REVISTA TÓPICOS
ISSN 2965-6672 | Qualis A2

A INFLUÊNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA LIDERANÇA: PERCEPÇÕES SOBRE O DESEMPENHO DAS EQUIPES E OS RESULTADOS ORGANIZACIONAIS

THE INFLUENCE OF EMOTIONAL INTELLIGENCE IN LEADERSHIP: PERCEPTIONS ON TEAM PERFORMANCE AND ORGANIZATIONAL RESULTS

Ciências Sociais Aplicadas • 18/11/2026

REGISTRO DOI: 10.70773/revistatopicos/794740325

Luan Vinicius Lopes da Silva[1]

Sâmya Grazielle Lima Pinheiro[2]

Weslley Phélix Silveira Rabelo[3]

RESUMO

A inteligência emocional é uma competência relevante para a liderança, especialmente nas relações interpessoais, na comunicação e na condução das equipes. Este estudo teve como objetivo investigar as percepções de líderes e colaboradores sobre comportamentos associados à inteligência emocional e sua relação percebida com a gestão das equipes. Trata-se de pesquisa descritiva, de abordagem quantitativa, com procedimentos bibliográficos e de campo. Os dados de percepção foram coletados por questionário on-line respondido por 49 participantes de organizações de São Luís (MA): 28 líderes e 21 colaboradores. Utilizaram-se estatística descritiva e o teste exato de Fisher, em uma comparação entre grupos independentes de caráter exploratório, para confrontar a autopercepção dos líderes com a percepção dos liderados. Os líderes relataram frequências elevadas de comportamentos associados à autorregulação (78,6% afirmaram manter a calma sob pressão), ao passo que 33,3% dos colaboradores atribuíram essa mesma conduta aos seus líderes. Pressão e cobrança foi a situação mais apontada pelos líderes como a que mais exige inteligência emocional (64,3%). Conclui-se que os participantes reconhecem a importância de competências emocionais para a gestão de pessoas; contudo, por se tratar de amostra não probabilística por conveniência e de dados estritamente perceptuais, o estudo não permite generalizações, não mensura níveis definitivos de inteligência emocional nem comprova relação causal com o desempenho efetivo das equipes ou com os resultados organizacionais.

Palavras-chave: Inteligência emocional; Liderança; Percepção organizacional; Gestão de pessoas; Comportamento organizacional.

ABSTRACT

Emotional intelligence is a relevant competency for leadership,

particularly regarding interpersonal relationships, communication, and team management. This study aimed to investigate the perceptions held by leaders and employees concerning behaviors associated with emotional intelligence and their perceived relationship to team management. It is a descriptive, quantitative study, employing both bibliographic and field research methods. Data on these perceptions were collected via an online questionnaire completed by 49 participants from organizations in São Luís (MA)—28 leaders and 21 employees. Descriptive statistics and Fisher's exact test were used in an exploratory comparison between independent groups to contrast the leaders' self-perceptions with the perceptions of those they lead. Leaders reported a high frequency of behaviors associated with self-regulation (78.6% claimed to remain calm under pressure), whereas 33.3% of employees attributed this same behavior to their leaders. "Pressure and demands" was the situation most frequently identified by leaders as requiring the highest level of emotional intelligence (64.3%). The study concludes that participants recognize the importance of emotional competencies in people management; however, given that this was a non-probabilistic convenience sample based strictly on perceptual data, the findings cannot be generalized, nor do they measure definitive levels of emotional intelligence or establish a causal link to actual team performance or organizational outcomes.
Keywords: Emotional intelligence; Leadership; Organizational perception; People management; Organizational behavior.

1. INTRODUÇÃO

A inteligência emocional (IE) foi formalizada por Salovey e Mayer (1990) como a habilidade de entender, compreender e regular

emoções, tanto próprias quanto dos outros. Goleman (1995) a tornou conhecida, vinculando-a a habilidades como automotivação, perseverança, controle de impulsos, empatia e autoconfiança. No âmbito da liderança, essas habilidades podem se refletir na tomada de decisões em situações de pressão, na resolução de conflitos, na comunicação com a equipe e na administração das demandas de trabalho. Assim, a habilidade de entender suas próprias reações e as necessidades emocionais dos liderados pode contribuir para uma atuação mais consciente na gestão de pessoas.

Revisões da literatura indicam associações predominantemente positivas entre a IE e características da liderança e do desempenho no trabalho (Pacheco; Peixoto; Muniz, 2023; Gerhardt; Bauwens; van Woerkom, 2026), embora os estudos variem em métodos e instrumentos e, por si, não permitam afirmar causalidade. Um ponto de interesse prático é confrontar o que os líderes declaram sobre sua conduta com o que seus liderados percebem, pois a autoavaliação e a experiência de quem é liderado costumam divergir.

Diante desse contexto, a presente pesquisa parte do seguinte questionamento: de que maneira a inteligência emocional dos líderes é percebida por líderes e liderados no contexto da gestão de equipes? A partir dessa questão, estabeleceu-se como objetivo geral investigar as percepções de líderes e colaboradores sobre comportamentos associados à inteligência emocional e sua relação percebida com a gestão das equipes. Para alcançar esse propósito, foram definidos como objetivos específicos: identificar como líderes e liderados percebem os comportamentos emocionais na liderança; confrontar a autopercepção dos gestores com a percepção dos liderados; e analisar quais situações do cotidiano profissional são percebidas como as mais exigentes do ponto de vista emocional.

O tema é relevante para a Administração por abordar a liderança, o comportamento organizacional e a gestão de pessoas, ampliando a discussão sobre a condução de equipes para além das questões técnicas e operacionais. No âmbito acadêmico, a pesquisa contribui para o debate sobre a inteligência emocional e sua relação com a liderança. No âmbito profissional, os resultados podem subsidiar reflexões sobre práticas gerenciais e sobre a formação de lideranças preparadas para lidar com as exigências emocionais e relacionais das organizações.

Este artigo está organizado em cinco seções, incluindo esta introdução. A segunda apresenta o referencial teórico; a terceira descreve os procedimentos metodológicos; a quarta expõe e discute os resultados; e a quinta traz as considerações finais. Ressalta-se que os dados analisados são de percepção, o que permite discutir possíveis relações entre as variáveis, mas não estabelece relações de causalidade nem mensura a IE como um traço psicológico definitivo.

2. DESENVOLVIMENTO TEÓRICO

2.1. Inteligência Emocional: Conceitos e Fundamentos

O conceito de inteligência emocional foi apresentado por Salovey e Mayer (1990), que o descreveram como um conjunto de habilidades relacionadas à percepção e à expressão das emoções, à sua regulação e à utilização das informações emocionais para orientar o pensamento e a ação. Posteriormente, o modelo de habilidades passou a organizar a inteligência emocional em quatro dimensões: perceber, utilizar, compreender e gerenciar emoções (Mayer; Caruso; Salovey, 2016). Goleman (1995) ampliou a discussão sobre o tema ao abordar aspectos como automotivação, perseverança, empatia e

autoconfiança, aproximando sua abordagem dos modelos mistos, como o de Bar-On (2006), que integra competências emocionais e sociais a características de personalidade.

Essa variedade de definições é tema de discussão. Cherniss (2010) aborda a importância de esclarecer o construto e as distinções entre as abordagens, enquanto Locke (2005) questiona sua legitimidade como um tipo de inteligência. Com isso em mente, este estudo estabelece uma delimitação operacional: a Inteligência Emocional (IE) é definida como um conjunto de competências que inclui o reconhecimento e a regulação emocional, empatia e habilidades sociais, as quais são observadas por meio das percepções relacionadas a comportamentos de liderança.

No ambiente de trabalho, a literatura indica que as associações são majoritariamente positivas. O'Boyle et al. (2011) identificaram uma correlação positiva entre Inteligência Emocional (IE) e desempenho profissional. Pacheco, Peixoto e Muniz (2023), em uma revisão sistemática de 75 estudos (22 teóricos e 53 empíricos), relataram uma relação predominantemente positiva entre IE, características da liderança e desempenho. Esses resultados são provenientes de diferentes delineamentos e instrumentos, o que demanda cuidado ao considerar a generalização e a causalidade.

2.2. Inteligência Emocional e Liderança nas Organizações

A liderança é um processo que vai além da autoridade formal e envolve influenciar e direcionar pessoas para alcançar objetivos compartilhados. Isso inclui tomar decisões, orientar atividades e gerenciar as interações com a equipe (Chiavenato, 2014). Na abordagem transformacional, parte dessa influência vem da

atenção às demandas pessoais dos liderados e da habilidade de inspirá-los (Bass; Riggio, 2006), aspectos que requerem competências emocionais. George (2000) defende que a Inteligência Emocional (IE) melhora a eficácia da liderança ao permitir que o líder entenda e utilize estados emocionais, por exemplo, para inspirar entusiasmo e promover a colaboração. Goleman (1998, 2015) relaciona autoconsciência, autorregulação, empatia e habilidades sociais ao exercício da liderança, sobretudo em situações de pressão, mudança, conflito e feedback. Bradberry e Greaves (2016) destacam, nesse mesmo sentido, a gestão de relacionamentos como habilidade central.

A evidência empírica é consistente, porém não conclusiva. Harms e Credé (2010), em meta-análise, encontraram associação positiva entre IE e liderança transformacional, com correlações menores quando as medidas provinham de fontes distintas, o que sugere inflação por autorrelato. Miao, Humphrey e Qian (2018) verificaram, em meta-análise, que a IE do líder se associa ao desempenho de tarefa e a comportamentos de cidadania organizacional dos subordinados, com variações entre culturas. Gerhardt, Bauwens e van Woerkom (2026), em revisão sistemática de 101 estudos empíricos, concluíram que a IE do líder se associa positivamente a estilos relacionais de liderança, bem-estar e eficácia do próprio líder, e propuseram uma agenda de pesquisas futuras. Assim, a IE é um recurso potencialmente relevante da liderança, mas seu efeito sobre os resultados não é direto nem isolado.

2.3. Inteligência Emocional, Motivação e Desempenho das Equipes

O desempenho de uma equipe depende de sua capacidade de coordenar esforços, cumprir compromissos e sustentar padrões de qualidade, e é influenciado pela forma como o líder conduz a comunicação, a motivação e a resolução de conflitos (Robbins; Judge, 2020). Druskat e Wolff (2001) propõem que equipes de alto desempenho desenvolvem normas coletivas de consciência e regulação emocional, e não apenas competências individuais. Edmondson (1999) mostrou que a segurança psicológica, isto é, a crença compartilhada de que é seguro assumir riscos interpessoais, como discordar ou admitir erros, favorece a aprendizagem das equipes. Essa condição depende em boa medida da postura do líder diante de críticas.

A motivação aparece como elo entre liderança e desempenho: líderes que percebem o estado emocional dos liderados e respondem a ele tendem a favorecer o engajamento (Goleman, 2015). Ambientes marcados por ruídos de comunicação e atritos constantes, por sua vez, dificultam a cooperação e a execução das atividades (Robbins; Judge, 2020).

Quanto aos resultados organizacionais, sua avaliação ultrapassa os indicadores financeiros. O Balanced Scorecard, por exemplo, propõe medir o desempenho em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento (Kaplan; Norton, 1997). Essa visão multidimensional indica que os resultados decorrem de fatores estruturais, estratégicos, tecnológicos e de mercado. Liderança e desempenho das equipes são, portanto, condições importantes, mas não únicas, e a relação entre IE e resultados deve ser analisada de forma sistêmica, sem pressupor causalidade.

3. MATERIAIS E MÉTODO

Quanto à abordagem, a pesquisa caracteriza-se como quantitativa, pois os dados coletados foram organizados e analisados por meio de frequências, percentuais e procedimentos estatísticos (Prodanov; Freitas, 2013). Quanto aos objetivos, é descritiva, uma vez que busca apresentar características de determinado fenômeno (Gil, 2008), neste caso, as percepções de líderes e colaboradores acerca de comportamentos associados à inteligência emocional.

A pesquisa de campo foi realizada com participantes de organizações localizadas em São Luís, Maranhão, cujas identidades foram preservadas para garantir o sigilo. Quanto aos critérios de inclusão, para os líderes exigiu-se o exercício efetivo de função de gestão, com pelo menos um subordinado direto; para os colaboradores, exigiu-se a atuação em equipe sob supervisão. As organizações consultadas são de natureza privada, abrangendo os setores de serviços, comércio e educação, majoritariamente de micro, pequeno e médio porte. O processo de convite ocorreu de forma presencial: os pesquisadores abordaram diretamente líderes e colaboradores nos próprios ambientes de trabalho, ocasião em que foram apresentados os objetivos da pesquisa, o caráter voluntário da participação e as condições de confidencialidade. Aos que aceitaram participar, o link do questionário foi posteriormente encaminhado individualmente por meio do aplicativo WhatsApp, permitindo que o preenchimento fosse realizado de forma remota, no momento mais conveniente ao respondente e sem a presença dos pesquisadores. A coleta ocorreu entre 9 e 15 de outubro de 2026.

A amostra foi composta por 49 participantes, sendo 28 líderes e 21 colaboradores. As organizações e os participantes foram

selecionados por conveniência, caracterizando uma amostragem não probabilística. Ressalta-se que os participantes dos dois grupos pertencem a organizações distintas, não havendo pareamento individual entre líderes e colaboradores. Embora os líderes participantes exerçam funções de gestão e possuam subordinados diretos em suas respectivas organizações, os colaboradores que responderam à pesquisa não correspondem, necessariamente, aos subordinados desses gestores, uma vez que foram recrutados em outras organizações. Dessa forma, não existe vínculo direto de liderança entre os integrantes dos dois grupos participantes da pesquisa. Assim, as comparações realizadas consideram grupos independentes e permitem identificar diferenças entre as percepções declaradas, mas não confrontar a autoavaliação de cada líder com a avaliação de seus próprios subordinados. Os resultados representam estritamente as percepções dos indivíduos consultados e não devem ser generalizados para outras organizações.

A coleta de dados foi realizada por meio de questionários on-line elaborados pelos autores na plataforma Google Forms, com base no referencial teórico e considerando o estudo de Costa (2008). O instrumento não utilizou uma escala validada para mensurar diretamente a inteligência emocional, não tendo passado por validação psicométrica. Portanto, as respostas não são apresentadas como medidas definitivas do nível de IE dos indivíduos, mas sim como indicadores das percepções sobre comportamentos associados a essa competência no ambiente de trabalho.

Cada questionário continha 11 questões. Para a comparação entre líderes e colaboradores, foram selecionadas nove questões de resposta única com correspondência temática entre os dois questionários. As duas questões que permitiam múltiplas respostas

foram analisadas exclusivamente de forma descritiva. Nas nove questões comparadas, aplicou-se o teste exato de Fisher. Tratando-se de uma comparação entre grupos independentes e de caráter exploratório, e como foram realizadas nove comparações, adotou-se a correção de Bonferroni, estabelecendo-se o nível de significância ajustado em aproximadamente 0,0056 (0,05 dividido por nove).

Aspectos éticos: A primeira seção dos formulários apresentou um Termo de Consentimento (Apêndice A). A pesquisa enquadra-se nas hipóteses de dispensa de registro e avaliação pelo sistema CEP/CONEP, conforme previsto na Resolução CNS nº 510/2016, por utilizar questionários anônimos, sem identificação dos participantes e sem gerar riscos, em estrita conformidade com as orientações institucionais aplicáveis e com a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD).

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta seção apresenta a análise dos dados obtidos por meio da pesquisa, realizada com 49 participantes, entre líderes e colaboradores. Os resultados são discutidos à luz do referencial teórico, buscando compreender as percepções sobre comportamentos associados à inteligência emocional no exercício da liderança e sua relação percebida com a gestão das equipes. Para proporcionar uma análise integrada e evitar a apresentação isolada de cada questão, os resultados foram organizados em cinco eixos temáticos: compreensão do conceito de inteligência emocional e consciência emocional; autorregulação emocional e enfrentamento de situações desafiadoras; empatia, comunicação e gestão das relações de trabalho; influência da inteligência emocional no trabalho da equipe; e comparação entre as percepções de líderes e

colaboradores. Ressalta-se que as comparações consideram grupos independentes, sem pareamento entre líderes e seus respectivos subordinados.

Tabela 1. Perfil dos respondentes

Variável	**Categoria**	**n**	**%**
Função	Líder	28	57,1%
	Colaborador	21	42,9%
Faixa etária	18 a 24 anos	5	10,2%
	25 a 34 anos	15	30,6%
	35 a 44 anos	11	22,4%
	45 a 54 anos	13	26,5%
	55 anos ou mais	5	10,2%
Escolaridade	Ensino fundamental incompleto	0	0,0%
	Ensino fundamental completo	2	4,1%
	Ensino médio incompleto	2	4,1%
	Ensino médio completo	21	42,9%
	Ensino superior incompleto	6	12,2%
	Ensino superior completo	11	22,4%
	Pós-graduação (especialização, mestrado ou doutorado)	7	14,3%
	Total	**49**	**100%**

Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

A Tabela 1 apresenta a caracterização dos 49 participantes da pesquisa. Desse total, 57,1% (n = 28) são líderes, enquanto 42,9% (n = 21) são liderados. Em relação à faixa etária, predominam os participantes de 25 a 34 anos (30,6%), seguidos daqueles de 45 a 54 anos (26,5%). Quanto à escolaridade, o ensino médio completo é a categoria mais frequente (42,9%), seguido do ensino superior completo (22,4%). Observa-se, ainda, que 49,0% (n=24) possuem ensino superior incompleto ou completo, ou pós-graduação.

O perfil etário dos participantes pode ser relacionado aos estudos sobre inteligência emocional. Cabello et al. (2016), ao investigarem adultos com idades entre 17 e 76 anos, identificaram uma variação da inteligência emocional baseada em habilidades em formato de U invertido, com resultados mais baixos entre os participantes mais jovens e mais velhos em comparação aos de meia-idade. Na presente pesquisa, 79,6% (n = 39) dos respondentes têm entre 25 e 54 anos. Entretanto, essa distribuição etária, por si só, não permite determinar o nível de inteligência emocional dos participantes.

De forma complementar, Navarro-Bravo et al. (2019) analisaram a inteligência emocional considerando fatores como idade, escolaridade e sintomas depressivos. Os autores observaram que a relação direta entre idade e inteligência emocional baseada em habilidades deixou de ser significativa quando essas variáveis foram consideradas conjuntamente. Esse resultado reforça a importância de analisar diferentes fatores ao investigar a inteligência emocional, evitando atribuir sua variação exclusivamente à idade ou à escolaridade.

Dessa forma, a caracterização da amostra contribui para contextualizar as percepções dos participantes sobre a inteligência

emocional no ambiente organizacional. Contudo, os dados demográficos devem ser interpretados como informações descritivas, e não como indicadores diretos do nível de inteligência emocional. Além disso, como a pesquisa utilizou um questionário de percepções não validado como instrumento de avaliação psicológica, os resultados não permitem mensurar diretamente essa habilidade, mas possibilitam discutir como líderes, gestores, colaboradores e liderados compreendem sua importância nas relações de trabalho.

Tabela 2. Compreensão do conceito de inteligência emocional segundo líderes e colaboradores

Alternativas	**Líderes (n=28)**	**Colaboradores (n=21)**
Capacidade de reconhecer e compreender as próprias emoções	64,3% (18)	71,4% (15)
Capacidade de evitar manifestações emocionais	7,1% (2)	4,8% (1)
Capacidade de priorizar a razão nos processos de tomada de decisão	10,7% (3)	0% (0)
Capacidade de influenciar pessoas e direcionar de decisão	7,1% (2)	9,5% (2)
Capacidade de utilizar conhecimentos técnicos e habilidades	10,7% (3)	14,3% (3)

Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

Os resultados apresentados na Tabela 2 demonstram que 64,3% dos líderes (n = 18) e 71,4% dos colaboradores (n = 15) identificaram corretamente a inteligência emocional como a capacidade de

reconhecer e compreender as próprias emoções e as emoções de outras pessoas, gerenciando-as adequadamente. Observa-se que os colaboradores apresentaram percentual ligeiramente superior ao dos líderes, com diferença de 7,1 pontos percentuais. Em contrapartida, 35,7% dos líderes (n = 10) e 28,6% dos colaboradores (n = 6) selecionaram alternativas relacionadas à contenção das manifestações emocionais, à priorização da razão, à influência sobre outras pessoas ou ao domínio de conhecimentos técnicos. Esses resultados indicam que, embora a maioria dos participantes dos dois grupos apresente compreensão adequada do conceito, ainda existem interpretações associadas a outras competências profissionais ou à simples contenção das emoções.

Na comparação entre os grupos, não foi identificada diferença estatisticamente significativa na compreensão conceitual da inteligência emocional (p = 0,760). Dessa forma, apesar da diferença percentual observada, os resultados apontam para uma compreensão declarada semelhante entre líderes e colaboradores. Esse achado pode ser relacionado ao modelo de inteligência emocional baseado em habilidades, apresentado por Mayer, Caruso e Salovey (2016), segundo o qual essa capacidade envolve perceber, utilizar, compreender e gerenciar as emoções. Mayer e Salovey (1997) também destacam essas dimensões como elementos fundamentais do conceito. Cherniss (2010), por sua vez, discute a diversidade de abordagens conceituais existentes na literatura, evidenciando a complexidade do tema. Assim, os resultados reforçam que compreender o conceito de inteligência emocional é importante para as relações interpessoais e para a gestão das equipes, mas esse conhecimento, por si só, não significa que os indivíduos consigam aplicar suas competências emocionais adequadamente nas situações cotidianas de trabalho. Portanto, torna-se relevante investir

em ações de desenvolvimento profissional que favoreçam não apenas a compreensão teórica, mas também a aplicação da inteligência emocional na comunicação, na tomada de decisões e na resolução de conflitos.

Tabela 3. Percepção sobre o reconhecimento da influência das emoções na comunicação e nas decisões.

Alternativas	Líderes (n=28)	Colaboradores (n=21)
Sim	85,7% (24)	38,1% (8)
Não	0% (0)	19,0% (4)
Parcialmente	14,3% (4)	23,8% (5)
Não consigo avaliar	-	19,0% (4)

Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

Os resultados apresentados na Tabela 3 demonstram que 85,7% dos líderes (n = 24) afirmaram reconhecer a influência das próprias emoções na maneira como se comunicam com a equipe, enquanto 14,3% (n = 4) declararam reconhecer essa influência parcialmente. Nenhum participante respondeu negativamente. Por outro lado, na percepção dos colaboradores, 38,1% (n = 8) afirmaram que seus líderes reconhecem a influência das próprias emoções nas decisões ou na comunicação com a equipe. Outros 23,8% (n = 5) consideraram que essa capacidade se manifesta parcialmente, enquanto 19% (n = 4) responderam negativamente e 19% (n = 4) afirmaram não conseguir avaliar essa característica.

Na comparação descritiva, observa-se uma diferença de 47,6 pontos percentuais entre o percentual de respostas afirmativas dos líderes e

o dos colaboradores. Entretanto, essa diferença deve ser interpretada com cautela, considerando que as perguntas apresentadas aos grupos possuem formulações distintas. Enquanto os líderes foram questionados sobre o reconhecimento da influência das próprias emoções na comunicação com a equipe, os colaboradores avaliaram se seus líderes demonstram reconhecer essa influência nas decisões ou na comunicação. Dessa forma, embora os resultados permitam observar diferenças entre as respostas dos grupos, não representam uma avaliação diretamente equivalente da mesma conduta.

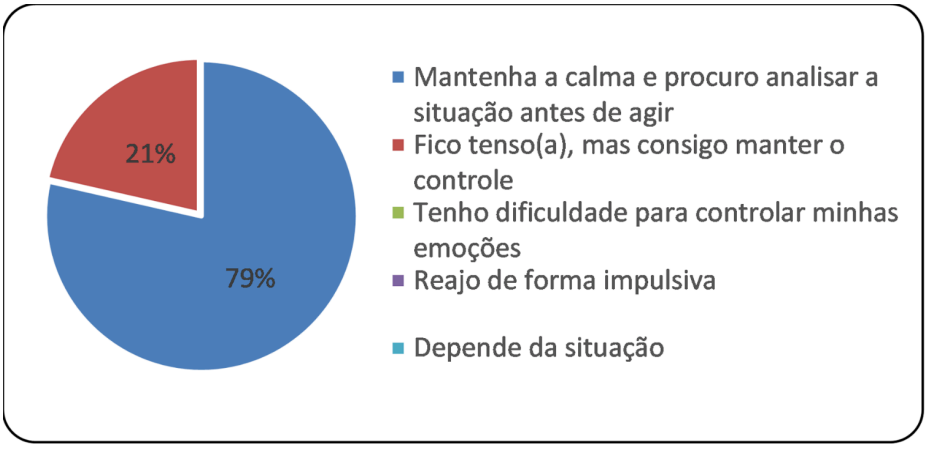
Na interpretação dos autores deste estudo, os dados indicam que os líderes apresentam uma percepção predominantemente positiva sobre sua capacidade de reconhecer a influência das próprias emoções na comunicação. Entretanto, essa competência não é percebida com a mesma intensidade pelos colaboradores. Além disso, o percentual de participantes que não conseguiram avaliar essa característica sugere que a influência das emoções dos gestores pode não ser suficientemente clara ou observável nas interações cotidianas de trabalho. Essa diferença evidencia a importância de considerar tanto a percepção individual dos líderes quanto as experiências dos colaboradores na análise das competências emocionais.

Esses resultados podem ser relacionados à perspectiva de Goleman (1998), que destaca a autoconsciência como uma competência importante da inteligência emocional, envolvendo o reconhecimento dos próprios estados emocionais e de seus efeitos sobre o comportamento. De forma complementar, George (2000) discute a relevância das emoções nos processos de liderança, especialmente na compreensão das situações, na tomada de

decisões e na condução das relações interpessoais. Bradberry e Greaves (2016), por sua vez, abordam a autoconsciência e a gestão dos relacionamentos como competências relevantes para a inteligência emocional. Assim, os resultados reforçam que reconhecer a influência das próprias emoções constitui um aspecto importante da liderança, mas esse reconhecimento também precisa ser percebido nas práticas de comunicação e nas relações com a equipe. Portanto, torna-se relevante estimular o feedback entre líderes e colaboradores, a comunicação transparente e a reflexão sobre as próprias atitudes, favorecendo o alinhamento entre a percepção dos gestores e as experiências vivenciadas pelos integrantes das equipes.

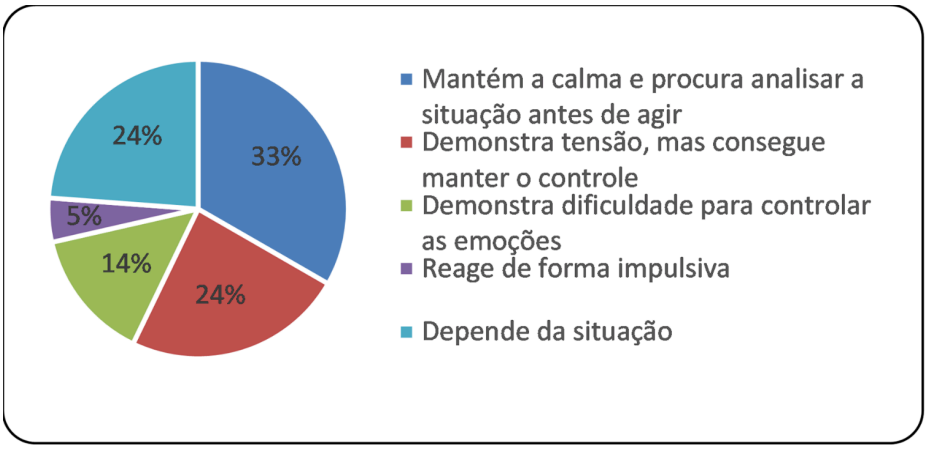
4.1. Autorregulação Emocional e Enfrentamento de Situações Desafiadoras

Gráfico 1. Quando você está diante de uma situação de pressão no trabalho, como costuma reagir?



Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

Gráfico 2. Quando seu líder está diante de uma situação de pressão no trabalho, como você percebe a reação dele?



Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

Os resultados demonstram que 78,6% dos líderes (n = 22) afirmaram que mantêm a calma e procuram analisar a situação antes de agir diante de situações de pressão no trabalho, enquanto 21,4% (n = 6) relataram sentir tensão, mas conseguir manter o controle. Nenhum participante selecionou as alternativas relacionadas à dificuldade de controlar as próprias emoções ou à reação impulsiva. Por outro lado, na percepção dos colaboradores, apenas 33,3% (n = 7) identificaram que seus líderes mantêm a calma e analisam a situação antes de agir. Outros 23,8% (n = 5) perceberam que os gestores demonstram tensão, mas conseguem manter o controle, enquanto 23,8% (n = 5) afirmaram que a reação depende da situação. Além disso, 14,3% (n = 3) identificaram dificuldades no controle emocional e 4,8% (n = 1) relataram reações impulsivas.

Na comparação entre os grupos, observa-se uma diferença de 45,3 pontos percentuais entre os líderes que afirmaram manter a calma diante de situações de pressão e os colaboradores que reconheceram esse comportamento em seus superiores. Essa diferença evidencia uma divergência entre a autopercepção dos gestores e a percepção dos integrantes das equipes. Entretanto, os resultados devem ser interpretados considerando que os líderes avaliaram o próprio comportamento, enquanto os colaboradores relataram como percebem as reações de seus superiores no

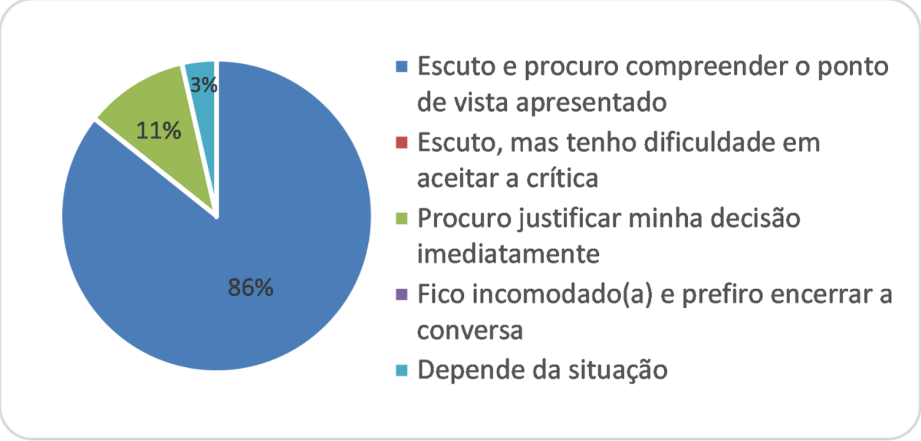
ambiente de trabalho. Portanto, as respostas representam perspectivas distintas e não uma observação direta e individualizada do comportamento de cada líder por seus próprios subordinados.

Na interpretação dos autores deste estudo, os dados revelam uma percepção predominantemente positiva dos líderes sobre sua capacidade de autorregulação emocional, enquanto as respostas dos colaboradores demonstram uma avaliação mais diversificada sobre a maneira como os gestores reagem em situações de pressão. Essa diferença sugere que a capacidade de manter o equilíbrio emocional, embora reconhecida pelos próprios líderes, nem sempre é percebida da mesma forma pela equipe. Cabe destacar, ainda, que a ausência de respostas negativas entre os líderes não significa, necessariamente, que dificuldades de autorregulação não ocorram no cotidiano profissional, uma vez que os dados refletem percepções declaradas pelos participantes.

Esses resultados podem ser relacionados ao conceito de regulação emocional discutido por Salovey e Mayer (1990), que envolve o acompanhamento e a administração das próprias emoções e das emoções de outras pessoas. Goleman (1998) também destaca a autorregulação como uma competência importante da inteligência emocional, especialmente na administração das reações diante de situações desafiadoras. Sob essa perspectiva, a capacidade de lidar com a pressão de maneira consciente pode favorecer a condução das relações profissionais e a tomada de decisões. Além disso, Podsakoff et al. (2003) discutem possíveis vieses nas respostas de pesquisas, incluindo aqueles associados à apresentação socialmente desejável do próprio comportamento, aspecto que merece consideração na análise da autopercepção dos líderes. Harms e Credé (2010), por sua vez, contribuem para a discussão sobre a

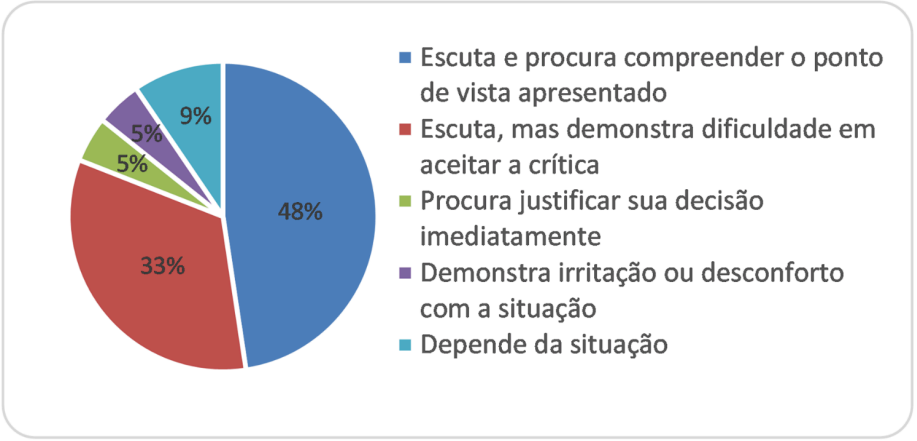
relação entre inteligência emocional e liderança. Dessa forma, os resultados reforçam a importância de considerar diferentes perspectivas na avaliação das competências emocionais, bem como de promover mecanismos de feedback e reflexão sobre as reações dos gestores diante de situações de pressão, buscando maior alinhamento entre a percepção da liderança e as experiências dos colaboradores.

Gráfico 3. Quando recebe uma crítica ou discordância de um colaborador, qual costuma ser sua atitude?



Fonte: Elaborado pelos autores (2026)

Gráfico 4. Quando um colaborador apresenta uma crítica ou discorda de uma decisão, como seu líder costuma reagir?



Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

Os resultados demonstram que 85,7% dos líderes (n = 24) afirmaram que escutam e procuram compreender o ponto de vista apresentado quando recebem críticas ou discordâncias de seus colaboradores, enquanto 14,3% (n = 4) relataram que, embora escutem, apresentam dificuldade para aceitar críticas. Por outro lado, na percepção dos colaboradores, 47,6% (n = 10) afirmaram que seus líderes escutam e procuram compreender o ponto de vista apresentado. Entretanto, 33,3% (n = 7) relataram que os gestores escutam, mas demonstram dificuldade em aceitar críticas. Outros 9,5% (n = 2) indicaram que a reação depende da situação, enquanto 4,8% (n = 1) observaram que o líder procura justificar sua decisão imediatamente e 4,8% (n = 1) relataram manifestações de irritação ou desconforto.

Na comparação entre os grupos, observa-se uma diferença de 38,1 pontos percentuais entre os líderes que afirmaram escutar e procurar compreender as críticas e os colaboradores que reconheceram esse comportamento em seus superiores. Enquanto a maioria dos gestores declarou apresentar uma postura receptiva diante de opiniões divergentes, essa atitude foi identificada por menos da metade dos colaboradores. Na interpretação dos autores deste estudo, essa diferença sugere um distanciamento entre a maneira como os líderes avaliam a própria conduta e a forma como ela é percebida pela equipe. Além disso, o percentual de colaboradores que identificou dificuldades dos gestores em aceitar críticas demonstra que a disposição para ouvir nem sempre é acompanhada, necessariamente, pela receptividade aos argumentos apresentados.

Esses resultados podem ser relacionados à abordagem da liderança transformacional discutida por Bass e Riggio (2006), especialmente

à dimensão da consideração individualizada, que envolve atenção às necessidades e ao desenvolvimento dos liderados. Sob essa perspectiva, ouvir críticas e considerar diferentes pontos de vista são atitudes compatíveis com uma liderança que valoriza as relações interpessoais. De forma complementar, Edmondson (1999) aborda o conceito de segurança psicológica, segundo o qual a percepção de segurança nas relações interpessoais favorece a aprendizagem coletiva e a manifestação de opiniões no ambiente de trabalho. Dessa maneira, a receptividade dos líderes às críticas pode contribuir para que os colaboradores se sintam mais seguros para apresentar sugestões, dúvidas e discordâncias. Assim, os resultados reforçam a importância de desenvolver práticas de liderança que valorizem o diálogo, o respeito às opiniões divergentes e a análise construtiva das críticas, favorecendo o fortalecimento das relações profissionais e da aprendizagem organizacional.

Tabela 4. Situações do cotidiano profissional que mais exigem inteligência emocional na liderança, segundo líderes e colaboradores.

Situações	**Líderes (n=28)**	**Colaboradores (n=21)**
Pressão e cobrança por resultados	64,3% (18)	47,6% (10)
Conflitos entre integrantes da equipe	46,4% (13)	23,8% (5)
Necessidade de lidar com colaboradores desmotivados	46,4% (13)	14,3% (3)
Tomada de decisões difíceis	46,4% (13)	23,8% (5)
Necessidade de lidar com críticas ou opiniões divergentes	39,3% (11)	38,1% (8)

Mudanças na rotina ou nos processos de trabalho	32,1% (9)	9,5% (2)
Problemas de comunicação na equipe	21,4% (6)	28,6% (6)

Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

A Tabela 4 apresenta as situações do cotidiano profissional que, na percepção dos participantes, mais exigem inteligência emocional no exercício da liderança. Ressalta-se que a questão permitia a seleção de mais de uma alternativa, de modo que os percentuais apresentados não são mutuamente exclusivos e, portanto, não precisam totalizar 100%. Observa-se que a pressão e a cobrança por resultados foram as situações mais apontadas por ambos os grupos, correspondendo a 64,3% dos líderes e 47,6% dos colaboradores. Entre os líderes, também se destacaram os conflitos entre integrantes da equipe, a necessidade de lidar com colaboradores desmotivados e a tomada de decisões difíceis, cada uma indicada por 46,4% dos participantes. Já entre os colaboradores, após a pressão por resultados, destacaram-se as críticas ou opiniões divergentes (38,1%) e os problemas de comunicação na equipe (28,6%).

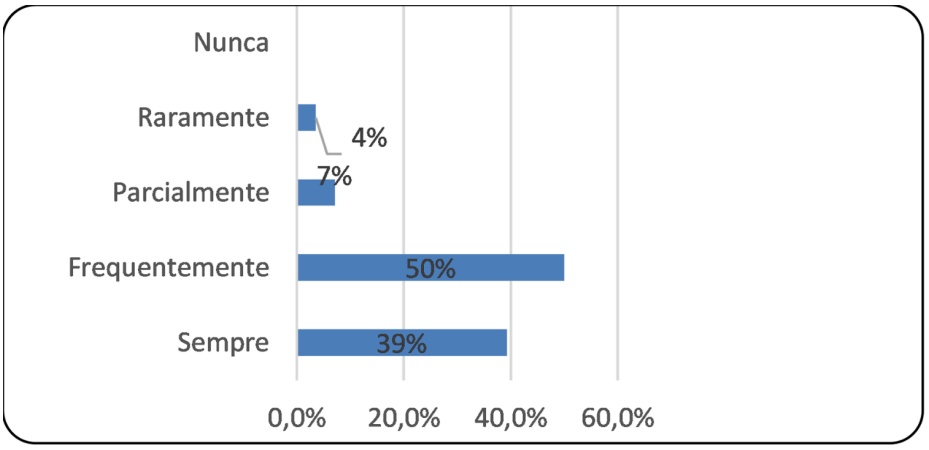
Na comparação entre os grupos, verifica-se que os líderes atribuíram maior destaque aos conflitos entre integrantes da equipe, à desmotivação dos colaboradores e à tomada de decisões difíceis. Por outro lado, os colaboradores apontaram proporcionalmente mais os problemas de comunicação, com 28,6%, em comparação aos 21,4% registrados entre os líderes. Quanto à necessidade de lidar com críticas ou opiniões divergentes, os percentuais foram semelhantes, apresentando diferença de apenas 1,2 ponto percentual. Esses resultados evidenciam que ambos os grupos

reconhecem a importância da inteligência emocional em diferentes situações profissionais, embora atribuam níveis distintos de relevância aos desafios enfrentados no exercício da liderança.

Os resultados podem ser relacionados à abordagem de Goleman (1998), que destaca a autorregulação emocional como uma competência importante para lidar com situações desafiadoras. Entretanto, a inteligência emocional não se limita ao controle das próprias emoções, abrangendo também a compreensão dos sentimentos, a empatia e a capacidade de administrar as relações interpessoais. Nesse sentido, as situações apontadas pelos participantes demonstram a relevância dessas competências para o enfrentamento de pressões, a receptividade às críticas, a resolução de conflitos e a condução das relações profissionais. Dessa forma, os achados reforçam a importância do desenvolvimento de competências emocionais na liderança, especialmente diante de situações que exigem equilíbrio emocional, comunicação eficaz e sensibilidade às necessidades dos colaboradores.

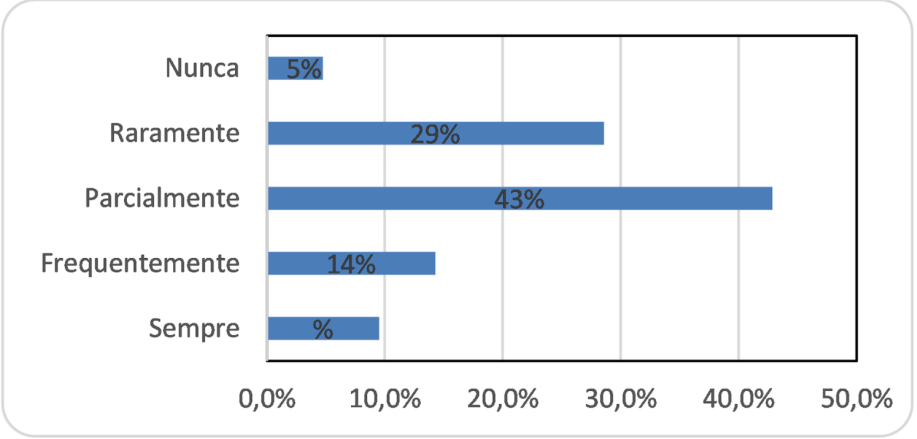
4.2. Empatia, Comunicação e Gestão das Relações de Trabalho

Gráfico 5. Você costuma perceber quando um colaborador está desmotivado, preocupado ou passando por alguma dificuldade, mesmo quando ele não fala diretamente sobre isso?



Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

Gráfico 6. Seu líder costuma perceber quando um colaborador está desmotivado, preocupado ou passando por alguma dificuldade, mesmo quando ele não fala diretamente sobre isso?



Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

Os resultados demonstram que 39,3% dos líderes (n = 11) afirmaram perceber sempre quando um colaborador está desmotivado, preocupado ou passando por alguma dificuldade, mesmo quando não expressa diretamente essas situações, enquanto 50% (n = 14) responderam que conseguem identificá-las frequentemente. Os demais 10,7% (n = 3) indicaram uma percepção parcial ou menos frequente. Por outro lado, na percepção dos colaboradores, 9,5% (n = 2) afirmaram que seus líderes percebem sempre essas situações, enquanto 14,3% (n = 3) consideraram que isso ocorre frequentemente. A maior parcela dos participantes, correspondente a 42,9% (n = 9), avaliou que essa percepção acontece parcialmente,

enquanto 28,6% (n = 6) responderam que ocorre raramente e 4,8% (n = 1) afirmaram que os líderes nunca percebem esses sinais.

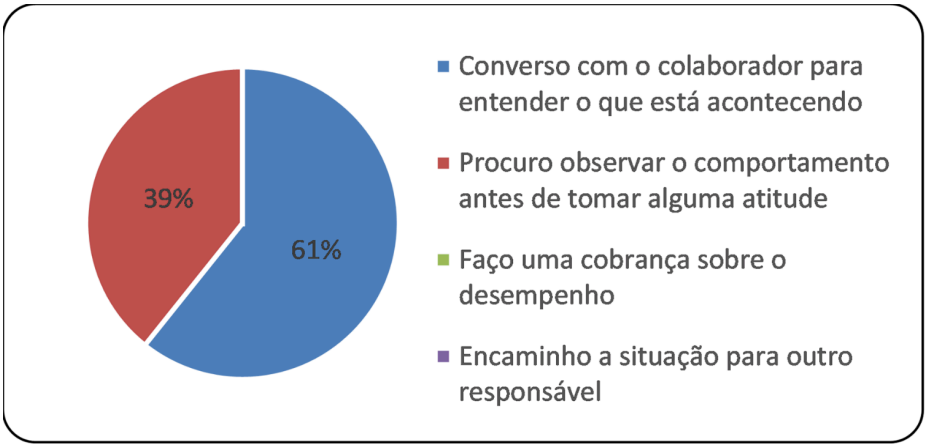
Na comparação entre os grupos, observa-se uma diferença expressiva: enquanto 89,3% dos líderes declararam perceber sempre ou frequentemente os sinais de desmotivação, preocupação ou dificuldade entre os integrantes da equipe, apenas 23,8% dos colaboradores reconheceram essa frequência em seus superiores. Essa diferença de 65,5 pontos percentuais evidencia um distanciamento entre a percepção dos gestores sobre sua própria capacidade de identificar as necessidades emocionais da equipe e a experiência relatada pelos colaboradores.

Na interpretação dos autores deste estudo, os resultados indicam que os líderes apresentam uma percepção predominantemente positiva sobre sua capacidade de reconhecer as dificuldades dos integrantes da equipe. Entretanto, as respostas dos colaboradores demonstram que essa atenção não é percebida com a mesma frequência no cotidiano profissional. Essa divergência merece atenção, uma vez que identificar sinais de desmotivação, preocupação ou dificuldade pode contribuir para uma gestão de pessoas mais atenta às necessidades individuais. Contudo, os dados não permitem determinar se essa diferença decorre de uma autoavaliação excessivamente positiva dos gestores ou de dificuldades em demonstrar essa atenção de maneira perceptível aos colaboradores.

Esses resultados podem ser relacionados à abordagem de Goleman (2015), que destaca a empatia como uma competência importante para compreender os sentimentos e as necessidades de outras pessoas. De forma complementar, Mayer, Caruso e Salovey (2016)

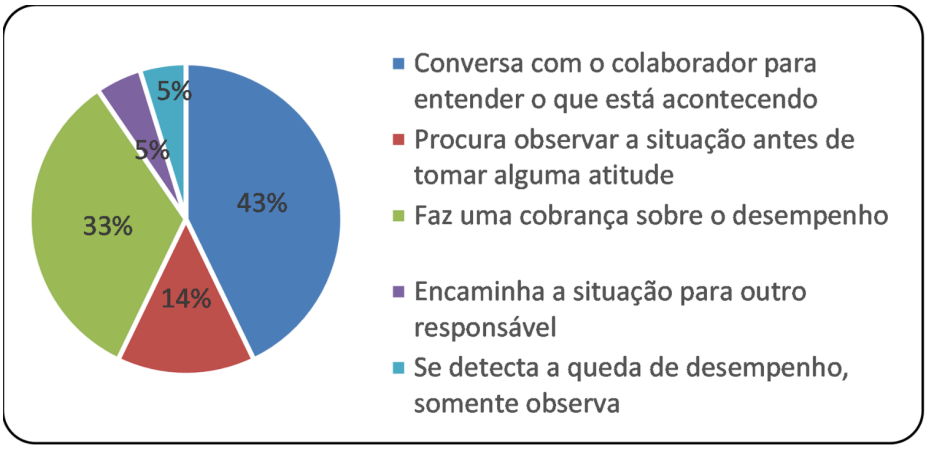
abordam a percepção emocional como uma das habilidades fundamentais da inteligência emocional, envolvendo a capacidade de identificar e compreender manifestações emocionais. Sob essa perspectiva, os resultados reforçam que a empatia não deve se restringir à percepção individual do líder, mas precisa ser demonstrada por meio de atitudes concretas, como a escuta ativa, o diálogo e o acompanhamento das necessidades da equipe. Dessa forma, considera-se importante estimular práticas de liderança que favoreçam a identificação das dificuldades dos colaboradores e contribuam para o fortalecimento das relações interpessoais e da gestão de pessoas.

Gráfico 7. Quando identifica que um colaborador está apresentando queda de desempenho, o que você costuma fazer primeiro?



Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

Gráfico 8. Quando um colaborador apresenta queda de desempenho, qual costuma ser a primeira atitude do seu líder?



Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

Os resultados demonstram que 60,7% dos líderes (n = 17) afirmaram que, ao identificar uma queda de desempenho de um colaborador, procuram conversar com ele para compreender o que está acontecendo. Os outros 39,3% (n = 11) relataram que preferem observar o comportamento do colaborador antes de tomar alguma atitude. Por outro lado, na percepção dos colaboradores, 42,9% (n = 9) afirmaram que seus líderes conversam com o profissional para compreender a situação. Outros 33,3% (n = 7) relataram que a primeira atitude dos gestores é realizar uma cobrança sobre o desempenho, enquanto 14,3% (n = 3) indicaram que os líderes procuram observar a situação antes de agir. As demais respostas corresponderam ao encaminhamento da situação a outro responsável e à ausência de uma atitude diante da queda de desempenho.

Na comparação entre os grupos, observa-se que 60,7% dos líderes declararam priorizar o diálogo para compreender os motivos da queda de desempenho, enquanto 42,9% dos colaboradores reconheceram essa prática em seus superiores, representando uma diferença descritiva de 17,8 pontos percentuais. Também se observa que 33,3% dos colaboradores identificaram a cobrança como primeira atitude dos líderes, alternativa que não foi apresentada da mesma forma no questionário destinado aos gestores. Essa

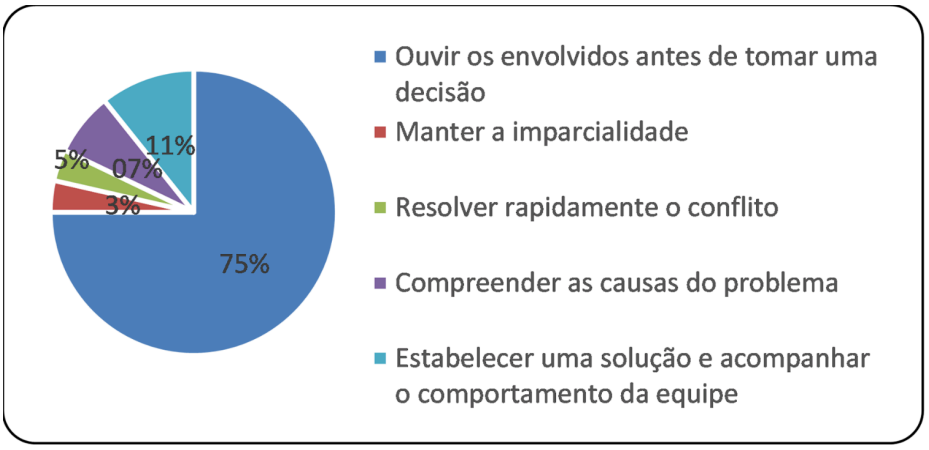
diferença nas opções de resposta deve ser considerada na interpretação dos resultados, uma vez que as perguntas não apresentam correspondência integral entre todas as alternativas.

Na interpretação dos autores deste estudo, os resultados indicam que o diálogo e a observação estão entre as principais condutas declaradas pelos líderes diante da redução do desempenho dos colaboradores. Entretanto, as respostas dos liderados revelam que a cobrança também é percebida como uma atitude adotada por parte dos gestores. Essa diferença sugere que a experiência dos colaboradores diante dessas situações pode envolver práticas distintas daquelas destacadas na autoavaliação dos líderes. Cabe ressaltar, contudo, que o teste estatístico apresentado na Tabela 2 não identificou diferença estatisticamente significativa entre os grupos nesse item ($p = 0,257$). Portanto, a diferença percentual observada não permite afirmar que exista uma divergência estatisticamente significativa entre as percepções.

Esses resultados podem ser relacionados às contribuições de Robbins e Judge (2020), que abordam o desempenho profissional considerando fatores individuais e organizacionais. Sob essa perspectiva, compreender as circunstâncias que podem estar relacionadas à queda de desempenho antes de definir uma intervenção pode favorecer decisões de gestão mais adequadas às necessidades de cada colaborador. O diálogo permite identificar dificuldades, esclarecer expectativas e orientar possíveis melhorias, enquanto a observação inicial pode contribuir para uma compreensão mais contextualizada da situação. Dessa forma, os achados reforçam a importância de adotar práticas de gestão que associem a escuta e a identificação das causas da queda de desempenho ao estabelecimento de orientações claras e ao

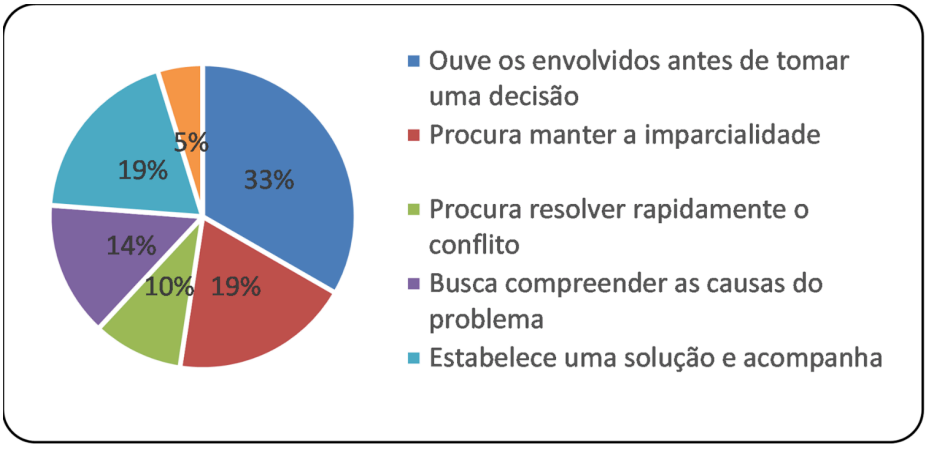
acompanhamento das medidas adotadas, contribuindo para o desenvolvimento profissional e a melhoria dos resultados da equipe.

Gráfico 9. Em situações de conflito entre colaboradores, o que você considera mais importante para solucionar o problema?



Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

Gráfico 10. Quando ocorre um conflito entre colaboradores, qual comportamento seu líder costuma apresentar?



Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

Os resultados demonstram que 75% dos líderes (n = 21) consideram ouvir os envolvidos antes de tomar uma decisão a atitude mais importante para solucionar conflitos entre colaboradores. Os demais 25% (n = 7) distribuíram suas respostas entre alternativas relacionadas à imparcialidade, à resolução rápida do conflito, à compreensão das causas do problema e ao acompanhamento do

comportamento da equipe. Por outro lado, na percepção dos colaboradores, 33,3% (n = 7) afirmaram que seus líderes costumam ouvir os envolvidos antes de tomar uma decisão. Outros 19% (n = 4) indicaram que os gestores procuram manter a imparcialidade, enquanto 19% (n = 4) apontaram o estabelecimento de uma solução acompanhado do monitoramento posterior da equipe. As demais respostas corresponderam à compreensão das causas do problema (14,3%), à tentativa de resolver rapidamente o conflito (9,5%) e à ausência de envolvimento na situação (4,8%).

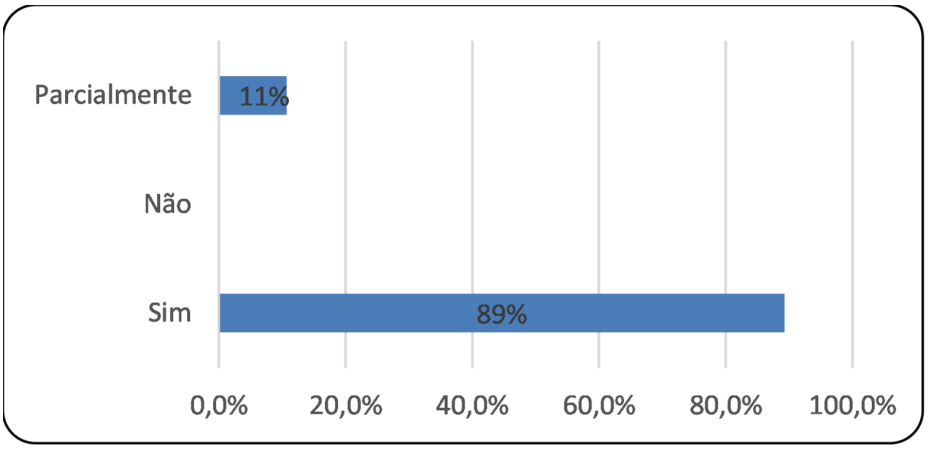
Na comparação entre os grupos, observa-se uma diferença descritiva de 41,7 pontos percentuais entre os líderes que consideram a escuta dos envolvidos a atitude mais importante para solucionar conflitos e os colaboradores que reconhecem essa prática no comportamento de seus superiores. Entretanto, essa comparação deve ser interpretada com cautela, pois as perguntas possuem enfoques distintos: os líderes indicaram a estratégia que consideram mais importante para solucionar conflitos, enquanto os colaboradores avaliaram o comportamento que observam em seus líderes diante dessas situações. Dessa forma, os resultados não representam uma avaliação diretamente equivalente da mesma conduta, mas permitem identificar diferenças entre os princípios apontados pelos gestores e as práticas percebidas pelos integrantes da equipe.

Na interpretação dos autores deste estudo, os resultados indicam que os líderes reconhecem a importância da escuta como estratégia para a condução de conflitos, enquanto os colaboradores percebem diferentes formas de atuação dos gestores, sem que uma única conduta seja amplamente predominante. Embora a escuta dos envolvidos tenha apresentado o maior percentual entre as respostas

dos colaboradores, outras estratégias também foram mencionadas, evidenciando a diversidade de comportamentos observados no ambiente profissional. Essa diferença reforça a importância de aproximar as práticas de liderança dos princípios considerados adequados pelos próprios gestores.

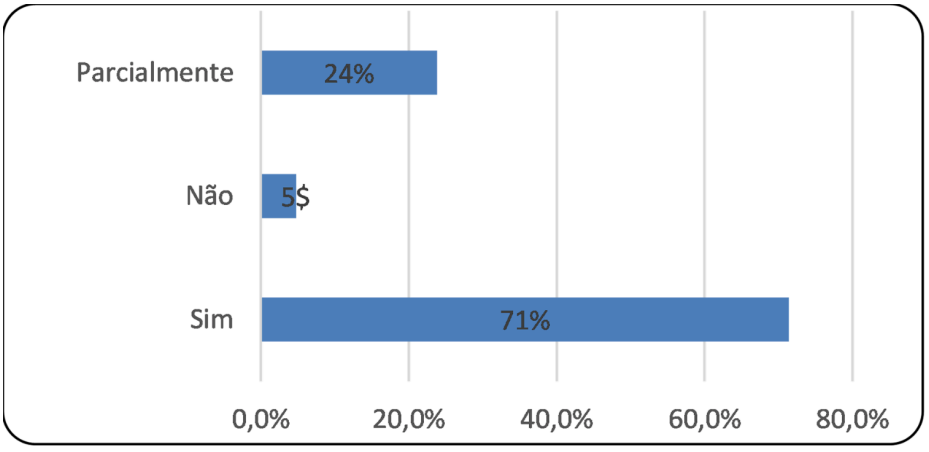
Esses resultados podem ser relacionados às contribuições de Druskat e Wolff (2001), que destacam a importância das normas de consciência e regulação emocional para o funcionamento eficaz das equipes. De forma complementar, Goleman (2015) destaca as habilidades sociais como componentes importantes da inteligência emocional, especialmente na administração dos relacionamentos interpessoais. Sob essa perspectiva, a escuta, a imparcialidade e a compreensão das diferentes posições podem favorecer o tratamento construtivo das divergências e a manutenção das relações de trabalho. Entretanto, considerar a escuta como a estratégia mais importante não garante que essa prática seja adotada de maneira consistente nas situações cotidianas. Dessa forma, os resultados reforçam a importância de desenvolver práticas de liderança que integrem escuta ativa, imparcialidade, identificação das causas dos conflitos e acompanhamento das soluções estabelecidas, favorecendo relações profissionais pautadas pelo diálogo e pela cooperação.

Gráfico 11. Você considera que sua maneira de se comunicar com a equipe influencia o relacionamento entre os colaboradores e o ambiente de trabalho?



Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

Gráfico 12. Você considera que a maneira como seu líder se comunica influencia o relacionamento entre os colaboradores e o ambiente de trabalho?



Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

Os resultados demonstram que 89,3% dos líderes (n = 25) consideram que sua maneira de se comunicar influencia o relacionamento entre os colaboradores e o ambiente de trabalho, enquanto 10,7% (n = 3) reconhecem essa influência parcialmente. Nenhum participante respondeu negativamente. De forma semelhante, na percepção dos colaboradores, 71,4% (n = 15) afirmaram que a maneira como seus líderes se comunicam influencia os relacionamentos profissionais e o ambiente de trabalho. Outros 23,8% (n = 5) consideraram que essa influência ocorre parcialmente, enquanto 4,8% (n = 1) responderam negativamente.

Na comparação entre os grupos, observa-se uma diferença descritiva de 17,9 pontos percentuais entre os líderes que reconhecem a influência da própria comunicação e os colaboradores que identificam essa influência na atuação de seus superiores. Apesar dessa diferença, verifica-se que a maioria dos participantes de ambos os grupos reconhece a comunicação como um fator relevante para as relações profissionais e para o ambiente organizacional. Dessa forma, os resultados indicam uma percepção predominantemente favorável sobre a importância da comunicação no contexto da liderança, embora essa influência seja reconhecida com intensidades distintas pelos grupos.

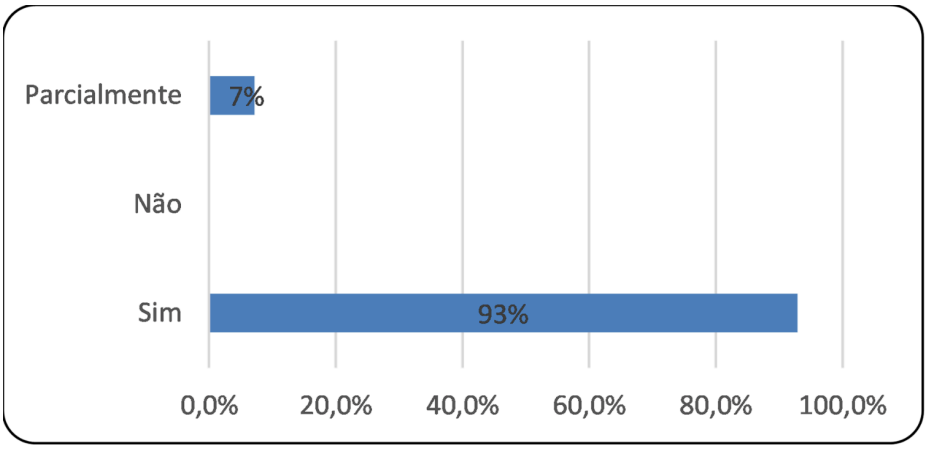
Na interpretação dos autores deste estudo, os dados demonstram que os líderes reconhecem a responsabilidade de sua comunicação na dinâmica das relações de trabalho, enquanto os colaboradores também identificam essa influência no comportamento de seus superiores. A maneira como as orientações são transmitidas, os feedbacks são fornecidos e as divergências são conduzidas pode contribuir para a cooperação entre os integrantes da equipe e para a compreensão das atividades organizacionais. Entretanto, reconhecer a influência da comunicação não significa que ela seja sempre clara, adequada ou eficaz nas situações cotidianas, sendo necessário considerar também a forma como essa competência se manifesta nas interações profissionais.

Esses resultados podem ser relacionados às contribuições de Robbins e Judge (2020), que abordam a comunicação como um processo fundamental para a coordenação das atividades, a circulação de informações e o funcionamento das organizações. De forma complementar, Bradberry e Greaves (2016) destacam a importância das competências emocionais para a gestão dos

relacionamentos. Sob essa perspectiva, a comunicação clara, a escuta ativa e o feedback respeitoso constituem práticas relevantes para o fortalecimento das relações interpessoais e para a construção de um ambiente de trabalho colaborativo. Ressalta-se, contudo, que os dados expressam as percepções dos participantes e não representam uma avaliação direta da qualidade da comunicação ou do clima organizacional. Assim, os resultados reforçam a importância de desenvolver práticas comunicacionais claras, respeitosas e coerentes, favorecendo o diálogo, a compreensão das orientações e a cooperação entre líderes e colaboradores.

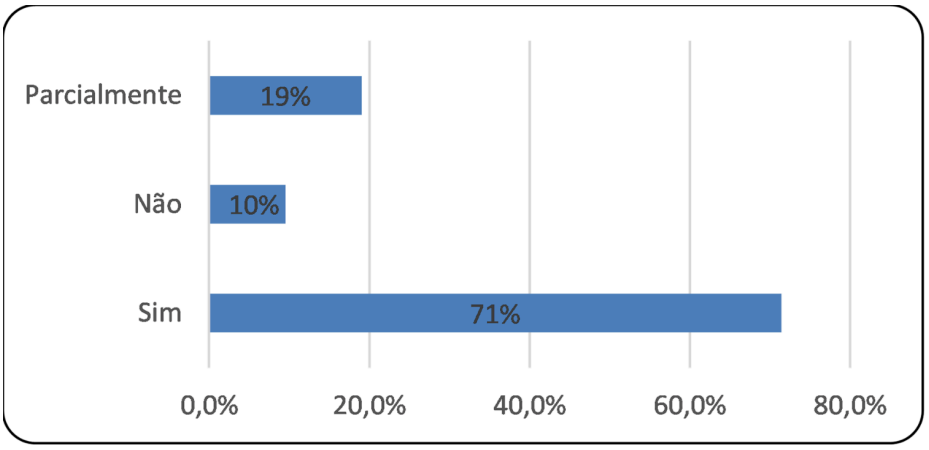
4.3. Influência da Inteligência Emocional no Trabalho da Equipe

Gráfico 13. Você acredita que a forma como um líder administra suas próprias emoções pode influenciar o comportamento e a motivação da equipe?



Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

Gráfico 14. Você acredita que a forma como seu líder administra suas próprias emoções influencia o comportamento e a motivação da equipe?



Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

Os resultados demonstram que 92,9% dos líderes (n = 26) consideram que a maneira como administram suas próprias emoções pode influenciar o comportamento e a motivação da equipe, enquanto 7,1% (n = 2) reconhecem essa influência parcialmente. Nenhum participante respondeu negativamente. De forma semelhante, na percepção dos colaboradores, 71,4% (n = 15) afirmaram que a maneira como seus líderes administram as próprias emoções influencia o comportamento e a motivação da equipe. Outros 19% (n = 4) consideraram que essa influência ocorre parcialmente, enquanto 9,5% (n = 2) responderam negativamente.

Na comparação entre os grupos, observa-se uma diferença descritiva de 21,5 pontos percentuais entre os líderes que reconhecem a influência da administração das próprias emoções sobre a equipe e os colaboradores que identificam essa influência em seus superiores. Apesar dessa diferença, verifica-se que a maioria dos participantes de ambos os grupos reconhece a relevância das emoções no exercício da liderança e na dinâmica das equipes. Esse resultado indica uma percepção predominantemente favorável quanto à importância da gestão emocional para as relações profissionais, embora essa influência seja reconhecida em proporções diferentes pelos dois grupos.

Na interpretação dos autores deste estudo, os dados demonstram que os líderes reconhecem amplamente a responsabilidade da administração de suas emoções sobre o comportamento e a motivação dos integrantes da equipe. Os colaboradores também reconhecem essa influência, embora em percentual inferior. Essa percepção reforça que a atuação do gestor não se limita à distribuição de tarefas e ao acompanhamento de resultados, abrangendo também a maneira como conduz as relações profissionais e reage às situações cotidianas. Entretanto, reconhecer a influência das emoções não significa, necessariamente, conseguir administrá-las adequadamente em todas as circunstâncias, tampouco comprova que essa administração produza melhorias efetivas na motivação ou no desempenho dos colaboradores.

Esses resultados podem ser relacionados ao estudo de Miao, Humphrey e Qian (2018), que identificou associações positivas entre a inteligência emocional dos líderes e resultados dos subordinados, incluindo o desempenho nas tarefas e os comportamentos de cidadania organizacional. De forma complementar, Coronado-Maldonado e Benítez-Márquez (2023) abordam as relações entre inteligência emocional, liderança e equipes de trabalho. Sob essa perspectiva, as competências emocionais apresentam relevância para o exercício da liderança e para a condução das relações interpessoais. Contudo, é necessário distinguir as associações discutidas na literatura dos resultados desta pesquisa, que se baseiam nas percepções declaradas pelos participantes e não em indicadores objetivos de motivação ou produtividade. Dessa forma, os achados reforçam a importância de incentivar o desenvolvimento da inteligência emocional na liderança, associado à comunicação clara, ao relacionamento interpessoal e ao acompanhamento das necessidades da equipe.

Tabela 5. Contribuições da inteligência emocional para a atuação da liderança e o trabalho da equipe, segundo líderes e colaboradores

Contribuições	Líderes (n=28)	Colaboradores (n=21)
Melhoria da comunicação	67,9% (19)	28,6% (6)
Facilitação da resolução de conflitos	64,3% (18)	19,0% (4)
Melhoria do relacionamento interpessoal	50,0% (14)	19,0% (4)
Contribuição para a motivação	57,1% (16)	14,3% (3)
Auxílio na tomada de decisões	50,0% (14)	4,8% (1)
Melhoria da capacidade de lidar com emoções	60,7% (17)	4,8% (1)
Contribuição para o desempenho da equipe	42,9% (12)	4,8% (1)

Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

A Tabela 5 apresenta as contribuições da inteligência emocional para a atuação da liderança e o trabalho da equipe, conforme as percepções dos participantes. Ressalta-se que as questões permitiam a seleção de mais de uma alternativa; portanto, os percentuais apresentados não são mutuamente exclusivos e não precisam totalizar 100%. Entre os líderes, a melhoria da comunicação foi a contribuição mais apontada, correspondendo a 67,9% dos participantes. Em seguida, destacaram-se a facilitação da resolução de conflitos (64,3%) e a melhoria da capacidade de lidar com emoções (60,7%). A contribuição para a motivação foi indicada por 57,1%, enquanto a melhoria do relacionamento interpessoal e o auxílio na tomada de decisões apresentaram 50% cada. Já a

contribuição para o desempenho da equipe foi mencionada por 42,9% dos líderes.

Na percepção dos colaboradores, a melhoria da comunicação entre líderes e colaboradores também foi a alternativa mais selecionada, representando 28,6% dos participantes. Em seguida, apareceram a facilitação da resolução de conflitos e a melhoria do relacionamento interpessoal, ambas com 19%. A contribuição para a motivação foi apontada por 14,3%, enquanto o auxílio na tomada de decisões, a melhoria da forma de lidar com emoções e a contribuição para o desempenho da equipe registraram 4,8% cada.

Na comparação entre os grupos, observa-se que a comunicação foi o aspecto de maior destaque em ambas as percepções. Entretanto, os líderes atribuíram percentuais superiores às contribuições apresentadas, especialmente à resolução de conflitos, à capacidade de lidar com emoções e à motivação. Essa diferença deve ser interpretada considerando que os questionários apresentaram enfoques distintos: os líderes avaliaram como o desenvolvimento da própria inteligência emocional poderia contribuir para sua atuação profissional, enquanto os colaboradores avaliaram como a inteligência emocional de seus gestores poderia influenciar o trabalho da equipe. Assim, os resultados permitem identificar aproximações e diferenças entre as percepções, mas não representam avaliações diretamente equivalentes dos mesmos benefícios.

Esses resultados podem ser relacionados ao estudo de O'Boyle et al. (2011), que identificou associações positivas entre a inteligência emocional e o desempenho profissional. De forma complementar, Pacheco, Peixoto e Muniz (2023) discutem as relações entre

inteligência emocional, liderança e aspectos do desempenho profissional. Nesse contexto, os resultados reforçam a relevância das competências emocionais para a comunicação, a cooperação, a gestão de conflitos e as relações interpessoais no ambiente de trabalho. Contudo, é importante destacar que a pesquisa identificou as percepções dos participantes, não permitindo afirmar que essas contribuições resultaram efetivamente em melhorias na produtividade ou nos resultados organizacionais.

Tabela 6. Comparação entre as percepções de líderes e liderados

A Tabela 6 compara os itens com correspondência temática entre os dois questionários. Os percentuais referem-se à alternativa indicada em cada item (líderes, n = 28; colaboradores, n = 21), e a coluna p apresenta os resultados do teste exato de Fisher, calculados a partir das frequências absolutas. Ressalta-se que, embora os itens abordem temas semelhantes, algumas questões apresentam diferenças de enfoque, devendo as comparações ser interpretadas com cautela.

Item	Líderes	Liderados	P
Mantém a calma e analisa antes de agir sob pressão	78,6% (22)	33,3% (7)	**0,003**
Reconhece a influência das emoções na comunicação e nas decisões	85,7% (24)	38,1% (8)	**<0,001**
Escuta e procura compreender críticas	85,7% (24)	47,6% (10)	**0,006**
Percebe “sempre” o estado emocional da equipe	39,3% (11)	9,5% (2)	**0,025**

Conversa com o colaborador diante de queda de desempenho	60,7% (17)	42,9% (9)	**0,257**
Ouve os envolvidos antes de decidir em conflitos	75,0% (21)	33,3% (7)	**0,008**
Reconhece a influência das emoções do líder na equipe	92,9% (26)	71,4% (15)	**0,060**
Reconhece a influência da comunicação no ambiente	89,3% (25)	71,4% (15)	**0,146**
Escolheu a definição correta de IE	**64,3% (18)**	**71,4% (15)**	**0,760**

Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

Os resultados apresentados na tabela 6 evidenciam diferenças descritivas entre a autopercepção dos líderes e a percepção dos colaboradores sobre determinadas condutas. As maiores diferenças foram observadas no reconhecimento da influência das emoções na comunicação e nas decisões (47,6 pontos percentuais), na manutenção da calma sob pressão (45,3 p.p.) e na condução de conflitos (41,7 p.p.). Após a correção de Bonferroni ($\alpha = 0,0056$), apenas as duas primeiras permaneceram estatisticamente significativas.

A diferença relativa à escuta de críticas ($p = 0,006$) ficou próxima do limite adotado, e a relativa a perceber “sempre” o estado emocional da equipe ($p = 0,025$), embora inferior a 0,05, não atingiu o critério ajustado. Os demais resultados também não foram significativos. A compreensão do conceito de inteligência emocional, por outro lado, foi semelhante entre os grupos ($p = 0,76$), de modo que a divergência parece residir nas condutas percebidas, e não no

conhecimento teórico. Essa direção é coerente com a literatura, segundo a qual associações envolvendo IE são menores quando as fontes de informação são distintas (Harms; Credé, 2010). Esses achados devem ser interpretados com cautela, considerando o tamanho reduzido da amostra, a seleção por conveniência, a ausência de pareamento entre líderes e colaboradores, o caráter de percepção dos dados e as diferenças de redação entre algumas questões dos dois questionários, como a de condução de conflitos, em que os líderes indicaram o que consideram mais importante e os colaboradores, o que o líder costuma fazer. Assim, os resultados indicam diferenças nas respostas dos grupos participantes, mas não permitem concluir que essas diferenças ocorram da mesma forma em outras organizações.

5. CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objetivo investigar as percepções de líderes e colaboradores sobre comportamentos associados à inteligência emocional e sua relação percebida com a gestão das equipes, a partir de uma amostra de 49 participantes de organizações localizadas em São Luís (MA).

Os resultados demonstram que tanto líderes quanto colaboradores reconhecem a importância das competências emocionais para a gestão de pessoas, apresentando percepções próximas quanto à compreensão do conceito de inteligência emocional. Entretanto, a comparação exploratória entre os grupos independentes revelou diferenças nas percepções declaradas sobre determinados comportamentos associados a essa competência. Especificamente, após a aplicação da correção de Bonferroni, foram identificadas diferenças estatisticamente significativas em duas dimensões: a

manutenção da calma diante de situações de pressão e o reconhecimento da influência das próprias emoções na comunicação e nas decisões. Nessas dimensões, os líderes apresentaram percentuais de respostas positivas superiores aos observados entre os colaboradores. Esses resultados indicam diferenças entre a autopercepção dos gestores e as percepções declaradas pelos colaboradores participantes, sem representar uma avaliação direta dos líderes por seus próprios subordinados.

É importante destacar as limitações deste estudo. Por se tratar de uma amostra não probabilística por conveniência, composta por 49 participantes de organizações específicas, os resultados estão delimitados ao grupo consultado, não sendo passíveis de generalização. Além disso, o instrumento utilizado não passou por validação psicométrica, de modo que os dados não mensuram níveis definitivos de inteligência emocional dos indivíduos, restringindo-se às percepções sobre comportamentos associados a essa competência no ambiente de trabalho.

Outra limitação refere-se à ausência de pareamento entre os participantes dos grupos de líderes e colaboradores, uma vez que foram recrutados em organizações distintas e não possuem vínculo direto de liderança entre si. Dessa forma, as comparações realizadas permitem identificar diferenças entre as percepções dos dois grupos, mas não possibilitam confrontar a autoavaliação de cada gestor com a avaliação de seus respectivos subordinados. Soma-se a isso a assimetria na formulação de algumas questões dos questionários, que, embora apresentassem correspondência temática, abordavam perspectivas distintas. Por esse motivo, determinadas comparações devem ser interpretadas com cautela, pois nem todas as respostas representam avaliações equivalentes de

uma mesma conduta. Por fim, a pesquisa não avaliou indicadores objetivos de produtividade, desempenho ou métricas financeiras, não sendo possível estabelecer ou comprovar relações causais entre a inteligência emocional e os resultados organizacionais ou o desempenho efetivo das equipes.

Conclui-se que a inteligência emocional é reconhecida pelos participantes como uma competência relevante para a liderança e para as relações de trabalho, especialmente nos aspectos relacionados à comunicação, à gestão de conflitos e ao enfrentamento de situações desafiadoras. Entretanto, as diferenças identificadas entre as percepções dos grupos evidenciam a importância de ampliar a compreensão sobre como os comportamentos associados à inteligência emocional são percebidos no ambiente organizacional. Para pesquisas futuras, recomenda-se ampliar a amostra, utilizar instrumentos psicométricos validados, realizar o pareamento entre líderes e seus respectivos subordinados e relacionar as percepções coletadas a indicadores objetivos de desempenho, de modo a aprofundar a análise das possíveis relações entre inteligência emocional, gestão de equipes e resultados organizacionais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BAR-ON, Reuven. The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI) [O modelo de inteligência emocional-social de Bar-On (IES)]. Psicothema, v. 18, supl., p. 13–25, 2006.

BASS, Bernard M.; RIGGIO, Ronald E. Transformational leadership [Liderança transformacional]. 2. ed. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2006.

BRADBERRY, Travis; GREAVES, Jean. Inteligência emocional 2.0. Tradução de Patricia de Queiroz Carvalho Zimbres. Rio de Janeiro: Sextante, 2016.

BRASIL. Conselho Nacional de Saúde. Resolução nº 510, de 7 de abril de 2016. Dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 24 maio 2016.

CABELLO, Rosario; SORREL, Miguel A.; FERNÁNDEZ-PINTO, Irene; EXTREMERA, Natalio; FERNÁNDEZ-BERROCAL, Pablo. Age and gender differences in ability emotional intelligence in adults: a cross-sectional study. *Developmental Psychology*, v. 52, n. 9, p. 1486–1492, 2016. DOI: https://doi.org/10.1037/dev0000191.

CHERNISS, Cary. Emotional intelligence: toward clarification of a concept [Inteligência emocional: em busca do esclarecimento de um conceito]. Industrial and Organizational Psychology,v.3, n. 2, p. 110–126, 2010. DOI: https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2010.01231.x.

CHIAVENATO, Idalberto. Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CORONADO-MALDONADO, Isabel; BENÍTEZ-MÁRQUEZ, María-Dolores. Emotional intelligence, leadership, and work teams: a hybrid literature review [Inteligência emocional, liderança e equipes de trabalho: uma revisão híbrida da literatura]. Heliyon, v. 9, n. 10, e20356, 2023. DOI: https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e20356.

COSTA, Sara Sofia Jesus. Liderar com emoção: a inteligência emocional e seu desempenho. 2008. Dissertação (Mestrado em Psicologia, especialidade em Psicologia Social e das Organizações) – Instituto Superior de Psicologia Aplicada, Lisboa, 2008. Disponível

em: https://repositorio.ispa.pt/bitstreams/3629d427-4c47-4e0a-8b8e-7b93aa1ad187/download.

DRUSKAT, Vanessa Urch; WOLFF, Steven B. Building the emotional intelligence of groups [Desenvolvendo a inteligência emocional dos grupos]. Harvard Business Review, v. 79, n. 3, p. 80–90, 2001.

EDMONDSON, Amy. Psychological safety and learning behavior in work teams. Administrative Science Quarterly, v. 44, n. 2, p. 350–383, 1999.

GEORGE, Jennifer M. Emotions and leadership: the role of emotional intelligence. Human Relations, v. 53, n. 8, p. 1027–1055, 2000.

GERHARDT, Katharina; BAUWENS, Robin; VAN WOERKOM, Marianne. Emotional intelligence and leader outcomes: a comprehensive review and roadmap for future inquiry. Human Resource Development Review, v. 25, n. 1, p. 29–79, 2026. DOI: https://doi.org/10.1177/15344843251342689.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOLEMAN, Daniel. Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. Tradução de Marcos Santarrita. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

GOLEMAN, Daniel. Liderança: a inteligência emocional na formação do líder de sucesso. Tradução de Ivo Korytowski. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.

GOLEMAN, Daniel. What makes a leader? Harvard Business Review, v. 76, n. 6, p. 93–102, nov./dez. 1998.

HARMS, P. D.; CREDÉ, Marcus. Emotional intelligence and transformational and transactional leadership: a meta-analysis. Journal of Leadership & Organizational Studies, v. 17, n. 1, p. 5–17, 2010.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. A estratégia em ação: balanced scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LOCKE, Edwin A. Why emotional intelligence is an invalid concept. Journal of Organizational Behavior, v. 26, n. 4, p. 425–431, 2005.

MAYER, John D.; CARUSO, David R.; SALOVEY, Peter. The ability model of emotional intelligence: principles and updates. Emotion Review, v. 8, n. 4, p. 290–300, 2016.

MAYER, John D.; SALOVEY, Peter. What is emotional intelligence? In: SALOVEY, Peter; SLUYTER, David J. (ed.). Emotional development and emotional intelligence: educational implications. New York: Basic Books, 1997. p. 3–31.

MIAO, Chao; HUMPHREY, Ronald H.; QIAN, Shanshan. A cross-cultural meta-analysis of how leader emotional intelligence influences subordinate task performance and organizational citizenship behavior. Journal of World Business, v. 53, n. 4, p. 463–474, 2018.

NAVARRO-BRAVO, Beatriz; LATORRE, José M.; JIMÉNEZ, Ana; CABELLO, Rosario; FERNÁNDEZ-BERROCAL, Pablo. Ability emotional intelligence in young people and older adults with and

without depressive symptoms, considering gender and educational level. PeerJ, v. 7, e6595, 2019. DOI: https://doi.org/10.7717/peerj.6595.

O'BOYLE, Ernest H. et al. The relation between emotional intelligence and job performance: a meta-analysis. Journal of Organizational Behavior, v. 32, n. 5, p. 788–818, 2011.

PACHECO, Orjana de Oliveira; PEIXOTO, Isaías; MUNIZ, Monalisa. Inteligência emocional e liderança no contexto organizacional: uma revisão sistemática (1990–2020). Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, v. 23, n. 1, p. 2415–2425, 2023. DOI: https://doi.org/10.5935/rpot/2023.1.23087.

PODSAKOFF, Philip M. et al. Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. Journal of Applied Psychology, v. 88, n. 5, p. 879–903, 2003.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. Comportamento organizacional. 18. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2020.

SALOVEY, Peter; MAYER, John D. Emotional intelligence. Imagination, Cognition and Personality, v. 9, n. 3, p. 185–211, 1990. DOI: https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG.

APÊNDICE A

TERMO DE CONSENTIMENTO E PROTEÇÃO DE DADOS

Você está sendo convidado(a) a participar voluntariamente de uma pesquisa acadêmica para o Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) de Administração, cujo tema é “A INFLUÊNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA LIDERANÇA: PERCEPÇÕES SOBRE O DESEMPENHO DAS EQUIPES E OS RESULTADOS ORGANIZACIONAIS”. A participação consiste em responder a um questionário sobre inteligência emocional, liderança e ambiente de trabalho. As respostas serão utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos, com compromisso de confidencialidade e preservação da identidade dos participantes. A participação é voluntária, e você poderá optar por não participar. Os dados serão tratados de acordo com a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD — Lei nº 13.709/2018), observando os princípios de finalidade, necessidade, segurança e confidencialidade. Ao selecionar a opção de consentimento abaixo, você declara que leu as informações apresentadas, compreendeu os objetivos da pesquisa e concorda voluntariamente em participar. Você concorda em participar desta pesquisa?

- Sim
- Não

APÊNDICE B

SEÇÃO 2 - INTELIGÊNCIA EMOCIONAL - LÍDERES

Em relação ao conceito de inteligência emocional, qual alternativa melhor representa sua compreensão sobre o tema?

- Capacidade de reconhecer e compreender as próprias emoções e as de outras pessoas, administrando-as de maneira

adequada em diferentes situações.

- Capacidade de evitar manifestações emocionais, mantendo uma postura estritamente racional em todas as situações.

- Capacidade de priorizar a razão nos processos de tomada de decisão, desconsiderando a influência das emoções.

- Capacidade de influenciar pessoas e direcionar comportamentos para o alcance de objetivos organizacionais.

- Capacidade de utilizar conhecimentos técnicos e habilidades profissionais para melhorar o desempenho no ambiente de trabalho.

1. Quando você está diante de uma situação de pressão no trabalho, como costuma reagir?

- Mantenho a calma e procuro analisar a situação antes de agir

- Fico tenso(a), mas consigo manter o controle

- Tenho dificuldade para controlar minhas emoções

- Reajo de forma impulsiva

- Depende da situação

- Outro:

2. Você considera que consegue reconhecer quando suas emoções estão influenciando a maneira como se comunica com sua equipe?

- Sim
- Não
- Parcialmente
- Outro:

3. Quando recebe uma crítica ou discordância de um colaborador, qual costuma ser sua atitude?

- Escuto e procuro compreender o ponto de vista apresentado.
- Escuto, mas tenho dificuldade em aceitar a crítica.
- Procuro justificar minha decisão imediatamente.
- Fico incomodado(a) e prefiro encerrar a conversa.
- Depende da situação.
- Outro:

4. Você costuma perceber quando um colaborador está desmotivado, preocupado ou passando por alguma dificuldade, mesmo quando ele não fala diretamente sobre isso?

- Sempre
- Frequentemente
- Parcialmente

- Raramente
- Nunca
- Outro:

5. Quando identifica que um colaborador está apresentando queda de desempenho, o que você costuma fazer primeiro?

- Converso com o colaborador para entender o que está acontecendo.
- Procuro observar o comportamento antes de tomar alguma atitude.
- Faço uma cobrança sobre o desempenho.
- Encaminho a situação para outro responsável.
- Outro:

6. Você acredita que a forma como um líder administra suas próprias emoções pode influenciar o comportamento e a motivação da equipe?

- Sim
- Não
- Parcialmente
- Outro:

7. Em situações de conflito entre colaboradores, o que você considera mais importante para solucionar o problema?

- Ouvir os envolvidos antes de tomar uma decisão.
- Manter a imparcialidade.
- Resolver rapidamente o conflito.
- Compreender as causas do problema.
- Estabelecer uma solução e acompanhar o comportamento da equipe.
- Outro:

8. Você considera que sua maneira de se comunicar com a equipe influencia o relacionamento entre os colaboradores e o ambiente de trabalho?

- Sim
- Não
- Parcialmente
- Outro:

9. Na sua percepção, quais situações do cotidiano profissional mais exigem inteligência emocional de um líder?

- Situações de pressão e cobrança por resultados.

- Conflitos entre integrantes da equipe.
- Necessidade de lidar com colaboradores desmotivados.
- Tomada de decisões difíceis.
- Mudanças na rotina ou nos processos de trabalho.
- Necessidade de lidar com críticas ou opiniões divergentes.
- Problemas de comunicação dentro da equipe.
- Outro:

10. De que maneira você acredita que o desenvolvimento da inteligência emocional pode contribuir para sua atuação como líder?

- Melhorar a comunicação com a equipe.
- Facilitar a resolução de conflitos.
- Melhorar o relacionamento com os colaboradores.
- Contribuir para a motivação da equipe.
- Auxiliar na tomada de decisões.
- Melhorar a capacidade de lidar com situações de pressão.
- Contribuir para o desempenho e os resultados da equipe.
- Não considero que tenha influência significativa.

- Outro:

SEÇÃO 3 - INTELIGÊNCIA EMOCIONAL – COLABORADORES

1. Em relação ao conceito de inteligência emocional, qual alternativa melhor representa sua compreensão sobre o tema?

- Capacidade de reconhecer e compreender as próprias emoções e as de outras pessoas, administrando-as de maneira adequada em diferentes situações.

- Capacidade de evitar manifestações emocionais, mantendo uma postura estritamente racional em todas as situações.

- Capacidade de priorizar a razão nos processos de tomada de decisão, desconsiderando a influência das emoções.

- Capacidade de influenciar pessoas e direcionar comportamentos para o alcance de objetivos organizacionais.

- Capacidade de utilizar conhecimentos técnicos e habilidades profissionais para melhorar o desempenho no ambiente de trabalho.

2. Quando seu líder está diante de uma situação de pressão no trabalho, como você percebe a reação dele?

- Mantém a calma e procura analisar a situação antes de agir.

- Demonstra tensão, mas consegue manter o controle.

- Demonstra dificuldade para controlar as emoções.

- Reage de forma impulsiva.
- Depende da situação.
- Outro:

3. Você percebe que seu líder consegue reconhecer quando suas próprias emoções estão influenciando suas decisões ou sua comunicação com a equipe?

- Sim
- Não
- Parcialmente
- Não consigo avaliar
- Outro:

4. Quando um colaborador apresenta uma crítica ou discorda de uma decisão, como seu líder costuma reagir?

- Escuta e procura compreender o ponto de vista apresentado.
- Escuta, mas demonstra dificuldade em aceitar a crítica.
- Procura justificar sua decisão imediatamente.
- Demonstra irritação ou desconforto com a situação.
- Depende da situação.

- Outro:

5. Seu líder costuma perceber quando um colaborador está desmotivado, preocupado ou passando por alguma dificuldade, mesmo quando ele não fala diretamente sobre isso?

- Sempre
- Frequentemente
- Parcialmente
- Raramente
- Nunca
- Outro:

6. Quando um colaborador apresenta queda de desempenho, qual costuma ser a primeira atitude do seu líder?

- Conversa com o colaborador para entender o que está acontecendo.
- Procura observar a situação antes de tomar alguma atitude.
- Faz uma cobrança sobre o desempenho.
- Encaminha a situação para outro responsável.
- Outro:

7. Você acredita que a forma como seu líder administra suas próprias emoções influencia o comportamento e a motivação da equipe?

- Sim
- Não
- Parcialmente
- Outro:

8. Quando ocorre um conflito entre colaboradores, qual comportamento seu líder costuma apresentar?

- Ouve os envolvidos antes de tomar uma decisão.
- Procura manter a imparcialidade.
- Procura resolver rapidamente o conflito.
- Busca compreender as causas do problema.
- Estabelece uma solução e acompanha a situação posteriormente.
- Outro:

9. Você considera que a maneira como seu líder se comunica influencia o relacionamento entre os colaboradores e o ambiente de trabalho?

- Sim

- Não
- Parcialmente
- Outro:

10. Na sua percepção, quais situações do cotidiano profissional mais exigem inteligência emocional do seu líder? Marque uma ou mais alternativas.

- Situações de pressão e cobrança por resultados.
- Conflitos entre integrantes da equipe.
- Necessidade de lidar com colaboradores desmotivados.
- Tomada de decisões difíceis.
- Mudanças na rotina ou nos processos de trabalho.
- Necessidade de lidar com críticas ou opiniões divergentes.
- Problemas de comunicação dentro da equipe.
- Outro:

11. De que maneira você acredita que a inteligência emocional do seu líder pode influenciar o trabalho da equipe?

- Melhorando a comunicação entre líder e colaboradores.
- Facilitando a resolução de conflitos.

- Melhorando o relacionamento entre os integrantes da equipe.
- Contribuindo para a motivação dos colaboradores.
- Auxiliando na tomada de decisões.
- Melhorando a forma de lidar com situações de pressão.
- Contribuindo para o desempenho e os resultados da equipe.
- Não considero que tenha influência significativa.
- Outro:

[1] Discente em Administração. Centro Universitário Santa Terezinha – CEST. São Luís, Maranhão, Brasil.

[2] Discente em Administração. Centro Universitário Santa Terezinha – CEST. São Luís, Maranhão, Brasil.

[3] Administrador / Bacharel em Direito e Mestre em Meio Ambiente. Centro Universitário Santa Terezinha – CEST. São Luís, Maranhão, Brasil.