



Inteligência Emocional e sua Relação com o Conceito de Liderança Transformacional: Um Estudo Psicossociológico

*Erika Marques de Almeida Lima¹; Maria da Penha de Lima Coutinho²;
Aline Arruda da Fonseca³*

Resumo: Este estudo teve como objetivo associar os construtos da inteligência emocional com liderança transformacional a partir do aporte teórico das Representações Sociais. Participaram 50 colaboradores, com idades de 18 a 55 anos (M=35,47), de uma Instituição de ensino superior no Estado da Paraíba. Como instrumentos, foram utilizados um questionário sociodemográfico e a Técnica de Associação Livre de Palavras. A produção textual foi processada com o auxílio do software ALCESTE e analisadas pela Classificação Hierárquica Descendente, os dados sociodemográficos por meio do SPSS (versão 21). Dos resultados, emergiram três classes temáticas, ancoradas no conceito de liderança transformacional, na concepção da inteligência emocional e em contribuições do líder para a equipe. Através das falas dos interlocutores estes apresentaram um perfil de líder participativo, na intervenção de apoio aos seus liderados, o foco é poder, a partir dos resultados, expandir os conceitos estudados para melhor desenvolvimento pessoal e profissional de cada envolvido.

Palavras-chave: liderança transformacional; inteligência emocional; representações sociais.

Emotional Intelligence and your Relationship with the Concept of Transformational Leadership: A Psychosociological Study

Abstract: This study aimed to associate the constructs of emotional intelligence with transformational leadership based on the theoretical contribution of Social Representations. 50 employees participated, aged between 18 and 55 years (M=35,47), from a higher education institution in the State of Paraíba. As instruments, a sociodemographic questionnaire and the Free Word Association Technique were used. The textual production was processed with the aid of the ALCESTE software and analyzed by Descending Hierarchical Classification, sociodemographic data using SPSS (version 21). From the results, three thematic classes emerged, anchored in the concept of transformational leadership, in the conception of emotional intelligence and in the leader's contributions to the team. Through the speeches of the interlocutors, they presented a profile of participatory leader, in the intervention of support to their subordinates, the focus is to be able, from the results, to expand the studied concepts for better personal and professional development of each one involved.

Keywords: transformational leadership; emotional intelligence; social representations.

¹ Graduada em Psicologia, Mestre em Desenvolvimento Humano pela UFPB e Especialista em Gestão Universitária. Reitora do Centro Universitário UNIESP – erika@iesp.edu.br – Cabedelo-PB, Brasil;

² Graduação e Mestrado em Psicologia pela Universidade Federal da Paraíba. Doutorado em Psicologia Clínica pela Universidade de São Paulo. Pós-doutorado pela Universidade Aberta de Lisboa, PT. Coordenadora do curso de Psicologia do UNIESP – penha@iesp.edu.br - Cabedelo-PB, Brasil;

³ Graduação em Psicologia pela Universidade Federal da Paraíba. Mestrado em Psicologia Social, Doutora em Psicologia. Psicóloga clínica. Professora no Centro Universitário UNIESP. prof1813@iesp.edu.br - Cabedelo-PB, Brasil.

Introdução

A visão de que as emoções estão além de simples reações fisiológicas e que encontram-se inseridas na percepção da razão mudou consideravelmente a forma de entender o comportamento humano. Um dos autores que tem questionado essa premissa é Damásio (1996) que intrigou o senso comum ao afirmar que a razão depende de nossas emoções, de modo que, sem elas, não é possível fazer análises subjetivas da realidade, podendo comprometer o julgamento e tomada de decisão.

As emoções estão no sustentáculo da experiência interpessoal de cada um, premissa essa que, segundo Ekman (2011) vão se desenvolvendo e preparando o indivíduo para lidar rapidamente com eventos essenciais da vida, como relações de trabalho, familiares e afetivas. Na base da teoria sobre inteligência emocional, posteriormente conhecida como modelo de habilidades de inteligência emocional (IE) estava o entendimento de que os indivíduos com IE possuíam maior percepção, entendimento e regulação sobre as emoções próprias (espaço intrapessoal) e de outras pessoas (espaço interpessoal) (GONZAGA; RODRIGUES, 2018).

Consta-se que o autocontrole, resultado da soma da inteligência emocional com o autoconhecimento, leva ao hábito de monitorar os próprios pensamentos e padrões pré-definidos (paradigmas), possibilitando ao indivíduo tomar suas decisões, principalmente em condições de estresse, em um número maior de variáveis (informações armazenadas na memória), situações estas que o conduzirá ao impulso e que, por sua vez, o fará irracional e primitivo (BARBOSA et al, 2013).

Assim, este estudo tem como objetivo geral associar os construtos da inteligência emocional com liderança transformacional, e especificamente: (i) traçar o perfil sociodemográfico dos participantes do estudo; (ii) realizar uma análise lexical sobre os construtos inteligência emocional e liderança transformacional em uma visão psicossociológica; (iii) identificar as objetivações proeminentes das classes que mais contribuíram para os dois construtos.

O líder que possui inteligência emocional é capaz de conduzir uma equipe ou uma organização de maneira mais eficiente. Isso porque, em situações mais estressantes e conflituosas, essa habilidade é essencial para avaliar os fatos e chegar a soluções eficazes. Quando não há inteligência emocional por parte da liderança, fica bem mais difícil conduzir os trabalhos e alcançar os resultados previamente estabelecidos. O clima tende a ficar muito

pesado e desconfortável para os colaboradores, impactando negativamente seu desempenho (MOREIRA, 2017).

Ainda que a história das emoções possa ser escrita desde a Grécia Antiga com filósofos como Platão e Aristóteles, as primeiras teorias relativas a este construto datam do final do século XIX e início do século XX, paralelo ao desenvolvimento da Psicologia enquanto disciplina científica. Desse modo, psicólogos e outros estudiosos começaram a interessar-se por uma estrutura teórica que sustentasse o estudo das emoções (STRONGMAN, 1996 *apud* DIAS et al, 2008). Entretanto, uma análise do desenvolvimento da Psicologia das emoções ao longo da segunda metade do século XX aponta que a investigação nesta área começou a ter visibilidade a partir do surgimento de uma multiplicidade de teorias e modelos, contudo, nos dias atuais ainda não existe, efetivamente, uma teoria das emoções universalmente aceita pelos investigadores da área.

Durante os anos 1980, Howard Gardner trouxe um novo entendimento aos estudos sobre inteligência humana, com a Teoria das Inteligências Múltiplas, que segundo esse construto, o homem possui múltiplas inteligências, que funcionam independentemente do quociente intelectual (QI) e que possuem sistemas mentais próprios de desenvolvimento, estabelecendo uma mediação entre os aspectos biológicos, psicológicos e culturais. Em sua obra Gardner (1994) considerava nove modelos de inteligências, sendo as seis primeiras: musical, visoespacial, verbal-linguística, lógico-matemática, existencial, naturalística e, de interesse específico para o campo da inteligência emocional, as duas inteligências pessoais: intrapessoal e interpessoal, além da inteligência espiritual.

Para Gardner (1995) cada indivíduo nasce com uma ampla potencia de talentos que ainda não foram modelados pela sociedade e todos os indivíduos sem comprometimentos cerebrais são capazes de atuar em diversos tipos de inteligências. O autor sugere que não existem habilidades gerais, e questiona a possibilidade de mensurar a inteligência através de testes com papel e lápis e dá grande importância a diferentes atuações valorizadas em diferentes meios culturais. Assim, é possível pensar também a melhor forma de usar inteligências no contexto organizacional ou de gestão.

No decorrer do tempo, a concepção de liderança foi se modificando devido as recorrentes mudanças de novas ideias sobrepostas às organizações. O que antes era conhecido como chefe ou gestor se modificou para a busca do desenvolvimento organizacional e ramificou em diversos conceitos diferentes pelos pesquisadores (SILVA et al, 2020).

A gestão pode ser definida, em um contexto organizacional, como a escolha do que deve ser feito e o fato de executar o que deve ser feito com eficiência. A visão tradicional do líder eficiente como uma pessoa carismática, egoísta e de forte personalidade vai contra o comportamento observado em alguns líderes atuais, que apresentam traços de humildade, disciplina, concentração, boa comunicação, ausência de narcisismo e personalidade discreta. Estudiosos da teoria situacional de liderança defendem que o estilo de liderança a ser utilizado depende do contexto no qual o líder se encontra. Características do local como valores, cultura organizacional e natureza da tarefa, podem ditar qual seria a forma mais apropriada de agir (HRYNIEWICZ; VIANNA, 2018).

Conforme observa Teixeira (1998), a liderança pode ser entendida como o meio de influenciar outros de modo a conseguir que sigam e ajam conforme o que o líder quer que seja feito, ou ainda, a capacidade de influenciar um grupo a atuar no sentido de prosseguimento dos objetivos do grupo. Cabe ressaltar, portanto, que nem todo gestor é líder. Pode-se ter um gestor de fato, mas não um líder de direito, uma vez que a liderança é intrínseca e cada vez mais se tem observado a importância de ter e desenvolver inteligência emocional para o exercício da liderança.

A Inteligência Emocional é determinante, de acordo com Goleman (2007), no potencial do indivíduo para aprender os princípios do autoconhecimento, autodomínio e controle emocional. A competência emocional do indivíduo mostra o quanto desse potencial se domina de maneira que ele se traduza em capacidades profissionais. Deste modo, para o autor mencionado, Inteligência Emocional é a capacidade de criar motivações para si e de persistir em um objetivo, assim como controlar impulsos e saber aguardar pela satisfação dos seus desejos, além de se manter em bom estado de espírito e de impedir que a ansiedade interfira na capacidade de raciocinar; de ser empático e autoconfiante.

Ainda de acordo com o referido autor em alguns casos o profissional dotado de alto Quociente Intelectual (QI) pode ter uma insuficiência de Quociente Emocional (QE) (GOLEMAN, 2007). De modo automático, os grupos, as organizações e as instituições, como um todo, tendem a demarcar-se pelo paradigma que associa QI ao QE. Esta relação não deve ser entendida nem interpretada como via de regra. Quanto mais consciente o líder estiver sobre suas próprias emoções, ou seja, quanto mais autoconhecimento ele tiver, mais fácil será de identificar e entender o sentimento de seus colaboradores. Inteligência emocional pode ser definida ainda de forma mais simples, como a harmonia entre a razão e a emoção ou como a capacidade desenvolvida para lidar com a emoção de forma inteligente.

Uma das definições de Inteligência Emocional (IE) está relacionada à capacidade de compreender informações emocionais e utilizá-las de modo adaptável. Traduz-se também na capacidade de perceber e expressar, de modo detalhado, as emoções, assim como a faculdade de compreender e ter controle sobre as emoções experimentadas de modo a resultar no crescimento emocional e intelectual (BUENO, 2003). Outra definição defendida por Caruso *et al* (2015), é de que a inteligência emocional diz respeito à capacidade de identificar as expressões emocionais em si e nos outros, compreendendo o que pode tê-las desencadeado e suas consequências, utilizando esses recursos de compreensão de modo a resultar em bem-estar e crescimento social.

No presente estudo aborda-se a relação entre inteligência emocional e liderança transformacional (LT) em um contexto psicossocial, sendo a liderança transformacional introduzida por James MacGregor Burns em 1978 e posteriormente desenvolvida por Bernard Bass em 1985. A teoria da LT enfatiza a capacidade dos líderes de inspirar e motivar os seguidores para alcançar metas e objetivos além de suas expectativas imediatas. Segundo Bass (1997; 2003), os líderes transformacionais são capazes de elevar a motivação dos seguidores, elevando suas necessidades e desejos, inspirando-os a se esforçar além do que seria esperado. Essa abordagem envolve quatro componentes principais: idealização da visão; estimulação intelectual; motivação inspiradora e consideração individualizada.

Em pesquisa realizada por Abelha *et al* (2018) foram analisadas relações entre o estilo de liderança e satisfação no ambiente de trabalho dos colaboradores em contexto organizacional no Brasil, levando-se em consideração como fator chave a liderança transformacional do gestor e considerando-se também o estado afetivo dos funcionários. A análise dos dados coletados corroborou a relação positiva entre liderança transformacional atribuída pelo seguidor ao seu superior e sua satisfação no trabalho.

Face a essas premissas, este artigo objetiva conectar o construto da inteligência emocional e liderança transformacional em uma visão psicossociológica da teoria das Representações Sociais (RS), sendo esta uma teoria que implica em reconhecer o sistema de interpretação da realidade que norteia as relações dos indivíduos com o meio físico e social, determinando seus comportamentos e práticas e, ainda, guiando suas ações sociais face ao cotidiano e suas vicissitudes. Logo, percebe-se que as RS não se formam apenas de perspectivas teóricas científicas, mas das experiências, comunicações, cultura e fatos cotidianos. Nesse sentido, estudar a inteligência emocional e liderança transformacional em colaboradores que

assumem postos de liderança de Instituições de ensino superior, se faz oportuno, tendo em vista que são temas complexos, situados num contexto social em plena mudança (JODELET, 2017).

Em estudos sobre Representações sociais do gerenciamento feminino, Mourão e Galinkin (2008) verificaram que colaboradores de uma empresa privada reconhecem e valorizam a diversidade e a forma de negociar como características do gerenciamento feminino, sendo os resultados desta pesquisa indicadores de transformações também na administração pública, setor que absorve mais a mão de obra feminina e crescimento das mulheres aos cargos gerenciais mais elevados.

Método

Este estudo se configura como sendo descritivo, transversal, de campo com uma abordagem qualitativa e quantitativa.

Participantes

Participaram do estudo 50 profissionais, distribuídos entre professores (26%); Técnicos Administrativos (70%) e chefes de setores (4%), a maioria do sexo feminino (72%), com idades variando de 18 a 65 anos, sendo que a maioria (50%) se encontra dentro da faixa etária dos 26 aos 45 anos, e 40% responderam ter pós-graduação. A pesquisa foi desenvolvida em uma Instituição de Ensino Superior, localizada no município de Cabedelo-PB. Os participantes foram convidados a participar do estudo mediante apresentação das pesquisadoras e documentos necessários para a coleta.

Instrumentos

Foi utilizado um questionário sociodemográfico com a finalidade de obter informações sobre o perfil das participantes, com itens como: sexo, idade, escolaridade e vínculo institucional. Fez-se uso também da Técnica de Associação Livre de Palavras (TALP), instrumento orientado para identificar estruturas psicológicas da personalidade do sujeito, diante de objeto atitudinal, tornando-se consciente por meio de manifestações de condutas, reações, evocações, escolhas e criação (NÓBREGA; COUTINHO, 2008).

A TALP apresenta-se, como um instrumento de pesquisa que tem como base uma compilação conceitual no que importa ao tipo de investigação aberta, o que permite elucidar, diante de estímulos diferentes, universos semânticos através da proeminência de conceitos comuns de palavras. O instrumento estrutura-se dessa maneira, sobre a evocação das respostas

dadas a partir de estímulos indutores. Esses termos indutores devem ser previamente definidos em função do objeto representacional, levando em consideração também as características da amostra ou sujeitos da pesquisa que serão entrevistados (COUTINHO; NÓBREGA; CATÃO, 2003), corresponderam, nesta pesquisa, os estímulos inteligência emocional e liderança transformacional.

Coleta de Dados

A pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa do UNIESP, de acordo com a Resolução CNS 466/12 e a 510/16. Os instrumentos foram aplicados de forma presencial e virtual juntos aos participantes do estudo. Reforçando que foi garantindo o caráter anônimo e a natureza voluntária da participação, assegurando o direito de desistir do estudo sem quaisquer consequências. Todos assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Para a análise dos dados utilizou-se o software para analisar os conteúdos das associações livres, por meio da análise classificação hierárquica descendente (CHD), análise prototípica e análise de Similitude (CAMARGO; JUSTO, 2013).

O material da pesquisa para coleta de dados foi aplicado após a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido pelos participantes. Na ocasião, foi orientado sobre o sigilo referente à identidade e da não obrigatoriedade de participação, com a autorização prévia da instituição. O tempo total de aplicação dos instrumentos foi, em média, de 10 minutos.

Análise dos Dados

Os dados do questionário sociodemográfico foram processados por meio do IBM SPSS (versão 21) e analisados por meio de estatística descritiva (frequência, porcentagem, média e desvio padrão). Por sua vez, os 50 instrumentos foram codificados e processados pelo software, desenvolvido por Reinert (1993), o qual método análise estatística textual consente caracterizar a organização tópica do discurso, tornando-se possível a inspeção psicossocial da linguagem oral e escrita (SARAIVA; COUTINHO; MIRANDA, 2011). O programa de uso em computador calcula o texto para extrair estruturas com significados mais representativos e acessar informações fundamentais constantes no texto. Ademais, sua concepção e processamento autorizam a avaliação da linguagem das representações sociais que organizam e dão forma ao pensamento e ao conhecimento social (SARAIVA et al., 2011). Inicialmente, foram realizadas: a descrição da frequência simples e do percentual das palavras, seguida do cálculo do χ^2 e a Classificação Hierárquica Descendente (CHD). Esta consiste em destacar cada

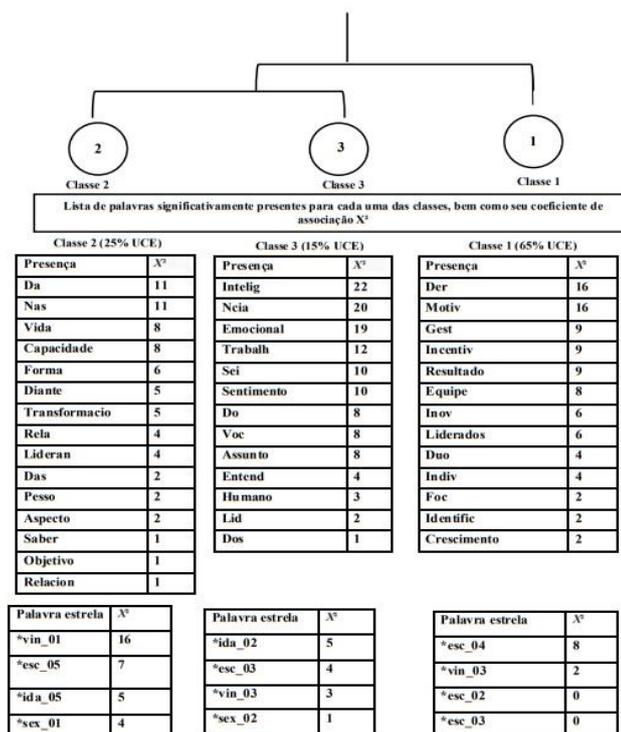
palavra de uma determinada classe representando sua relação com outras palavras com base na proximidade de conteúdo do total do corpus, em um gráfico com formato de dendrograma (SARAIVA et al., 2011).

Resultados

Verificando a análise advinda pelo programa observou-se que o corpus foi constituído de 50 unidades de contexto iniciais (U.C.I.), totalizando 2.253 ocorrências. Destas, foram 628 palavras distintas, tendo 4 ocorrências, em média, por palavra. Como parâmetro o dendrograma das três classes (Figura 1) que emergiram a partir análise de classificação hierárquica descendente (CHD), é possível detectar a maneira como foram difundidas as representações sociais acerca da associação entre inteligência emocional e liderança transformacional e conhecer suas especificidades no contexto acadêmico.

O corpus foi constituído por 50 unidades de contexto iniciais (U.C.I), totalizando 22.382 ocorrências, sendo 2.519 palavras distintas, tendo 4 ocorrências, em média, por palavra. Após a redução do vocabulário às suas raízes, foram encontradas 76 palavras reduzidas e analisáveis e 81 unidades de contexto elementares (U.C.E). A CHD reteve 63% do total das U.C.E. do corpus, distribuídas em três classes, conforme segue a Figura 1.

Figura 1: Palavras mais significativas das três classes.



De acordo com o dendrograma o corpus se dividiu em dois subcorpora, o da esquerda se subdividiu novamente em duas partes aglutinando, de um lado a classe *dois* e de outro a classe *três* e a segunda subcorpora associou-se à classe *um*. A classe *dois* foi nomeada como conceito de liderança transformacional, onde as palavras com maior X^2 (quiquadrado) foram capacidade (8), forma (5), transformacional (5), liderança (4). A classe *três*, denominada concepção da inteligência emocional, foi constituída pelos elementos: inteligência (22), emocional (19), trabalho (12), sentimento (10). A classe *um* denominada contribuições do líder para a equipe, com as palavras: motivacional (16), gestão (9), incentivo (9), resultado (9), equipe (8), resultado (8), inovação (6), liderados (6).

A **CLASSE 1**, nomeada contribuições do líder para a equipe, envolveu 22 U.C.E, com 13 palavras, correspondendo 43% do corpus; As variáveis-atributos que mais contribuíram para esta classe foram: escolaridade (superior completo) e vínculo (Técnico administrativo). A seguir são apresentadas algumas U.C.E. que justificam a denominação da Classe 1, exemplificada pelos enunciados, esta trata-se da percepções que os participantes têm das contribuições e perfil do líder: *“estilo de gestão e de equipe, a motivação e o incentivo inspira a equipe a inovar focando no resultado”... “movimento de gestão onde o líder transforma a equipe com motivação ou inova promovendo resultados”... “habilidade de controlar as emoções diante de situações do cotidiano, autocontrole, conhecimento das emoções, comportamentos, diz da capacidade que o líder possui, por exemplo: inovar, motivar, inspirar, incentivar sua equipe. Mudança que afetam os resultados desejados”... “a liderança motivacional através de incentivo pelo líder e chefe dos setores deve identificar os funcionários como indivíduos e considerar suas reais necessidades. É a possibilidade do ser humano de lidar com as emoções e sentimentos pessoais de outras pessoas. Acho que quando o líder incentiva e inova, ele foca no sucesso. (...) “capacidade de avaliar seus próprios sentimentos e dos outros”. “A forma como reagimos em situações cotidianas, no trabalho e ambiente familiar. A liderança ou o gestor deve incentivar o crescimento”.*

CLASSE 2 - Associação entre inteligência emocional liderança transformacional

As variáveis-atributos que mais contribuíram para esta classe foram: vínculo (professor), escolaridade (pós-graduação), idade (acima de 55 anos), sexo (masculino). A seguir são apresentadas algumas U.C.E. que justificam a denominação da Classe 2, esta trata-se da relação entre a percepção de inteligência emocional e o conceito de liderança transformacional:

“A inteligência emocional pode ser pensada de forma ampla para a vida do trabalho das pessoas. Sobre liderança seria a capacidade de tomada de decisão diante das relações afetivas e emocionais.” (...) *“Capacidade de exercer a liderança de forma transformadora e autônoma” (...)* *“Capacidade de seguir fazendo todas as atividades mesmo com conflitos, estresses e não estando bem emocionalmente.” (...)* *“Capacidade de saber lidar com suas emoções de forma equilibrada, saber gerenciar seus sentimentos nas diversas áreas da sua vida” (...)* *“Liderança transformacional é a capacidade de o líder liderar situações e pessoas com a capacidade de transformar o ambiente, as situações bem como os envolvidos nelas” (...)* *“O papel da liderança na equipe implica na forma como as pessoas mudam, se relacionam e impactam os sentidos de vida” (...)* *“Inteligência emocional é quando tem o controle das minhas emoções, quando me sinto pronto emocionalmente para desafios da vida.”* *“Capacidade mental e natural que o ser humano tem de apreender, compreender e adaptar-se em relações com suas emoções e sentimentos com objetivo de planejar, raciocinar, resolver problemas e abstrair ideias”.* *“Inteligência utilizada nas relações interpessoais para obter um melhor processo de crescimento. Passa a atuar com a equipe orientando, discutindo o crescimento coletivo sempre ajustando necessidades”.*

CLASSE 3 - Concepção da inteligência emocional

As variáveis-atributos que mais contribuíram para esta classe foram: idade (26-35 anos), escolaridade (superior incompleto), vínculo (técnico administrativo), sexo (feminino). A seguir são apresentadas algumas U.C.E. que justificam a denominação da Classe 3, esta trata-se percepção que os participantes tiveram sobre o que é inteligência emocional:

“Inteligência emocional é trabalhar com seu sentimento e do outro, trazer os sentimentos para o nosso dia-a-dia, seria a liderança transformadora, ou seja, o nosso líder deixaria de trabalhar com autoritarismo e sim com mais sentimento e assim realizar um trabalho transformador”. (...) *“Inteligência emocional trata-se de um ato de controle do ser humano para com os seus sentimentos, sabendo agir com autocontrole em situações que abalam seu emocional”.* (...) *“A inteligência emocional está relacionada com a maneira que tratamos os outros, ou seja, precisamos utilizá-las no trabalho, em casa e em público, que possa despertar interesse nos colaboradores, trazendo expectativas e melhorias”.* (...) *“A IE vem do estado de emoções que cada ser humano tem e como lidam com suas emoções e sentimentos pessoais, ou seja, conseguir terminar suas tarefas e atingir suas metas”.* (...) *“faz*

com que a pessoa consiga captar emoções através dos estímulos”. (...) “IE é uma espécie de habilidade de lidar com situações conflituosas, preservar o equilíbrio e as relações interpessoais. Liderança é uma característica situacional que emerge no incentivo do grupo com o papel de conduzir e trabalhar as organizações grupais e sempre podendo emergir em um determinado momento e em outro”. (...) “IE é a capacidade de lidar com as emoções e sentimentos e conseguir desenvolver as metas com responsabilidade”.

Discussões

Os achados do estudo destacam que as Representações sociais na classe 1, denominada “contribuições do líder para a equipe” e localizada à direita da Figura 1 apresentou suas objetivações mais proeminentes como motivacional, gestão, incentivo, resultado, equipe, inovação, liderados. Esta classe foi ancorada nos aspectos socioemocionais do líder. Observa-se por meio das interlocuções dos atores sociais que apresentaram um perfil de líder participativo, na intervenção de apoio aos seus liderados. Esses elementos podem ser identificados nas falas dos participantes quando traduzem a identificação dos problemas enfrentados na empresa e no crescimento do colaborador.

Corroborando com os achados da pesquisa, Cunha (2014) identificou em seu estudo que o líder, quando é exemplo para o grupo, traz a expectativa de que serão desenvolvidos os mesmos valores na relação líder-grupo, e caso isso não ocorra, pode impedir o exercício da liderança. Os relatos da pesquisa reforçam a necessidade do líder ser visto como exemplo, sugerindo que ele tenha uma conduta diferenciada, que se destaca pela postura que adota na relação com o grupo.

Em pesquisa semelhante, Mourão e Galinkin (2008) apontaram que os resultados também identificaram alguns traços que as equipes conferem à gestão feminina, de acordo com representações sociais compartilhadas, aduz para uma forma de gestão voltada para as relações pessoais, respeito por cada indivíduo e preocupação com a qualidade da realização do trabalho. Uma administração cujo procedimento participativo se caracteriza pela capacidade de oportunizar a inclusão.

Em seguida emerge a classe 2, do lado esquerdo da figura, na qual a difusão das RS foi ancorada por aspectos referentes à esfera social, em torno da dinâmica das relações interpessoais. As objetivações significativas foram: vida, capacidade, liderança transformacional. Essas palavras estão relacionadas diretamente com o título da referida classe

“conceito de liderança transformacional”. Esses achados estão correlatos com a análise hierárquica descendente das três classes advindas do processamento lexical do software Alceste.

As relações interpessoais surgem a partir da interação, que perfazem as situações de trabalho divididas por duas ou mais pessoas e atividades coletivas e predeterminadas a serem realizadas. Para Cardozo e Silva (2014), conforme já mencionado, as pessoas são dotadas de emoções e sentimentos, podendo gerar intervenções nas relações de trabalho. Ao estudar um processo de interação, é possível compreender que em uma relação interpessoal existem trocas de experiências e comportamentos, sendo preciso o compromisso de todos para que essa relação seja a mais afinada possível.

Estudos desenvolvidos por Bass (1997; 2003) comprovam que os líderes transformacionais podem ter um impacto significativo nas organizações, levando a um aumento na satisfação dos funcionários, redução de conflitos e melhoria do desempenho organizacional, para o autor a motivação inspiradora aponta para o fato de líderes motivarem e inspirarem seus seguidores a trabalhar em prol da visão da organização, muitas vezes invocando emoções e valores compartilhados. A teoria da liderança transformacional tem sido amplamente estudada e aplicada em várias áreas, incluindo educação, saúde e negócios.

Na intermediação entre a classe 1 e a classe 2, emerge a classe 3, nomeada como concepção de inteligência emocional, ancorada na esfera social e emocional condizente com as objetivações mais recorrentes como Inteligência emocional no contexto do trabalho e sentimentos, acerca do entendimento humano na constituição da equipe.

Saber lidar com suas emoções e as emoções dos outros se torna cada vez mais necessário, não apenas para o líder, mas também para todos que lidam com relações, seja na esfera pessoal ou profissional. Tratando-se mais nomeadamente dos líderes organizacionais, com metas a serem cumpridas, estão em constantes desafios das mais diversas ordens e cada vez mais o universo corporativo cobra uma prontidão para saber administrar várias situações e concretização de muitas atividades, exigindo dos mesmos e de sua equipe equilíbrio e inteligência emocional (FERRARI; GHEDINE, 2021).

Em investigação realizada por Dores (2016) foi constatado que líderes transformacionais altamente eficazes possuem um alto nível de inteligência emocional, pois eles são capazes de entender e gerenciar as emoções dos membros da equipe para inspirar e motivá-los. Esses líderes também possuem uma visão clara e inspirada que é capaz de mobilizar a equipe em direção a um objetivo comum.

Para o autor supramencionado, a inteligência emocional é essencial para a liderança transformacional, pois permite que os líderes entendam as necessidades e emoções dos membros da equipe, bem como os desafios que podem enfrentar no caminho para atingir um objetivo. Além disso, a inteligência emocional é importante para criar um ambiente de trabalho saudável e motivador, que é um elemento-chave da liderança transformacional.

Resultados obtidos por Abelha et al (2018) assinalaram a liderança transformacional e seu impacto nas organizações, identificando que tais comportamentos estão associados a atitudes mais positivas entre trabalhadores, mesmo quando há uma inerente tendência à afetividade negativa, esta é considerada, o que reforça a importância de desenvolver competências transformacionais entre aqueles que exercem funções de liderança nas organizações.

Considerações Finais

Este estudo buscou associar os construtos da inteligência emocional (IE) com liderança transformacional (LT) em uma visão psicossociológica, apresentando cada modelo, o perfil da amostra e os dados mais proeminentes do estudo. Assim, verifica-se que a relação entre esses construtos pode ajudar os líderes a serem mais conscientes de suas próprias forças e restrições, permitindo que eles sejam mais efetivos na construção de equipes e no desenvolvimento de habilidades em seus seguidores. Líderes transformacionais efetivamente tendem a ser altamente envolvidos com seus colaboradores, e a IE pode ajudá-los a construir um ambiente emocional positivo em que seus seguidores possam se sentir apoiados e incentivados a alcançar seus objetivos.

Os participantes do presente estudo apontaram para um estilo de gestão com incentivo e motivação como inspiradores para a equipe, buscando inovação e focando no resultado. O papel da liderança compromete-se na forma como as pessoas buscam mudanças, se relacionam e impactam os sentidos de vida e trazem o entendimento de inteligência emocional como um ato de autosupervisão do ser humano para com os seus sentimentos, sabendo agir com autocontrole em situações que abalam seu emocional.

Além disso, líderes com alta IE também são mais propensos a serem líderes autênticos, o que significa que são capazes de se expressar de forma genuína e agir em conformidade com seus valores pessoais. Isso ajuda a construir segurança e confiança entre os seguidores, aumentando ainda mais a eficácia do líder transformacional.

A IE está intimamente ligada à LT, pois permite que os líderes reconheçam e gerenciem suas próprias emoções e as emoções dos outros, desenvolvam relacionamentos positivos e construam equipes eficazes. Como tal, os líderes que desejam se tornar mais efetivos em sua liderança transformacional podem se beneficiar do desenvolvimento de sua IE.

Como limitações do estudo, identifica-se que nem todos os participantes tinham uma percepção bem traduzida do conceito de liderança transformacional e a definiram dentro do conceito de liderança, embora em suas falas tenha sido identificada de fato uma ideia coerente com sua aceção. Além disso, sugere-se um estudo com uma amostra maior e em diferentes organizações para verificar semelhanças e diferenças de acordo com a dinâmica de atividades e perfil dos colaboradores.

Referências

ABELHA, D. M., CARNEIRO, P. C. DA C., CAVAZOTTE, F. DE S. C. N. Liderança transformacional e satisfação no trabalho: avaliando a influência de fatores do contexto organizacional e características individuais. *Revista brasileira de gestão de negócios*, 516–532. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v0i0.3949>. 2018.

BARBOSA, M.V, COUTINHO, R. E. T, GARCIA, S. C. M, NEPOMUCENO, N. C. F, SILVA, B. M. M. A inteligência emocional na liderança e sua relação com a melhoria da comunicação interpessoal nas organizações. In: *Simpósio de excelência em gestão e tecnologia*. XI, 2014. Estado do Conhecimento no Seget. Disponível em:<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/1620409.pdf>

BASS, B. M. O paradigma de liderança transacional-transformacional transcende as fronteiras organizacionais e nacionais? *American Psychologist*, v. 52, n.2, p; 130-139, 1997. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.52.2.130>

BASS, B. M., AVOLIO, B. J., JUNG, DI E BERSON, Y. Prevendo o desempenho da unidade avaliando a liderança transformacional e transacional. *Journal of Applied Psychology*, v. 88, n.2, p. 207–218, 2003. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>

BUENO J. M. H. et al. Inteligência emocional: Um estudo de validade sobre a capacidade de perceber emoções. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, v. 16, n. 2, p. 279-291, 2003.

CAMARGO, B. V.; JUSTO, A. M. IRAMUTEQ: um software gratuito para análise de dados textuais. *Temas psicol.* [online], vol.21, n.2, p. 513-518, 2013. ISSN 1413-389X. <http://dx.doi.org/10.9788/TP2013.2-16>.

CARDOZO, C. G.; SILVA, L. O. S.; A importância do relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho. *Interbio, Dourados*, v.8 n. 2, 2014.

CARUSO, D. R., SALOVEY, P., BRACKETT, M., & MAYER, J. D. The ability model of emotional intelligence. In S. Joseph (Ed.), *Positive Psychology in Practice* p. 543-558, 2015. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2015.

COUTINHO, M. P. L.; NÓBREGA, S. M.; CATÃO, M. F. F. M. Contribuições Teórico Metodológicas acerca do uso dos instrumentos projetivos no campo das Representações Sociais. In: COUTINHO, M. P. L. (Org.). *Representações sociais: Abordagem Interdisciplinar*. João Pessoa: Editora Universitária, 2003.

CUNHA, P. C. *Representações sociais e liderança: investigando como pensam chefes e chefiados*. Dissertação (mestrado). Universidade Federal do Rio de Janeiro. Instituto de Psicologia, 2014, 124f. DAMASIO, A. *O Erro de Descartes: emoção, razão e o cérebro humano*. São Paulo: Companhia das Letras, 1996.

DIAS, C.; CRUZ, J. F.; FONSECA, A. M. Emoções: Passado, presente e futuro. *PSICOLOGIA*, v. 22 n. 2, p. 11–31, 2008. <https://doi.org/10.17575/rpsicol.v22i2.344>.

EKMAN, P. *A linguagem das emoções*. São Paulo: Lua de Papel, 2011.

DORES, P. M. O. M. Relação entre a inteligência emocional e a liderança transformacional. 2016. 84f. Dissertação (Mestrado Gestão de Recursos Humanos). Universidade Europeia, Portugal, 2016.

FERRARI, S. R.; GHEDINE, T. Inteligência emocional e liderança: possíveis caminhos e desafios a serem trilhados. *Revista Reuna*, v. 26, n.3, p. 14-34, 2021.

GARDNER, H. *Estruturas da mente: A Teoria das Múltiplas Inteligências*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1994.

GARDNER, H. *Inteligências múltiplas: A teoria na prática*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1995.

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

GONZAGA, A. R.; RODRIGUES, M. C. *Inteligência emocional nas organizações*. Editora Unilassalle, 2018.

HRYNIEWICZ, L. G. C.; VIANNA, M. A. Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. *Cad. EBAPE.BR*, v. 16, nº 3, 2018. Rio de Janeiro, Jul./Set. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395174876>

JODELET, D. *Representações sociais e mundos de vida*. Éditions des archives contemporaines; São Paulo: Fundação Carlos Chagas; Curitiba: PUCPress, 2017.

MOREIRA, V. L. A importância da inteligência emocional nas organizações. *Gestão e Desenvolvimento em Revista*, v. 3, n. 1, p. 84–96, 2017. DOI: 10.48075/gdemrevista.v3i1.16963. Disponível em: <https://e-revista.unioeste.br/index.php/gestaoedesenvolvimento/article/view/16963>

MOURÃO, T. M. F.; GALINKIN, A. L. Equipes Gerenciadas por Mulheres - Representações Sociais Sobre Gerenciamento Feminino. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, v. 21, n1, p.91-99, 2008.

NÓBREGA, S. M; COUTINHO, M. P. L. O Teste de Associação Livre de Palavras. In: COUTINHO, M. P. L. (Org.). *Representações sociais: Abordagem Interdisciplinar*. João Pessoa: Editora Universitária, 2003.

REINERT, M. “Quelques problèmes méthodologiques posés par l’analyse de tableaux ‘Énonces x Vocabulaire””. *Paper presented at Journées internationales d’analyse statistique des données textuelles*, Montpellier, France. p. 21-22, 1993. Recuperado de <http://www.imagezafar.com/sites/default/files/publications/jadt1993montpellier.pdf>

SARAIVA, E. R. A., COUTINHO, M. P. L.; MIRANDA, R. S. O emprego do Software e o desenvolvimento do mundo lexical em pesquisa documental. In M. P. L. Coutinho,; E. R. A. Saraiva (Orgs.), *Métodos de pesquisa em psicologia social: Perspectivas qualitativas e quantitativas* p. 67-94. João Pessoa, PB: Editora Universitária, 2011.

SILVA, C. P.; PASCHOALOTTO, M. A. C.; ENDO, G. Y. Liderança organizacional: uma revisão integrativa brasileira. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, v. 14, n 1, p. 146-159, 2020. Universidade Federal Fluminense Brasil. DOI: <https://doi.org/10.12712/rpca.v14i1.36370>

TEIXEIRA, S. *Gestão das Organizações*. Madrid: McGrawHill, 1998.

Como citar este artigo (Formato ABNT):

LIMA, Erika Marques de Almeida; COUTINHO, Maria da Penha de Lima; FONSECA, Aline Arruda da. Inteligência Emocional e sua Relação com o Conceito de Liderança Transformacional: Um Estudo Psicossociológico. **Id on Line Rev. Psic.**, Maio/2023, vol.17, n.66, p. 110-125, ISSN: 1981-1179.

Recebido: 06/03/2023; Aceito 30/03/2023; Publicado em: 31/05/2023.