Psicothema**, [s. l.], v. 18, p. 13-25, 2006. Disponível em: <http://www.psicothema.com/pdf/3271.pdf>. Acesso em: 22 ago. 2021.

BROWN, Brené. **A coragem de ser imperfeito**. Rio de Janeiro: Sextante, 2013.

BORLOT, Miriam Nepomuceno Rosa; MARQUES, Ronaldo. O papel da liderança na motivação da equipe. **Gestão Contemporânea**, [s. l.], v. 2, ed. 2, p. 69-72, 2012. Disponível em: <http://www.unoparsetelagoas.com.br/praticasdelideranca/download/artigo-liderancaemotivacao.pdf>. Acesso em: 27 fev. 2021.

CAVALCANTE, Ricardo Bezerra; CALIXTO, Pedro; PINHEIRO, Marta Macedo Kerr. Análise de conteúdo: considerações gerais, relações com a pergunta de pesquisa, possibilidades e limitações do método. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v. 24, n. 1, p. 13-18, 2014. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/ies/article/view/10000>. Acesso em: 2 maio 2021.

CÂMARA, Rosana Hoffman. Análise de conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações. **Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia**, Belo Horizonte, v. 6, n. 2, p. 179-191, jul. 2013. Disponível em: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1983-82202013000200003](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1983-82202013000200003). Acesso em: 30 abr. 2021.

COELHO, Aline da Silva. A empatia como instrumento de gestão. **Revista InterVozes UNIFASE**, Petrópolis, v. 3, n. 2, p. 20-40, 2018. Disponível em: [https://www.fmpfase.edu.br/Intervozes/Content/pdf/Artigo/03\\_02/ARTIGOAempatia.pdf](https://www.fmpfase.edu.br/Intervozes/Content/pdf/Artigo/03_02/ARTIGOAempatia.pdf). Acesso em: 12 out. 2021.

DUARTE, Giovana; SPINELLI, Letícia Machado. Estereótipos de gênero, divisão sexual do trabalho e dupla jornada. **Revista Sociais e Humanas**, [s. l.], v. 32, n. 2, p. 126-145, 7 out. 2019. Universidade Federal de Santa Maria. Disponível em: [https://periodicos.ufsm.br/sociaisehumanas/article/view/36316/pdf\\_](https://periodicos.ufsm.br/sociaisehumanas/article/view/36316/pdf_). Acesso em: 10 abr. 2021.

DUARTE, Rosália. Entrevistas em pesquisas qualitativas. **Educar em Revista**, [s. l.], n. 24, p. 213-225, dez. 2004. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-40602004000200011&script=sci\\_arttext&tlng=pt](https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-40602004000200011&script=sci_arttext&tlng=pt). Acesso em: 1º maio 2021.

DUTRA, Luis Carlos Santos. Inteligência Emocional na formação de líderes nas organizações modernas. In: SEMINÁRIO PESQUISAR, 4., 2015, Goiânia. **Anais [...]**. Goiânia: Faculdade Alfredo Nasser, 2015. Disponível em:

[http://www.faculdadealfredonasser.edu.br/files/Pesquisar\\_4/19-12-2016-18.20.25.pdf](http://www.faculdadealfredonasser.edu.br/files/Pesquisar_4/19-12-2016-18.20.25.pdf). Acesso em: 16 fev. 2021

ECHER, Isabela Cristina. A revisão de literatura na construção do trabalho científico. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, Porto Alegre, v. 22, n. 2, p. 5-20, 2001. Disponível em: <http://seer.ufrgs.br/index.php/RevistaGauchadeEnfermagem/article/view/4365/2324>. Acesso em: 1 maio 2021.

GELIS FILHO, Antonio; BLIKSTEIN, Izidoro. Comunicação assertiva e o relacionamento nas empresas. **GV-Executivo**, [s. l.], v. 12, n. 2, p. 28-31, 2013. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/view/20706>. Acesso em: 16 out. 2021.

GERHARDT, Tatiana Engel *et al.* **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/52806>. Acesso em: 2 maio 2021.

GRANT THORNTON INTERNATIONAL. **Women in Business 2020**: Do plano de ação à prática. [S. l.], 2020. Disponível em: [https://www.grantthornton.com.br/contentassets/158da8c0b7c04474a3cc43f4a5dc73af/women\\_in\\_business\\_2020.pdf](https://www.grantthornton.com.br/contentassets/158da8c0b7c04474a3cc43f4a5dc73af/women_in_business_2020.pdf). Acesso em: 10 abr. 2021.

GRAYSON, Curt; BALDWIN, David. **Leadership Networking**: Connect, Collaborate, Create. [S. l.]: Center for Creative Leadership, 2007.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional**: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligência. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

HARVARD BUSINESS REVIEW ANALYTIC SERVICES. **The EI Advantage**: Driving Innovation and Business Success through the Power of Emotional Intelligence. 12 ago. 2019. Disponível em: <https://hbr.org/sponsored/2019/08/the-ei-advantage-driving-innovation-and-business-success-through-the-power-of-emotional-intelligence>. Acesso em: 15 fev. 2021.

HRYNIEWICZ, Lygia Gonçalves Costa; VIANNA, Maria Amorim. Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 3, p. 331-344, set. 2018. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1679-39512018000300331&script=sci\\_abstract&tlng=pt](https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1679-39512018000300331&script=sci_abstract&tlng=pt). Acesso em: 6 mar. 2021.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Estatísticas de gênero - indicadores sociais das mulheres no Brasil**. Rio de Janeiro: IBGE, 2021. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/multidominio/genero/20163-estatisticas-de-genero-indicadores-sociais-das-mulheres-no-brasil.html?=&t=o-que-e>. Acesso em: 7 mar. 2021.

LEITÃO, Sergio Proença; FORTUNATO, Graziela; FREITAS, Angilberto Sabino de. Relacionamentos interpessoais e emoções nas organizações: uma visão biológica. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 5, p. 883-907, 2006. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-76122006000500007](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122006000500007). Acesso em: 13 abr. 2021.

LONGHI, Carine Fabíola. Inteligência emocional X Liderança. *In: CONGRESSO DE PESQUISA E EXTENSÃO DA FSG*, 4., 2016, Caxias do Sul. **Anais [...]**, Caxias do Sul: FSG, 2016. Disponível em: <http://ojs.fsg.br/index.php/pesquisaextensao/article/view/2338.pdf>. Acesso em: 28 fev. 2021.

MAIOLI, Silvio *et al.* Liderança: tipos, diferenças e importância dos líderes nas organizações. **Administração de Empresas em Revista**, [s. l.], v. 2, n. 24, p. 114-148, 2021. Disponível em: <http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/admrevista/article/view/4420/371373311>. Acesso em: 12 out. 2021.

MAYER, Claude-Hélène; OOSTHUIZEN, Rudolf M.; SURTEE, Sabie. Emotional intelligence in South African women leaders in higher education. **SA Journal of Industrial Psychology**, [s. l.], v. 43, p. 1-2, 23 jan. 2017. Disponível em: [http://www.scielo.org.za/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2071-07632017000100003](http://www.scielo.org.za/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2071-07632017000100003). Acesso em: 30 ago. 2021.

METZ, Eduardo Silva. Gestão feminina: A presença das mulheres na liderança de empresas. **Ágora: Revista de Divulgação Científica**, [s. l.], v. 19, n. 2, p. 169-178, 2014. Disponível em: <https://www.periodicos.unc.br/index.php/agora/article/view/667>. Acesso em: 7 mar. 2021.

MINCATO, Ramone; DORNELLES FILHO, Adalberto A.; SOARES, Lodonha M. P. C. Desigualdades de gênero: disparidade salarial e segregação ocupacional. *In: ENCONTRO SOBRE OS ASPECTOS ECONÔMICOS E SOCIAIS DA REGIÃO NORDESTE DO RS*, 12., 2013, Caxias do Sul. **Anais [...]**. Caxias do Sul: UCS, 2013. Disponível em: [https://www.ucs.br/site/midia/arquivos/TEC\\_09\\_XII\\_EAESRNE\\_Desigualdade\\_de\\_genero.pdf](https://www.ucs.br/site/midia/arquivos/TEC_09_XII_EAESRNE_Desigualdade_de_genero.pdf). Acesso em: 10 abr. 2021.

MITTAL, Vipin; SINDHU, Ekta. Emotional Intelligence and Leadership. **Global Journal of Management and Business Research**, [s. l.], v. 12, n. 16, 2012. Disponível em: <https://journalofbusiness.org/index.php/GJMBR/article/view/794>. Acesso em: 2 set. 2021.

MOURA, Flávia Almeida; ROCHA, Larissa Leda Fonseca. Memória e história: entrevista como procedimento de pesquisa em Comunicação. **Revista Comunicação Midiática**, [s. l.], v. 12, n. 2, p. 161-176, 2017. Disponível em: <https://www2.faac.unesp.br/comunicacaomidiatica/index.php/CM/article/view/49>. Acesso em: 30 abr. 2021.

MOREIRA, Vera Luciana. A importância da inteligência emocional nas organizações. **Gestão e Desenvolvimento em Revista**, [s. l.], v. 1, n. 1, p. 84-86, 2017. Disponível em: <http://e-revista.unioeste.br/index.php/gestaoedesenvolvimento/article/view/16963/11502>. Acesso em: 13 abr. 2021.

MUNCH, Elaine. **Motivação e liderança no trabalho**. 2007. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão de Negócios Financeiros) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10183/13985>. Acesso em: 11 out. 2021.

NASCIMENTO, Marileide Alves do. Gestão Feminina: a Liderança Feminina nas Organizações Brasileiras. **Ideias & Inovação**, Aracaju, v. 4, n. 2, p. 57-66, 2018. Disponível

em: <https://periodicos.set.edu.br/ideiaseinovacao/article/view/5608/2831>. Acesso em: 10 abr. 2021.

NASCIMENTO, Silvana Helal. **As relações entre inteligência emocional e bem-estar no trabalho**. 2006. Dissertação (Mestrado em Psicologia da Saúde) – Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2006. Disponível em: <http://tede.metodista.br/jspui/bitstream/tede/1327/1/Silvana%20Helal%20Nascimento.pdf>. Acesso em: 11 abr. 2021.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). **Transformando Nosso Mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável**. [S. l.], 2015. Disponível em: [http://www.itamaraty.gov.br/images/ed\\_desenvsust/Agenda2030-completo-site.pdf](http://www.itamaraty.gov.br/images/ed_desenvsust/Agenda2030-completo-site.pdf). Acesso em: 11 abr. 2021.

PATI, Camila. Mulheres superam homens em 11 de 12 habilidades emocionais. **Exame**, São Paulo, 8 mar. 2016. Disponível em: <https://exame.com/carreira/mulheres-superam-homens-em-11-de-12-habilidades-emocionais/>. Acesso em: 9 abr. 2021.

PROBST, Elisiana Renata. A evolução da Mulher no Mercado de Trabalho. **Revista do Instituto Catarinense de Pós-Graduação**, Blumenau, v. 1 n. 2, 2003. Disponível em: [https://aedmoodle.ufpa.br/pluginfile.php/254415/mod\\_forum/attachment/347640/Mulher%20no%20mercado%20de%20trabalho.pdf](https://aedmoodle.ufpa.br/pluginfile.php/254415/mod_forum/attachment/347640/Mulher%20no%20mercado%20de%20trabalho.pdf). Acesso em: 10 abr. 2021.

RIBEIRO, Regina Martins; JESUS, Rosilene Soares de. A inserção da mulher no mercado de trabalho no Brasil. **Revista de Ciências Humanas**, Viçosa, v. 16, n. 1, p. 42-56, 2016. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/RCH/article/view/1366>. Acesso em: 13 abr. 2021.

RODRIGUES, Stephane Carvalho; SILVA, Gleiciane Rosa da. Liderança Feminina no Mercado de Trabalho. **Revista Digital de Administração Faciplac**, [s. l.], v. 1, n. 4, p.1-12, fev. 2015. Disponível em: <http://roplac.faciplac.edu.br/revistas/index.php/REAF/article/view/77/54>. Acesso em: 12 abr. 2021.

ROSENBERG, Marshall B. **Comunicação não-violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais**. São Paulo: Ágora, 2006.

SALGADO, Simone. **Inteligência emocional feminina**. São Paulo: Literare Books International, 2019.

SANTOS, Carolina Maria Mota; TANURE, Betania; CARVALHO NETO, Antonio Moreira de. Mulheres executivas brasileiras: O teto de vidro em questão. **Revista Administração em Diálogo**, São Paulo, v. 16, n. 3, p. 56-75, 2014. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=534654456004>. Acesso em: 14 out. 2021.

SILVA, Beatris Maria Monteiro da *et al.* A inteligência emocional na liderança e sua relação com a melhoria da comunicação interpessoal nas organizações: Estado do conhecimento no Seget. *In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA*, 22., 2014, Rio de Janeiro. **Anais** [...]. Rio de Janeiro: SEGET, 2014. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/1620409.pdf>. Acesso em: 28 fev. 2021.

SILVA, Jaqueline Moura da *et al.* Inteligência emocional. **Brazilian Journal of Development**, [s. l.], v. 6, n. 1, p. 4152-4162, 2020. Disponível em: <https://www.brazilianjournals.com/index.php/BRJD/article/view/6393>. Acesso em: 29 ago. 2021.

TOMAZELA, Cleoni Vera. **Relatos sobre inteligência emocional por mulheres líderes**. 2018. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação) – Universidade Católica de Brasília, Brasília, DF, 2018. Disponível em: <https://bdtd.ucb.br:8443/jspui/bitstream/tede/2545/2/CleoniVeraTomazelaDissertacao2018.pdf>. Acesso em: 6 mar. 2021.

UGOANI, John; AMU, Christain; KALU, Emenike. Dimensions of Emotional Intelligence and Transformational Leadership: a correlation analysis. **Independent Journal of Management & Production**, [s. l.], v. 6, n. 2, p. 563-584. Disponível em: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2613893](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2613893). Acesso em: 28 ago. 2021.

VIEIRA, Valter Afonso. As tipologias, variações e características da pesquisa de marketing. **Revista da FAE**, Curitiba, v. 5, n. 1, p. 61-70, 2002. Disponível em: <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/449>. Acesso em: 27 abr. 2021.

VIEIRA-SANTOS, Joene *et al.* Inteligência emocional: revisão internacional da literatura. **Estudos Interdisciplinares em Psicologia**, Londrina, vol.9, no.2, p. 78-99, ago. 2018. Disponível em: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2236-64072018000200006](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2236-64072018000200006). Acesso em: 14 fev. 2021.

ZHENG, Wei; KARK, Ronit; MEISTER, Alyson. How women manage the gendered norms of leadership. **Harvard Business Review**, [s. l.], 2018. Disponível em: <https://hbr.org/2018/11/how-women-manage-the-gendered-norms-of-leadership>. Acesso em: 6 mar. 2021.

WORLD ECONOMIC FORUM. **The future of jobs: Employment, skills and workforce strategy for the fourth industrial revolution**. [S. l.], 2016. Disponível em: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs>. Acesso em: 14 fev. 2021.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Roteiro de entrevista semiestruturada elaborado com base nas dimensões da inteligência emocional propostas por Goleman (2012).

Dados de Identificação
Escolaridade:
Profissão/cargo:
Tempo na liderança:
Tipo de empresa:

1. Você poderia contar um pouco da sua trajetória no mercado de trabalho até o momento (pode descrever detalhadamente se desejar)?
2. Quais são os desafios que você mais percebe ao liderar pessoas?

#### **1) Inteligência Emocional**

1. Você já ouviu falar sobre inteligência emocional? Como chegou ao seu conhecimento esse assunto?

#### **(Parte opcional)**

2. Você sentiu necessidade de desenvolver a competência inteligência emocional para obter melhores resultados profissionais e ampliar sua capacidade de liderança? Como você trabalhou essa competência, dentro da sua profissão, no cotidiano?
3. Após desenvolver a inteligência emocional, você sentiu que ela ajudou a aumentar sua capacidade de liderar? Quais foram as suas percepções sobre essas mudanças?

#### **2) Autoconsciência**

1. Você acredita que conhecer suas emoções impacta na liderança? Caso sim, quais são os impactos?
2. Você consegue perceber quando as emoções estão interferindo no seu trabalho? Se possui essa percepção, consegue identificar as emoções que sente no momento?

**3) Autocontrole**

1. Você já viveu alguma situação no trabalho em que a emoção lhe dominou? Caso sim, como você lidou com a situação durante e após o ocorrido?

**4) Motivação**

1. Você sabe o que te motiva? Como você utiliza a motivação no seu cotidiano?

**5) Empatia**

1. Qual o significado de empatia para você? O que você considera que é empatia?
2. Você utiliza no ambiente de trabalho, em suas relações profissionais? Por favor, cite exemplos de aplicação.
3. Você acredita que uma postura mais empática auxilia a superar barreiras que lideranças femininas enfrentam? De que forma?

**6) Gestão de Relacionamento**

1. Como você realiza a gestão de relacionamento com sua equipe? Qual o impacto da gestão de relacionamento na sua liderança?
2. Em comparação com outros líderes, como você enxerga seu *networking* e sua capacidade de se conectar com outras pessoas?
3. Em algum momento da sua liderança, você foi contestada por um colaborador do time? Como você lidou com essa situação?

**7) Lideranças femininas e mulheres no mercado de trabalho**

1. Quais diferenças você percebe entre a liderança masculina e a feminina?
2. Você sentiu que enfrentou obstáculos no mercado de trabalho por ser mulher? Você sente que eles impactaram sua tomada de decisão e seu trabalho de alguma forma quando ascendeu a um cargo de liderança?