



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

AMANDA ROBERTA DOS SANTOS SILVA

**INTELIGÊNCIA EMOCIONAL EM PROCESSOS DE LIDERANÇA: UM ESTUDO
DE CASO EM ORGANIZAÇÕES DE FOMENTO À CULTURA**

**SÃO CRISTOVÃO
2020**

AMANDA ROBERTA DOS SANTOS SILVA

**INTELIGÊNCIA EMOCIONAL EM PROCESSOS DE LIDERANÇA: UM ESTUDO
DE CASO EM ORGANIZAÇÕES DE FOMENTO À CULTURA**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao Departamento de Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Sergipe (UFS), como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração, em cumprimento às Normas regulamentadas pela Resolução nº 69/2012/CONEPE.

Orientador: Professor Dr. Jefferson David Araujo Sales

Coorientador: Professor Msc. Paulo Sérgio Melo dos Santos

Área: Gestão de Pessoas, Psicologia.

SÃO CRISTOVÃO

2020

AMANDA ROBERTA DOS SANTOS SILVA

**INTELIGÊNCIA EMOCIONAL EM PROCESSOS DE LIDERANÇA: UM ESTUDO
DE CASO EM ORGANIZAÇÕES DE FOMENTO À CULTURA**

**Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao Departamento de
Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade
Federal de Sergipe em 17/08/2020, como requisito para a obtenção do título de
Bacharel em Administração.**

BANCA EXAMINADORA

Professor Dr. Jefferson David Araujo Sales
Orientador – Universidade Federal de Sergipe

Professor Msc. Paulo Sérgio Melo dos Santos
Coorientador – Faculdade Amadeus

Professora Dra. Rúbia Oliveira Corrêa
Examinadora – Universidade Federal de Sergipe

AGRADECIMENTOS

Apreendi durante a minha vida que nenhuma das minhas conquistas teriam tamanha valia se eu não tivesse as pessoas que amo ao meu lado para compartilha-las.

Meus agradecimentos, portanto, vão principalmente à minha família. Aos meus pais Manoel e Ivanilde, que construíram a base para que eu me tornasse quem eu sou hoje e que sempre batalharam para que nunca me faltasse nada. À minha mãe, que infelizmente não está mais conosco, agradeço principalmente por sempre ter me ensinado a ser independente e correr atrás do que eu quero.

Também agradeço ao meu irmão, Adriano, por ser meu parceiro e por sempre ter me dado apoio.

Agradeço às minhas amigas Janah, Nayane e Mayara, por estarem ao meu lado nos bons e maus momentos. Vocês sempre motivam o melhor de mim.

A todos do Instituto Banese, agradeço por possibilitarem e estimularem meu crescimento profissional e pessoal, e por sempre acreditarem em mim.

Ao professor Jefferson, obrigada por ter me acolhido como orientanda, por ter me guiado nos momentos necessários, pelos ensinamentos concedidos e pela paciência. Ao professor Paulo, agradeço por todo o empenho e ajuda durante esta pesquisa.

Um agradecimento também em especial a todos os professores que tiveram grande influência na minha vida e que conseguiram transcender os ensinamentos para fora da sala de aula.

Obrigada a todos os que citei aqui, e aqueles que não citei também, pois cada um que passa pela minha vida, por mais breve que seja, sempre deixa algum ensinamento.

RESUMO

O objetivo desta pesquisa é identificar o perfil de líderes que atuam como gestores culturais em organizações de fomento à cultura, através da análise da inteligência emocional - IE, tendo a sua importância centralizada na decorrência da singularidade dos bens culturais e da sua gestão, e dos poucos estudos sobre IE focado nesses atores. Através da realização de um estudo de caso de natureza exploratória-descritiva, por meio do levantamento bibliográfico buscou-se levantar principalmente algumas concepções e conceitos sobre inteligência e inteligência emocional, a importância da inteligência emocional nas organizações e as singularidades da gestão cultural. Os estudos mostraram que a IE em muitos casos é mais influente para o sucesso profissional de um líder do que as habilidades técnicas. Os dados obtidos com o teste revelaram que os gestores culturais possuem competência emocionais intrapessoais mais elevadas, como consciência emocional, intencionalidade, criatividade, perspectiva e integridade, porém apresentarem estado de maior vulnerabilidade em competências interpessoais. Dessa forma, a pesquisa deixou reflexões sobre a necessidade do desenvolvimento das competências emocionais nesses espaços, além da adoção de políticas de recrutamento e seleção baseadas não apenas em qualidades técnicas, mas também em qualidades emocionais.

Palavras-chave: Inteligência emocional; Liderança; Gestão cultural.

ABSTRACT

The objective of this research is to identify the profile of leaders who act as cultural managers in organizations that promote culture, through the analysis of emotional intelligence - IE, having their importance centralized due to the uniqueness of cultural assets and their management, and the few studies on IE focused on these actors. Through a case study of an exploratory-descriptive nature, through the bibliographic survey, we sought to raise mainly some conceptions and concepts about intelligence and emotional intelligence, the importance of emotional intelligence in organizations and the singularities of cultural management. Studies have shown that EI in many cases is more influential for a leader's professional success than technical skills. The data obtained with the test revealed that cultural managers have higher intrapersonal emotional competences, such as emotional awareness, intentionality, creativity, perspective and integrity, but have a state of greater vulnerability in interpersonal skills. Thus, the research left reflections on the need to develop emotional skills in these spaces, in addition to the adoption of recruitment and selection policies based not only on technical qualities, but also on emotional qualities.

Keywords: Emotional intelligence; Leadership; Cultural management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -	Pilares da inteligência emocional e aptidões a eles associadas.....	32
Figura 2 -	Fontes de financiamento do mercado cultural.....	41

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	Unidades de análise e critérios de seleção.....	42
Quadro 2 -	Categorias e elementos de análise: EQ Map.....	43
Quadro 3 -	Relação das bases da IE com os elementos de análise.....	44
Quadro 4 -	Universo da Pesquisa.....	45
Quadro 5 -	Média por escalas.....	62

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 -	Consciência Emocional.....	50
Gráfico 2 -	Expressão Emocional.....	51
Gráfico 3 -	Consciência Emocional dos outros.....	51
Gráfico 4 -	Intencionalidade.....	53
Gráfico 5 -	Criatividade.....	53
Gráfico 6 -	Elasticidade.....	54
Gráfico 7 -	Conexões interpessoais.....	55
Gráfico 8 -	Insatisfação construtiva.....	55
Gráfico 9 -	Compaixão.....	57
Gráfico 10 -	Perspectiva.....	58
Gráfico 11 -	Intuição.....	59
Gráfico 12 -	Raio de Confiança.....	59
Gráfico 13 -	Poder Pessoal.....	60
Gráfico 14 -	Integridade.....	61

LISTA DE ABREVIATURAS

QI - Quociente de Inteligência

IE – Inteligência Emocional

QE – Quociente Emocional

EQ Map – Mapeamento do Quociente Emocional

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	12
1.1	Situação problemática.....	14
1.2	Objetivos.....	14
1.2.1	Objetivo geral.....	15
1.2.2	Objetivos específicos.....	15
1.3	Justificativa.....	15
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	17
2.1	Inteligência emocional.....	21
2.1.1	Emoção.....	17
2.1.2	Inteligência: definições ao longo do tempo.....	19
2.1.3	O modelo das habilidades mentais da IE.....	22
2.1.4	O modelo das habilidades e competências emocionais de Goleman, Boyatzis e Mckee.....	25
2.1.5	As Quatro Bases da Inteligência Emocional.....	27
2.1.6	Inteligência emocional nas organizações.....	30
2.2	Gestão cultural.....	32
2.2.1	Cultura e bens culturais.....	32
2.2.2	As singularidades da gestão cultural.....	33
2.2.3	Gestor cultural.....	36
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	38
3.1	Classificação da pesquisa.....	38
3.2	Delineamento da pesquisa.....	41
3.3	Unidades de análise e critérios para escolha do caso.....	42
3.4	Categorias e Elementos de Análise.....	43
3.5	População pesquisada.....	45
3.6	Protocolo de estudo.....	46
3.7	Pré-teste do instrumento.....	46
3.8	Técnicas de coleta dos dados.....	47
3.9	Técnicas de tratamento dos dados.....	47
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	49
4.1	Alfabetização emocional.....	49

4.2	Competências Emocionais.....	52
4.3	Valores e crenças.....	57
4.4	Consolidando dados.....	62
5	CONCLUSÕES.....	64
5.1	Respondendo as questões de pesquisa.....	64
5.2	Limitações da pesquisa.....	66
5.3	Sugestões para trabalhos futuros.....	66
5.4	Considerações finais.....	67
	REFERÊNCIAS.....	69
	ANEXO: Teste EQ Map.....	76

1 INTRODUÇÃO

Com a alta competitividade no mercado e as rápidas mudanças no ambiente socioeconômico, é exigido cada vez mais dos líderes a capacidade de desenvolver competências interpessoais e intrapessoais, objetivando um maior entendimento de si e do comportamento dos indivíduos e dos grupos em situações de trabalho, com o intuito de tornar o ambiente saudável e contribuir para o alcance de melhores resultados organizacionais (GOLEMAN, 2011).

As emoções influenciam o comportamento do indivíduo no trabalho, podendo determinar sua satisfação ou insatisfação no exercício das atividades. Segundo Robbins (2010), as emoções podem afetar o ambiente de trabalho tanto negativamente, prejudicando o desempenho dos funcionários na organização, quanto positivamente, podendo ser um fator de alavancagem da vontade e também contribuindo para o sucesso da organização, uma vez que seus líderes saibam administrar eficazmente suas emoções e a de seus subordinados.

Robbins (2010) destaca que nas últimas décadas, estudiosos das escolas de administração começaram a dar a devida importância ao conhecimento sobre o comportamento e as habilidades dos indivíduos na eficácia da gestão. Ainda segundo o autor, “O reconhecimento da importância das habilidades interpessoais dos executivos está estritamente relacionado com a necessidade das organizações de conseguir reter funcionários com alto nível de desempenho” (ROBBINS, 2010, p. 2).

São crescentes as pesquisas em que mostram que um líder eficaz não é apenas aquele que detém capacitação técnica e teórica, mas sim aquele que também possui competências emocionais e sociais. De acordo com Woyciekoski e Hutz (2009), por mais que a inteligência geral e a capacidade técnica tenham uma maior influência no desempenho profissional e na produtividade, o sucesso ocupacional também está relacionado a qualidades como integridade, confiança, iniciativa e habilidades dos indivíduos de conviverem entre si.

As competências sociais e emocionais são importantes em qualquer cargo de liderança, e no caso de gestores culturais precisa se fazer ainda mais presente, devido ao fato das organizações culturais terem o papel de entregar bens simbólicos, que influenciam a emoção e a percepção de seus consumidores, tendo o seu valor direcionado ao papel social.

O consumidor dos bens culturais busca por experiências, por produtos que proporcionam uma vivência pessoal através da influência da emoção e da percepção, e o gestor cultural precisa aprender a tornar essa experiência mais forte (LAMPEL; LANT; SHAMSIE, 2009).

Por mais que sejam crescentes as publicações científicas referentes a inteligência emocional - IE e sua influência no contexto organizacional, principalmente no que se refere ao perfil emocional dos líderes, não foram encontrados durante essa pesquisa registros de estudos desse tipo focado em gestores culturais, o que pode indicar a sua escassez, levando a necessidade de realização desse trabalho.

Diante do exposto, através de abordagens e estudos realizados nas áreas da Psicologia e da Gestão de Pessoas, a presente pesquisa surge com a finalidade de identificar o perfil, com base na inteligência emocional, dos líderes que atuam na área de gestão cultural em organizações de fomento à cultura.

Esta pesquisa está dividida em cinco capítulos, estruturados da seguinte maneira: O capítulo introdutório, que busca situar o leitor ao tema estudado, explicando o contexto, a situação a que levou a necessidade do estudo, o objetivo geral que norteia a pesquisa e os seus objetivos específicos.

O segundo capítulo, provê uma revisão bibliográfica que aborda assuntos relacionados ao tema. Em um primeiro momento é discutido a inteligência emocional, onde são apresentados o histórico sobre a sua origem, seus conceitos e definições, além dos de emoção e inteligência, sendo também tratados modelos de inteligência emocional, inteligência emocional nas organizações e nos cargos de liderança. Em um segundo momento também é abordado a gestão cultural, apresentando conceitos e definições sobre cultura, bens culturais e as particularidades da gestão cultural e dos gestores culturais.

O terceiro capítulo tem como objetivo explicar os procedimentos metodológicos utilizados nesse estudo para a obtenção do seu objetivo. O quarto consiste na apresentação e interpretação dos resultados obtidos através da aplicação de um teste de mapeamento do quociente emocional - QE dos gestores culturais. Por fim, no quinto e último capítulo é feita uma conclusão do trabalho, abordando os principais pontos discutidos na pesquisa, respondendo as questões as questões que foram levantadas, as limitações encontradas, sugestões para trabalhos futuros, além de ser feito também as considerações finais sobre o estudo.

1.1 Situação problemática

A cultura é responsável por uma boa parte do desenvolvimento social e econômico nos dias atuais. Os consumidores desse setor buscam nos bens culturais valores que podem lhe trazer experiências únicas, e para poder entregar o que a demanda procura, as qualidades técnicas dos profissionais que criam e organizam esses produtos não são o suficiente.

Para um gestor cultural gerir os bens simbólicos, além dos conhecimentos técnicos na área administrativa e políticas culturais, a sensibilidade emocional para entender esse universo tão complexo e que possui uma diversidade tão grande, se faz necessária. Essa sensibilidade emocional é resultado da inteligência emocional, que durante muito tempo foi negligenciada como uma forma de inteligência e sempre foi deixada em segundo plano quando comparada à inteligência racional (ROBBINS, 2010).

Apesar da formação, grau de especialização e experiência na área ainda serem os principais fatores que as organizações utilizam para identificar se um profissional é o mais apto para ocupar um cargo, novos critérios vêm sendo adotados, como a maneira que indivíduo lida consigo mesmo e com os outros, ou seja, as habilidades intrapessoais e interpessoais.

Quando se procura traçar um perfil do gestor cultural, muitos estudos focam nas capacidades das práticas tradicionais de gestão, como conhecimentos na área financeira, planejamento de projetos, marketing, gestão de pessoas, políticas culturais, mas pouco se fala nas competências e habilidades emocionais, como empatia, a capacidade de reconhecer e expressar as próprias emoções e a de se recuperar e se adaptar frente às dificuldades e mudanças.

Dessa maneira, buscando contribuir para o enfoque científico da área, o presente estudo tem como finalidade responder a seguinte problemática: Qual o perfil, com base na inteligência emocional, dos gestores de organizações de fomento à cultura?

1.2 Objetivos

Para a definição dos objetivos, Prodanov e Freitas (2013, p. 124) concluem que o objetivo geral “está ligado a uma visão global e abrangente do tema.

Relaciona-se com o conteúdo intrínseco, quer dos fenômenos e eventos, quer das ideias estudadas. Vincula-se diretamente à própria significação da tese proposta pelo projeto”. Enquanto aos objetivos específicos, “apresentam caráter mais concreto. Têm função intermediária e instrumental, permitindo, de um lado, atingir o objetivo geral e, de outro, aplicar este a situações particulares” (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 124).

Desse modo, os objetivos apresentarão as ideias que nortearam esse trabalho e o que se pretendia alcançar.

1.2.1 Objetivo geral

Identificar o perfil, com base na inteligência emocional, dos líderes que atuam na área de gestão cultural em organizações de fomento à cultura.

1.2.2 Objetivos específicos

- Apresentar as habilidades e competências da inteligência emocional;
- Discutir a importância da inteligência emocional no contexto organizacional e no processo de liderança
- Mensurar através do teste de Mapeamento do Quociente Emocional - EQ Map, a inteligência emocional dos gestores culturais

1.3 Justificativa

Durante o processo de definição do tema de pesquisa, buscou-se um que apresentasse relativa contemporaneidade, que fosse um campo de pesquisa em ascensão e que objetivasse o estudo do comportamento do indivíduo no ambiente de trabalho.

Seguindo esses pré-requisitos, a escolha do tema nasceu, à primeira vista, em decorrência de fatores pessoais, a partir da observação de determinados comportamentos emocionais dos gestores culturais, e como eles influenciam o processo de liderança em um ramo tão sensível que é o da cultura.

O debate a respeito dos impactos e da importância das atividades culturais na sociedade tem crescido substancialmente, mas ainda pouco se fala no perfil do líder

que trabalha com a gestão cultural. Portanto, o que também motivou esse estudo foi a necessidade de levar à comunidade acadêmica e às organizações informações mais completas a respeito do papel da inteligência emocional de um líder que trabalha com gestão cultural, pois apesar do estudo de campo sobre a IE no processo de liderança ser crescente nos últimos anos, ainda não há estudos direcionados a gestores culturais.

Saber utilizar a inteligência emocional com eficácia no ambiente de trabalho pode causar impactos positivos na produtividade, relacionamentos em equipe e consequentemente no crescimento organizacional (GOLEMAN, 2011). Conhecer o perfil dos gestores estudados, suas potencialidades e vulnerabilidades, poderá também gerar subsídios para que possam ser realizados planos específicos de treinamentos e desenvolvimento das competências emocionais de líderes que atuam em ramos culturais, o que salienta ainda mais importância deste estudo.

Para tal, buscou-se utilizar um instrumento de pesquisa que fosse testado, reconhecido nacionalmente, extensamente pesquisado e estatisticamente confiável, para verificar as potencialidades e vulnerabilidades das características dos gestores culturais que estivessem ligadas à IE. Dessa maneira, após uma pesquisa sobre os instrumentos de análise da IE, foi escolhido o teste de Mapeamento do quociente emocional – EQ Map, de Cooper e Sawaf (1997).

Nesse teste, para analisar as características da IE, os pesquisadores utilizam uma escala que varia entre quatro níveis de capacidade para mapeamento: Ótimo, Proficiente, Vulnerável e Atenção, que serão apresentados mais detalhadamente no capítulo 4 Apresentação e análise dos dados.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Inteligência Emocional

Nesta seção serão tratados conceitos e definições básicos para o entendimento da inteligência emocional. Primeiramente será feita uma explanação sobre o que é emoção na concepção de alguns estudiosos que atuam principalmente no campo da filosofia e psicologia. Depois será feita uma evolução histórica do conceito de inteligência, desde que era vista como sendo considerada puramente lógico-matemática, até os estudos que admitiram a existência de formas de inteligências múltiplas e inteligência emocional.

Também será tratado o modelo de habilidade mentais de Caruso e Salovey (2007), que discute quatro habilidades que definem uma pessoa emocionalmente inteligente, o modelo derivado de competências emocionais de Goleman, Boyatzis e Mckee (2018) e o modelo das quatro bases de Cooper e Sawaf (1997). Por fim, será discutido a inteligência emocional nas organizações e nos líderes.

2.1.1 Emoção

As emoções fazem parte da nossa vida cotidiana e desempenham um papel primordial no desenvolvimento do psicológico humano. Elas atuam como guias e estão presentes nas esferas pessoal, profissional e social da vida das pessoas, ajudando a tomar decisões, a estabelecer limites comportamentais, e a ter bons relacionamentos, uma vez que bem utilizadas e expressas (ROBBINS, 2010).

Ao longo dos anos, os conjuntos de investigações nos campos da Psicologia e da Filosofia a respeito das emoções geraram uma pluralidade de conceitos. Cardoso (2008, p. 141) ressalta que há uma abundância de teorizações e que os consensos e dissensos obtidos como respostas ao conceito “...dependente da família conceptual ou ideológica em que se situam os pensadores”.

Na concepção de Damásio (2004), a emoção pode ser compreendida como um processo neurobiológico ocorrido através da interação e alternância dos sentidos físicos e psíquicos, que são provocados por um estímulo e experimentados de forma subjetiva e automaticamente, fazendo com que a pessoas respondam a esse

estímulo, ou seja, as emoções são uma forma de reação e adaptação ao ambiente que está a nossa volta.

O autor ainda faz uma distinção entre emoções e sentimentos, na qual emoções seria um “conjunto de mudanças que ocorrem quer no corpo, quer no cérebro e que normalmente é originado por um determinado conteúdo mental” (DAMÁSIO, 1996, p. 301), enquanto o termo sentimento é usado para referir-se à percepção dessas mudanças.

Mayer, Caruso e Salovey (2000) acreditam que as emoções são eventos internos que coordenam muitos subsistemas psicológicos, incluindo respostas fisiológicas, cognições e consciência e que elas normalmente surgem em resposta às relações de mudança de uma pessoa. Quando a relação de uma pessoa com uma memória, sua família, ou a toda a humanidade muda, as emoções dessa pessoa vão mudar também.

Segundo Cooper e Sawaf (1997), as emoções constituem a fonte mais poderosa de orientação, autenticidade e energia humana e podem oferecer sabedoria intuitiva. Os sentimentos nos proporcionam uma informação vital e potencialmente proveitosa em cada minuto do dia. É esse flashback que acende o gênio criativo, o mantém honesto consigo mesmo, molda relacionamentos na base da confiança, proporcionam uma bússola interna para sua vida e sua carreira, orientando-o para possibilidades inesperadas.

As emoções são consideradas como um tipo de inteligência, assim como a inteligência racional, “ao contrário da opinião científica tradicional, [as emoções e os sentimentos] são tão cognitivos como qualquer outra percepção” (DAMÁSIO, 1996, p. 15).

Dessa maneira, Goleman (2011) afirma que os seres humanos possuem dois cérebros, duas mentes e dois tipos diferentes de inteligência: a racional e a emocional. Quando o sentimento e o pensamento são estimulados, o lado emocional se conecta à mente racional para regular o pensamento e orientar as tomadas de decisão. De igual modo, o cérebro pensante desempenha um papel decisório, refinando e, às vezes, vetando a entrada das emoções, exceto em momentos em que o sentimento é muito forte e há uma prevalência das emoções.

2.1.2 Inteligência: definições ao longo do tempo

O que é inteligência? Sua definição vem sendo estudada por vários autores desde a fundação da Psicologia, no final do Século XIX, e é um ponto que ainda produz grande debate e diferentes concepções ao longo do tempo. Essas discordâncias vão desde a maneira de medir, descrever, investigar os seus fenômenos de interesse, até controvérsias que envolvem a maneira como os resultados provenientes dos testes de QI (Quociente de Inteligência) são utilizados (OLIVEIRA-CASTRO; OLIVEIRA-CASTRO, 2001).

Com relação a definição do conceito do que vem a ser inteligência, Woyciekoski e Hutz (2009) destacam a existência de duas correntes teóricas. A primeira baseada nos aspectos cognitivos da mente, como sendo a capacidade geral de compreensão e raciocínio, e a segunda corrente formada pelos autores que acreditavam que a inteligência envolvia diversas capacidades mentais, e que essas faculdades, raramente, independiam uma das outras.

Como adepto do primeiro pressuposto, podemos destacar Alfred Binet. Foi o psicólogo francês, com a colaboração do médico Théodore Simon, que no início do século XX, concebeu uma maneira de se medir a inteligência dos indivíduos, de maneira satisfatória. Através da necessidade de se predizer quais crianças iriam ter sucesso e quais iriam fracassar nas séries primárias das escolas parisienses, Binet desenvolveu o chamado teste de inteligência, ou teste de QI, que viria a ser na época, o maior sucesso do campo da psicologia (GARDNER, 1995).

Para Binet, inteligência consistia em uma multiplicidade de diferentes capacidades psicológicas, como atenção, memória, imaginação, senso comum, julgamento e abstração, e estavam relacionadas a capacidade de julgar, entender e raciocinar bem, sendo ligados às capacidades lógico-matemática e linguística, que podiam ser medidos pelos testes de QI (MACKINTOSH, 2011).

Do mesmo modo que Binet, podemos destacar Charles Spearman, que em 1904 sugeriu a teoria de um fator geral da inteligência, denotado pela letra g, que governa o nível de inteligência de um indivíduo. Esse fator refere-se à inteligência geral, que condiciona qualquer resolução de problemas e permeia no desempenho da resolução de testes de capacidade mental. “O modelo do fator geral ou fator “g” identifica as fontes latentes das diferenças individuais destes desempenhos nos testes propostos” (NASCIMENTO, 2006, p.47).

De acordo com Spearman (1927), apesar do fator geral variar de indivíduo para indivíduo, ele permanece o mesmo em relação às suas habilidades, pois elas estão correlacionadas. Ou seja, uma pessoa que tem um bom desempenho em um determinado teste, como por exemplo o de encontrar erros em figuras, teria também em outros, como o de relembrar palavras ou fazer contas, pois os desempenhos nesses testes eram influenciados por um mesmo fator comum.

Stenberg (2008) mostra que, indo de contra ao modelo de único fator “g”, está o modelo de estrutura de intelecto. Essa concepção, proposta por Guilford em 1959, aceita que a inteligência é formada por um conjunto de aptidões independentes e inclui até 150 fatores da mente, e que pode ser entendida em termos de um cubo que formam três dimensões: capacidade de realizar operações (ligadas a processos de avaliação e memória), dar origem a produtos (ligadas a tipos de respostas exigidas, como palavras, números, imagens isoladas, implicações e classes) e manifestar conteúdos a nível intelectual (capacidade de fazer julgamentos).

De acordo com Siqueira, Barbosa e Alves (1999, p.144), o modelo de estrutura de intelecto “deu origem a uma bateria de testes multifatoriais muito úteis para escolas e empresas, usados em situações de orientação vocacional e avaliações psicológicas nos mais diversos contextos”.

Uma outra abordagem que deve ser ressaltada é da inteligência social, proposta inicialmente por Edward L. Thorndike, em 1936.

Este psicólogo norte-americano, ao testemunhar esta multiplicidade de ideias no que diz respeito à significação da inteligência, defende como seu elemento integrante a habilidade que o sujeito detém na percepção de sentimentos e emoções e na capacidade de as usar como ferramenta para otimizar a sua forma de pensar e agir (GANDRA, 2016, p. 29).

Seguindo os estudos de Thorndike, O’Sullivan e Guilford, elaboraram em 1966 o teste de seis fatores de inteligência social, que tinham como objetivo compreender a estrutura do intelecto através de uma face comportamental, onde a inteligência social permitiria ao indivíduo habilidades para se comportar e atingir os seus objetivos em ambientes sociais específicos (SIQUEIRA; BARBOSA; ALVES.,1999).

A busca por entender e organizar esse complexo conjunto de fenômenos culminou na tentativa de conceituar a inteligência não apenas como capacidade geral de compreensão e raciocínio, mas como um conjunto de inteligências, formada

por um número desconhecido de capacidades humanas diferenciadas (NEISSER et al.1996).

Por essa razão, durante muitos anos, os testes de QI que foram revolucionários para determinar o nível de inteligência de uma pessoa, mas nos dias atuais, tem o seu uso bem menos necessário.

Uma das teorias que fazem parte do movimento científico de reforma das concepções de inteligência e que enfatiza a sua natureza multifacetada é a das inteligências múltiplas, desenvolvida por Howard Gardner em 1983, mas já defendida por L.L. Thurstone em 1938.

Thurstone em crítica à inteligência geral de Spearman, acreditava que a inteligência não decorria de um único fator geral, mas de 7 habilidades mentais primárias: compreensão verbal, raciocínio indutivo, velocidade de percepção, capacidade numérica, fluência verbal, associativa de memória e visualização espacial (WILLIS; DUMONT; KAUFMAN, 2011).

Seguindo a abordagem de Thurstone, Garner desenvolveu a teoria das inteligências múltiplas, que se baseia na ciência cognitiva (estudo da mente) e na neurociência (estudo do cérebro). Através de sua pesquisa, Gardner defende que as inteligências são independentes entre si e atuam em diferentes partes do cérebro, e propôs inicialmente, um conjunto de oito inteligências básicas (ARMSTRONG, 2018):

- Inteligência lógico-matemática: capacidade de pensar logicamente, de usar números de forma efetiva e de raciocinar bem.
- Inteligência linguística: capacidade de usar as palavras de forma efetiva, seja na fala ou na escrita.
- Inteligência musical: capacidade de se expressar, perceber, transformar formas musicais.
- Inteligência espacial: capacidade de perceber o mundo visual e de desenvolver transformações e modificações sobre essas percepções.
- Inteligência corporal-cinestésico: capacidade de usar o próprio corpo para se expressar de maneiras altamente diferenciadas, como para se expressar, produzir e transformar coisas.
- Inteligência intrapessoal: capacidade de se autoconhecer e de trabalhar este autoconhecimento.

- Inteligência interpessoal: capacidade de interpretar os sentimentos, humores, emoções das outras pessoas.
- Inteligência naturalista, como sendo a capacidade de reconhecer e classificar as espécies do meio em que vivem

Gardner e Blythe defendiam que “Todos os seres humanos normais possuem todos esses potenciais, mas por razões genéticas e ambientais os indivíduos diferem notavelmente nos perfis particulares de inteligência que apresenta, em qualquer momento dado de sua vida” (GARDNER, 1995, p.65).

Para Gardner (1995), a inteligência estaria relacionada ao desenvolvimento de capacidades que são importantes para o modo de vida de um indivíduo. Por exemplo, para um marinheiro o conceito de inteligência volta-se fortemente às habilidades de navegação, mas se formos pensar em um cirurgião, dançarino, atleta, pescador, engenheiro, elas são irrelevantes. Todos esses papéis diferentes devem ser levados em conta ao aceitar a definição de inteligência proposta por Gardner (1995, p. 13-14), como sendo “a capacidade de resolver problemas ou de elaborar produtos que sejam valorizados em um ou mais ambientes culturais ou comunitários”.

Ao analisar a evolução do entendimento sobre o que seria inteligência, pode-se perceber que os seus desdobramentos iam além dos aspectos cognitivos do cérebro, passando-se a considerar também as habilidades não-intelectuais do indivíduo, como emoções e comportamento.

De todos os conceitos de inteligência apresentados, é importante destacar, principalmente os da “inteligência social”, de Thorndike e “inteligências múltiplas” (especialmente a inteligência intrapessoal e interpessoal) de Gardner, pois a ideia geral de inteligência emocional, está parcialmente enraizada nessas teorias (MAVROVELI, et al, 2007), uma vez que a inteligência intrapessoal diz respeito a capacidade de ganhar acesso a sua vida emocional interna e a intrapessoal de entender o que as outras pessoas sentem.

2.1.3 O modelo das habilidades mentais da IE

O termo inteligência emocional passou a ser explorado cientificamente pelos psicólogos Peter Salovey e John Mayer, no início da década de 90, através da publicação de artigos onde buscaram entender os aspectos não cognitivos da

inteligência, após estudos reconheceram as relações e influências entre pensamento, emoções e motivação (MAYER; SALOVEY, 1997). Para esses autores, a inteligência emocional marca o encontro entre o sistema cognitivo e o emocional.

Uma das primeiras definições de inteligência emocional proposta por Salovey e Mayer (1990), foi a de um subconjunto da inteligência social, que envolvia a capacidade de monitorar e identificar as emoções e os sentimentos próprios e dos outros, e de utilizar as informações obtidas como guia para os pensamentos e ações. Posteriormente, formularam uma nova definição, onde a inteligência emocional estaria ligada a capacidade de perceber, avaliar e expressar as emoções, perceber e/ou gerar sentimentos, compreender a emoção e o conhecimento emocional e controlar as emoções (MAYER; SALOVEY, 1997).

Segundo Mayer, Caruso e Salovey (2000), para que a inteligência emocional fosse considerada como uma inteligência padrão, ela deveria atender a um cumprimento de três critérios: conceitual, correlacional e desenvolvimental. O primeiro critério diz que a IE deveria refletir uma *performance* mental ao invés de formas de comportamento, autoestima, ou características que não fossem intelectuais, de forma que as habilidades mentais devem ser medidas através de testes relacionados a habilidades mentais emocionais.

No segundo critério, que descreve padrões empíricos, a IE deve compreender como um conjunto de habilidades que estariam relacionadas e seriam similares entre si, mas diferentes das habilidades mentais descritas por inteligências já estabelecidas. E o terceiro critério admite que a inteligência deve poder ser aprimorada e desenvolvida com o advento da idade e da experiência e é baseado nos trabalhos de Binet e Simon.

O critério conceitual conclui que a inteligência emocional é formada por habilidades mentais. Essas habilidades estão divididas em quatro classes ou ramos, sendo elas: Identificar as Emoções, Utilizar as Emoções, Compreender as Emoções e Administrar as Emoções (MAYER et al. 2011).

De acordo com Gandra (2016, p. 48), “Esse modelo hierarquiza a personalidade do indivíduo ao colocar no topo da hierarquia a Gestão das emoções, criando posteriormente um elo de ligação entre o sistema cognitivo e o sistema geral de personalidade”. Dessa maneira, essas quatro habilidades, segundo Caruso e Salovey (2007), podem ser entendidas da seguinte forma:

- Identificando emoções – capacidade de detectar e avaliar expressões nas pessoas, em imagens e artefatos culturais. Também inclui a capacidade de identificar as suas próprias emoções e saber expressá-las. Pode ser considerada o aspecto mais básico da inteligência emocional, pois ela é o princípio de todas as outras. Essa habilidade nos permite sentir emoção na arte e na música, identificar quando uma pessoa está se expressando de forma verdadeira ou falsa e enviar sinais a nosso respeito, de maneira que nossas necessidades sejam compreendidas e atendidas (SALOVEY; GREWAL, 2005).

- Utilizando emoções: capacidade de utilizar as emoções para facilitar os processos cognitivos, promovendo o raciocínio e auxiliando na resolução de problemas. Essa habilidade pode ser ilustrada no seguinte exemplo: Se estamos de bom humor, somos mais propensos a gerar ideias inovadoras e sermos criativos, porém, quando estamos com um humor mais triste, tendemos a nos concentrar mais em detalhes, o que ajuda em tarefas que exigem mais atenção (CARUSO; SALOVEY, 2007).

- Compreendendo as emoções: capacidade de compreender o que causa as emoções, como se relacionam entre elas, assim como elas evoluem, variam e se combinam. Dentre as habilidades da inteligência emocional, ela é a mais ligada ao pensamento (CARUSO; SALOVEY, 2007). Um exemplo de como essa habilidade funciona está na capacidade de percebermos as variações entre as emoções, tais como a diferença entre estar feliz ou extasiado; ou ainda em perceber como elas evoluem, quando como um choque se transforma em dor (SALOVEY; GREWAL, 2005).

- Administrando as emoções: capacidade de regular as emoções em si e nos outros. Pessoas com essa habilidade tem um maior controle emocional, conseguem pensar com mais clareza ao experimentar emoções fortes, tomam decisões com base na razão e na emoção e costumam a pensar mais sobre as suas emoções (CARUSO; SALOVEY, 2007).

Dessa maneira, uma pessoa emocionalmente inteligente é aquela que conseguiria desenvolver essas quatro habilidades, de forma a administrar e lidar melhor com as situações e guiar seus comportamentos mais assertivamente.

2.1.4 O modelo das habilidades e competências emocionais de Goleman, Boyatzis e Mckee

Com base nas publicações de Salovey e Caruso, Daniel Goleman escreveu o livro “Inteligência Emocional”, que se tornou um best-seller e popularizou o tema na comunidade acadêmica e organizacional. No livro, o autor analisa a inteligência emocional através de percepções que mostram o quanto ela impacta na vida pessoal, profissional e acadêmica.

Para Goleman as habilidades cognitivas (QI) e as não cognitivas (IE) funcionam de maneira separadas, mesmo estando relacionadas entre si. Dessa maneira, uma pessoa pode ser intelectualmente brilhante, mas emocionalmente inepta, desequilíbrio que pode causar uma série de problemas de vida (GOLEMAN, 2011).

Para este autor, a inteligência emocional é “a capacidade de identificar nossos próprios sentimentos e o dos outros, de motivar a nós mesmos e de gerenciar bem as emoções dentro de nós e nossos relacionamentos” (GOLEMAN, 1999, p. 337). Essa capacidade se desenvolve a medida que a mente racional e a emocional se equilibram, de forma que a emoção alimenta e informa as operações da mente racional que por sua vez, reflete e barra impulsos das emoções (GOLEMAN, 2011).

Para Goleman (2001), o seu objetivo principal nos estudos sobre inteligência emocional era prever o desempenho, ajustando-o de maneira que pudesse antecipar a efetividade pessoal no ambiente de trabalho e nos cargos de liderança. Através de pesquisas internas em centenas de organizações e corporações distinguidas com desempenhos excepcionais, estabeleceu um modelo baseado em competências de IE que refletem como o potencial de um indivíduo para dominar habilidades de autoconsciência, autogestão, conscientização social e gestão de relacionamentos traduz-se em sucesso no trabalho.

A autoconsciência é a habilidade da qual decorre todas as outras, e significa ter conhecimento profundo das próprias emoções, forças e limitações, necessidades, impulsos e valores; a segunda habilidade, a autogestão, refere-se à capacidade de lidar com as próprias emoções e controlá-las; a consciência social, ou empatia, é a capacidade de compreender os sentimentos e perspectivas das outras pessoas, e se colocar no lugar delas; a gestão de relacionamentos está relacionada a habilidade

de habilidade de iniciar, manter e aprofundar as relações sociais (GOLEMAN; BOYATZIS; MCKEE, 2018).

As habilidades de autoconsciência, autogestão, conscientização social e gestão de relacionamentos e as competências a elas associadas podem ser observadas na Figura 01.

Figura 01: Pilares da inteligência emocional e aptidões a eles associadas

COMPETENCIA PESSOAL	Autoconsciência • Autoconsciência emocional: interpretar as próprias emoções e reconhecer o impacto delas; usar a "intuição" para orientar decisões • Autoavaliação correta: conhecer pontos fortes e limites pessoais • Autoconfiança: uma ideia bem fundamentada do próprio valor e das capacidades pessoais	Autogestão • Autocontrole emocional: manter sob controle emoções e impulsos desestabilizadores • Transparência: demonstrar honestidade e integridade; confiabilidade • Adaptabilidade: flexibilidade para se adaptar para alcançar padrões mínimos íntimos de excelência • Iniciativa: disposição para agir e aproveitar oportunidades • Otimismo: ver o lado positivo dos acontecimentos
	Consciência social • Empatia: dar-se conta das emoções alheias, compreender a sua perspectiva e interessar-se ativamente pelas preocupações dos outros • Consciência organizacional: interpretar as correntes, os diagramas de influência e as políticas em nível organizacional • Serviço: reconhecer e atender as necessidades de seguidores, clientes ou compradores	Gestão de relacionamentos • Liderança inspiradora: guiar e motivar com uma visão convincente • Influência: empregar um conjunto de táticas para persuadir • Desenvolvimento dos outros: apoiar e fortalecer habilidades alheias com <i>feedback</i> e orientação • Estímulo a mudanças: instituir, administrar e liderar numa nova direção • Administração de conflitos: resolver discórdias • Criação de vínculos: cultivar e manter uma rede de relações • Trabalho em equipe e colaboração: cooperação e formação de equipe

Fonte: Adaptado de Goleman, Boyatzis e Mckee (2018).

Goleman (2001) ressalta que as competências emocionais são habilidades profissionais que podem e devem ser aprendidas. O gerenciamento dessas competências é essencial para um líder que tem o papel de influenciar, desenvolver e reforçar as habilidades das pessoas. Um líder emocionalmente inteligente cria um clima de trabalho que nutre os funcionários a dar o melhor de si, de forma a afetar no

sucesso organizacional, como poderá ser visto com mais detalhes nas sessões adiante.

2.1.5 As Quatro Bases da Inteligência Emocional

Os autores Cooper e Sawaf elaboraram um modelo de quatro bases da IE, que é um ponto de partida para ajudar a desenvolver e a discutir a inteligência emocional nas empresas e também na vida pessoal, sendo elas: Alfabetização emocional, Competência emocional, Profundidade emocional e Alquimia emocional.

A seguir serão tratadas cada uma dessas bases que fundamentarão o instrumento de pesquisa.

De acordo com Cooper e Sawaf (1997), a primeira base, Alfabetização emocional, possibilita a construção do poder pessoal, que inclui a autoconsciência, autocontrole, auto respeito, responsabilidade e conexão interna, através dos princípios da honestidade emocional, energia, conscientização, feedback, intuição, responsabilidade e conexão:

- Honestidade emocional: Ser honesto consigo mesmo é prestar atenção no que o seu coração diz ser verdade. A honestidade emocional está ligada diretamente a prestar atenção e “seguir a voz interior”, a intuição, e reconhecer esses sentimentos, mesmo que vão contra o seu lado racional.
- Energia emocional: O ambiente de trabalho carrega um campo energético. O cansaço e a tensão adquiridos após muitas horas de trabalho acabam prejudicando o desempenho, pois as pessoas vão perdendo o humor, o ânimo e a flexibilidade, por exemplo, o que pode ser percebido nos resultados da empresa.
- Feedback emocional: Os autores também afirmam que os sentimentos são fontes vitais de informações, e funcionam como um despertador para chamar a sua atenção e levá-lo a uma ação ou redirecionamento no estado emocional.
- Intuição prática: É a percepção ultra-sensorial que favorece a criatividade e a inspiração, desvenda possibilidades ocultas dando uma sensação de que ideias nunca experimentadas antes podem funcionar.

A segunda base, a Competência emocional, de acordo com Cooper e Sawaf (1997), ajuda a desenvolver uma maior autenticidade e credibilidade, pois permite colocar em prática as habilidades da Alfabetização emocional. Contribui ainda para o desenvolvimento crescente do senso de inspiração, de si mesmo e dos outros,

através dos princípios da presença autêntica, raio de confiança, insatisfação construtiva e capacidade de recuperação e de renovação:

- Presença autêntica: A autenticidade, é uma extensão natural da auto eficácia ou poder pessoal. Ela estimula a desenvolver uma energia que emana não somente da mente do indivíduo e da sua forma física, mas também do seu coração. Energia que comunica constantemente sua verdade emocional, o que defende, com o que se importa e em que acredita.
- Raio de confiança: É a crença absoluta que se tem na própria honestidade e na dos outros. A confiança influencia positivamente o desenvolvimento do grupo, pois permite que as pessoas falem mais abertamente sobre seus sentimentos e suas diferenças.
- Insatisfação construtiva: Pode se revelar como sendo um mundo de ideias e oportunidades criativas para se estabelecer ligações e promover a confiança. Possibilita a inovação, a aprendizagem construtiva e a busca de melhores soluções
- Capacidade de recuperação e de renovação: A capacidade de se adaptar está ligada à capacidade de se manter totalmente o acesso ao entusiasmo, assim como lidar com as circunstâncias, regras, regulamentos e necessidades que estão em constante mudança. É através da capacidade de adaptação que surge a capacidade de recuperação e renovação.

Na terceira base, Profundidade emocional, Cooper e Sawaf (1997) dizem que que inteligência emocional não pode existir em um nível emocional superficial, é necessário um aprofundamento nas relações intrapessoal e interpessoal, que são desenvolvidas através de quatro habilidades:

- Potencial e propósito únicos: Deve-se conhecer a si próprio, seus desafios e saber onde se está e o que está acontecendo, isso em todos os campos de competição e disputa da vida. Isso leva o indivíduo a descobrir e investir no seu propósito de vida, nas coisas que realmente importam. Porém, isso requer que se conheça o próprio talento e que o coloque a serviço da sua vocação.
- Compromisso emocional: Uma pessoa só consegue ir longe, se além do empenho, talento e propósito, ela tiver uma forte motivação intrínseca, um compromisso emocional. Nas organizações, o compromisso e o comprometimento engajam os indivíduos e os grupos a defenderem mudanças e a se dedicarem com mais intensidade.

- **Integridade aplicada:** Um líder íntegro tem que liderar com coragem e honra a si mesmo, sua equipe e empresa, aceitando as responsabilidades, comunicando de modo claro e aberto e cumprindo as promessas.

- **Influência sem autoridade:** Influenciar sem ter a necessidade de manipular e exercer a autoridade faz parte da inteligência emocional. As pessoas são transmissoras e receptores de energia e de valores, que são responsáveis por moldar os seus comportamentos e quando externalizados, influenciam os outros.

Para Cooper e Sawaf (1997), a última base, Alquimia emocional, está relacionada à transmutação de algo comum, tida como de pouco valor, em algo mais valioso. As pessoas que dominam essa alquimia aprendem a utilizar a sua energia emocional como catalizadores da mudança e do crescimento, ou como antídotos contra a rigidez e a estagnação, seja nela mesmo ou na organização, através do fluxo intuitivo, deslocamento reflexivo no tempo, sentir as oportunidades e construção do futuro:

- **Fluxo intuitivo:** quando a sua intuição está bem desenvolvida, ela flui, e em momentos de pressão e inconstantes no trabalho, conduz a pessoa ao lugar exato onde deve agir. “Ela nos ajuda a ouvir o coração para distinguir a oportunidade da vulnerabilidade. A verdade da política. A profundidade do movimento” (COOPER; SAWAF, 1997, p.255). A intuição é uma das qualidades mais procuradas em um líder, e uma das dimensões mais elevadas da inteligência emocional.

- **Deslocamento reflexivo no tempo:** Está ligado à capacidade de ter noção do tempo e em perceber de maneira intuitiva as correlações e os sentimentos evocados durante esse tempo, o que tornam as pessoas mais flexíveis, adaptáveis e inovadoras.

- **Sentir as oportunidades:** Sentir as oportunidades significa estender a consciência para além do presente, através do uso dos cinco sentidos tradicionais e da intuição. Essa expansão sensorial oportuniza a ampliação dos campos de possibilidade em que se encontram e o aproveitamento de novas oportunidades que possam surgir.

- **A construção do futuro:** O futuro é algo que deve ser construído com paixão e atitude, pois não é algo fácil que se espera na zona de conforto. Líderes de sucesso são inconformados e não aceitam muitos pressupostos que outros aceitam, já que

estão em constante mudança, explorando e se arriscando, fugindo da comodidade, pois sabem que devem buscar aquilo que almejam para o futuro.

2.1.5 Inteligência emocional nas organizações

Na maioria das situações dentro de uma empresa, as pessoas tentam ser racionais e lógicas ao pensar e tomar uma decisão, e durante muito tempo, as emoções foram consideradas como fatores que atrapalhavam o funcionamento racional da organização. Desde o final do século XIX e do aparecimento da administração científica, as organizações tentavam controlar e suprimir as emoções de seus colaboradores, pois elas eram consideradas antíteses da racionalidade (ROBBINS, 2010).

As emoções, como um todo, raramente eram vistas como construtivas e capazes de levar a um bom desenvolvimento organizacional, mas esse pensamento foi mudando ao longo do tempo através do surgimento das discussões sobre inteligência social e emocional. A ciência moderna tem mostrado que não apenas o QI, mas também a inteligência emocional sustenta as nossas melhores decisões, as empresas mais dinâmicas e lucrativas, e as vidas mais satisfatórias e bem-sucedidas (COOPER; SAWAF, 1997).

Com o crescimento da nova economia global, as organizações tomaram consciência da importância dos aspectos humanos no desenvolvimento dos negócios, e a liderança passou ser usada como um grande diferencial. Identificar, treinar e promover líderes que sejam capazes de influenciar, motivar e desenvolver os potenciais de seus colaboradores se tornou o foco das empresas que desejam se tornar líderes no mercado competitivo.

Um dos maiores papéis dos líderes está no seu poder de influenciar pessoas e essa característica está presente na concepção de liderança expressa por diversos autores. Griffin e Moorhead (2006) definem a liderança como um processo e como uma qualidade: como processo a liderança estaria relacionada ao processo de influenciar de forma não-coercitiva os membros de um grupo, para conduzi-los e coordená-los a alcançar um objetivo em comum. Como qualidade se diz a respeito ao conjunto de características daqueles que conseguem utilizar essa influência com êxito.

Vecchio (2008) também vê a liderança como um processo de influência, na qual o líder é aquele que busca orientar os membros de uma organização a fazer algo que ele deseja. Segundo Macêdo et al. (2007, p. 109) entende-se que liderança é “[...] a arte de educar, orientar e estimular as pessoas a persistirem na busca de melhores resultados num ambiente de desafios e incertezas”.

Para Goleman, Boyatzis e McKee (2018) a tarefa fundamental dos líderes consiste em potenciar sentimentos positivos nas pessoas que são lideradas e, portanto, a tarefa essencial ou primordial da liderança é de índole emocional. Para os autores, os líderes possuem o poder máximo de influenciar as emoções de todos os elementos do grupo, quer pela positiva (fomentando entusiasmo), quer pela negativa (instigando desconfiança e rancor).

Para que um líder seja considerado um diferencial de uma empresa, suas habilidades têm que ir além dos aspectos cognitivos de raciocínio e de QI. Goleman (2015) explica que o QI e as habilidades técnicas são relevantes apenas no início de carreira para cargos executivos, mas a inteligência emocional é um aspecto essencial na liderança. Sem ela, um líder pode ter uma excelente formação, uma mente incisiva e analítica e um grande número de ideias inteligentes, mas não será um bom líder.

Goleman (2015), ao analisar os modelos de competências de 188 empresas, calculou a razão entre habilidades técnicas, QI e inteligência emocional, como fatores que levam a organização a um ótimo desempenho, e os resultados mostraram que a IE era duas vezes mais importante do que qualquer outra habilidade em diferentes cargos e em todos os seus níveis.

Além dos estudos de Goleman, Robbins (2010) ainda destaca outros que sugerem a importância da inteligência emocional no desempenho do trabalho. Um exemplo foi um estudo que avaliou através dos quesitos comunicação, organização, habilidade política, visão, estilo de cognição e inteligência emocional, os sucessos e fracassos de 11 presidentes norte-americanos. Os resultados apontaram que a qualidade-chave que diferenciava os bem-sucedidos (como Roosevelt, Kennedy e Reagan) dos malsucedidos (como Johnson, Carter e Nixon), era a inteligência emocional.

Como podemos analisar, no ambiente de trabalho, em que os relacionamentos e as decisões de negócios geralmente dependem de compreensão interpessoal, trabalho em equipe e comunicação, as habilidades emocionais se

tornam extremamente importantes, sendo uma qualidade necessária não só para os líderes, mas também para todos os níveis de carreira de uma pessoa.

Conforme o interesse pela IE e seus impactos na liderança vem crescendo, estudos vêm sendo realizados para sintetizar a possibilidade de os líderes recorrerem às competências emocionais para tomar decisões mais efetivas, estabelecer melhores relações interpessoais com os seus liderados, de forma a motivá-los para que atinjam um nível alto de desempenho dentro das organizações.

2.2 Gestão cultural

O objetivo dessa seção é apresentar brevemente alguns conceitos de cultura e bens culturais, e buscar entender como é formado a cadeia/sistema produtiva da cultura, com foco na gestão cultural e no papel desempenhado pelos gestores das organizações de fomento a cultura.

2.2.1 Cultura e bens culturais

O homem, enquanto membro da sociedade adquire conhecimento, crenças, arte, moral, direitos, costumes e outras capacidades ao longo da sua vida. Esse complexo, esse tudo que é humano, compreende a cultura, no seu conceito etnológico, que foi proposto por Edward Burnett Tylor em 1871 (TYLOR, 2010).

No entanto, há várias interpretações para o termo “cultura”, discutida por diversos teóricos que atuam em áreas acadêmicas distintas. Crespi (1997) aborda as origens históricas e os conceitos gerais dessa discussão, distinguindo três tendências gerais no que se refere ao modo de encarar a questão da relação entre cultura e sociedade.

Para esse autor, as primeiras teorias que surgiram tratam a cultura como um conjunto que age de maneira independente no sistema social, se concentrando nas funções que os valores e as normas sociais exercem sobre o agir social. Um segundo conjunto de teorias salienta o caráter estrutural e a função construtiva dos símbolos referentes à realidade social, onde há uma interdependência entre as interações sociais e as formas culturais. Por fim, Crespi (1997) distingue a tendência de se considerar a cultura como um conjunto variado de modos de fazer e de proceder nas situações sociais concretas.

Reis (2009) divide essas interpretações em dois blocos, destacando de forma ampla a antropológica, que abrange os códigos de valores e morais, os modos de conduta e as formas de expressão e visão de mundo que são compartilhadas por um povo; e a econômica, que são contemplados os bens, serviços e manifestações culturais que tem um fluxo de produção completo, ou seja, são produzidos, distribuídos e consumidos, circulando e transmitindo suas mensagens.

O processo de institucionalização da cultura foi estimulado pelas mudanças nas políticas públicas culturais no Brasil após a década de 80, seguindo a conjuntura mundial que começou a atrelar a cultura ao desenvolvimento social, humano e econômico (CUNHA, 2013).

Segundo Juliano (2010), a visão de que a cultura e a economia estão entrelaçadas foi motivada por uma mudança das organizações, que começaram a focar nas atividades intelectuais mais do que nas atividades industriais, o que fez com que as formas de criação, produção e distribuição dos bens culturais fossem alteradas. Entende-se como bens culturais os “[...] bens ‘não-materiais’ direcionados a um público de consumidores para os quais geralmente têm uma função mais estética ou expressiva do que uma função utilitária” (HIRSCH, 1972, p.127).

Para Botrel et al (2011, p. 43) os bens culturais são “[...] um conjunto de patrimônios materiais ou imateriais de considerável significado para a coletividade e para a memória social”. Os materiais estão presentes nas grandes edificações, sítios arqueológicos, acervos documentais, bibliográficos, museológicos, bens individuais, etc. Enquanto os bens imateriais fazem parte da categoria indenitória e cultural e estão presentes nos modos de expressão, fazeres, técnicas, conhecimentos de um povo, como representados na música, literatura, folclore, etc.

Em decorrência do seu valor social e das desses diferentes enfoques a respeito de como podemos ver e interpretar a cultura, ela transita não apenas na esfera dos preços, mas também na de valores, fazendo com que a prática da gestão cultural seja bastante complexa.

2.2.2 As singularidades da gestão cultural

A expressão gestão cultural, de acordo com Zubíria, Trujillo e Tabares (1998), está ligada, pelo menos, a quatro grandes transformações contemporâneas da dimensão cultural: (i) a extensão da noção da cultura por motivos filosóficos, sociais,

políticos e jurídicos; (ii) a crise das noções de política e desenvolvimento a partir da década de 1970; (iii) a necessidade de políticas culturais que gestionem âmbitos além da cultura artística, a cultura tradicional e o patrimônio; e (iv) a aceitação e importância de repensar rigorosamente as inter-relações entre economia e cultura.

Falar em gestão cultural significa referir-se a um conjunto de ações de uma organização – pública ou privada – destinado a atingir determinados objetivos que foram planejados e – supõe-se – são desejados pela organização. Implica implementar normas, planos e projetos, estabelecer estruturas, alocar recursos humanos, financeiros, físicos e tecnológicos e, principalmente, empenha criatividade e capacidade de inovação para atingir esses objetivos da melhor forma possível. A especificidade cultural está dada pelo fato de se tratar da implementação de políticas culturais ou de lidar com instituições culturais. Em outras palavras, de estar trabalhando com um intangível como é a cultura nas suas mais diversas manifestações (SARAVIA, 2011, p.15).

De acordo com Rubim (2019), a gestão cultural, assim como qualquer outra gestão, lida com administração financeira, de pessoal, de espaços, de infraestruturas, de recursos materiais, mas em especial, lida com a direção da programação das atividades culturais. Ainda segundo o autor, a complexidade da gestão cultural se dá pelo fato de que a cultura envolve uma gama de áreas, inúmeros agentes, indivíduos amadores e profissionais, instituições diferentes e desiguais e uma diversidade de manifestações e expressões, formando uma grande cadeia.

A cadeia produtiva da cultura, segundo Leonardo Brant (2009), é formada por diversos setores, que trabalham e desenvolvem papéis de forma distintas, sendo cada um fundamental para a composição da área:

- Produção: pesquisadores, artistas, criadores, produtores, técnicos e administradores;
- Organizações culturais: centros culturais, fundações, organizações culturais públicas, privadas e do terceiro setor;
- Empresas investidoras: empresas que investem na cultura, principalmente através de leis de incentivo;
- Poder público: órgãos do governo e os profissionais da gestão pública da cultura, responsáveis pela formulação e gestão de políticas culturais;
- Imprensa cultural e meio acadêmico: críticos, curadores, pesquisadores;
- Público da cultura: aqueles que experimentam e vivenciam a cultura.

Segundo Yacoff Sarkovas (2005), a diversidade e complexidade cultural não são supridas pelos recursos gerados por esse vasto mercado de consumo, sendo necessário três fontes de financiamento distintas e complementares para sustentar essa cadeia produtiva: O Estado, o investimento social privado e o patrocínio empresarial. O papel de cada uma dessas fontes pode ser visto na figura 2:

Figura 2: Fontes de financiamento do mercado cultural



Fonte: Adaptado de Sarkovas (2005).

Há autores que trabalham com ideias similares com a da cadeia produtiva da cultura, como a de sistema cultural, abordada por Rubim. As práticas sociais do fazer cultural são apresentados por Albino Rubim (2007) como sendo um sistema cultural, em que ocorrem em diferentes momentos: 1. Criação, invenção e inovação; 2. Difusão, divulgação e transmissão; 3. Circulação, intercâmbio, trocas, cooperação; 4. Análise, crítica, estudo, investigação, pesquisa e reflexão; 5. Fruição, consumo e públicos; 6. Conservação e preservação e 7. Organização, legislação, gestão e produção da cultura.

Cada um desses fazeres culturais são desempenhados por atores sociais que exercem papéis distintos: A criação, invenção e inovação são representadas pelos artistas, cientistas e intelectuais. Os professores e comunicadores são os responsáveis pela difusão, divulgação e transmissão, ações essenciais que levam à democratização da cultura. Os museólogos e os arquivistas, são responsáveis pela

conservação e preservação da cultura. Por último, o público geral, é responsável pela fruição da cultura, o único momento não profissionalizado do sistema (RUBIM, 2007).

2.2.3 Gestor cultural

Para que o sistema cultural funcione, há vários atores sociais que trabalham em cadeia para produzir o bem cultural, preservar, transmitir e organizar a cultura em vários níveis. Dentre os organizadores, há três perfis principais: os que trabalham na categoria executiva formulando e implementando políticas culturais, que seriam os Secretários e Ministros, e os que são responsáveis por utilizar essas diretrizes e tirar o melhor proveito delas, formado pelos gestores e os produtores culturais (RUBIM, 2007).

Albino Rubim estabelece ainda uma fina distinção entre os produtores e os gestores culturais. Segundo ele, os gestores culturais são os atores instalados em instituições e/ou projetos culturais permanentes, onde há um alcance maior do público, enquanto produtores culturais trabalham com projetos mais ocasionais, descontínuos no tempo e com caráter microsocial (RUBIM, 2008).

Sendo um dos principais profissionais-chave do setor cultural, cabe ao gestor cultural “[...] entre muitas outras atribuições, promover a produção de bens culturais e facilitar a sua circulação, cuidando para que o acesso público a esses bens seja garantido” (REVISTA OIC, 2008, p.6).

De acordo com Rosa Villas-Boas (2005), para trabalhar na área cultural, o gestor precisa ter um pensamento crítico e reflexivo para entender o seu papel no desenvolvimento da cultura, e especializado para utilizar técnicas e ferramentas de gestão para seguir os objetivos sem desvios de forma eficiente e eficaz.

Maria Helena também destaca esses requisitos, dizendo que o primeiro que se pede a quem enfrenta a gestão da cultura é sensibilidade para entender uma manifestação artística e cultural. Só depois viria a visão estratégica da cadeia produtiva cultural, sobre a qual ele vai atuar, sendo de suma importância a um gestor saber planejar, conhecer o processo, coordená-lo e enxergá-lo com amplitude (CUNHA, 2008).

Segundo Cunha, os gestores culturais precisam de conhecimentos específicos na área da cultura contemporânea, alinhados aos conhecimentos das demais áreas:

De forma esquemática, podem-se destacar os seguintes itens como objetivos de uma linha de estudo [do setor cultural]: conhecer os locais de atuação profissional, para identificar as singularidades e seus potenciais, tendo condições de planejar e determinar prioridades; conhecer as diferentes áreas culturais e artísticas, onde suas ações serão desenvolvidas diretamente e estar atento as novas tendências; acompanhar de forma ativa as políticas culturais vigentes em todos os níveis governamentais: municipal, estadual e federal; conhecer temas específicos de economia da cultura e dos princípios jurídicos, dominando técnicas de planejamento e gerenciamento da área cultural e métodos de avaliação; e dominar conhecimentos das áreas de comunicação e marketing (CUNHA, 2003, p.106).

Alinhado a esses itens, Summerton, Kay e Hutchins (*apud* HANSON, 2006), o gestor cultural deve ter uma série de atributos para ser eficiente:

- Visão crítica sobre teoria da cultura e sobre questões de política cultural;
- Envolvimento ativo nas artes e cultura seja como praticante, observador ou “consumidor” (aspas das autoras);
- Disposição para fazer julgamentos de valor informados sobre as artes e atividades culturais em si mesmas;
- Tendência para a autorreflexão, aprendizado e para o desenvolvimento profissional continuado;
- Habilidades bastante desenvolvidas de comunicação e de gestão de relacionamentos diversificados;
- Orientação para o futuro; atitude que valorize a mudança e aprecie a complexidade,
- Flexibilidade e adaptabilidade.

Como pode ser visto, o ambiente de trabalho de um gestor cultural é configurado de uma maneira diferente daqueles onde gestores de outras áreas atuam, o que implica na necessidade de que os seus gestores tenham também um perfil diferenciado para atender às necessidades desse setor que é tão sensível e que tem as suas raízes moldadas na entrega valores.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para Gil (2008), um conhecimento só pode ser considerado científico se poder ser verificado através de operações mentais e técnicas, ou seja, através da utilização de algum tipo de método que possibilitou chegar a esse conhecimento. Para o autor, o método pode ser considerado como um meio para atingir determinado fim, e método científico como “conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento” (GIL, 2008, p. 8).

Marconi e Lakatos (2003) definem o método como o conjunto de atividades sistemáticas e racionais que traçam o caminho das pesquisas científicas, auxiliando na detecção de erros e nas decisões do cientista de forma segura e econômica, permitindo o alcance do objetivo.

Para alcançar o objetivo geral da pesquisa, que é identificar o perfil dos gestores culturais com base na inteligência emocional, foram levantadas as seguintes questões de pesquisa:

- Quais as habilidades e competências da inteligência emocional?
- Qual a importância da inteligência emocional no contexto organizacional e no processo de liderança?
- Qual o nível de inteligência emocional dos líderes, identificados através do teste EQ Map -Mapeamento do Quociente Emocional?

Este capítulo apresenta os métodos utilizados para realizar esta investigação. Aborda a classificação da pesquisa, o seu delineamento, as unidades de análise e critérios para escolha do caso, as categorias e elementos de análise, população pesquisada, protocolo de estudo e coleta e tratamento de dados.

3.1 Classificação da pesquisa

Gil (2008) aponta que a pesquisa é um processo formal e sistemático de desenvolvimento da metodologia científica, que busca a obtenção de resposta para problemas através da utilização de procedimentos científicos.

A pesquisa é um “procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais” (MARCONI; LAKATOS, 2003, p. 155).

Prodanov e Freitas (2013) destacam que há vários tipos de pesquisa e que cada uma possui um núcleo comum de procedimentos adotados e peculiaridades próprias. Segundo os autores, as pesquisas podem ser classificadas segundo a sua natureza, quanto aos objetivos e quanto aos procedimentos.

Quanto a natureza, as pesquisas podem ser básicas ou aplicadas. A pesquisa básica gera conhecimentos novos úteis para o avanço da ciência, não tem finalidade imediata e envolve verdades e interesses universais. Já a pesquisa aplicada busca gerar conhecimentos específicos para a resolução de problemas específicos, com finalidade imediata e envolve verdades e interesses locais (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Ainda segundo os autores mencionados a pouco, quanto aos objetivos, a pesquisa pode ser dividida entre exploratória, descritiva e explicativa.

A pesquisa exploratória busca proporcionar mais informações sobre o assunto a ser investigado, facilitando a delimitação do tema da pesquisa, auxiliando na construção de hipóteses, orientando na formulação dos objetivos e descobrindo novos tipos de enfoques para os estudos (PRODANOV; FREITAS, 2013). “Habitualmente envolvem levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso” (GIL, 2008, p. 27).

Na pesquisa descritiva, por sua vez, o registro e a descrição dos fatos observados são feitos sem a interferência do pesquisador. Pode estabelecer correlações entre variáveis ou descrever características de determinada população ou fenômeno. Envolve a utilização de técnicas específicas, como entrevista, formulário, questionário, teste e observação (PRODANOV, FREITAS, 2013).

Quanto a pesquisa explicativa, visa esclarecer determinados fenômenos por meio de registros, análises, interpretação e classificação. Assume, em geral, as formas de Pesquisa Experimental e Pesquisa *Ex-post-facto*. Aprofunda o conhecimento da realidade porque também busca aprofundar o conhecimento sobre o porquê das coisas (PRODANOV, FREITAS, 2013).

Pelo sentido de complementariedade entre os métodos, esta pesquisa é considerada como exploratória, já que o estudo sobre o tema é escasso no cenário regional e no Brasil, e também descritiva, já que para obter os dados almejados, é necessário fazer uma descrição das características de uma determinada população. De acordo com Markoni e Lakatos (2003), os estudos exploratórios-descritivos combinados tem o objetivo de descrever completamente um fenômeno em

específico, como por exemplo os estudos de caso em que são realizadas análises empíricas e teóricas.

Enquanto à natureza, considerando a sua relevância para a comunidade em geral e por buscar aumentar o conhecimento sobre o assunto pesquisado, o estudo também é caracterizado como pesquisa aplicada.

Seguindo com o processo de classificação da pesquisa, ela ainda pode ser classificada enquanto a abordagem do problema. Prodanov e Freitas (2013) destacam a abordagem quantitativa e a qualitativa:

- Quantitativa: considera que tudo pode ser quantificável, ou seja, as opiniões e informações são traduzidas em números para serem classificadas e analisadas. A utilização desse tipo de método requer o uso de técnicas estatísticas, (percentagem, média, moda, mediana, desvio-padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão etc.).
- Qualitativa: considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, ou seja, o vínculo existente entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser quantificável, traduzido em números, portanto, não é necessária utilização de instrumentos estatísticos para a sua análise. Os dados são analisados indutivamente, onde o ambiente é a fonte direta dos dados e o pesquisador é o instrumento-chave.

Com o objetivo de aprofundar e expandir o entendimento e a corroboração sobre o fenômeno estudado, será adotado o método misto de pesquisa, isto é, a combinação entre os elementos quantitativos e qualitativos.

Para analisar os resultados dos testes de inteligência emocional, a utilização do método qualitativo será necessária uma vez que esse instrumento tem caráter subjetivo e que será preciso estudar particularidades e experiências que indicam o nível de QE de cada tomador de cada líder. Enquanto a utilização do método quantitativo será necessária em decorrência das opiniões, atitudes e comportamentos descritos nos questionários serem analisados através da mensuração e quantificação das respostas obtidas em cada questão do teste.

Por fim, a pesquisa ainda pode ser classificada e delineada enquanto aos procedimentos técnicos utilizados para a obtenção dos dados, são eles: pesquisa documental, bibliográfica, experimental, operacional, *ex-post-facto*, pesquisa-ação, participante e estudo de caso (PRODANOV; FREITAS, 2013). Gil (2008) ainda destaca os métodos de levantamento de campo (*survey*) e o estudo de campo.

O detalhamento acerca dos procedimentos técnicos utilizados para a obtenção dos dados para a realização desta pesquisa será tratado na seção posterior, “Delineamento da pesquisa”.

3.2 Delineamento da pesquisa

Dentre os procedimentos técnicos mencionados na sessão “Classificação da pesquisa”, em decorrência das suas características, o estudo de caso foi escolhido como o mais apropriado para esse estudo.

Casos são representações textuais da realidade onde os leitores participam da situação, e onde a sua unidade de análise é variável, podendo ser estudado um único indivíduo ou mesmo o mundo (ELLET, 2008).

De acordo com Yin (2001, p.32), o estudo de caso “investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Ainda segundo o autor, o estudo de caso é uma técnica de pesquisa abrangente que compreende a lógica de planejamento e abordagens específicas para coleta e análise de dados.

Diferente dos outros delineamentos já citados, o estudo de caso permite um estudo aprofundado e exaustivo de um ou poucos objetos, de forma a permitir seu amplo e detalhado conhecimento, podendo ser utilizado em pesquisas exploratórias, descritivas e explicativas (GIL, 2008).

Os estudos de caso podem ser divididos entre únicos e múltiplos. O estudo de um único caso é recomendado quando um caso “representa um teste crucial da teoria existente, nas quais o caso é um evento raro ou exclusivo ou nas quais o caso serve a um propósito revelador” (YIN, 2001, p. 67), enquanto no estudo de caso múltiplo é realizado através da análise de mais de um caso, sendo considerado mais confiável, porém deve obedecer a uma lógica de replicação e o pesquisador deve escolher cada caso cuidadosamente (YIN, 2001).

Para dar mais confiabilidade à pesquisa, foi realizado um estudo de caso único utilizando três unidades de análise, uma vez que cada unidade pode ser analisada isoladamente para se obter os resultados pretendidos.

3.3 Unidades de análise e critérios para escolha do caso

Para se analisar o caso, que são as organizações de fomento a cultura em Aracaju, foram selecionadas três organizações no município como unidades de análise. Na definição das unidades buscou-se escolher organizações que compartilhassem características em comum, de forma que os resultados obtidos no final do estudo não fossem contraditórios.

Foram três os motivos que levaram a escolha das unidades: primeiro, todas têm como principal atividade a promoção cultural do estado; segundo, são organizações de esferas públicas ou privada ligada indiretamente ao governo; terceiro, são entidades sem fins lucrativos. São elas:

- Instituto Banese: Associação sem fins lucrativos mantida pela rede Banese, que realiza ações de caráter sociocultural, educacional, socioambiental, entre outras, através de projetos próprios e em parceria com outras instituições.
- Fundação Cultural Cidade de Aracaju (FUNCAJU): órgão municipal da cidade de Aracaju, que realiza ações, atividades e serviços na área cultural, patrimonial, artística e em políticas públicas de educação, ambiente, turismo, ciência e tecnologia.
- Fundação de Cultura e Arte Aperipê – FUNCAP: Antiga Secretaria de Cultura de Sergipe – Secult, a FUNCAP promove a Política Cultural do Estado, buscando cultivar e fortalecer pluralidade cultural presente no Brasil e em especial a cultura local em suas diversas expressões.

O Quadro 1 apresenta as unidades de análise e os critérios para seleção de cada organização.

Quadro 1: Unidades de análise

Organização	Natureza	Principais atividades
Instituto Banese	Associação Privada sem fins lucrativos	Promoção de ações socioculturais no Estado
FUNCAP	Fundação Pública sem fins lucrativos	Promoção da Política Cultural do Estado
FUNCAJU	Fundação Pública sem fins lucrativos	Atividades e serviços na área cultural no Estado

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

3.4 Categorias e Elementos de Análise

As categorias e elementos de análise buscam atender aos objetivos propostos e à questão da pesquisa, e foram adaptados conforme estudos realizados no referencial teórico.

A obtenção dos dados foi realizada através do teste de inteligência emocional EQ Map, obtido no livro “Inteligência emocional na empresa”, de Cooper e Sawaf (1997). Neste teste auto aplicado, foram realizadas o mapeamento das competências e habilidades emocionais dos líderes das unidades de estudo.

O EQ Map aplicado nesse estudo não se trata da versão completa do teste de Cooper e Sawaf, ele foi adaptado para atender as necessidades da pesquisa e resumido em três categorias, conforme pode ser observado no Quadro 2:

Quadro 2: Categorias e elementos de análise: EQ Map

Categorias	Elementos de análise	Nº da questão
ALFABETIZAÇÃO	Consciência Emocional	1-11
	Expressão Emocional	12-20
	Consciência Emocional dos outros	21-33
COMPETÊNCIAS	Intencionalidade	34-47
	Criatividade	48-57
	Elasticidade	58-70
	Conexões Interpessoais	71-80
	Insatisfação Construtiva	81-92
VALORES E CRENÇAS	Perspectiva	93-100
	Compaixão	101-112
	Intuição	113-123
	Raio de Confiança	124-133
	Poder Pessoal	134-146
	Integridade	147-155

Fonte: Adaptado de Cooper; Sawaf (1997).

Cada elemento de análise se relaciona diretamente com as 4 bases da inteligência emocional que foram tratadas no referencial teórico, em “As quatro bases da Inteligência Emocional”. A síntese dessa relação pode ser observada no Quadro 3.

Quadro 3: Relação das bases da IE com os elementos de análise

PRIMEIRA BASE ALFABETIZAÇÃO EMOCIONAL	Honestidade Emocional: Consciência emocional, Expressão emocional, Intencionalidade, Insatisfação construtiva e Poder pessoal
	Energia Emocional: Intencionalidade e Poder pessoal
	Feedback Emocional: Insatisfação construtiva e Compaixão
	Intuição Prática: Autoconsciência emocional, Consciência emocional dos outros, Compaixão e Intuição
SEGUNDA BASE COMPETÊNCIA EMOCIONAL	Presença Autêntica: Consciência emocional, Expressão emocional, Consciência emocional dos outros, Intencionalidade, Intuição e Poder pessoal
	Raio de Confiança: Consciência emocional, Consciência emocional dos outros, Conexões interpessoais, Compaixão, Perspectiva e Raio de confiança
	Insatisfação Construtiva: Expressão emocional, Consciência emocional, Consciência emocional dos outros, Conexão interpessoal, Intencionalidade, Insatisfação construtiva e Intuição
	Capacidade de Recuperação e de Renovação: Intencionalidade, Elasticidade, Insatisfação construtiva, Perspectiva, Poder pessoal e Integridade
TERCEIRA BASE PROFUNDIDADE EMOCIONAL	Potencial e Propósitos Únicos: Consciência Emocional, Intencionalidade, Perspectiva, Intuição, Poder pessoal e Integridade
	Compromisso Emocional: Consciência Emocional dos outros, Intencionalidade, Conexão interpessoal, Compaixão, Perspectiva, Raio de confiança e Integridade
	Integridade Aplicada: Consciência emocional, Consciência emocional dos outros, Intencionalidade, Elasticidade, Poder pessoal e Integridade
	Influência sem Autoridade: Expressão emocional, Consciência emocional dos outros, Elasticidade, Conexões Interpessoais, Insatisfação construtiva, Compaixão, Intuição e Raio de confiança
QUARTA BASE ALQUIMIA EMOCIONAL	Fluxo Intuitivo: Consciência emocional dos outros, Criatividade, Intuição e Poder pessoal
	Deslocamento Reflexivo no Tempo: Consciência emocional, Consciência emocional dos outros, Intencionalidade, Criatividade e Perspectiva
	Sentir as Oportunidades: Consciência Emocional, Consciência emocional dos outros, Criatividade, Conexão Interpessoal, Perspectiva, Intuição e Raio de confiança
	Construção do Futuro: Consciência Emocional, Expressão emocional, Consciência emocional dos outros, Criatividade, Capacidade de recuperação, Insatisfação construtiva, Perspectiva, Intuição, Raio de Confiança, Poder pessoal e Integridade

Fonte: Adaptado de Cooper; Sawaf (1997).

3.5 População pesquisada

De acordo com Silva (2009), uma população (ou universo) é um conjunto total de elementos com pelo menos uma característica comum, que delimita quais os elementos que pertencem e quais não pertencem à população. A população pode ser finita ou infinita. Em geral, nos estudos estatísticos, o objetivo é pesquisar uma ou mais características de uma população.

Para a realização do estudo, foi necessário a extração de uma amostra, que se trata de um subconjunto da população/universo (GIL, 2008). Ainda segundo o autor, os tipos de amostragem estão divididos em dois grandes grupos: as probabilísticas, que se baseiam em critérios científicos para a sua definição, e as não probabilísticas, que se baseiam unicamente em critérios definidos pelo pesquisador.

O objetivo da pesquisa foi estabelecer o perfil emocional de líderes de organizações de fomento à cultura, focando naqueles que estavam envolvidos nos processos de desenvolvimento de projetos culturais, os gestores culturais. Portanto, dentre os tipos de amostragem, a não-probabilística de caráter intencional ou por julgamento se mostrou a mais adequada, pois “o pesquisador não se dirige à massa, ou seja, a qualquer elemento da população em geral, mas àqueles que, segundo seu critério, apresentem melhor adequação aos objetivos da pesquisa” (LAKATOS; MARCONI, 1990, p. 38).

Dentre as organizações, foram selecionados 11 líderes que ocupavam cargos em áreas de projetos e eventos, sendo distribuídos conforme representado no Quadro 4:

Quadro 4: Universo da Pesquisa

Universo	Instituto Banese	FUNCAJU	FUNCAP
Tomadores de decisão/líderes	2 gestores	3 gestores	6 gestores
TOTAL	11		

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

3.6 Protocolo de estudo

Para aumentar a confiabilidade do estudo de caso, a pesquisa foi realizada através de um protocolo de estudo. De acordo com Yin (2001), o protocolo para o estudo de caso contém os procedimentos e as regras gerais que deveriam ser seguidas ao se utilizar o estudo de caso. O protocolo é desejável para o estudo de caso em qualquer circunstância, mas é essencial para os projetos de casos múltiplos. Deve apresentar as seguintes seções: a) Uma visão geral do projeto do estudo de caso, b) Procedimentos de campo, c) Questões do estudo de caso, c) Guia para o relatório do estudo de caso.

Para a seção de visão geral do projeto, foi utilizado critérios para a escolha das unidades do caso, na fundamentação foi construída através de leituras relevantes sobre o tema tratado, e também foi disponibilizado aos envolvidos do estudo um e-mail de apresentação contendo informações prévias do projeto, contendo o seu objetivo e as pessoas envolvidas.

Na coleta de dados, foi realizada a aplicação do teste EQ Map com uma amostra de líderes das três unidades estudadas, das quais a pesquisadora não tem controle sobre o ambiente e não pode fazer qualquer interferência. A coleta de dados foi desenvolvida através de cinco tarefas consideradas por Yin (2001) como algumas das principais para a realização dessa etapa:

- Obter acesso a organizações ou a entrevistados-chave.
- Preparar materiais necessários para quando estiver realizando o estudo no campo.
- Desenvolver procedimentos para pedir ajuda e orientação, quando necessário, de pessoas de outros estudos de caso.
- Estabelecer um cronograma para a coleta de dados
- Se preparar para possíveis imprevistos que possam ocorrer.

3.7 Pré-teste do instrumento

Antes da aplicação do EQ Map com a amostra selecionada, foi realizado um pré-teste com dois gestores escolhidos entre as organizações estudadas, para que

pudesse ser verificado a percepção dos respondentes enquanto ao tamanho do teste e dificuldades encontradas.

Não foi relatado nenhum feedback negativo enquanto a forma de apresentação do teste, portanto, manteve-se o modelo proposto.

3.8 Técnicas de coleta dos dados

Antes da coleta de dados ser realizada, primeiro foi feito contato via telefone e e-mail com um dos diretores de cada uma das três instituições escolhidas, apresentando o tema de estudo, o objetivo da pesquisa e solicitando autorização para que fosse aplicado um teste de IE com os gestores culturais dessas organizações. Após concedida a autorização, foi coletado informações a respeito de quantos gestores culturais tinha em cada instituição e solicitado o e-mail deles para que fosse enviado o teste EQ Map.

O EQ Map foi transcrito para a ferramenta Formulários Google, para que fossem respondidos anonimamente, sendo esse formato escolhido em decorrência de que algumas questões apresentadas no teste podiam constranger os respondentes e impedir que fossem autênticos em suas respostas, atrapalhando a confiabilidade dos resultados apresentados.

O formulário foi enviado para os 11 gestores culturais que constituem a população do estudo e foi estabelecido um cronograma de duas semanas para que os testes fossem respondidos. Além do teste, no formulário constava orientações a respeito de como deveria ser respondido.

Após o recebimento das respostas de cada um dos gestores, os dados foram analisados e tratados conforme detalhamento na seção a seguir.

3.9 Técnicas de tratamento dos dados

Devido ao propósito e natureza que foi aplicado, o instrumento de coleta de dados teve duas formas diferentes de tratamento. Os dados obtidos no teste EQ Map foram tratados quantitativamente através de estatística descritiva, uma vez que “Estatística descritiva é o ramo da estatística que envolve a organização, o resumo e a representação dos dados” (LARSON; FARBER, 2010, p.6).

Na análise descritiva os dados coletados foram organizados por meio de planilha eletrônica, com base nas orientações dos criadores do teste, Cooper e Sawaf (1997). Para cada uma das afirmações ou pergunta, os autores atribuíram uma pontuação que variava de 0 a 3, e que era determinada com base na resposta do avaliado. Ao final de cada elemento de análise, as pontuações eram somadas, gerando uma nova pontuação final. Essa pontuação final determinava se o avaliado se enquadrava no nível de Atenção, Vulnerável, Proficiente ou Ótimo.

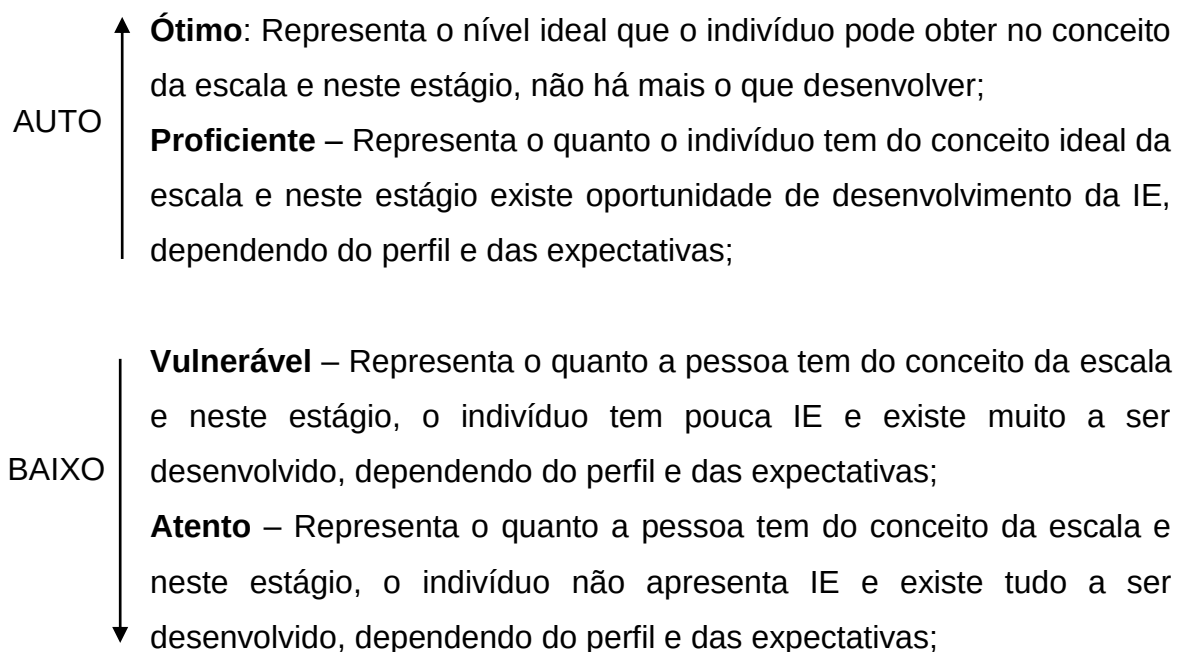
Gráficos foram gerados e utilizados para representar as respostas de cada conjunto de dados coletados e foi construído um quadro simples com o resumo das informações obtidas.

Os dados também foram tratados de forma qualitativa, sendo analisados através de concepções adquiridas a partir do levantamento bibliográfico, principalmente do livro *Inteligência Emocional na Empresa*, de Cooper e Sawaf (1997).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os dados obtidos através da realização do teste EQ Map, que foram agrupados e exibidos por meio de gráficos, para que fossem analisados.

O instrumento de pesquisa utiliza quatro níveis de capacidade para mapear o desempenho emocional pessoal relacionado à inteligência emocional e desta forma, avaliar as vulnerabilidades e potencialidades no ambiente profissional:



A seguir, os dados serão apresentados através de cada categoria definida nesse estudo, que são: Alfabetização, Competências e Valores e Crenças.

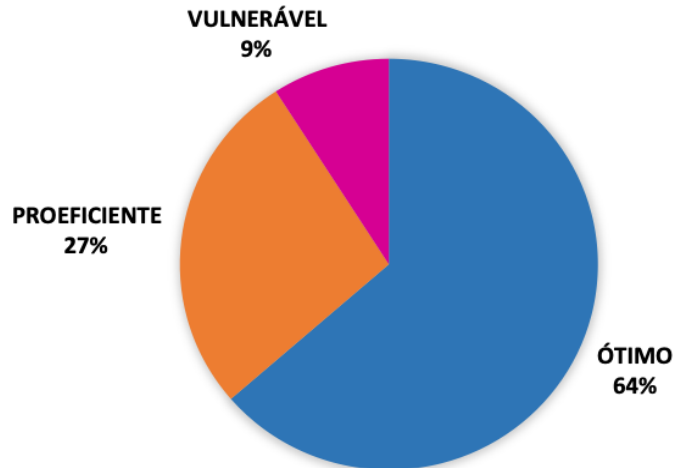
4.1 Alfabetização emocional

A Alfabetização emocional focaliza o aprendizado do QE e o respeito, reconhecimento e a valorização inerente ao conhecimento dos sentimentos (COOPER; SAWAF, 1997). Está dividida entre consciência emocional, expressão emocional e consciência emocional dos outros.

Na escala de consciência emocional, a maioria dos gestores, que corresponde a 64% dos avaliados, se mostraram conscientes de seus próprios sentimentos, o que significa que sabem identificar e nomear as sensações e emoções que sentem, seguidos dos proficientes que somam 27%. Nenhum dos

respondentes está em um nível de atenção, conforme pode ser observado no Gráfico 1.

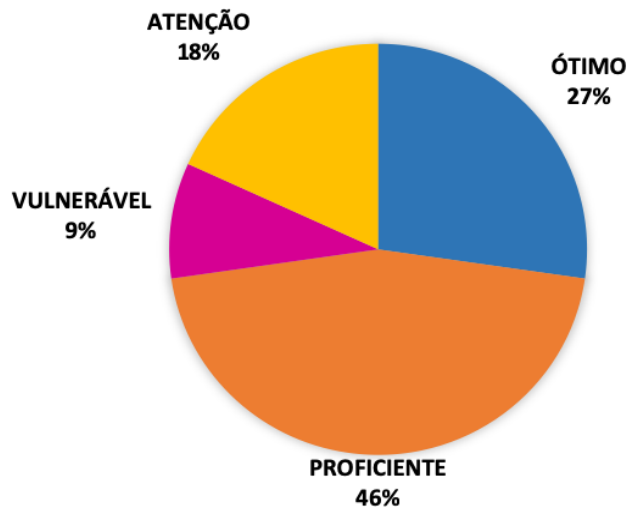
Gráfico 1: Consciência emocional



Fonte: Dados coletados pela pesquisadora (2020).

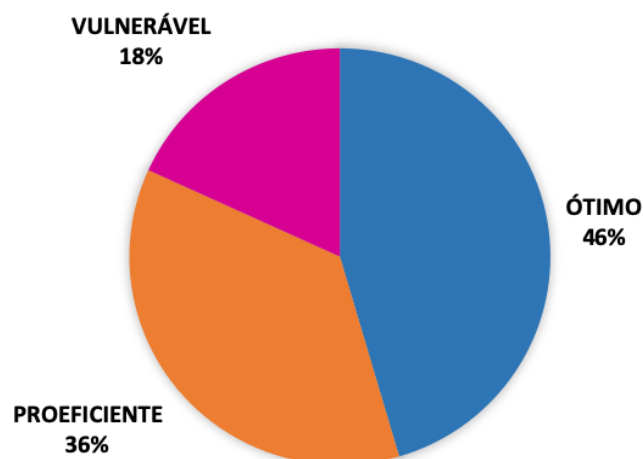
A autoconsciência ou consciência emocional é a habilidade principal da inteligência emocional, pois todas as outras decorrem dela. Portanto, se ela não for bem estruturada, existe uma grande possibilidade de que os outros aspectos da IE não se desenvolvam ou funcionem corretamente (MERSINO, 2009).

Conforme o Gráfico 2, a respeito de como os avaliados expressam as suas emoções, 46% são considerados proficientes nesse quesito, ou seja, conseguem, de forma considerável, expressar biologicamente o que sentem, mas ainda tem potencial para melhorias para atingir um nível ótimo. Ainda nessa escala, 27% estão em um nível ótimo, seguidos por 18% que estão em um nível que merece atenção. Sendo a habilidade de se comunicar indispensável para a sobrevivência, quando uma pessoa é incapaz de expressar as suas emoções acuradamente, suas necessidades podem não serem percebidas e atendidas (CARUSO; SALOVEY, 2007).

Gráfico 2: Expressão emocional

Fonte: Dados coletados pela pesquisadora (2020).

Na escala que avalia o quanto a pessoa é capaz de ler as emoções dos outros, através da observação e intuição, a maioria obteve um bom resultado, onde 46% são considerados em um nível ótimo, seguido por 36% proficiente, conforme pode ser observado no Gráfico 3. Segundo Cooper e Sawaf (1997), pessoas que conseguem ler a emoções dos que estão a sua volta sabem utilizar de maneira mais eficiente a empatia e a intuição em seus relacionamentos.

Gráfico 3: Consciência emocional dos outros

Fonte: Dados coletados pela pesquisadora (2020).

A categoria Alfabetização emocional foca no aprendizado do QE, nas habilidades emocionais de um indivíduo, no respeito, reconhecimento e valorização

dos sentimentos (COOPER; SAWAF, 1997). Dentre as três capacidades analisadas nessa categoria, a Consciência emocional obteve nível mais alto entre os gestores.

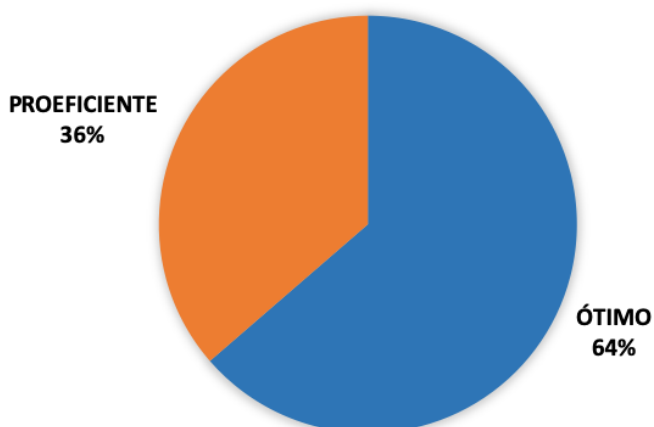
A consciência emocional é primordial para qualquer pessoa, não só para o cargo de gestor cultural, pois é a partir dela que todos os outros aspectos da inteligência emocional se desenvolvem. Ser quociente dos próprios sentimentos não significa apenas saber o que sente, mas admitir para si mesmo os seus sentimentos, se permitindo tratar esses sentimentos quando necessário ou pedir ajuda. Para Cooper e Sawaf (1997), tanto a sabedoria intuitiva quanto a criatividade, são favorecidas pelo conhecimento interior.

Também pode ser observado que a escala expressão emocional obteve um maior número de respondentes em níveis mais baixos. Segundo Robins (2005), durante muitos anos as emoções foram suprimidas nas organizações por serem consideradas como fonte de empecilho para o desenvolvimento do funcionamento racional das organizações. Muitas vezes, a inibição emocional está relacionada a esse fator, ao clima de medo por represarias e julgamentos, o que muitas vezes acaba atrapalhando as ideias inovadoras. Para um cargo que exige criatividade e inovação como o do gestor cultural, é imprescindível que a consciência emocional e expressão emocional sejam desenvolvidas juntas para facilitar essas competências.

4.2 Competências Emocionais

As Competências Emocionais estão relacionadas às qualidades sentimentais e às habilidades que permitem colocar a alfabetização emocional em prática. Está dividida entre intencionalidade, criatividade, elasticidade, conexões interpessoais e insatisfação construtiva (COOPER, SAWAF, 1997).

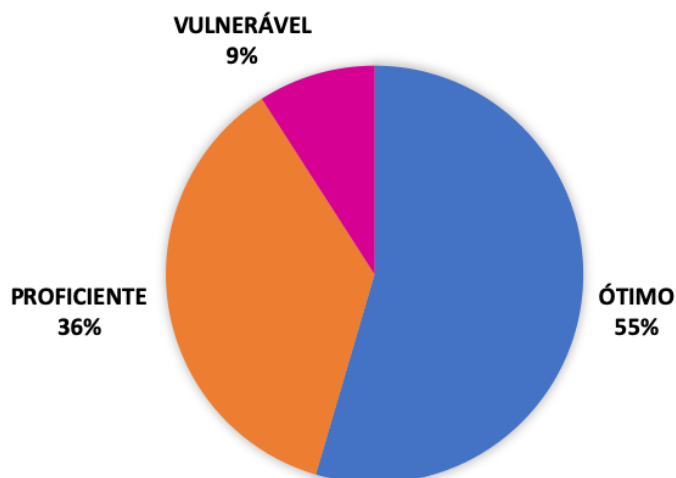
A intencionalidade é a escala que mede o foco, ou seja, a capacidade da pessoa agir deliberadamente, com um propósito certo. Todos os respondentes atingiram um nível satisfatório nesse quesito, sendo que 64% estão em um nível ótimo e 36% proficiente, conforme pode ser visualizado no Gráfico 4. Pessoas com um alto nível de intencionalidade são menos impulsivas e pensam mais antes de falar e de agir.

Gráfico 4: Intencionalidade

Fonte: Dados coletados pela pesquisadora (2020).

Os gestores que responderam a escala de criatividade e atingiram um nível ótimo, somam 55%, seguidos por 36% que se enquadram como proficientes. Pessoas criativas inventam soluções alternativas e encontram novas formas eficazes de fazer as coisas. Como pode ser observado no Gráfico 5, nenhum dos avaliados foram enquadrados em um nível de atenção nessa escala.

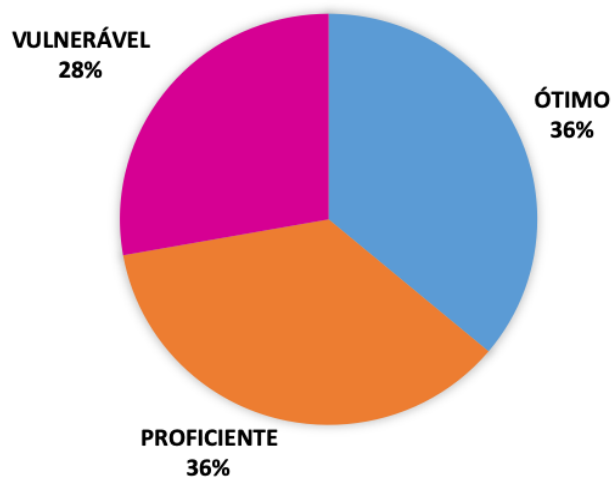
Os bens culturais geram experiências, e para intensificar os valores gerados das experiências de seus produtos e garantir uma inovação contínua, os gestores culturais contam principalmente com o conhecimento técnico e com a criatividade (LAMPEL; LANT; SHAMSIE, 2009).

Gráfico 5: Criatividade

Fonte: Dados coletados pela pesquisadora (2020).

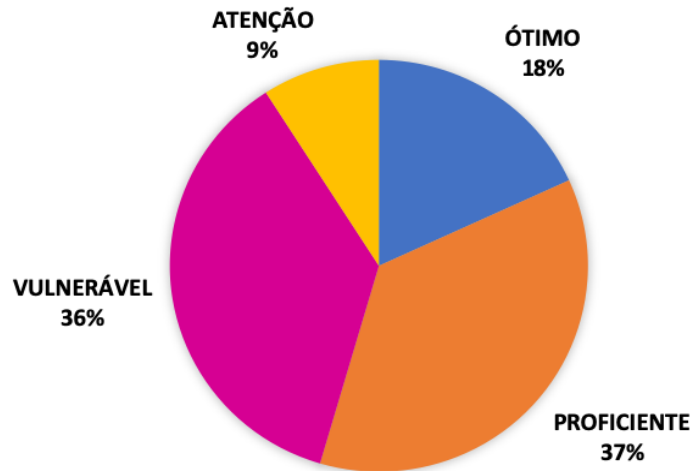
Quando se trata de elasticidade, os gestores que são considerados em um nível ótimo e proficiente somam 36%, seguidos de 28% que estão em um nível vulnerável, como pode ser observado no Gráfico 6. Segundo Cooper e Sawaf (1997), os avaliados que atingem um alto desempenho nessa escala são mais flexíveis, são capazes de mudar de opinião mesmo depois de tomadas, e acessam o contraditório ao que acreditam para ter o conhecimento de pontos de vista diferentes.

Gráfico 6: Elasticidade



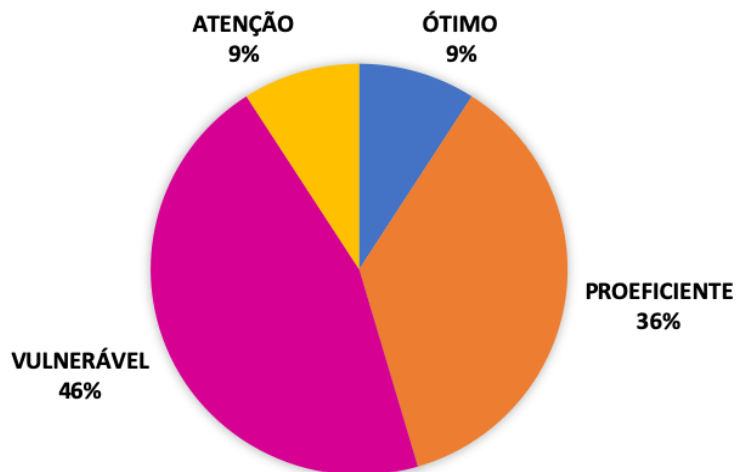
Fonte: Dados coletados pela pesquisadora (2020).

A escala de conexões interpessoais avalia as relações dos entrevistados com as pessoas que estão a sua volta e o quão eles agem com autenticidade nessas relações. No Gráfico 7, é possível observar que 37% dos gestores usam essa competência de maneira proficiente e 36% estão em estado de vulnerabilidade nessa escala.

Gráfico 7: Conexões interpessoais

Fonte: Dados coletados pela pesquisadora (2020).

Ao analisar a capacidade de transformar frustrações e insatisfações em novas ideias e objetivos, 46% dos avaliados estão em nível de vulnerabilidade, seguido por 36% em nível de proficiência. Apenas uma pequena minoria foi considerada em nível ótimo e de atenção nessa escala, conforme pode ser observado no Gráfico 8.

Gráfico 8: Insatisfação construtiva

Fonte: Dados coletados pela pesquisadora (2020).

Nesta categoria que trata sobre as competências da IE, pode-se observar através dos gráficos que os respondentes obtiveram um melhor desempenho nas escalas intencionalidade e criatividade, e menores desempenhos nas escalas conexões interpessoais e insatisfação construtiva.

A intencionalidade é uma competência de quem tem foco e é pragmática, é uma qualidade daquela pessoa que quando as coisas se dispersam, é capaz de colocar tudo em uma mesma direção novamente, sendo, portanto, uma competência indispensável para um líder, por ser aquele que organiza e define caminhos em um grupo. Pessoas com alto nível de intencionalidade também são mais reflexivas, pensam mais antes de agir e falar, sendo assim menos impulsivas. Essa competência se faz importante para o gestor cultural, e corrobora com a fala de Rosa Villas-Boas (2005), na qual diz que o gestor cultural precisa ter um pensamento crítico e reflexivo para entender o seu papel no desenvolvimento da cultura e seguir os objetivos sem desvios de forma eficiente e eficaz.

A cultura faz parte de uma economia criativa, onde as atividades estão fundamentadas na inovação e na criatividade para poder agregar valor aos bens culturais, sendo, portanto, a criatividade uma competência essencial para os líderes que atuam nesse mercado. Segundo Stoll e Temperley (2009), a liderança criativa trata-se de ver, pensar e fazer as coisas de maneiras diferentes do usual. Os líderes criativos impulsionam a criatividade em seu entorno uma vez que são os responsáveis por prover as condições, o meio ambiente e as oportunidades para que as outras pessoas também possam ser criativas.

Em relação a conexões interpessoais, pessoas que se apresentam como vulneráveis, ou seja, que não tem essa competência muito desenvolvida, podem não conseguir manter seus relacionamentos e, no ambiente de trabalho, isso pode gerar conflitos e impede que o profissional tenha boas relações políticas com os demais (COOPER; SAWAF, 1997). Isso porque essa escala avalia a capacidade de criar e sustentar uma equipe de trabalho com a qual o líder pode ser autêntico, podendo expressar carinho e gratidão, mas também compartilhar as suas vulnerabilidades e falhas.

Por fim, outra escala da categoria onde os gestores obtiveram um menor desempenho foi a de insatisfação construtiva. Cooper e Sawaf (1997) acreditam que organizações competitivas do século XXI com cultura de alto QE vão aprender a acessar as energias criativas através da aceitação das discordâncias e insatisfações nas equipes, impulsionadas pelo conflito de ideias. Para os autores, os líderes que aprendem a usar a insatisfação construtiva permanecem mais abertos à curiosidade, solidariedade e aprendizado frente a resistência e a crítica, de modo que essa disputa possa estimular a inovação e a qualidade em sua equipe de trabalho.

Pode-se observar que por mais que os gestores culturais sejam criativos, se não tiverem um bom desempenho na escala de insatisfação construtiva, ele poderá ter problemas em promover a criatividade em sua equipe.

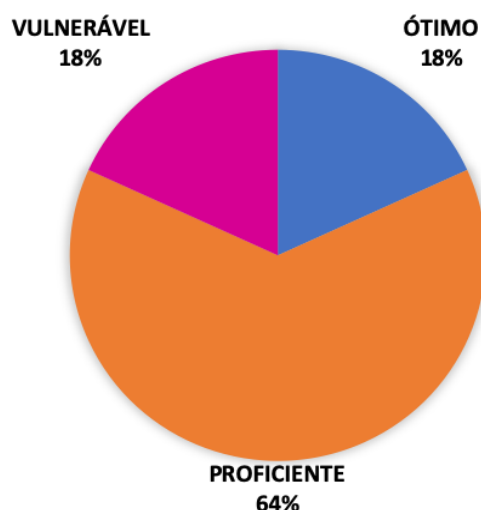
4.3 Valores e crenças

Os valores e crenças são conceitos e princípios em que se acreditam, que norteiam as ações e decisões de cada indivíduo e que impactam diretamente o QE. Estão presentes nas escalas: compaixão, perspectiva, intuição, raio de confiança, poder pessoal e integridade.

A escala compaixão empática, mede a capacidade de se colocar no lugar do outro. No Gráfico 9 é possível observar que a maioria dos gestores, 64%, estão em um nível proficiente, enquanto os demais apresentam um nível ótimo e vulnerável, sendo 18% cada um. Não necessariamente um nível ótimo pode ser o ideal nessa escala, uma vez que se um líder for extremamente empático dificultaria a tomada de algumas decisões que podem afetar outras pessoas.

A empatia é importante para um líder sentir e entender o ponto de vista de todos da sua equipe, facilitando a obtenção de um consenso; facilita a comunicação em um mundo globalizado, pois pessoas empáticas tem uma maior compreensão das diferenças culturais e étnicas; por fim, líderes precisam de empatia para desenvolver e reter bons funcionários (GOLEMAN, 2015).

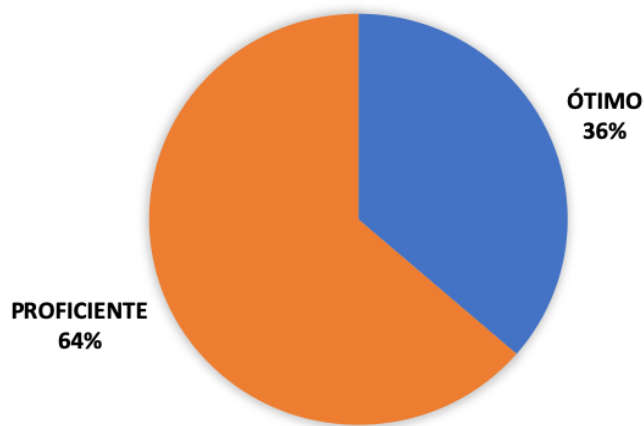
Gráfico 9: Compaixão



Fonte: Dados coletados pela pesquisadora (2020).

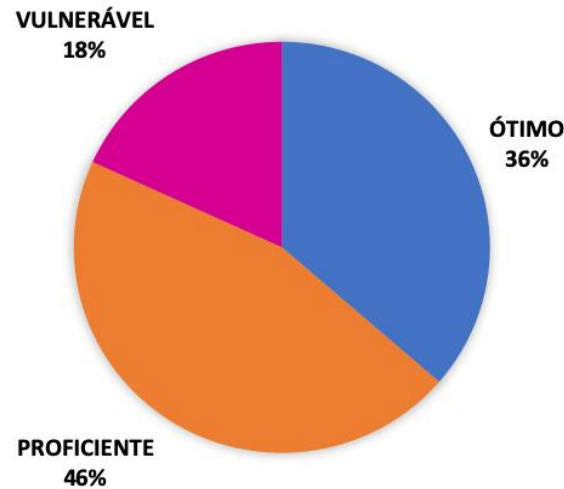
No Gráfico 10 é possível observar a perspectiva dos gestores, ou seja, o grau de otimismo de cada um. Conclui-se que a grande maioria é considerada proficiente, sendo 64% dos avaliados, seguido por 36% que se enquadraram no nível ótimo. O nível proficiente pode ser considerado o mais ideal, pois é um otimista que mantém os pés no chão, ao contrário de quem está em um nível ótimo, que muitas vezes é extremamente otimista a ponto de viver fora da realidade.

Gráfico 10: Perspectiva



Fonte: Dados coletados pela pesquisadora (2020).

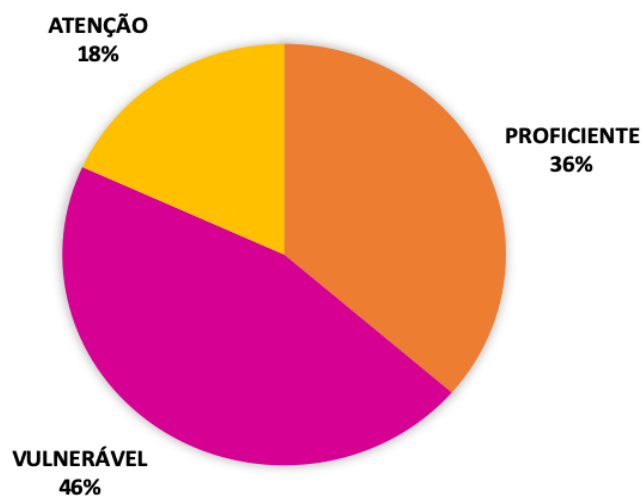
Ao avaliar a maneira como os gestores ouvem a sua intuição e acatam ela, é possível observar no Gráfico 11 que 46% dos avaliados se mostraram proficientes, ou seja, tem uma boa intuição, só que nem sempre segue ela. Os que alcançaram um nível ótimo somam 36%. Pessoas com um alto nível de intuição tendem a não depender unicamente das informações disponíveis para tomar decisões.

Gráfico 11: Intuição

Fonte: Dados coletados pela pesquisadora (2020).

A escala raio de confiança avalia o quanto a pessoa confia em si mesmo e nos outros. Dentre os gestores que responderam ao teste, a grande maioria atingiu um nível baixo nessa escala, sendo 46% vulnerável e 18% em atenção, e nenhum atingiu a escala ótima, conforme mostra o Gráfico 12.

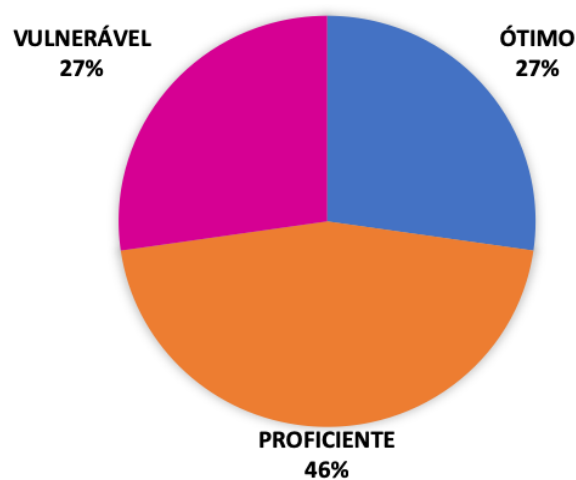
De acordo com Cooper e Sawaf (1997), pessoas com um nível baixo de confiança gastam muito tempo e energia, duvidando, verificando, avaliando, em vez de fazer o trabalho que de fato deve ser feito, prejudicando a hierarquia, causando equívocos e problemas de comunicação.

Gráfico 12: Raio de Confiança

Fonte: Dados coletados pela pesquisadora (2020).

O poder pessoal mede a capacidade do líder de fazer com que as pessoas acreditem e sigam o que ela acredita, influenciando pessoas através do carisma em vez da autoridade. Nessa escala, a maioria dos gestores atingiram um nível satisfatório, sendo 46% proficientes e 27% considerados em um nível ótimo. Apenas 27% precisam se desenvolver mais nessa escala, como pode ser observado no Gráfico 13.

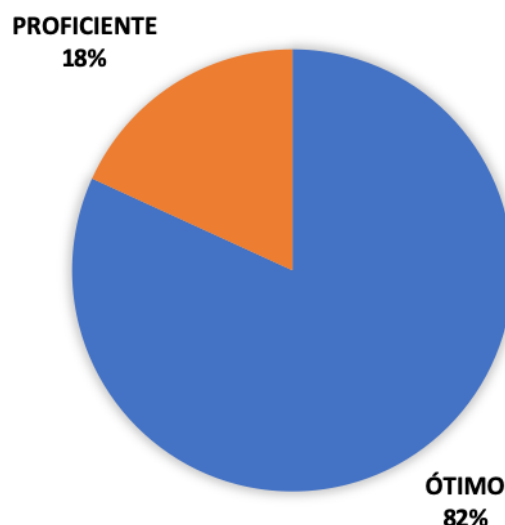
Gráfico 13: Poder Pessoal



Fonte: Dados coletados pela pesquisadora (2020).

Por último, a integridade mede os valores e princípios ao qual a pessoa se submete. Todos os gestores atingiram um nível alto nessa escala, sendo a maioria avaliados como ótimo, 73%, e proficiente, 18%, como pode ser visto no Gráfico 14.

Para Cooper e Sawaf (1997), a integridade no mundo dos negócios significa aceitar as responsabilidades, se comunicar de maneira clara e aberta, cumprir as promessas e ter coragem de liderar com honra e ética a si mesmo, com a sua equipe de trabalho e com a sua empresa.

Gráfico 14: Integridade

Fonte: Dados coletados pela pesquisadora (2020).

Por fim, na categoria Valores e crenças, merecem destaque as respostas de maior expressão para o desenvolvimento do perfil emocional dos líderes duas escalas, seja por terem sido consideradas como desempenho alto, integridade, ou baixo, raio de confiança.

No que tange a escala de integridade, todos os gestores obtiveram um desempenho alto. De acordo com Davi Kolb (*apud* COOPER; SAWAF, 1997), a integridade é uma consciência que integra e processa as experiências de mundo abrangendo a criatividade, valores, capacidades intuitivas e emocionais, assim como os poderes racionais e analíticos. Cooper e Sawaf (1997) dizem que líderes íntegros são mais influentes, pois inspiram mais confiança e admiração em seus liderados.

Ainda segundo os autores, em um ambiente organizacional, as pessoas costumam a creditar que estão se comportando de forma íntegra, mas muitas vezes tem problemas para aplicar de forma eficaz o senso de integridade em suas ações e interações. Dessa maneira, a integridade pode ser considerada uma das escalas do QE mais difíceis de serem analisadas, uma vez que para muitas pessoas há um conflito entre o certo e o errado.

Segundo Cooper e Sawaf (1997), quanto mais uma pessoa confia em si, nos outros e no ambiente a sua volta, mais criativa e eficaz ela se torna, aumentando as chances de ser bem-sucedida. A confiança também favorece a comunicação em um grupo, permitindo que os membros se expressem abertamente seus sentimentos e

diferenças, e é considerada um índice de satisfação profissional pessoal com a empresa que trabalha. Dessa maneira, um líder deve manter o seu raio de confiança o mais amplo possível e deve também influenciar para que o mesmo ocorra na sua equipe, para que ela se torne mais unida e eficaz.

Para uma melhor visualização dos resultados obtidos, os dados foram agrupados e foi feita uma média por escala, que varia de 1 a 4, conforme poderá ser visualizado na próxima seção.

4.4 Consolidando dados

Através dos dados obtidos, é possível observar no Quadro 5 que os líderes obtiveram as maiores potencialidades nas escalas consciência emocional, intencionalidade, criatividade e integridade.

Quadro 5: Médias por escalas

Categorias	Escala	Média
Alfabetização	Consciência Emocional	3,55
	Expressão Emocional	2,82
	Consciência Emocional dos outros	3,27
Competências	Intencionalidade	3,64
	Criatividade	3,45
	Elasticidade	3,09
	Conexões interpessoais	2,64
	Insatisfação construtiva	2,45
	Compaixão	3
Valores e crenças	Perspectiva	3,36
	Intuição	3,18
	Raio de confiança	2,36
	Poder pessoal	3
	Integridade	3,82

Fonte: Dados coletados pela pesquisadora (2020).

É possível observar nos gráficos que os 11 gestores culturais analisados possuem um desempenho elevado principalmente nas escalas consciência emocional, intencionalidade, criatividade e integridade, o que significa que são altamente conscientes do que sentem, conseguem agir com foco e determinação no que fazem, são criativos e inovadores e agem com honra e ética a si mesmo e com os outros a volta.

Em organizações de fomento à cultura, a política cultural empregada tem que buscar levar à população bens e atividades culturais de qualidade, diversidade nas opções de consumo, além de reafirmar a preservação de identidades e disseminar valores. Em um mercado criativo, diversificado e cheio de valores intrínsecos como a da indústria cultural, essas qualidades são essenciais naqueles que são responsáveis por promover a criação e organização de bens culturais e liderar equipes.

Os gestores culturais precisam conhecer e serem sensíveis ao processo de criação artística, precisam também sintonizar ideias, compreender as realidades no entorno e no mundo, e para isso, inteligência emocional em aspectos que estão relacionadas às pessoas em seu entorno, são essenciais. Por isso, os componentes que receberam baixas pontuações, como expressão emocional, conexões interpessoais e raio de confiança são os que mais precisam serem desenvolvidos, pois são essenciais para os relacionamentos interpessoais.

Sendo a criatividade a base do mercado cultural, é importante também destacar a necessidade do desenvolvimento da insatisfação construtiva e raio de confiança nos líderes, uma vez que, como foi discutido anteriormente, essas competências podem influenciar no processo criativo das equipes de trabalho.

5 CONCLUSÕES

O desenvolvimento do presente estudo teve como objetivo principal identificar o perfil com base na inteligência emocional, dos líderes que atuam na área de gestão cultural em organizações de fomento à cultura.

Para tanto, buscou-se primeiramente apresentar as habilidades e competências da inteligência emocional com base nos estudos de grandes pesquisadores sobre o tema, para que em um segundo momento pudesse ser feito a mensuração da inteligência emocional dos líderes através do teste EQ Map. Como resultado da finalização dessas duas etapas, pode ser identificado o perfil, com base na inteligência emocional, dos líderes que atuam na área de gestão cultural em organizações de fomento à cultura.

Esse capítulo é dedicado discussão das principais conclusões obtidas através do levantamento bibliográfico e das análises extraídas dos dados gerados do EQ Map. Também são expostas as principais limitações do estudo e sugestões para trabalhos futuros.

5.1 Respondendo as questões de pesquisa

Para auxiliar o alcance do objetivo geral desta pesquisa, foram levantadas três questões que nortearam os procedimentos realizados. Ao longo desse estudo, essas questões puderam ser respondidas, acreditando-se, portanto, que o objetivo proposto foi alcançado com sucesso.

A primeira questão levantada foi Quais as habilidades e competências da inteligência emocional?. Para responder a essa pergunta, foi feito um levantamento bibliográfico com bases nos trabalhos de grandes estudiosos da IE, apresentando três modelos de IE.

O primeiro modelo discutido foi o de habilidades mentais da IE, criado através dos estudos de Mayer, Salovey e Caruso. Segundo esse modelo, uma pessoa emocionalmente inteligente saberia identificar, utilizar, compreender e administrar as emoções. O segundo modelo, proposto por Goleman, Boyatzis e McKee, admite que a IE é composta por quatro habilidades, a autoconsciência, autogestão, conscientização social e gestão de relacionamentos, nas quais para cada uma delas, há um conjunto de competências associadas. No terceiro modelo, os autores Cooper

e Sawaf explicam a existência de quatro bases para analisar e desenvolver a IE, a alfabetização emocional, competência emocional, profundidade emocional e alquimia emocional, nas quais há um conjunto de competências, crenças e valores interligados a elas.

A segunda pergunta que se buscou responder foi Qual a importância da inteligência emocional no contexto organizacional e no processo de liderança? Conforme estudos provaram a importância da inteligência emocional não apenas na vida pessoal, mas também na vida profissional, as organizações começaram a procurar por indivíduos que fossem emocionalmente inteligentes, principalmente aqueles que iriam ocupar cargos de liderança. Segundo pesquisas realizadas por estudiosos do tema, líderes emocionalmente inteligentes são mais bem-sucedidos, sendo a IE essencial no processo de influenciar pessoas, e na tomada de decisões, uma vez que a mente emocional trabalhando em conjunto com a mente racional permite um equilíbrio dos pensamentos e das ações.

A terceira questão levantada foi Qual o nível de inteligência emocional dos líderes, identificados através do teste EQ Map - Mapeamento do Quociente Emocional?. Para que fosse respondida, foi aplicado o teste EQ Map com 11 gestores culturais de três organizações de fomento à cultura que atuam de formas expressivas no estado de Sergipe. Através dos dados obtidos, foram construídos gráficos que permitiram identificar em cada uma das 14 escalas analisadas, o nível de inteligência emocional dos líderes.

Por fim, o problema que gerou essa pesquisa foi Qual o perfil, com base na inteligência emocional, dos gestores de organizações de fomento à cultura?. Através resultados obtidos com a aplicação do EQ Map, os gráficos demonstraram que dentre as 14 competências emocionais analisadas, esses gestores possuem principalmente consciência emocional, intencionalidade, criatividade e integridade. Os resultados também demonstraram que a maioria dos gestores apresentam maior fragilidade em competências que podem prejudicar os relacionamentos no trabalho, como nos componentes de expressão emocional, conexões interpessoais e raio de confiança.

5.2 Limitações da pesquisa

Durante o desenvolvimento desta pesquisa, ainda na sua fase inicial, dois fatores ocasionaram limitações ao estudo: o tamanho do teste EQ Map e a quantidade de organizações utilizadas como unidades de análise.

A ideia inicial era de aplicar o teste EQ Map na íntegra, conforme proposto por Cooper e Sawaf (1997), mas por achar muito extenso e demorado, a pesquisadora achou melhor delimitar as categorias a serem avaliadas, escolhendo apenas as essenciais para o estudo.

O teste original é formado por cinco áreas de desempenho: Ambiente Atual, Alfabetização, Competências, Valores e Crenças e Consequências. Tirar questões de cada uma das áreas seria inviável pois afetaria o critério de pontuação estabelecido pelos autores. Portanto, para resumir o teste, tiveram que ser desconsideradas as áreas de desempenho de Ambiente Atual e Consequências, pois foram consideradas menos relevantes para o estudo.

A limitação decorrente das unidades de análise é que nem todas as organizações culturais de Sergipe puderam ser estudadas, visto a quantidade e a dificuldade de acesso de algumas delas. Dessa maneira, foram escolhidas três organizações de fomento à cultura que desempenham trabalhos de maior expressão e alcance estadual, que são a FUNCAJU, FUNCAP e o Instituto Banese.

5.3 Sugestões para trabalhos futuros

Como sugestão para próximos estudos, sugere-se a replicação dessa pesquisa em gestores culturais de outros tipos de organizações que não estejam ligadas às esferas públicas, já que as suas estruturas se comportam de maneira diferente. Também seria interessante a realização de um estudo intervencionista para propor e implementar técnicas e ferramentas para o desenvolvimento e melhoria das competências emocionais das organizações estudadas, principalmente aquelas onde os avaliados obtiveram um maior índice de vulnerabilidade e atenção.

Espera-se que os resultados obtidos com esse estudo possam oferecer às organizações de fomento à cultura insumos para a aplicação de melhorias e desenvolvimento da inteligência emocional de seus colaboradores, principalmente daqueles que ocupam cargos de liderança.

5.4 Considerações finais

Foi possível demonstrar através da pesquisa realizada como as emoções desempenham um papel no desenvolvimento psicológico humano e como ela trabalha junto da mente racional para ajudar os indivíduos a tomar decisões e a se relacionar consigo mesmo e com os outros a sua volta. Também foi possível demonstrar como a gestão cultural opera de uma maneira diferente dos outros tipos de gestão, e como os gestores culturais precisam exercer um estilo de gestão diferente para poder atender de maneira eficiente as necessidades dos consumidores do mercado cultural.

Através do estudo de vários autores, buscou-se esclarecer como a concepção de inteligência evoluiu ao longo do tempo, deixando de ser considerada puramente racional, como a inteligência lógico matemática, passando a ser reconhecida em vários níveis, como a inteligência musical, linguística, intrapessoal, interpessoal, social, e por fim, inteligência emocional.

Também foi discutido quais aspectos de competências, habilidades e valores tornam uma pessoa emocionalmente inteligente, e como a mente emocional pode ser utilizada junto da mente racional para ajudar as pessoas a se tornarem mais eficazes e bem-sucedidas no trabalho.

Através dos dados obtidos com o teste que mede o QE em gestores culturais, pôde-se observar que os avaliados apresentam indicadores mais elevados em competências internas da inteligência emocional, em contrapartida, precisam desenvolver melhor as competências externas, já que estabelecer relações construtivas e positivas com as pessoas que estão à volta é essencial em qualquer organização, principalmente para aqueles que ocupam cargo de liderança.

Outra conclusão que pode ser feita é que para organizações que atuam no mercado cultural, a criatividade é um elemento essencial, portanto é imprescindível que os seus gestores possuam essa competência. Porém, também é necessário que desenvolvam outras competências da IE que ajudam a criar um ambiente propício à criatividade e inovação, como insatisfação construtiva e raio de confiança.

Por último, essa pesquisa contribuiu para levar à comunidade acadêmica um estudo mais aprofundado sobre um tema que é tão escasso, o perfil emocional de líderes e gestores, sendo que não foi identificado pesquisas do tipo relacionadas a gestores culturais. A pesquisa também contribuiu para demonstrar a importância das

abordagens da inteligência emocional nos ambientes organizacionais, deixando reflexões para a adoção de políticas desenvolvimento das competências emocionais de seus colaboradores e de recrutamento e seleção, baseada não apenas em qualidades técnicas, mas também em qualidades emocionais.

REFERÊNCIAS

- ARMSTRONG, Thomas. **Multiple intelligences in the classroom**. 4. ed. Alexandria: ASCD, 2018. Disponível em: <http://www.ascd.org/ASCD/pdf/siteASCD/publications/books/Multiple-Intelligences-in-the-Classroom-4th-Edition-Sample-Chapters.pdf>. Acesso em: 23 jun. 2019.
- BOTREL; Manuela de Oliveira; SANTOS; Iara de Cássia Silva; ARAÚJO, Priscila Gomes; PEREIRA, José Roberto. **Entre a Gestão Pública e a Gestão Social de Bens Culturais no Brasil**. ABET, Juiz de Fora, v.1, n.2, p. 41-54, jul./dez. 2011. Disponível em: <http://www.each.usp.br/turismo/publicacoesdeturismo/ref.php?id=24775>. Acesso em: 09 jun. 2020.
- BRANT, Leonardo. **O poder da cultura**. São Paulo: Peirópolis, 2009.
- CARDOSO, Francisco Manuel dos Santos. **Estrutura e Dinâmica do Sistema Afectivo das Dimensões de Avaliação às Estruturas de Acção**: Emoções Contributos para uma hermenêutica. Dissertação (Doutoramento em psicologia) - Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro. UTAD: Vila Real, 2008. Disponível em: <https://docero.com.br/doc/-5vns1s#5vns1s>. Acesso em: 17 jun. 2019.
- CARUSO, David R.; SALOVEY, Peter. **Liderança com Inteligência Emocional**: Liderando e administrando com competência e eficácia. São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda., 2007.
- COOPER, Robert K; SAWAF, Ayman. **Inteligência Emocional na Empresa**. Tradução Ricardo Inosoja, Sonia T. Mendes Costa. 8. ed. Rio de Janeiro: Campos, 1997.
- CRESPI, Franco. **Manual de Sociologia da Cultura**. Lisboa: Editorial Estampa, 1997.
- CUNHA, Maria Helena. **Coleção política e gestão culturais**: gestão cultural. Salvador: Secretaria de Cultura do Estado da Bahia/SECULT, 2013.
- CUNHA, Maria Helena. **Formação do Profissional de Cultura**: desafios e perspectivas. In: BRANT, Leonardo (org.). Políticas Culturais. Barueri: Manole, 2003.
- CUNHA, Maria Helena. Referências Bibliográficas: mais um desafio para o gestor cultural. In: **REVISTA OBSERVATÓRIO ITAÚ CULTURAL – REVISTA OIC**. n° 6. jul./set. 2008. São Paulo: Itaú Cultural, 2008. p. 35-42. Disponível em: <https://www.itaucultural.org.br/revista-observatorio-ic-n-6-2>. Acesso em: 29 jun. 2020.
- DAMÁSIO, António. **Em busca de Espinosa**: prazer e dor na ciência dos sentimentos. Adaptação para o português do Brasil Laura Teixeira Motta. São Paulo: Companhia das Letras, 2004.
- DAMÁSIO, António. **O erro de Descartes**: Emoção, razão e o cérebro humano. São Paulo: Companhia das Letras, 1996.

ELLET, William. **Manual de estudo de caso**: como ler, discutir e escrever casos de forma persuasiva. Tradução André de Godoy Vieira. Porto Alegre: Bookman, 2008.

GANDRA, Manuel Maria Gonçalves. **A importância da Inteligência Emocional nas competências de Gestão**: Um estudo de caso num operador logístico português. Dissertação (Mestrado em Gestão) - Universidade Lusófona do Porto, Porto, 2016. Disponível em: <http://recil.ulusofona.pt/bitstream/handle/10437/7174/Disserta%c3%a7%c3%a3o.pdf?sequence=1>. Acesso em: 07 jan. 2019.

GARDNER, Howard. **Inteligências múltiplas**: A teoria na prática. Porto Alegre: Artmed, 1995.

GARDNER, Howard; BLYTHE, Tina. Uma escola do futuro. *In*: GARDNER, Howard. **Inteligências múltiplas**: A teoria na prática. Porto Alegre: Artmed, 1995. p. 61-76.

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

GOLEMAN, Daniel. **Trabalhando com a Inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1999.

GOLEMAN, Daniel. An EI - Based Theory of Performance. *In*: CHERNISS, C.; GOLEMAN, Daniel. (org.). **The emotionally intelligent workplace**: how to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups, and organizations. CA: Jossey-Bass. San Francisco, 2001. p. 27-44. Disponível em: <http://www.ftms.edu.my/images/Document/MOD00946%20-%20Organisational%20transformatoin%20practice/Goleman%20BOOK%20The%20Emotionally%20Intelligent%20Workplace.PDF>. Acesso em 29 jun. 2019.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4133507/mod_resource/content/2/Inteligencia-emocional-Daniel-Goleman.pdf. Acesso em: 10 maio 2019.

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

GOLEMAN, Daniel; BOYATZIS, Richard e MCKEE, Annie. **O poder da inteligência emocional**: como liderar com sensibilidade e eficiência. Tradução Berilo Vargas. Rio de Janeiro: Objetiva, 2018.

GRIFFIN, Ricky W.; MOORHEAD, Gregory. **Fundamentos do comportamento organizacional**. Tradução Fernando Moreira Leal, André Siqueira Ferreira. São Paulo: Ática, 2006.

HANSON, David. **Gestão e cultura**: um panorama dos argumentos prós e contra. III Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2006. Disponível em: https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos07/11_Hanson%20Gestao%20e%20Cultura.pdf. Acesso em: 05 jun. 2020.

HIRSCH, Paul M. **Processing fads and fashions: an organization-set analysis of cultural industry system**. American Journal of Sociology, v. 77, n. 4, 1972.

Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/247266573_Processing_Fads_and_Fashions_An_Organization-Set_Analysis_of_Cultural_Industry_Systems/link/546e1fb00cf2b5fc176043ca/download. Acesso em: 02 jun. 2020.

JULIANO, Viviane Fontes. **As singularidades da gestão das empresas de produção cultural**. VI Enecult – Encontro de estudos multidisciplinares em cultura 2010. Salvador: UFBA, maio, 2010. Disponível em:

<http://www.cult.ufba.br/wordpress/24342.pdf>. Acesso em: 02 jun. 2020.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 1990.

LARSON, Ron; FARBER, Betsy. **Estatística Aplicada**. Tradução Luciane Ferreira Pauleti Vianna. 4. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

MACÊDO, Ivanildo I. et al. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. 9. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

MACKINTOSH, N.J. History of Theories and Measurement of Intelligence. In: STERNBERG, Robert J.; KAUFMAN, Scott Barry (ed.). **The Cambridge Handbook of Intelligence**. Cambridge: Cambridge University Press, 2011. p. 3-19. Disponível em: https://the-eye.eu/public/Books/4chan_pol_Archives/PDFs/Miscellaneous%20Unsorted/Propertyarianism%20Library%20-%20The%20Great%20Books%20of%20the%20Aristocracy/3.%20Human%20Beings/Intelligence/Sternberg%2C%20Kaufman%20-%20The%20Cambridge%20Handbook%20of%20Intelligence.pdf. Acesso em: 21 jun. 2019. Acesso em: 21 jun. 2019.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas 2003.

MAVROVELI, Stella; PETRIDES, K.V.; RIEFFE, Carolien; BAKKER, Femke. **Trait emotional intelligence psychological well-being and peer-rated social competence in adolescence**. British Journal of Developmental Psychology, v. 25, p.263-275, 2007. Disponível em:

[http://www.psychometriclab.com/adminsdata/files/BJDP%20\(2007\)%20-%20T_EI.pdf](http://www.psychometriclab.com/adminsdata/files/BJDP%20(2007)%20-%20T_EI.pdf). Acesso em: 24 jun. 2019.

MAYER, John D.; CARUSO, David. R.; SALOVEY, Peter. Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. **Intelligence**, v. 27, n.04, p. 267-298, 2000. Elsevier Science Inc. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0160-2896\(99\)00016-1](https://doi.org/10.1016/S0160-2896(99)00016-1). Disponível em: http://ei.yale.edu/wp-content/uploads/2014/02/pub212_Mayer_Caruso_Salovey_1999.pdf. Acesso em: 16 jun. 2019

MAYER, John D.; SALOVEY, Peter; CARUSO, David R.; CHERKASSKIY, Lillia. Emotional Intelligence. In: STERNBERG, Robert J.; KAUFMAN, Scott Barry (ed.). **The Cambridge Handbook of Intelligence**. Cambridge: Cambridge University Press, 2011. p. 528-549. Disponível em: https://the-eye.eu/public/Books/4chan_pol_Archives/PDFs/Miscellaneous%20Unsorted/Property%20Library%20-%20The%20Great%20Books%20of%20the%20Aristocracy/3.%20Human%20Beings/Intelligence/Sternberg%2C%20Kaufman%20-%20The%20Cambridge%20Handbook%20of%20Intelligence.pdf. Acesso em: 21 jun. 2019. Acesso em: 21 jun. 2019.

MAYER, John. D.; SALOVEY, Peter. What is emotional intelligence? In: SALOVEY, P.; SLUYTER, D. J. (ed.). **Emotional development and emotional intelligence: Educational implications**. New York: Harper Collins, 1997. p. 3-34. Disponível em: http://ei.yale.edu/wp-content/uploads/2014/02/pub219_Mayer_Salovey_1997.pdf. Acesso em: 10 abr. 2019.

MERSINO, Anthony C. **Inteligência emocional para gerenciamento de projetos**. São Paulo: M.Books do Brasil, 2009.

NASCIMENTO, Silvana Helal. **As relações entre inteligência emocional e bem-estar no trabalho**. Dissertação (Mestrado em Psicologia da saúde) - Universidade Metodista de São Paulo. Faculdade de Psicologia e Fonoaudiologia, Curso de Pós-Graduação em Psicologia da Saúde. São Bernardo do Campo, 2006. Disponível em: <http://tede.metodista.br/jspui/bitstream/tede/1327/1/Silvana%20Helal%20Nascimento.pdf>. Acesso em 24 jun. 2019.

NEISSER, Ulrich; BOODOO, Gwyneth; BOUCHARD, Thomas. J.; BOYKIN, A. Wade; BRODY, Nathan; CECI, Stephen J.; HALPERN, Diane F.; LOEHLIN, John C.; PERLOFF, Robert; STERNBERG, Robert J.; URBINA, Susana. **Intelligence: Knowns and Unknowns**. American Psychology v. 51, p. 77-101, 1996. Disponível em: <http://intelligence.martinsewell.com/Neisser-et al1996.pdf>. Acesso em: 22 jun. 2019.

OLIVEIRA-CASTRO, Jorge M.; OLIVEIRA-CASTRO, Karina M. Função adverbial de “inteligência”: definições e usos em psicologia. **Psicologia: Teoria e Prática**, v. 17, n. 3, p. 257-264, 2001. DOI: 10.1590/S0102-37722001000300008. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/26360854_A_Funcao_Adverbial_de_Inteligencia_Definicoes_e_Usos_em_Psicologia. Acesso em: 01 jun. 2019.

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

LAMPEL, Joseph; LANT, Teresa; SHAMSIE, Jamal. Equilíbrio em cena: o que aprender com as práticas organizacionais das indústrias culturais. In: **Revista de Administração de Empresas (RAE)**. São Paulo: v. 49, n.1, jan./mar., 2009. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902009000100004&lng=pt&tlng=pt. Acesso em: 02 jun. 2020.

REIS, Ana Carla Fonseca. Economia da cultura e desenvolvimento: Estratégias Nacionais e Panorama Global. In: REIS, Ana Carla Fonseca; MARCO, Kátia de (orgs.). **Economia da cultura: ideias e vivências**. Rio de Janeiro: Publit, 2009. p. 25-36. Disponível em: <https://www.abgc.org.br/wp-content/uploads/2020/04/Economia-da-Cultura-Ideias-e-Viv%C3%Aancias1-1.pdf>. Acesso em: 02 jun. 2020.

REVISTA OBSERVATÓRIO ITAÚ CULTURAL – REVISTA OIC. n. 6, jul./set., 2008. São Paulo: Itaú Cultural, 2008. Disponível em: <https://www.itaucultural.org.br/revista-observatorio-ic-n-6-2>. Acesso em: 29 jun. 2020.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2010.

RUBIM, Antonio Albino Canelas. Desafios e dilemas da gestão cultural. In: RUBIM, Antonio Albino Canelas (org.). **Gestão cultural**. Salvador: EDUFBA, 2019. p. 11-31. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/30706>. Acesso em: 09 jun. 2020.

RUBIM, Antonio Albino Canelas. Formação e organização da cultura. In: **Revista Observatório Itaú Cultural – Revista OIC**. n.º 6, jul./set. 2008. São Paulo: Itaú Cultural, 2008. p. 47-55. Disponível em: <https://www.itaucultural.org.br/revista-observatorio-ic-n-6-2>. Acesso em: 29 jun. 2020.

RUBIM, Antonio Albino Canelas. Políticas culturais: entre o possível e o impossível. In: NUSSBAUMER, Gisele Marchiori (org.). **Teorias & políticas da cultura: visões multidisciplinares**. Salvador: Edufba, 2007. p. 139-158. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ufba/139/4/Teorias%20e%20politicass%20da%20cultura.pdf>. Acesso em: 05 jun. 2020.

SALOVEY, Peter; GREWAL, Daisy. The science of emotional intelligence. In: **Current Directions in Psychological Science**. Yale University, v. 14, n. 6, 281-285, 2005. http://ei.yale.edu/wp-content/uploads/2013/11/pub68_SaloveyGrewal2005_scienceofEI.pdf. Acesso em: 25 jun. 2019.

SALOVEY, P.; MAYER, J. D. **Emotional Intelligence: Imagination, Cognition, and Personality**, v. 9, p.185–211, 1990. DOI:0.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG. Disponível em: http://ei.yale.edu/wp-content/uploads/2014/06/pub153_SaloveyMayerICP1990_OCR.pdf. Acesso em: 24 jun. 2019.

SARAVIA, Enrique. Gestão da cultura e a cultura da gestão. In: BARROS, José Márcio; OLIVEIRA JÚNIOR, José. **Pensar e agir com a cultura: desafios da gestão cultural** (orgs.). Belo Horizonte: Observatório da Diversidade Cultural, 2011. p. 15-19. Disponível em: <https://docente.ifrn.edu.br/narapessoa/disciplinas/configuracoes-culturais-ii/barros-jose-marcio-e-oliveira-junior-jose-org.-.-pensar-e-agir-com-a-cultura-desafios-da-gestao-cultural>. Acesso em: 10 jun. 2020.

SARKOVAS, Yacoff. O incentivo fiscal à cultura do Brasil. **Revista D'Art**. Centro Cultural São Paulo, dez. 2015. Disponível em: encurtador.com.br/bpBMZ. Acesso em: 29 de jun. 2020.

SIQUEIRA, M.M.M; BARBOSA, N.C.; ALVES, M.T. Construção e validação fatorial de uma medida de inteligência emocional. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 15, n. 2, p.143-152,1999. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ptp/v15n2/a07v15n2.pdf>. Acesso em: 23 jun. 2019.

SILVA, André Luiz Carvalhal da. **Introdução à análise de dados**. Rio de Janeiro: E-papers,2009.

SPEARMAN, C. **The Abilities of Man**: Their Nature and Measurement. New York: Macmillan, 1927. Disponível em: <https://ia800308.us.archive.org/27/items/abilitiesofman031969mbp/abilitiesofman031969mbp.pdf>. Acesso em 23 jun. 2019

STENBERG, Robert J. **Psicologia Cognitiva**.4 ed. Porto Alegre: Artmed, 2008. Disponível em: https://skinnernaveia.files.wordpress.com/2019/08/sternberg._r._j._2008._.psicologia_cogni.pdf. Acesso em: 20 jun. 2019.

STOLL, L.; TEMPERLEY, J. Creative Leadership Teams: Capacity Building and Succession Planning. **Management in education**, v. 23, n. 1, p. 12-18, 2009. DOI: 10.1177/0892020608099077. Disponível em: <https://journals-sagepub-com.ez20.periodicos.capes.gov.br/doi/pdf/10.1177/0892020608099077>. Acesso em: 26 jul. 2020.

TYLOR, Edward Burnett. **Primitive Culture**: Researches into the Development of Mythology, Philosophy, Religion, Art, and Custom. Cambridge: Cambridge University Press, 2010. Disponível em: <https://www.cambridge.org/core/books/primitive-culture/30955C7CED270E1AF80CB7FEECF85010>. Acesso em: 10 jun. 2020.

VECCHIO, Robert P. **Comportamento organizacional**: conceitos básicos. Tradução Roberto Galman. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

VILLAS-BOAS, Rosa. Gestão Cultural. In: RUBIM, Linda (org.). **Organização e produção da cultura**. Salvador: EDUFBA; FACOM/CULT, 2005. p. 99-116. Disponível em: <http://livrandante.com.br/linda-rubim-organizacao-e-producao-da-cultura/>. Acesso em: 20 maio 2020.

WILLIS, John O.; DUMONT, Ron; KAUFMAN; Alan S. Factor-Analytic Models of Intelligence. In: STERNBERG, Robert J.; KAUFMAN, Scott Barry (ed.). **The Cambridge Handbook of Intelligence**. Cambridge: Cambridge University Press, 2011. p.39-57. Disponível em: encurtador.com.br/fyIS5. Acesso em: 21 jun. 2019. Acesso em: 21 jun. 2019.

WOYCIEKOSKI, Carla; HUTZ, Claudio Simon. Inteligência Emocional: Teoria, Pesquisa, Medida, Aplicações e Controvérsias. **Psicologia: Reflexão e Críticas**. Porto Alegre, 22, p. 1-11, 2009. ISSN 0102-7972 versão online. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?frbrVersion=3&script=sci_arttext&pid=S0102-79722009000100002&lng=en&tling=en. Acesso em: 3 jun. 2019.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Tradução Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZUBIRIA, Sergio de; ABELLO, Ignacio; TABARES, Marta. **Conceptos básicos de administración y gestión cultural**. Madrid: Cuadernos de la OEI, 1998. Disponível em: <http://www.cba.gov.ar/wp-content/4p96humuzp/2015/07/Conceptos-b%C3%A1sicos-de-administraci%C3%B3n-y-gesti%C3%B3n-cultural.pdf>. Acesso em 02 jun. 2020.

ANEXO: TESTE EQ MAP

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL COMO FATOR INFLUENCIADOR DO PROCESSO DE LIDERANÇA: UM ESTUDO DE CASO EM ORGANIZAÇÕES DE FOMENTO A CULTURA

Informações sobre o teste:

- A aplicação do teste EQ Map (Mapeamento do quociente emocional) tem como objetivo identificar o perfil emocional dos gestores culturais de organizações de fomento à cultura.
- Dedique pelo menos 15-20 minutos do seu tempo ao preenchimento do questionário. Comece do princípio. Complete cada escala marcando a coluna que melhor corresponde a sua resposta para cada afirmação ou pergunta.
- Responda cada questão e complete cada escala na ordem que aparece. Seja rápido e tão honesto consigo mesmo quanto possível. Lembre-se de que esse mapa é inteiramente confidencial, será respondido anonimamente.
- As respostas do teste não serão compartilhadas com nenhum meio de divulgação, tendo apenas como objetivo a elaboração do trabalho de conclusão do curso de administração.

TESTE EQ MAP

Indique até que ponto os itens relacionados abaixo descrevem o que você sente ou pensa atualmente sobre si mesmo.

Consciência emocional	Muito Bem	Moderadamente	Um pouco	De modo algum
Posso identificar meus sentimentos				
Tenho aprendido muito sobre mim mesmo prestando atenção em meus sentimentos				
Tenho consciência de meus sentimentos na maior parte do tempo				
Sei quando estou ficando irritado				
Quando estou triste, sei qual é/são o(s) motivo(s)				
Tendo a julgar-me pelo modo como acho que os outros me veem				
Pessoas que expressam emoções muito fortes me amedrontam				

Presto atenção em meu estado físico para entender meus sentimentos				
Aceito meus sentimentos				
As vezes gostaria de ser outra pessoa				
Aprecio a minha vida emocional				

Expressão emocional	Muito Bem	Moderadamente	Um pouco	De modo algum
Deixo que outra pessoa saiba quando está fazendo um bom trabalho				
Expresso minhas emoções mesmo quando são negativas				
Deixo outros saberem o que desejo e de que preciso				
Meus amigos íntimos dizem que eu manifesto meu apreço por eles				
Guardo meus sentimentos para mim mesmo				
Deixo que as pessoas saibam quando sentimentos que me incomodam interferem no trabalho				
Tenho dificuldade de recorrer aos outros quando preciso de ajuda				
Na interação com as outras pessoas posso perceber como elas estão se sentindo				
Faria qualquer coisa para não parecer tolo aos meus colegas				

Consciência emocional dos outros	Muito Bem	Moderadamente	Um pouco	De modo algum
Posso identificar as emoções dos outros olhando-os nos olhos				
Tenho dificuldade de conversar com pessoas que não compartilham com meus pontos de vista				
Fixo-me nas qualidades positivas dos outros				
Raramente tenho a necessidade de dizer "umas verdades" para alguém				
Preocupo-me com que os outros podem sentir antes de dar a minha opinião				
Não importa com quem estou falando, sou sempre um bom ouvinte				
Posso sentir o humor de um grupo quando entro na sala				
Consigo que pessoas que acabo de conhecer me falem sobre si mesmas				
Sou perito em "ler nas entrelinhas" quando alguém está falando				
Geralmente consigo saber o que os outros sentem por mim				
Posso perceber os sentimentos de alguém mesmo que não expressados				
Mudo minha expressão emocional de acordo com a pessoa com quem estou				
Sei quando alguém com quem convivo está irritado				

Pense sobre o mês passado e indique até que ponto cada item relacionado abaixo descreve bem o seu comportamento ou intenção.

Intencionalidade	Muito Bem	Moderadamente	Um pouco	De modo algum
Posso facilmente afastar distrações quando preciso de concentração				
Concluo a maior parte das coisas que começo				
Sei dizer "não" quando é preciso				
Sei recompensar-me quando atinjo um objetivo				
Sei abrir mão de recompensas imediatas para alcançar objetivos a longo prazo				
Posso concentrar-me inteiramente numa tarefa quando é preciso				
Faço coisas de que mais tarde me arrependo				
Aceito a responsabilidade pelo controle de minhas próprias emoções				
Quando tenho que enfrentar um problema, gosto de fazê-lo o mais breve possível				
Penso sobre o que quero realmente antes de agir efetivamente				
Consigo adiar minha gratificação pessoal em favor de um objetivo maior e de toda a equipe				
Quando estou de mau humor posso convencer-me a livrar-me dele				
Fico zangado quando sou criticado				
Não sei qual é a origem de minha raiva em cada situação				

Criatividade	Muito Bem	Moderadamente	Um pouco	De modo algum
Sugeri projetos inovadores ou diferentes para minha empresa				
Participo normalmente da troca de idéias ou informações (brainstorming)				
Sonho com o futuro para poder imaginar para onde estou indo				
Minhas melhores ideias surgem quando não estou pensando sobre elas				
Tive ideias brilhantes que me vieram num instante e completamente formadas				
Tenho facilidade de sentir quando novas ideias terão sucesso ou irão fracassar				
Sou fascinado por conceitos novos e inusitados				
Implementei projetos inovadores ou diferentes na empresa onde trabalho				
Fico estimulado com novas ideias ou soluções				
Sou bom no "brainstorming" de um problema para gerar opções de resolvê-lo				

Pense sobre o mês passado e indique até que ponto cada item relacionado abaixo descreve bem o seu comportamento ou intenção.

Elasticidade	Muito Bem	Moderadamente	Um pouco	De modo algum
Consigo recuperar-me totalmente e com certa brevidade depois de um desapontamento relevante				
Consigo realizar o que é preciso quando me empenho nisso				
Obstáculos e problemas em minha vida resultaram em mudanças para melhor				
Acho muito fácil esperar pacientemente quando é preciso				
Há sempre mais de uma resposta certa				
Sei como satisfazer todas as partes de mim mesmo				
Não gosto de adiar nada				
Tenho medo de tentar alguma coisa quando já falhei nisso antes				
Decido que certos problemas não são dignos de preocupação				
Relaxo quando a tensão surge				
Consigo ver o lado cômico das situações				
As vezes ponho as coisas de lado por algum tempo para ter uma perspectiva diferente delas				
Quando enfrento um problema, concentro-me no que posso fazer para solucioná-lo				

Conexões interpessoais	Muito Bem	Moderadamente	Um pouco	De modo algum
Lamento pesadamente quando perco algo importante para mim				
Sinto-me constrangido quando alguém se aproxima demais de mim sob o aspecto emocional				
Tenho vários amigos com quem posso contar nos momentos de dificuldade				
Demonstro muito amor e afeição a meus amigos				
Quando tenho um problema, sei a quem recorrer ou o que fazer para resolvê-lo				
Minhas crenças e valores orientam minhas ações no cotidianas				
Minha família está sempre ao meu lado quando preciso				
Duvido que meus colegas se interessem por mim como pessoa				
Tenho dificuldades de fazer amigos				
Difícilmente choro				

Insatisfação construtiva	Muito Bem	Moderadamente	Um pouco	De modo algum
Posso discordar eficazmente para provocar uma mudança				
Não expresso meus sentimentos se achar que eles possam causar conflitos				

Quando a questão for falta de ajuda dos outros, posso contar somente comigo mesmo para que as coisas sejam feitas a contento				
Permaneço calmo, mesmo nas ocasiões em que outros ficam zangados				
É melhor não provocar problemas se pudermos deixar de provocá-lo				
Tenho dificuldade de conseguir consenso em minha equipe de trabalho				
Peço a opinião de meus colegas sobre meu desempenho				
Tenho facilidade de organizar e motivar grupos de pessoas				
Ouçoo críticas com a mente aberta e aceito-as antes de falar sobre isso				
Deixo as coisas chegarem a um ponto crítico antes de falar sobre isso				
Quando faço uma crítica, focalizo o comportamento e não a pessoa				
Evito confrontos				

Compaixão	Muito Bem	Moderadamente	Um pouco	De modo algum
Percebo o sofrimento dos outros mesmo quando não falam sobre isso				
Sou capaz de perceber as emoções das pessoas a partir de sua linguagem corporal				
Ajo eticamente nas relações com as pessoas				
Não hesito em dar-me ao trabalho de ajudar alguém em dificuldades				
Lêvo os sentimentos dos outros em consideração quando estou interagindo com eles				
Consigo pôr-me no lugar de outra pessoa				
Há algumas pessoas que nunca perdoei (até este instante)				
Posso perdoar-me por não ser tão perfeito quanto gostaria				
Quando tenho sucesso em alguma coisa, muitas vezes acho que poderia ter feito melhor				
Ajudo outros a salvarem as aparências em situações difíceis				
Aborreço-me constantemente com minhas deficiências				
Sinto inveja das pessoas que têm mais do que eu (material e pessoal)				

Pense sobre o mês passado e indique até que ponto cada item relacionado abaixo descreve bem suas ações ou intenções.

Intuição	Muito Bem	Moderadamente	Um pouco	De modo algum
Às vezes, tenho a resposta certa sem saber a razão				
Meus palpites geralmente são certos				
Visualizo meus futuros objetivos				
Consigo ver a imagem ou o produto final antes de estarem terminados				
Acredito em meus sonhos mesmo quando outros não conseguem vê-los ou entendê-los				
Quando me defronto com uma escolha difícil, sigo meu coração				
Presto atenção quando as coisas não me parecem muito certas				
Depois que tomo uma decisão raramente mudo de idéia				
As pessoas dizem que sou visionário(a)				
Quando alguém apresenta uma opinião diferente da minha, tenho dificuldade em aceitá-la				
Utilizo minhas "reações viscerais" quando tomo decisões				

Raio de confiança	Muito Bem	Moderadamente	Um pouco	De modo algum
As pessoas poderiam tirar vantagem de mim se eu deixasse				
Confio preliminarmente nas pessoas até ter motivos para pensar em contrário				
Escolho com cuidado aqueles em quem confiar				
Respeito meus colegas de trabalho e de meu relacionamento pessoal				
As pessoas semelhantes a mim em minha empresa conseguiram melhores acordos (isto é, aumentos, promoções, oportunidades, prêmios, etc.) do que eu				
As pessoas com quem me associo merecem confiança				
Parece que sempre saio perdendo				
Pouca coisa na vida é justa ou imparcial				
Quando algo não está dando certo, tento propor outro plano				
Quando travo novos relacionamentos, dou pouca informação pessoal sobre mim				

Poder pessoal	Muito Bem	Moderadamente	Um pouco	De modo algum
Eu consigo fazer as coisas acontecerem				
O destino tem um papel forte na minha vida				
Eu acho inútil lutar contra a hierarquia da companhia				
Certas circunstâncias estão além do meu controle				
Eu sou uma pessoa fácil de se gostar				
Preciso do reconhecimento dos outros para tornar o meu trabalho digno de valor				

Tenho dificuldades em aceitar elogios				
Tenho a habilidade de conseguir o que quero				
Sinto que tenho total e absoluto controle da minha vida				
Se eu refletir sobre minha vida eu posso achar que sou infeliz				
Gosto de me encarregar das coisas				
Sei o que quero e corro atrás				
Sinto-me ameaçado e fora de controle quando as coisas mudam rapidamente				

Integridade	Muito Bem	Moderadamente	Um pouco	De modo algum
Admito quando cometo um erro				
Sinto-me um impostor em algumas circunstâncias				
Se não tivesse mais paixão pelo meu trabalho, mudaria de emprego sem pestanejar				
Meu trabalho é uma extensão de meu sistema pessoal de valores				
Nunca digo mentiras				
Apanho-me concordando com uma situação mesmo quando não acredito mais nela				
Exagero minhas habilidades a fim de prosperar				
Digo a verdade mesmo quando isso é difícil				
Fiz coisas em meu emprego que são contra meus princípios				

Quociente de relacionamento	Muito Bem	Moderadamente	Um pouco	De modo algum
Há algumas pessoas com quem me relaciono num nível mais profundo				
Sou honesto com as pessoas que me são próximas e elas são honestas comigo				
Amei profundamente uma pessoa				
Normalmente consigo encontrar pessoas com quem mantenho relações sociais periódicas				
Sou capaz de assumir um compromisso a longo prazo com meus relacionamentos				
Sei que sou importante para as pessoas que me são próximas				
Acho fácil dizer às pessoas que me importo com elas				