UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
MESTRADO PROFISSIONAL EM REDE DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

RAFAEL CARVALHO CUNHA

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL COMO FERRAMENTA NA TOMADA DE DECISÕES DENTRO DA GESTÃO DE INSTITUIÇÕES UNIVERSITÁRIAS

MACEIÓ-AL
2025

RAFAEL CARVALHO CUNHA

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL COMO FERRAMENTA NA TOMADA DE DECISÕES DENTRO DA GESTÃO DE INSTITUIÇÕES UNIVERSITÁRIAS

Projeto de Trabalho de Conclusão Final (TCF) apresentado à Universidade Federal de Alagoas (UFAL), como exigência do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em RedeNacional (PROFIAP), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre, na área de Administração Pública.

Orientadora: Profa. Dra. Milka Alves Correia Barbosa

MACEIÓ-AL
2025

RAFAEL CARVALHO CUNHA

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL COMO FERRAMENTA NA TOMADA DE DECISÕES DENTRO DA GESTÃO DE INSTITUIÇÕES UNIVERSITÁRIAS

Projeto de Trabalho de Conclusão Final (TCF) apresentado à Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), como exigência do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre, na área de Administração Pública.

Aprovada em:___/___/_____.

_____

Dr. Orientador e Presidente da banca examinadora PROFIAP/UFAL

_____

Dr. Coorientador PROFIAP/UFAL

_____

Dr. Examinador interno PROFIAP/UFAL

_____

Dr. Examinador externo da Universidade

Resumo

A Inteligência Emocional (IE) é um tema que vem despertando interesse desde sua inserção, ganhando cada vez mais popularidade com o passar dos anos, crucial para o processo de tomada de decisão por envolver o gerenciamento das próprias emoções e as dos outros. Pessoas emocionalmente inteligentes são mais capazes de lidar com o estresse e a pressão, mantendo a calma e a clareza mental em situações desafiadoras. Elas utilizam a empatia para considerar diferentes perspectivas, facilitando a comunicação eficaz e a resolução de conflitos. **Objetivo**: responder a seguinte pergunta de pesquisa: como a IE pode contribuir na tomada de decisões na gestão universitária de uma instituição pública de ensino superior?. **Metodologia**: realização de pesquisa qualitativa através da aplicação de um questionário semiestruturado e análise de dados. **Conclusão**: todos os participantes reconhecem a importância da IE no cotidiano do exercício da profissão, mas poucos a utilizam de fato. Como não há conhecimento técnico suficiente para entendimento total da sua ausência e o que ela representa, tensão e estresse são relatados em altos níveis entre todos os voluntários resultando em decisões imediatistas, incertas ou relutantes a curto prazo, sendo preferível evitar o problema e tentar resolve-lo mais uma vez após cuidadosa consideração. Sugere-se a inserção de programas de capacitação em IE para estimular desenvolvimento pessoal e profissional.
Palavras-chaves: Autogestão. Inteligência Emocional. Organização e Administração. Tomada de Decisão.

Abstract

Emotional Intelligence (EI) is a topic that has been attracting interest since its introduction, gaining increasing popularity over the years. It is crucial for the decision-making process because it involves managing one's own emotions and those of others. Emotionally intelligent people are better able to deal with stress and pressure, remaining calm and clear-headed in challenging situations. They use empathy to consider different perspectives, facilitating effective communication and conflict resolution. **Objective**: to answer the following research question: how can EI contribute to decision-making in university management at a public higher education institution? **Methodology**: qualitative research through the application of a semi-structured questionnaire and data analysis. **Conclusion**: all participants recognize the importance of EI in the daily practice of their profession, but few actually use it. Since there is not enough technical knowledge to fully understand its absence and what it represents, tension and stress are reported at high levels among all volunteers, resulting in immediate, uncertain or reluctant decisions in the short term, making it preferable to avoid the problem and try to solve it once again after careful consideration. It is suggested that training programs in EI be included to stimulate personal and professional development.
Keywords: Self-Management. Emotional Intelligence. Organization and Administration Decision Making.

LISTA DE QUADROS E TABELAS

Quadro 1 – Conceitos dos indicadores de inteligência emocional..... 15
Quadro 2 – Tipos de Tomada de Decisão 18
Quadro 3 – Relação de autores que tangem a utilidade da IE 23
Quadro 4 – Lista de entrevistados 26
Quadro 5 – Categorias de análise 27
Quadro 6 – Categorização dos participantes..... 31
Quadro 7 – Capacidade de reconhecer suas próprias emoções em diferentes contextos 33
Quadro 8 – Influência das emoções na dinâmica e no desempenho da equipe 35
Quadro 9 – Relação de cargos e respostas à percepção emocional na TD 38
Quadro 10 – Emoções para enfrentar desafios ou tomar decisões difíceis..... 40

LISTA DE ABREVIATURAS E SÍGLAS

IE	Inteligência Emocional
IES	Instituições de Ensino Superior
UFAL	Universidade Federal de Alagoas
QI	Quociente de Inteligência
QE	Quociente Emocional
RCLE	Registro de Consentimento Livre e Esclarecido
TD	Tomada de Decisão

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO..... 8
1.1 PERGUNTA DE PESQUISA E OBJETIVO GERAL 10
1.2 QUESTÕES NORTEADORAS E OBJETIVOS ESPECÍFICOS 10
1.3 JUSTIFICATIVA 11
2 REFERENCIAL TEÓRICO..... 13
2.1 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL 12
2.2 TOMADA DE DECISÃO X TOMADA DE DECISÃO NA GESTÃO PÚBLICA 17
2.3 IE COMO FERRAMENTA NAS DECISÕES UNIVERSITÁRIAS..... 20
3 METODOLOGIA 25
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA 25
3.2 LÓCUS E PARTICIPANTES DA PESQUISA 25
3.3 MÉTODOS DE COLETA DE DADOS 26
3.4 MÉTODO DE ANÁLISE DOS DADOS E CATEGORIAS DE ANÁLISE 27
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS 31
4.1 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL 32
4.2 TOMADA DE DECISÃO 37
4.3 INTEGRAÇÃO: IE X TD 45
4.4 PROGRAMAS DE CAPACITAÇÃO 52
CONSIDERAÇÕES FINAIS 55
REFERÊNCIAS..... 58
APÊNDICES 64
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO 65
APÊNDICE B – REGISTRO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (R.C.L.E.) 66

1 INTRODUÇÃO

A Inteligência Emocional (E) é um tema que vem despertando interesse na literatura científica nos últimos anos. Entre 2019 e 2023 foram explorados conceitos, teorias e os efeitos da IE em diferentes contextos, incluindo ambiente de trabalho, educação e saúde mental, revelando sua importância no desenvolvimento de competências sociais, no bem-estar emocional e no desempenho em diversas áreas de atuação.

Por definição, entende-se que a inteligência emocional seja classificada como uma ferramenta da área de psicologia, assertiva sobre a capacidade de honrar e respeitar os próprios sentimentos e os dos outros, bem como na capacidade de lidar com eles (Leite; Silva; Pontes, 2019; Pereira et al., 2019) a fim de promover crescimento emocional e intelectual (Salles; Santana, 2021).

Utilizada não só como uma ferramenta de relações interpessoais, a IE permite a distinção e gerenciamento de conjuntos de emoções complexas que impactam diretamente na qualidade de vida do indivíduo (Ferrari; Ghedine, 2021), muitas vezes ajudando na prevenção de problemas de insatisfação pessoal, depressão, isolamento, estresse, ansiedade e casos específicos como a síndrome de *Burnout* (Carlotto; Câmara, 2017; Andrade et al., 2019; Buchele; Robe; Silva, 2019; Abrantes, 2020; Lamazon; Bispo, 2021; Batista; Gondim; Magalhães, 2022).

Atualmente, percebe-se a crescente demanda de profissionais com IE no mundo cotidiano e mercado de trabalho, seja visando treinamento ou capacitação, desenvolvimento ou liderança dos colaboradores, dentre outros (Nascimento et al., 2020). De fato, no ambiente de trabalho, pessoas capacitadas em IE fortalecem vínculos, aumentam produtividade e melhoram aspectos de motivação e competência (Rodrigues, 2022), além de estimularem uma relação de positividade organizacional na gestão entre os líderes e suas equipes, gerando impactos positivos e altos níveis de engajamento no ambiente de trabalho (Ferrari; Ghedine, 2021).

Como o uso inteligente das emoções guia comportamentos e raciocínios equilibrados em diferentes áreas de interesse (Leite; Silva; Pontes, 2019; Campos; Massi, 2020), sempre visando o desenvolvimento qualitativo de atividades cotidianas, profissionais, sociais e intelectuais (Salles; Santana, 2021), torna-se consenso que colaboradores engajados e satisfeitos produzem mais e melhor (Costa; Santos; Marchi, 2023).

Assim, pode-se inferir que a IE fortalece vínculos, aumenta a produtividade, melhora

aspectos de motivação e competência (Rodrigues, 2022) e estimula uma relação de positividade organizacional entre os líderes e suas equipes com altos níveis de engajamento (Ferrari; Ghedine, 2021), desempenhando também um papel fundamental no resguardo da saúde mental (Ferrari; Ghedine, 2021) ao ajudar no desenvolvimento da capacidade de raciocínio e habilitar o trabalhador para ser mais empático e confiante (Campos; Massi, 2020; Rodrigues, 2022).

Essa realidade se torna mais proeminente em lugares com altos níveis de estresse, como faculdades, universidades e centros de ensino (Santos et al., 2016; Eloy; Carvalho; Lessa, 2021), principalmente em organizações públicas (Costa et al., 2023), onde os gestores frequentemente se envolvem com situações conflituosas (Gonçalves; Cardim, 2019) se tornando um alvo de preocupação crescente (Lima et al., 2022).

As diversas atribuições do cotidiano laboral em instituições de ensino públicas expõem docentes e gestores a fatores precursores e/ou potencializadores do estresse dentro de um ambiente permeado por atividades complexas, tensão emocional, atribuições específicas de processos de ensino-aprendizagem, demanda de órgãos superiores, atendimento à comunidade universitária, sobrecarga de jornada e cansaço físico e mental, potencializado, ainda, por situações de infraestrutura inadequada e/ou alta demanda de atividades (Santos et al., 2016; Araújo, 2020).

Nesses tipos de organização, o gestor é constantemente desafiado a atualizar-se para agregar valor aos servidores públicos e aumentar a eficiência, interagir diretamente com mudanças circunstanciais, normativas e processuais da sociedade (Oliveira; Pinto; Mendonça, 2020), conciliar gestão estratégica e operacional da instituição à medida em que lida com uma dinâmica de trabalho conturbada e intensa (Araújo, 2020).

Além de estar inserido em um ambiente com diversas ambiguidades de objetivos e tecnologias indefinidas, os gestores de universidades públicas enfrentam desafios que envolvem esferas de compartilhamento de poder entre os envolvidos como alunos, docentes, técnicos administrativos e pessoal terceirizado, tornando ainda mais complexa a tarefa de gerir eficientemente essas instituições (Araújo, 2020; Costa et al., 2023).

Geralmente, a função exige encontrar respostas para demandas diversas tanto em ambiente interno quanto externo, levando em consideração demandas previsíveis, novos produtos e serviços, legislação e, inclusive, eventos inesperados, como o episódio recente da COVID-19 (Lessa, 2022).

Buscar soluções ágeis para executar atividades num contexto de ambiguidade de objetivos, dificuldades financeiras, estruturais e organizacionais forçam uma adaptação emergencial que, em alguns casos, pode partir da simples improvisação (Scaglione; Meyer; Mamédio, 2019; Araújo, 2020; Lessa, 2022; Costa et al., 2023).

Nesse cenário, a IE pode ser uma ferramenta ideal para mediar uma relação mais dinâmica entre perfis emocionais e intelectuais, auxiliando não só no atendimento das demandas pessoais da equipe de trabalho, mas também na entrega de serviços de qualidade para os envolvidos (Xavier; Nunes, 2023).

1.1 PERGUNTA DE PESQUISA E OBJETIVO GERAL

Tendo em vista os aspectos até aqui argumentados, propõe-se o seguinte questionamento como norteador da presente investigação: **como a IE pode contribuir na tomada de decisões de gestores universitários em uma instituição pública de ensino superior?**

Como objetivo geral, esta pesquisa pretende **investigar o impacto da utilização da IE como ferramenta na tomada de decisões de gestores universitários**.

1.2 QUESTÕES NORTEADORAS E OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Qual o entendimento dos gestores sobre Inteligência Emocional?
- Quais treinamentos/capacitações voltadas ao desenvolvimento da IE dos gestores são disponibilizados pela Instituição?
- Em quais situações de trabalho os gestores utilizam a IE?
- Como os gestores tomam decisões?

Ao se responder as questões norteadoras acima propostas, busca-se alcançar os seguintes objetivos específicos:

- Descrever o processo de tomada de decisão dos gestores;
- Relatar o entendimento dos gestores sobre Inteligência Emocional;
- Indicar situações de trabalho em que os gestores utilizem a IE;
- Identificar possíveis indícios da Inteligência Emocional na tomada de decisão de gestores acadêmicos;
- Identificar a presença/ausência de contribuição de programas de capacitação no

desenvolvimento da Inteligência Emocional.

1.3 JUSTIFICATIVA

Abordar a IE dentro do contexto acadêmico coloca em pauta não só a busca incessante pelo conhecimento e pesquisa, mas também respeito mútuo e reciprocidade em diversas áreas de interação social antes, durante e após cada estudo realizado (Leite; Silva; Pontes, 2019; Pereira et al., 2019; Salles; Santana, 2021).

Para gestores de Instituições Ensino Superior (IES), a ferramenta possui múltiplas funcionalidades e pode não só se mostrar útil em âmbito profissional, mas também pessoal, destacando-se em tarefas cotidianas como na administração e/ou resolução de conflitos e casos de evasão, facilitando o início e andamento de processos que requeiram toque humano, beneficiando diretamente a IES correspondente (Andrade et al., 2019; Abrantes, 2020; Lamazon; Bispo, 2021; Ferrari; Ghedine, 2021; Batista; Gondim; Magalhães, 2022).

Na área de administração pública, sua importância se mostra ainda mais acentuada. Processos delicados requerem pessoal treinado para trabalho em equipe com capacidade de tomar decisões rápidas, eficientes e inteligentes de forma que não se lese sua integridade pessoal, fazendo do conhecimento técnico apenas suplementar ao trabalho que faz da IE uma ferramenta indispensável (Santos et al., 2016; Eloy; Carvalho; Lessa, 2021).

Contudo, ainda que sejam vistos benefícios em áreas com altas cargas de responsabilidade e estresse, cada vez mais trabalhos são adicionados à literatura discutindo acerca de problemas de sobrecarga emocional, destacando a necessidade de um treinamento com IE como um serviço indispensável não só para relações pessoais e profissionais, mas também autogerenciamento emocional (Abrantes, 2020; Alzoubi; Azis, 2021; Batista; Gondim; Magalhães, 2022; Sha et al., 2022; Costa et al., 2023).

Estudos como os de Lamazan e Bispo (2021) e Figliuolo et al. (2023), que revisam a literatura sobre a IE dentro do serviço público, afirmam que cada vez mais o ambiente laboral tem exigido mais de seus colaboradores; além do melhoramento no gerenciamento de demandas organizacionais (*hard skills*, ou habilidades técnicas*)*, com frequência são solicitados *soft skills*: habilidades intangíveis e traços de caráter como comunicação, motivação e liderança, gerando sobrecarga.

Assim sendo, além da carga laboral convencional, deve-se também prestar atenção para cargas emocionais e psicológicas a fim de proteger todo um sistema organizacional. Levando isso em consideração, espera-se, com este trabalho, encontrar respostas satisfatórias que evidenciem a IE como uma ferramenta útil para minimizar conflitos, melhor estruturar relações pessoais, interpessoais e trabalhistas e, por fim, reduzir a carga emocional de cargos exaustivos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, serão apresentados aspectos gerais da Inteligência Emocional e serão embasadas as teorias ligadas à sua utilização no contexto da tomada de decisão acadêmica. Serão elencados conceitos, vantagens e desvantagens a fim de difundir o tema e buscar compreensão mútua entre autor-leitor.

A proposta é realizar uma breve introdução dos tópicos Inteligência Emocional, tomada de decisão e gestão acadêmica que, em sequência, serão desenvolvidos através de uma breve discussão para associação dos três fatores, elementos cruciais para o desenvolvimento da pesquisa.

2.1 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

A Inteligência Emocional (IE) é um campo de investigação recente que começou a aparecer em meio científico em meados de 1990, tendo seu pico marcado entre 2011 e 2012 com os diversos estudos publicados de Goleman na área, sendo um tema rebuscado com frequência no século 21 (Goleman, 2012; Telaska; Minho, 2022).

É definida como o conjunto de habilidades de perceber e expressar emoções, assimilá-las, compreendê-las, racionalizá-las e regulá-las em si mesmo, espelhando-as nos outros (Telaska; Minho, 2022), elencada como competência importante para profissionais em geral, com ênfase em indivíduos que ocupam cargos de gestão e liderança (Ferrari; Ghedine, 2021; Pacheco; Peixoto; Muniz, 2023).

Contudo, no ambiente organizacional de uma sociedade contemporânea, essa habilidade passou a ser cada vez mais requisitada, a ponto de se tornar um indispensável bem além da formação técnica, visando não só uma gestão de conflitos e projetos mais harmoniosa, como também melhora da produtividade dentro de um ambiente de trabalho (Goleman, 2012; Abrantes, 2020; Campos; Massi, 2021; Ferrari; Ghedine, 2021; Pacheco; Peixoto; Muniz, 2023)

O debate sobre IE no ambiente organizacional começou em meados de 1990 quando foram questionados os tipos de inteligência relevantes dentro desse contexto (Abrantes, 2020). Estabeleceu-se o Quociente de Inteligência (QI) para habilidades técnico-científicas e o Quoficiente Emocional (QE) para demonstrar não só a forma com que o indivíduo consegue

lidar com seus próprios desafios e conflitos, mas também com o de terceiros e seus grupos, dando espaço para o que atualmente se entende por IE (Lima et al., 2022).

Bem além da capacitação analisada pelo QI, estudos deram espaço para debates sobre QE em razão da necessidade que o mercado encontrou em evoluir a gestão de emoções visando melhor gerenciar a produtividade de seus funcionários (Robbins; Judge, 2014; Abrantes, 2020; Pacheco; Peixoto; Muniz, 2023).

Como emoções são capazes de afetar o desempenho trabalhista tanto de maneira positiva quanto negativa, a IE se tornou uma das habilidades coorporativas mais requisitadas em conjunto com a capacidade de liderança no ambiente organizacional (Costa; Santos; Marchi, 2023), sendo o progresso e o sucesso dentro de corporações afetados pela sua ausência e sua utilização um meio de alcançar resultados proveitosos ao indivíduo e organização (Lima et al., 2022).

Segundo Abrantes (2020), ser capaz de reconhecer suas emoções e sentimentos, de percebê-los em outras pessoas e fazer a gestão disso em prol de benefício pessoal e social é o que torna uma pessoa inteligente emocionalmente; habilidade psicológica que nem todas as pessoas têm, mas são capazes de desenvolver.

Emoções bem conduzidas melhoram as chances de uma vida mais sucedida, possibilitam absorção de novos conhecimentos, melhoram relacionamentos pessoais e intrapessoais, aumentam a produtividade, elevam características de autoestima e automotivação e, ainda, são capazes de transmitir sensações e sentimentos positivos às pessoas com quem interagem (Alves, 2021).

O indivíduo emocionalmente inteligente equilibra as esferas da razão e emoção a fim de lidar, da melhor maneira possível, com conflitos diversos relacionados a pessoas em contexto pessoal e/ou profissional, gerando resultados positivos ao meio em que se insere e proporcionando espaço para crescimento e desenvolvimento coletivo e individual (Abrantes, 2020; Alves, 2021; Costa; Santos; Marchi, 2023).

Telaska e Minho (2022) complementam ao afirmar que: aliar o desenvolvimento de competências cognitivas e emocionais é a melhor forma de promover seres humanos mais íntegros e menos discriminatórios, aptos a estabelecer relações positivas. E, ainda, Lima et al. (2022) acreditam no impacto que a IE proporciona na liderança e em organizações, considerando que pessoas com maior IE são capazes de usar suas habilidades para identificar

situações que merecem atenção para melhor controlá-las e também podem melhor se beneficiar de relacionamentos interpessoais, favorecendo trabalhos em equipe.

Contudo, segundo Goleman (2012) e (2014), para ser considerada uma pessoa inteligente emocionalmente, é necessário respeitar cinco indicadores para avaliar essa habilidade: autogestão, automotivação, autoconsciência, relacionamentos pessoais – ou habilidades sociais – e empatia (Goleman, 2012; Abrantes, 2020), exemplificados no Quadro 1.

Quadro 1 – Conceitos dos indicadores de Inteligência Emocional

INDICADORES DE IE	CONCEITO
Autogestão/Autorregulação	Capacidade de administrar impulsos biológicos que dirigem as emoções.
Automotivação	Capacidade de tomar ações que façam com que objetivos pessoais ou profissionais se tornem palpáveis.
Autoconsciência	Compreensão profunda das próprias emoções.
Relacionamentos pessoais/Habilidade Social	Capacidade de se relacionar com outras pessoas.
Empatia	Capacidade de se colocar no lugar do outro; compreender emoções de outrem segundo suas perspectivas.

Fonte: Goleman (2012), Goleman (2014), Abrantes (2020), Silva et al. (2021).

Com a publicação dessas métricas, o QI saiu de evidência para dar lugar ao Quociente Emocional (QE) e cada vez mais trabalhos foram publicados demonstrando melhora nas relações interpessoais, autoestima e qualidade de vida naqueles que exercitaram a IE nas suas rotinas (Goleman, 2012; Andrade et al., 2019; Abrantes, 2020; Batista; Gondim; Magalhães, 2022).

Capacidades interrelacionadas de perceber e expressar emoções; criar emoções que auxiliem o pensamento; compreender emoções; gerir e regular emoções; e promover o crescimento intelectual e emocional; se tornaram cada vez mais requisitadas e posteriormente avaliadas de acordo com sua relação à consciência e gestão emocional, onde os níveis mais elevados se tornaram preferíveis e os mais baixos inaptos a saber perceber e expressar emoções (Valente, 2019).

Diante de um mercado de trabalho complexo, a estabilidade profissional e a emocional se tornaram um pré-requisito para atuação dos indivíduos (Buchele; Robe; Silva, 2019). Ainda

que o conhecimento acadêmico forneça o preparo necessário, nem sempre os profissionais formados estão preparados para enfrentar desafios emocionais, traços decisivos para prosperar em caminhos tortuosos (Goleman, 2012; Abrantes, 2020; Campos; Massi, 2021).

Esse aspecto se torna mais visível quando são postos em debates os modelos de gestão de pessoas, que são focados em uma resolução individual de problemas e estratégia positivista motivacional (Campos; Massi, 2021). Além de este modelo de resolução ser considerado falho por falta de proficiência em uma área importante (Batista; Gondim; Magalhães, 2022; Ferrari; Ghedine, 2021), sabe-se que apenas influência positiva sobre a equipe (Ferrari; Ghedine, 2021; Batista; Gondim; Magalhães, 2022) não é o suficiente para reduzir os impactos causados pela falta de treinamento, como despreparo, baixa capacidade de solucionar problemas (Buchele; Robe; Silva, 2019) e insegurança na tomada de decisões, sendo a IE fundamental para a construção de novos protocolos e melhor desenvolvimento dos âmbitos organizacionais (Leite; Silva; Pontes, 2019).

Quando a atividade laboral é de caráter repetitiva e desgastante, espera-se o desencadeamento de algum processo de desgaste físico ou psicológico que leve a um desequilíbrio emocional (Gomes; Maranhão, 2020; Lamazon; Bispo, 2021; Silva et al., 2021), sendo o estresse uma das principais causas de desenvolvimento de transtornos mentais, aumento de recorrência de absenteísmo, afastamento do trabalho no longo prazo (Lamazon; Bispo, 2021) e *Síndrome de Burnout* (Abrantes, 2020; Campos; Massi, 2021).

Nesses contextos, um gerenciamento emocional eficaz pode evitar o surgimento de doenças psicossomáticas, como depressão e crises de ansiedade, que causam comprometimento de desempenho social e até mesmo falha no processo de aprendizagem, fazendo-se necessário investir ao menos em uma das habilidades da IE, sendo a autorregulação imprescindível para alcançar equilíbrio e bem-estar emocional (Silva et al., 2021).

Ainda nessa perspectiva, a literatura sugere que o indivíduo emocionalmente inteligente convive melhor com outras pessoas e estabelece uma rotina mais saudável dentro do trabalho (Goleman, 2012; Goleman, 2014), pois, por meio da IE que o trabalhador possui maior domínio das emoções que sente, percebe-as com mais rapidez e oportuniza decisões mais rápidas sobre o que fazer com esses sentimentos, minimizando a possibilidade de sucumbir a momentos ansiosos, angustiantes ou de medo (Abrantes, 2020).

Como as organizações têm responsabilidade com seus colaboradores (Abrantes, 2020),

o desenvolvimento da IE em suas dependências não só é vantajoso para o trabalhador, como também reflete muito no trabalho ao auxiliar no aumento da produtividade, melhorar o desempenho e resultados das tomadas de decisões, gestão dos negócios e organização (Moitin; Pereira; Santos, 2023), servindo, ainda, como estímulo para uma forma construtiva de repensar gestão e relação entre líderes e suas equipes (Ferrari; Ghedine, 2021), beneficiando tanto o trabalhador quanto a organização que o emprega (Abrantes, 2020).

Essa dinâmica também se repete dentro de escolas e universidades, pois, em geral, toda organização, pública ou privada, tem variadas decisões tomadas por diferentes níveis hierárquicos de forma diária, muitas vezes afetada por ausência de treinamento e/ou deficiência em algum ponto específico da IE, dificultando os processos organizacionais e, muitas vezes, gerando conflitos diversos entre alunos e instituição e/ou a nível interpessoal em equipes formadas dentro do âmbito educacional (Abrantes, 2020).

2.2 TOMADA DE DECISÃO X TOMADA DE DECISÃO NA GESTÃO PÚBLICA

Entender como a tomada de decisão ocorre ajuda a compreender como a mente funciona e como é possível ser influenciado por decisões morais de pessoas próximas, independente de vínculo emocional (Capraro; Everett; Earp, 2019; Othman et al., 2020).

A tomada de decisões é a parte central das interações diárias do ser humano, definida como um padrão de resposta habitual que pode ser aprendido e posteriormente exibido em situações de escolha de acordo com um contexto específico (Othman et al., 2020).

Trata-se de uma característica complexa que envolve não só conhecimentos técnicos, mas também estatísticos, matemáticos e psicológicos, sendo o fator cognitivo preponderante na escolha da melhor decisão a ser tomada envolvendo riscos relacionados à natureza humana: erros de processamento de informação ou má interpretação dos fatos de acordo com crenças e valores e, por fim, impulsos pouco racionais (Almeida et al., 2020).

Apesar da dificuldade, o ato de tomar decisões é crucial para relações e organizações; fato este que acontece o tempo todo, em todos os níveis, e influencia diretamente no desempenho de todos os envolvidos (Araújo et al., 2019), fazendo do controle emocional e técnico cruciais para ambas as partes (Alzoubi; Aziz, 2021).

De acordo com Scott e Bruce (1995) e Othman et al. (2020), existem cinco diferentes

tipos de tomada de decisão que todo indivíduo possui, sendo uma delas sempre dominante e conivente com a personalidade do indivíduo, conforme o Quadro 2.

Quadro 2 – Tipos de Tomada de Decisão

TOMADAS DE DECISÃO	CARACTERÍSTICAS
Dependente	Requer apoio, aconselhamento e orientação de outras pessoas para que a decisão seja tomada.
Evitativa	Tendência a procrastinar e adiar decisões.
Espontânea	Decisões precipitadas e impulsivas. Imediatismo.
Racional	Abordagem racional estruturada para analisar informações e opções.
Intuitiva	Dependente de premonições, instintos e sentimentos. Direciona o foco para o fluxo de informações, utilizando palpites e intuições.

Fonte: Scott; Bruce, 1995; Othman et al., 2020

Ainda que diferentes em conceito, estas decisões tomam uma sequência lógica de acontecimentos divididos em cinco etapas: 1) determinação do critério; 2) criação de uma lista geral de alternativas; 3) cruzamento de alternativas com o critério; 4) escolha da melhor opção; e 5) implementação (Harahap; Ali, 2020), intimamente relacionadas com características pessoais como competência emocional, status, personalidade, inteligência etc. (Kazdim, 2000; Goleman, 2014; Harahap; Ali, 2020).

Contudo, a tomada de decisão é altamente influenciada pela emoção, o que a torna um processo mais emocional do que racional (Spicer; Sadler-Smith, 2005; Abrantes, 2020; Othman et al., 2020). Assim sendo, o controle das emoções se torna crucial não só na criação e manutenção de interações profissionais e familiares, mas também como ferramenta útil na preservação de ambientes e gestão de conflitos (Alves, 2021; Costa; Santos; Marchi, 2023).

Nesse aspecto, o domínio da IE é capaz de se mostrar além de eficiente, um importante preditor de personalidade e, consequentemente, um indicativo de possíveis tipos de tomada de decisão que podem ser realizadas pelo indivíduo, se mostrando uma ferramenta versátil para gerenciamento de projetos e pessoas (Kazdim, 2000; Othman et al., 2020).

É comum que profissionais emocionalmente treinados e estabilizados ocupem cargos de liderança em instituições públicas e privadas (Buchele; Robe; Silva, 2019; Alves, 2021; Batista;

Gondim; Magalhães, 2022). A crescente demanda está embasada em colher benefícios da implementação da IE dentro de ambientes organizacionais visando fortalecer vínculos, aumentar a produtividade e melhorar aspectos de motivação e competência (Rodrigues, 2022), estimulando uma relação de positividade organizacional na gestão entre os líderes e suas equipes, gerando impactos positivos e altos níveis de engajamento no ambiente de trabalho (Ferrari; Ghedine, 2021).

Assim, pode-se inferir que a IE desempenha papel fundamental no resguardo da saúde mental (Ferrari; Ghedine, 2021) ao ajudar no desenvolvimento da capacidade de raciocínio e habilitar o trabalhador para ser mais empático e confiante (Campos; Massi, 2020; Rodrigues, 2022).

Essa realidade se torna mais proeminente em lugares com altos níveis de estresse, como em esferas educacionais (Santos et al., 2016; Eloy; Carvalho; Lessa, 2021) e empresariais (Nascimento et al., 2020; Saif et al., 2023), principalmente em organizações públicas (Costa et al., 2023), onde gestores frequentemente se envolvem com situações conflituosas (Gonçalves; Cardim, 2019) e se tornam alvo de preocupação crescente (Lima et al., 2022).

Via de regra, pessoas não agem da mesma maneira em situações bem semelhantes e seus comportamentos estão condicionados ao ambiente e respostas de indivíduos com quem estabelecem diálogo, sendo o gerenciamento e manutenção desses aspectos responsabilidade dos líderes das organizações (Alves, 2021). Mas, nem sempre pessoas que ocupam esses cargos são treinadas ou possuem qualquer conhecimento prévio em IE, fazendo do treinamento uma necessidade para manter certos níveis de satisfação no trabalho (Abrantes, 2020; Campos; Massi, 2021; Ferrari; Ghedine, 2021).

A capacitação em IE é uma atividade de manejo simplista que deve ser realizada de forma sistemática e organizada (Nascimento et al., 2020). A princípio, é realizado um diagnóstico para levantar as necessidades de treinamento com metas de curto, médio e longo prazo para, em seguida, elaborar um programa de treinamento, aplicar e conduzir testes e programas e, por fim, avalia-los segundo objetivos de preparo para execução de tarefas e oportunidades de desenvolvimento pessoal (Chiavenato, 2010; Nascimento et al., 2020; Alves, 2021), visando transformações comportamentais e atitudes conscientes e humanizadas que possam ser lapidadas no decorrer do tempo (Nascimento et al., 2020).

Assim sendo, o treinamento se torna uma ferramenta para diminuir assimetrias de

conhecimento dentro de uma empresa em todos os níveis de gerenciamento capaz não só de desenvolver novos conhecimentos, mas também aprimorar os já preexistentes (Dias; Souza, 2023).

2.3 IE COMO FERRAMENTA NAS DECISÕES UNIVERSITÁRIAS

O corpo acadêmico universitário enfrenta altos níveis de estresse e esgotamento de forma cotidiana devido à natureza desafiadora do trabalho educacional (Teles et al., 2020; Sha et al., 2022). Metas, prazos, obrigações, exigências curriculares e relações políticas, sociais, intelectuais, psicológicas e pedagógicas compõem o dia a dia dos inseridos no triplo eixo de ensino-pesquisa-extensão dentro de instituições de ensino superior (Carlotto; Câmara, 2017; Teles et al., 2020), que com frequência também participa da gestão de conflitos (Abrantes, 2020; Campos; Massi, 2021; Ferrari; Ghedine, 2021).

O acúmulo contínuo de funções e jornada de trabalho têm criado um estresse ocupacional análogo a uma exaustão emocional como resposta ao esforço mental e fadiga excessivos resultantes da realização do trabalho cansativo sob pressão (Han et al., 2020; Yin; Han; Perron, 2020; Zhang; Liu, 2021) que, inevitavelmente, pode refletir no desempenho da função (Abrantes, 2020) e agir como reforço negativo na interação com alunos e colegas de trabalho (Yin; Han; Perron, 2020; Ortega-Zurita et al., 2020; Liu; Zhang; Liu, 2021).

As características pessoais dos profissionais em âmbito educacional, assim como suas habilidades profissionais, são significativas o suficiente para provocar mudanças comportamentais (Ortega-Zurita et al., 2020). Normalmente, esses aspectos são utilizados para influenciar características de desempenho e motivação (Yin; Han; Perron, 2020) e estimular o desenvolvimento de habilidades emocionais (Ortega-Zurita et al., 2020), mas podem igualmente induzir reforços negativos no cotidiano do corpo acadêmico (Abrantes, 2020).

Em específico, a função da gestão é lidar com processos de diferentes níveis de complexidade, trazendo ordem e consistência através de planos formais e de acompanhamento de resultados (Lima et al., 2023). Contudo, em ambientes acadêmicos, as exigências vão bem além das formativas, abrangendo também aspectos de natureza pessoal e social (Valente, 2019).

Em universidades públicas, a complexidade pode aumentar de acordo com a especificidade burocrática: além de lidar com problemas institucionais, os gestores também

precisam atentar-se para desafios relacionados ao setor público por refletirem a estrutura do Estado (Lessa, 2022).

Nesse contexto, não é incomum que gestores desempenhem suas funções em um ambiente cercado de desequilíbrios de diversas índoles exigindo não só formação técnica, mas também grande capacidade de gerir emoções e conflitos (Valente, 2019), muitas vezes também pressionados por situações imprevisíveis (Lessa, 2022).

Frequentemente, essa pressão advém da necessidade de atualizar-se para agregar valor e aumentar eficiência, interagindo diretamente com as mudanças circunstanciais, normativas e processuais da sociedade (Costa et al., 2023). Como resultado, tem se observado maiores índices de absenteísmo causados pelo desenvolvimento de transtornos mentais inerentes ao estresse, uma das maiores causas de recorrências de afastamento do trabalho a longo prazo (Lamazon; Bispo, 2021; Lima et al., 2023).

Apesar do serviço público possuir uma relação de trabalho estável e de menor risco demissional, o servidor está sujeito a diversas outras formas de instabilidade como: acúmulo de serviço, precarização do trabalho, terceirização de setores, deterioração e responsabilidade pelas mazelas e deficiência do serviço, exposição a oscilações políticas, mudanças de gestão, acúmulo de funções e entre outras (Han et al., 2020; Yin; Han; Perron, 2020; Liu; Lamazon; Bispo, 2021; Zhang; Liu, 2021).

A ausência de gerenciamento emocional nesses ambientes provoca esgotamento físico, emocional e mental afetando diretamente o desenvolvimento das atividades acadêmicas, socialização e organização, fazendo da saúde mental dentro do ensino superior um alvo de preocupação constante e crescente (Zhang; Liu, 2021; Silva et al., 2021; Lima et al., 2023).

O processo de tomada de decisão em universidades públicas, tanto na esfera acadêmica, quanto gestora e/ou administrativa, é complexo e desafiador (Silva; Barbosa, 2023), sendo mandatória o gerenciamento de forma equilibrada de aspectos burocráticos, dinâmicos e próprios desse tipo de organização (Araújo, 2020).

Nesse sentido, trabalhadores do âmbito educacional podem ser considerados sensíveis e não há dúvidas que a manutenção das próprias emoções e manejo do meio em que eles se inserem possa contribuir com seu bem-estar (Sha et al., 2021). Por isso, a Inteligência Emocional surge como uma ferramenta acessível, treinável e essencial na gestão dos processos educacionais, realização de tarefas e até mesmo ensino, permitindo a criação de estratégias de

regulação emocional e redução de incidência de problemas oriundos de exaustão emocional (Foster et al., 2017; Abrantes, 2020; Ortega-Zurita et al., 2020; Sha et al., 2021).

A IE pode ser utilizada não só para lidar com situações intrapessoais, mas também para influenciar de forma positiva o desempenho pessoal e do meio em que o indivíduo está inserido (Harahap; Alin, 2020; Ortega-Zurita et al., 2020), independentemente do tipo de decisão associada à qual sua personalidade esteja ligada (Othman et al., 2020), característica peculiar muito importante em ambientes trabalhistas (Abrantes, 2020; Nascimento et al., 2020).

Indivíduos com conhecimento de IE podem apresentar a capacidade de tomar decisões precisas e diversas características distintas como flexibilidade, criatividade, atividade em relações sociais e foco motivacional, uma vez autoconscientes de seus poderes e limitações (Nassar, 2017; Alzoubi; Aziz, 2021).

O quadro 3 traz alguns estudos que abordam a IE como uma ferramenta insubstituível e mediadora das relações pessoais e interpessoais com dados de 2019 a 2023 coletados através de uma breve pesquisa nas plataformas Google Acadêmico, SciELO e Research Gate ao utilizar as palavras-chave “Inteligência Emocional”, “Autogestão”, “Gestão de recursos humanos” e “Tomada de Decisão” interligadas pelos operadores booleanos AND e OR.

Quadro 3 – Relação de autores que tangem a utilidade da IE

TÍTULO	AUTORES	ANO	PRINCIPAIS CONCLUSÕES
A importância da inteligência emocional no desenvolvimento de líderes e equipes	BUCHELE, D.; ROBE, E. S.; SILVA, J. M.	2019	Organizações têm diferentes necessidades e, consequentemente, estilos de liderança distintos. O líder emocionalmente inteligente possui influência positiva sobre sua equipe no que se refere a sua liderança e capacidade de solucionar problemas, pois suas atitudes e constante busca por conhecimento mantêm a equipe com foco voltado ao sucesso, tanto pessoal quanto profissional.
Gestão de conflitos em TI: a importância da inteligência emocional	GONÇALVES, R. P.; CARDIM, H.	2019	A gestão de conflitos tem como princípio fundamental a negociação que, em todas as suas etapas, exige aptidões de IE. Como a IE tem provocado ruptura em relação à demanda de competências profissionais, ligadas fortemente à aptidões de Inteligência Racional, faz-se necessário investir em treinamento dessas habilidades emocionais.
O uso da inteligência emocional como ferramenta da gestão pública na tomada de decisões	LEITE, E. D.; SILVA, M. J. P.; PONTES, P. H. A.	2019	A IE pode e deve ser utilizada como ferramenta na tomada de decisão e desenvolvimento profissional de acordo com a visão das organizações. Torna-se evidente a acelerada busca de profissionais com controle da IE devido a sua influência na interação com colegas, clientes e extensão de todas as suas decisões no dia a

			dia.
A inteligência emocional: prevenção de psicopatologias do trabalho	ABRANTES, D. S. S.	2020	Empresas que investem no desenvolvimento e/ou aprimoramento da IE de seus funcionários têm, consequentemente, colaboradores mentalmente mais saudáveis e com maior capacidade de lidar com as dificuldades inerentes aos seus cargos, mantendo controle emocional mais frequente e tendo, portanto, menor probabilidade de desenvolver psicopatias ocupacionais.
A inteligência emocional e social auxiliando o líder a atuar no ciclo de sucesso nas organizações de serviço	CAMPOS, G. S.; MASSI, M. L. G.	2020	Empresas com líderes robustos emocionalmente e socialmente tendem a ser mais fortes e transmitir mais segurança para os colaboradores da equipe. O desenvolvimento da IE permite análise individual de tarefas, seja previsível ou imprevisível, e ações com temperança e assertividade.
A inteligência emocional: influência na vida profissional e nas organizações	ALVES, I. S.	2021	É cada vez mais essencial que a IE seja desenvolvida em ambientes corporativos, uma vez que a capacidade de lidar com as próprias emoções e as de outrem seja muito importante em âmbito organizacional. Visa-se maior produtividade, melhores relações e tomadas de decisão mais assertivas e eficientes que, consequentemente, geram melhores resultados, menos conflitos e ambientes mais agradáveis.
Inteligência emocional no serviço público	LAMAZON, I. M.; BISPO, L. G. S.	2021	Pessoas são elementos valiosos no sistema organizacional. Além do conhecimento técnico, a IE se torna imprescindível para evitar cenários em que o indivíduo esteja apto para trabalhar, mas despreparado para assumir funções de líder ligadas à sua patente, o que consequentemente impacta negativamente o trabalho de seus liderados. A IE pode ajudar a alinhar competências e objetivos pessoais e organizacionais através da gestão por inteligência, baseada na ética da administração pública.
Relação entre inteligência emocional, congruência e satisfação intrínseca no trabalho	BATISTA, J. S.; GONDIM, S. M. G.; MAGALHÃES, M. O.	2022	Há associação entre habilidades emocionais e satisfação intrínseca no trabalho, mas a congruência não atua como variável moderadora na relação entre IE e satisfação. Saber manejar emoções contribui para aumentar afetos favoráveis à execução de tarefas, independente dos tipos de ambiente de trabalho. Recrutar pessoas mais hábeis emocionalmente ou investir em treinamentos de habilidades emocionais pode potencializar a construção de um ambiente harmonioso e satisfatório, uma vez que melhore interações dentro e fora de grupos de trabalho.
Soft skills no contexto da gestão universitária: um estudo de caso com servidores discentes de um mestrado profissional na Universidade Federal de Santa Catarina (Brasil)	COSTA, L. B. H.; PAVAN, N. I. V. F.; DALMAU, M. B. L. et al.	2022	Apesar dos avanços tecnológicos, pessoas continuam sendo a chave para o desenvolvimento das instituições. Embora cada contexto exija competências específicas, as *soft skills* são sempre relevantes. Há necessidade de adaptar a Gestão por Competências para a realidade do ensino superior público bem como a necessidade de buscar desenvolvimento de *soft skills*.
Inteligência emocional, liderança transformacional e desempenho profissional: uma investigação em empresas incubadas	COSTA, S. O.; SANTOS, L. A.; MARCHI, J.	2023	IE ainda não é um termo amplamente conhecido, necessitando de mais estudos e implementação. Há conexão entre construtos da IE, liderança transformacional e sua influência positiva no desempenho de gestores e colaboradores em empresas incubadas.

Inteligência emocional como estratégia para criação de vantagem competitiva	DIAS, J. E. S.; SOUZA, F. F. C.	2023	Gestores e equipes de trabalho emocionalmente inteligentes estão mais preparados para lidar com situações críticas por superarem situações desconfortáveis que prejudicam o desempenho da equipe e, por consequência, da organização. Investir na educação dos colaboradores para o desenvolvimento de habilidades emocionais, pessoais e em equipe é fundamental para que a estratégia organizacional alcance seus resultados e permita a sobrevivência da empresa em um mercado tão competitivo e globalizado.
Aplicação da inteligência emocional pelos gestores no ambiente organizacional e resultados	XAVIER, S. S.; NUNES, A. L. P. F.	2023	A IE tem papel fundamental nas organizações, auxiliando na gestão de conflitos e na motivação dos colaboradores da equipe, mostrando que o uso inteligente e adequado das emoções contribui para um melhor desempenho e na geração de resultados positivos.

Fonte: elaborado pelo autor (2025).

Nesses estudos, em comum, a IE é tida como uma habilidade social que também pode ser treinável como uma ferramenta de interação social que também atua como influenciadora de tomada de decisões para uma ampla gama de situações, não apenas em âmbito acadêmico (Abrantes, 2020; Alzoubi; Aziz, 2021; Dias; Souza, 2023), com foco principal em autonomia e liderança (Ortega-Zurita et al., 2020).

A partir do conceito de IE, trabalham-se características intangíveis e traços de caráter como comunicação, motivação e liderança (Figliulo et al., 2023), para que um líder emocionalmente inteligente seja capaz de influenciar a si mesmo e sua equipe de forma positiva no que se refere à solução de problemas, mentalidade saudável e maior capacidade de lidar com as dificuldades inerentes aos seus cargos, mantendo controle emocional mais frequente e tendo, portanto, menor probabilidade de desenvolver psicopatias ocupacionais (Buchele; Robe; Silva, 2019; Abrantes, 2020).

3 METODOLOGIA

Nesta seção encontra-se o percurso metodológico percorrido na condução da pesquisa, desde a sua caracterização, destacando a classificação da pesquisa quanto aos seus objetivos, natureza e procedimentos, seus participantes e *lócus*, os métodos utilizados para a coleta e análise dos dados e, por fim, a descrição das categorias de análise.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A pesquisa teve caráter exploratório com abordagem qualitativa e descritiva, objetivando investigar como a inteligência emocional contribui para a melhoria das condições de trabalho dos gestores acadêmicos, por meio de estudo de caso na Universidade Federal de Alagoas (UFAL), aprovada em 20 de novembro de 2024 sobre o Nº 7.236.399 e CAAE 83268524.4.0000.5013.

Optou-se por uma linha de pesquisa qualitativa por proporcionar investigações abrangentes em uma gama de assuntos articulando preferências pessoais de maneira direta. A modalidade não só possibilita maior autonomia na identificação temática, como também permite: analisar condições e significados da vida real das pessoas; representar opiniões, visões e perspectivas dos participantes do estudo; examinar circunstâncias contextuais vividas (Yin, 2016).

Trata-se de uma investigação empírica que buscou analisar um fenômeno contemporâneo baseando-se em várias fontes de evidências e no desenvolvimento de proposições teóricas (Yin, 2001; Freitas; Jabbour, 2011).

3.2 LÓCUS E PARTICIPANTES DA PESQUISA

O *lócus* foi o Campus A. C. Simões da UFAL, mais especificamente a sede principal localizada na cidade de Maceió, estado de Alagoas, situado no endereço Av. Lourival Melo Mota, s/n, no bairro do Tabuleiro dos Martins.

A escolha pelo ambiente se deu não só pelo interesse do pesquisador enquanto aluno em contribuir para o desenvolvimento organizacional dos processos de gestão da unidade e propor ações de melhorias com base na realidade observada, mas também sua relação com a temática

explorada, visto que em experiência profissional e pessoal pouco se fala IE nos processos de tomadas de gestores de instituições de ensino superior.

Optou-se pela amostragem não probabilística por acessibilidade. A priori foram selecionados como participantes indivíduos integrantes de cargos no processo de gestão em nível estratégico, tais como: reitores, pró-reitores e seus substitutos, mas considerando a quantidade insuficiente dos participantes, posteriormente foram incluídos como voluntários professores e administradores que tomassem decisões importantes no dia a dia dos discentes da instituição, segundo o Quadro 4.

Quadro 4 – Lista de entrevistados

Órgão/setor	**Entrevistados**
Reitoria	Reitor e vice-reitor
Pró-reitoria de Graduação	Pró-reitor e substituto
Pró-reitoria Estudantil	Pró-reitor e substituto
Pró-reitoria de Gestão de Pessoas e Trabalho	Pró-reitor e substituto
Pró-reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação	Pró-reitor e substituto
Pró-reitoria de Gestão Institucional	Pró-reitor e substituto
Pró-reitora de Extensão	Pró-reitor e substituto

Fonte: elaborado pelo autor (2025)

3.3 MÉTODOS DE COLETA DE DADOS

O método de escolha para a coleta dos dados foi a realização de entrevistas e análise documental, sendo interpretadas as informações de forma coerente de acordo com os objetivos explanados na estrutura do trabalho.

As entrevistas foram realizadas com o auxílio de um questionário com roteiro previamente definido e elaborado através do apoio do referencial teórico, conforme Apêndice 01. A aplicação do questionário foi realizada de duas maneiras: para os com tempo em agenda disponível, um horário foi previamente agendado e lhes foi dado um prazo indeterminado para a conclusão do material; já para os indisponíveis presencialmente, o questionário foi reproduzido na plataforma Workspace do Google Docs, também sem tempo mínimo para sua resolução.

A eles, foi fornecida uma cópia do Registro de Consentimento Livre e Esclarecido (R. C. L. E.) – disponível no Apêndice B – e, após assinatura, seus registros foram renomeados em participantes: V1, V2, V3, V4, V5, V6, V7, V8, V9 e V10 para garantir seu anonimato.

Ao todo, foram registradas 10 respostas para o questionário utilizado nessa pesquisa, o qual foi respondido de acordo com a disponibilidade dos voluntários até fevereiro de 2025.

3.4 MÉTODO DE ANÁLISE DOS DADOS E CATEGORIAS DE ANÁLISE

Considerando esta ser uma pesquisa qualitativa por usar recursos relevantes e adequados para a compreensão de aspectos de natureza subjetiva (Júnior; Santini; Silveira, 2015), optou-se por uma análise temática ou categorial de acordo com a inclusão dos dados recebidos pelos participantes da pesquisa, tal como classificado nas seções do questionário aplicado.

Como as questões eram abertas, a categorização foi feita por seção e as respostas lidas e inseridas no trabalho de acordo com o desenvolvimento da análise do conteúdo dos dados, buscando provocar reflexões à luz do referencial teórico apresentado no capítulo 2 desta dissertação.

Conforme Bardin (2016), um literal "desmembramento do texto em unidades e/ou categorias segundo reagrupamentos analógicos", de forma que os temas fossem agrupados na ordem em que surgissem no texto e classificados pelo que têm em comum, como demonstrado na categorização realizada no Quadro 5.

Quadro 5 – Categorias de análise

Categorias	Definições Constitutivas	Definições operacionais	Objetivos Específicos	Referências
Inteligência Emocional	Ferramenta psicológica de gestão emocional própria e de outrem, classificada de acordo com cinco indicadores de avaliação.	Importante preditor de personalidade; Equilíbrio das esferas razão e emoção; Criação e gerenciamento de emoções que auxiliem o pensamento; Promoção de crescimento intelectual;	Identificar possíveis indícios da Inteligência Emocional na tomada de decisão de gestores acadêmicos	Abrantes (2020); Andrade et al. (2019); Batista, Gondim, Magalhães (2022); Buchele, Robe, Silva (2019); Campos, Massi (2020); Carlotto, Câmara (2017); Costa, Santos, Marchi (2023); Costa et al. (2023); Eloy, Carvalho, Lessa (2021); Fernández-Berrocal, Cabello, Gutiérrez-Cobo (2017)

		Indicativo de possíveis tipos de tomada de decisão; Indicadores de avaliação: autogestão/autorregulação, automotivação, autoconsciência, relacionamentos pessoais/habilidade social e empatia.		Ferrari, Ghedine (2021); Gomes, Maranhão (2020); Gonçalves, Cardim (2019); Goleman (2012); Goleman (2014); Lamazon, Bispo (2021); Leite, Silva, Pontes (2019); Lima et al. (2022); Moitin, Pereira, Santos (2023); Nascimento et al. (2020); Pacheco, Peixoto, Muniz (2023); Pereira et al. (2019); Robbins, Judge (2014); Rodrigues (2022); Salles, Santana (2021); Silva et al. (2021) Telaska, Minho (2022); Valente (2019); Valente, Monteiro, Lourenço (2019) Xavier, Nunes (2023);
Tomada de Decisão	Parte central das interações diárias do ser humano, definida como padrão de resposta habitual que pode ser aprendido e posteriormente exibido em situações de escolha de acordo com um contexto específico, classificada em: dependente, evitativa, espontânea, racional e intuitiva.	Sequência lógica: determinação de critério; criação de lista geral de alternativas; cruzamento de alternativas com o critério; escolha da melhor opção; e implementação.	Descrever o processo de tomada de decisão dos gestores; Relatar o entendimento dos gestores sobre Inteligência Emocional; Identificar possíveis indícios da Inteligência Emocional na tomada de decisões de gestores acadêmicos; Identificar presença/ausência de contribuição de programas de capacitação no desenvolvimento da Inteligência Emocional;	Abrantes (2020); Alves (2021); Batista, Gondim, Magalhães (2022); Buchele, Robe, Silva (2019); Campos, Massi (2020); Capraro, Everett, Earp (2019); Chiavenato (2010); Costa, Santos, Marchi (2023); Dias, Souza (2023); Eloy, Carvalho, Lessa (2021); Ferrari, Ghedine (2021); Goleman (2014);

				Gonçalves, Cardim (2019); Harahap, Ali (2020); Kazdim (2000); Lima et al. (2022); Nascimento et al. (2020); Othman et al. (2020); Rodrigues (2022); Saif et al. (2023); Santos et al. (2016); Scott, Bruce (1995); Spicer, Sadler-Smith (2005);
Programas de Capacitação para o desenvolvimento da Inteligência Emocional	Programas responsáveis por capacitar profissionais em gerenciamento de conflitos, administração de emoções próprias e de equipe e acompanhar comportamento e desempenho.	Desenvolvimento de habilidades emocionais; Corrente colaboração-incentivo; Trabalho satisfatório; Autorregulação emocional; Empatia.	Identificar a presença/ausência de contribuição de programas de capacitação no desenvolvimento da Inteligência Emocional.	Abrantes (2020); Alves (2021); Alzoubi, Aziz (2021); Batista, Gondim, Magalhães (2022); Buchele, Robe, Silva (2019); Campos, Massi (2021); Chiavenato (2010); Costa et al. (2023); Costa, Santos, Marchi (2023); Dias, Souza (2023); Ferrari, Ghedine (2021); Foster et al. (2017); Gohm, Dalsky (2005); Goleman (2012); Goleman (2014); Gomes, Maranhão (2020); Han et al. (2020); Harahap, Alin (2020); Lamazon, Bispo (2021); Leite, Silva, Pontes (2019); Lessa (2022); Lima et al. (2023); Liu, Zhang, Lu (2021); Matthews, Zeidner, Roberts (2012); Moitin, Pereira, Santos (2023); Nascimento et al. (2020); Nassar (2017); Ortega-

				Zurita et al. (2020); Othman et al. (2020); Pacheco, Peixoto, Muniz (2023); Pereira et al. (2019); Rodrigues (2022); Robbins, Judge (2014); Saif et al. (2023); Scaglione, Meyer, Mamédio (2019); Scott, Bruce (1995); Sha et al. (2022); Silva et al. (2021); Spicer, Sadler-Smith (2005); Teles et al. (2020); Valente (2019); Valente, Monteiro, Lourenço (2019); Yin, Han, Perron (2020); Zhang, Lu (2021);

Fonte: O autor (2025)

De forma sucinta, as categorias foram criadas utilizando três temas centrais desta pesquisa: inteligência emocional, tomada de decisão e a presença ou não de programas de capacitação ligados ao desenvolvimento da inteligência emocional.

Apresentados os procedimentos metodológicos que guiaram esta investigação, no próximo capítulo serão analisadas e discutidas as respostas recebidas dos voluntários à luz da literatura acerca do papel da IE dentro da gestão acadêmica.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta a análise das respostas obtidas por meio questionário aplicado junto aos gestores acadêmicos, professores e corpo administrativo da Universidade Federal de Alagoas (UFAL), categorizadas em quatro eixos principais: Inteligência Emocional, Tomada de Decisão, Influência da Inteligência Emocional na Tomada de Decisão (IE x TD) e Programas de Capacitação.

O grupo de participantes da pesquisa foi constituído por 10 indivíduos, sendo 6 do gênero masculino e 4 do gênero feminino. A média de idade dos ocupantes de cargos-chave na instituição foi de 47,2 anos e a média de tempo trabalhado na UFAL variou de 10 a 36 anos.

Ainda que o grupo fosse diverso, 7 dos 10 participantes possuíam mais de 10 anos de carreira, enquanto os outros 3 tivessem pelo menos 30 dentro da instituição, tornando-os elegíveis a tomar decisões de importância dentro de seus respectivos setores.

Buscou-se escolher indivíduos que tivessem interação direta com discentes e docentes de forma rotineira dentro da Instituição de Ensino Superior (IES) e que pudessem tomar decisões pertinentes ao funcionamento da Instituição e seus eventos. Como resultado, foi possível obter a colaboração de indivíduos em diversas áreas institucionais conforme categoriza o Quadro 6.

Quadro 6 – Caracterização dos Participantes

Voluntário	Idade	Cargo	Tempo de Trabalho (anos)
V1	39	Coordenador	17
V2	35	Administrativo	10
V3	51	Professor	19
V4	64	Professor	30
V5	72	Coordenador	36
V6	52	Pró-reitor	19
V7	62	Pró-reitor	32
V8	44	Administrativo	15
V9	46	Pró-reitor	17
V10	42	Coordenador e Pró-reitor	14

Fonte: dados da pesquisa (2025)

4.1 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Foi possível observar, a partir das respostas da seção 2 do instrumento de coleta de dados, que em unanimidade, todos os participantes demonstraram compreender a IE como a capacidade de reconhecer e gerenciar as próprias emoções, havendo consenso de que essa habilidade seria essencial para a gestão eficaz, impactando diretamente no ambiente de trabalho e no relacionamento com as equipes.

A pergunta "O que é inteligência emocional para você?" foi responsável por trazer respostas como: "*A capacidade de entender e se adaptar adequadamente a situações que podem afetar as emoções, como situações de sucesso ou de frustação (sic)*." (V1); "*A capacidade de se manter equilibrada e ter uma resposta adequada e resolutiva diante de situações difíceis e imprevistas*" (V2); e "*É a capacidade de uma pessoa de saber controlar as emoções de modo que as atitudes não sejam influenciadas diretamente por elas*." (V10), delimitando um bom começo do estudo.

À luz de Ferrari e Ghedine (2021), Telaska e Minho (2022) e Pacheco, Peixoto e Muniz (2023), observa-se que as respostas dos participantes se alinharam ao entendimento geral do que seria a IE: um conjunto de habilidades de perceber e expressar emoções, assimilá-las, compreendê-las, racionalizá-las e regulá-las em si mesmo.

Contudo, IE não se resume apenas ao entendimento de si mesmo, mas também ao próximo e todo o ambiente em que se está inserido e apenas três dos voluntários direcionaram a ferramenta para o sentido de identificar, influenciar e compreender as emoções de outrem, demonstrando não só foco no polimento das próprias habilidades, mas também atenção e empatia ao empregar as seguintes respostas:

> Entendo como sendo minha capacidade de controlar minhas ações e emoções em situações diversas, em especial, as que envolvem situações críticas de conflito no trabalho ou nas relações pessoais, bem como nas atividades de lazer (V5).

> Inteligência emocional é a capacidade de reconhecer, compreender e gerenciar as próprias emoções, além de saber identificar e influenciar as emoções das pessoas ao seu redor. Trata-se de uma habilidade essencial tanto no âmbito pessoal quanto profissional, pois impacta diretamente na forma como lidamos com desafios, tomamos decisões e nos relacionamos com os outros. Envolve competências como autoconsciência, autorregulação, empatia, motivação e habilidades sociais. No ambiente de trabalho, por exemplo, a inteligência emocional contribui para a construção de equipes mais colaborativas, para a resolução eficaz de conflitos e para o desenvolvimento de uma liderança mais assertiva e humanizada. Desenvolver essa habilidade exige prática e reflexão, mas seus benefícios são amplos, promovendo equilíbrio emocional e melhorando a qualidade das interações interpessoais (V6).

Capacidade de lidar com as minhas emoções e a com a dos outros (V7).

Em concordância com os estudos de Batista, Gondim e Magalhães (2021), evidências empíricas têm revelado a importância da IE em ambientes que demandam relações interpessoais frequentes, como áreas da saúde ou da educação. O fato de apenas três pessoas citarem a importância da IE no relacionamento interpessoal reforça que, embora muito se fale sobre o tema, pouco se difunde sobre seus conceitos e características, havendo-se muitas vezes um entendimento raso e pouco útil no desenvolvimento pessoal e profissional (Goleman, 2012; Abrantes, 2020; Alzoubi; Azis, 2021; Campos; Massi, 2021; Lamazan; Bispo, 2021; Batista; Gondim; Magalhães, 2022; Sha et al., 2022; Costa et al., 2023; Figliuolo et al., 2023).

Quando os entrevistados foram questionados sobre como descreveriam sua capacidade de reconhecer suas próprias emoções em diferentes contextos, alguns participantes hesitaram em responder imediatamente. Em unanimidade, relataram conhecimento de suas alterações de humor situacionais, mas o tempo de reação às situações do cotidiano diferiu bastante entre os participantes e seus cargos, como demonstrado no Quadro 7.

Quadro 7 – Capacidade de reconhecer suas próprias emoções em diferentes contextos

Entrevistado	Cargo	Resposta
V1	Coordenador	"Entre razoável e bom. Há situações em que a percepção é somente posterior ao fato (percepção tardia), mas, de um modo geral, consigo reconhecer as emoções (positivas ou negativas) ainda no contexto das situações."
V2	Administrativo	"Acredito que consigo reconhecer as minhas emoções, a dificuldade maior é em para pensar antes de responder ou reagir"
V3	Professor	"Acredito que sou uma pessoa que experimenta emoções diversas como a timidez e temperamento moderado/forte em situações programadas ou criadas no momento."
V4	Professor	"Reconhecer minhas próprias emoções em diferentes contextos é algo que procuro fazer com atenção e sensibilidade, embora admita que nem sempre consigo e é um exercício difícil. Tento estar sempre presente no momento, percebendo como cada situação desperta sentimentos específicos em mim. Em momentos de alegria, gosto de valorizar e desfrutar ao máximo; já em situações desafiadoras, busco entender o que estou sentindo para lidar com isso de forma mais equilibrada. Claro, nem sempre é fácil, pois às vezes as emoções podem ser confusas ou intensas, mas acredito que a prática da autopercepção e o hábito de refletir sobre meus sentimentos têm me ajudado a melhorar nesse aspecto. Para mim, esse processo é essencial para construir relações mais saudáveis e tomar decisões mais conscientes no dia a dia."
V5	Coordenador	"Através de minhas reações!"
V6	Pró-reitor	"Reconheço relativamente bem as minhas emoções e me envolvo muito com a dos demais"
V7	Pró-reitor	"Agindo sempre com cautela em toda e qualquer situação"
V8	Administrativo	"Que normalmente é fácil reconhecer e lidar, salvo raras exceções, geralmente ligadas a situações que acionam o sentimento de ansiedade"
V9	Coordenador	"Tenho facilidade de reconhecer."

V10	Coordenador e Pró-reitor	"Em geral, busco tomar decisões de maneira bastante racional e procuro buscar que as emoções não interfiram nas minhas decisões. Consigo perceber os contextos que me causam as diferentes emoções como: raiva, angústia, alegria, tristeza, ansiedade e consequentemente sou bastante analítico e busco controlar as emoções nos momentos que preciso tomar decisões dentro das diversas situações do dia a dia."

Fonte: dados da pesquisa (2025).

Isso é preocupante porque, segundo Alves (2021), naturalmente o ser humano possui uma necessidade inata de ser reconhecido e também aceito pelo grupo em que está inserido, tanto no ambiente de trabalho como de modo impessoal e, havendo falha nesse entendimento básico, suas necessidades individuais não são atendidas e, eventualmente, o clima desagradável entre os colaboradores pode facilmente reduzir a produtividade, prejudicar a qualidade do trabalho e trazer prejuízos ligados ao absenteísmo e rotatividade de pessoal.

Goleman (2014) e Buchele, Robe e Silva (2019) acreditam que a IE possua como base a autoconsciência, originária apenas a partir do reconhecimento do sentimento. Isso não se aplica apenas de forma individual, mas também coletiva, de forma que o controle emocional inteligente resulte em estabilidade e guie o indivíduo a tomar decisões mais cabíveis e traçar melhores estratégias para a obtenção de resultados. O líder que reconhece esses sentimentos nos outros tem maior poder e influência sobre seus liderados, mas o compassivo que não rege bem o clima do ambiente de trabalho deve aprender a lidar com resultados inesperados, falta de estabilidade e resultados precários.

Quando os entrevistados foram questionados sobre a maneira como percebem e compreendem as emoções das outras pessoas no ambiente de trabalho, houve relatos de estratégias ligadas à observação de expressões faciais, tom de voz e comportamentos corriqueiros de colegas de trabalho que, quando alterados, destoavam do habitual dentro do escritório, conforme observa-se nos trechos a seguir:

> Percebo as emoções observando a forma e tom de linguagem, a maneira de se comportar geralmente mais agitado, muitas vezes emotivo e choroso ou agressivo e com raiva. Procuro escutar com atenção e somente falar algo após perceber que a pessoa já se encontra mais tranquila (V2).
>
> Expressão facial é sempre um indicador que revela uma (sic) potencial na modificação da estrutura emocional de uma (sic) pessoal. Ou alterações de características marcantes de uma pessoa. Por exemplo: Uma pessoal (sic) que é bastante comunicativa e passa a ficar mais reservada no seu posto de trabalho pode sugerir alguma questão presente de comportamento emocional (V3).
>
> No ambiente de trabalho, procuro estar sempre atento às expressões faciais, ao tom de voz e à linguagem corporal das pessoas ao meu redor, pelo menos na maioria das vezes. Esses sinais costumam dizer muito sobre como alguém está se sentindo, mesmo que não verbalize diretamente. Além disso, gosto de ouvir com empatia e prestar

> atenção nas palavras escolhidas, pois isso me ajuda a compreender melhor o que está por trás do que está sendo dito. Na medida em que todo discurso implica em vazios, não ditos, silêncios que são importantes. Também acredito que criar um espaço de confiança é essencial para que as pessoas se sintam à vontade para compartilhar suas emoções. Sempre que percebo que alguém pode estar passando por um momento difícil, tento oferecer apoio ou simplesmente me colocar à disposição para ouvir. Acho importante lembrar que cada pessoa tem sua maneira única de expressar emoções, então busco respeitar essas diferenças e agir com sensibilidade (V4).

Oliveira e Silva (2024) explicam que a expressão da emoção pode ser realizada através de vocalização, gestos e expressões faciais. Não é surpresa que esses tenham sido os parâmetros utilizados pelos entrevistados para compreender as alterações de humor de seus colegas no cotidiano. Ainda segundo estes autores, o verdadeiro problema das relações interpessoais em IE não necessariamente está em sentir emoções, mas sim em desenvolver a capacidade de reconhecê-las, aceitá-las, usá-las e continuar a funcionar independentemente do resultado obtido por elas.

De forma unânime, todos os participantes relataram perceber a influência de suas emoções em seus respectivos trabalhos e relacionamentos em equipe. O Quadro 8 traz a variedade de respostas dadas pelos entrevistados quando perguntados como essas emoções afetavam não só o seu, mas também o desempenho alheio.

Quadro 8 – Influência das emoções na dinâmica e no desempenho da equipe

Voluntários	Respostas
V1	“Acredito que minhas emoções podem passar impressão de maior ou menor cobrança e maior ou menor abertura a sugestões, o que pode sim afetar o desempenho dos colegas de trabalho da equipe.”
V2	“A nossas emoções interferem na equipe seja motivando ou minando o ânimo da equipe”
V3	“Acredito que de forma direta, principalmente nas pessoas de maior convívio. Já percebi, numa situação específica, que algumas pessoas passaram a adotar alguns hábitos que costumo desenvolver em meu cotidiano. E, a princípio, não eram características marcantes desta pessoa. Esse é um aspecto que merece uma reflexão. Minhas emoções poderão influenciar, positivamente ou negativamente, no comportamento das pessoas.”
V4	“Acredito que minhas emoções têm um papel significativo na dinâmica e no desempenho da minha equipe. Quando estou motivado e otimista, consigo transmitir esse entusiasmo para o grupo, criando um ambiente mais leve e produtivo. Por outro lado, se estou estressado ou desanimado, percebo que isso pode afetar o clima geral, gerando tensão ou até diminuindo o engajamento. Tento sempre ter consciência do meu estado emocional e buscar equilíbrio, pois sei que meu comportamento serve de exemplo e pode impactar diretamente na forma como a equipe enfrenta desafios e celebra conquistas. Manter um diálogo aberto e demonstrar empatia também ajuda a criar um espaço onde todos se sintam à vontade para compartilhar suas próprias emoções, fortalecendo a conexão entre nós.”
V5	“Depende da maneira de como me relaciono com cada um!”
V6	“As emoções revelam como estamos e como devemos agir em todas as nossas ações”
V7	“Por já ter ocupado outros cargos de chefias na Instituição (diretor do DAP e Corregedor) aprendi que as minhas atitudes e/ou as minhas emoções sejam sempre de levantar a auto estima (sic) dos demais colegas.”
V8	“Diretamente, uma vez estando a desenvolver trabalho de integração e articulação, afora o de execução.”

V9	“Acredito que estando no papel de liderança a equipe espera algumas atitudes. No entanto, não tinha me dedicado a refletir sobre esse aspecto das emoções.”
V10	“Sou uma pessoa analítica nas situações do meu trabalho. Gosto sempre de observar o comportamento das pessoas e expressões para tentar contornar situações desagradáveis e auxiliar na criação de um ambiente sem conflitos. Sou uma pessoa que sempre prefere ouvir primeiro antes de tomar decisões e tentar ao máximo contornar situações desagradáveis e tendo (sic) dar apoio aos que estão à minha volta para que tenham segurança em trabalhar no mesmo ambiente. Em situações problemáticas, tento através de diálogo mostrar de maneira indireta apresentando fatos concretos como reverter a situação evitando embates diretos que poderiam piorar a situação.”

Fonte: dados da pesquisa (2025)

As respostas obtidas variaram bastante do ponto de vista dos autores dessa pesquisa, tornando-as difícil de se classificar. O V1 acredita que suas próprias emoções e conduta minem suas relações com pessoas do mesmo ambiente, o V2 só reconheceu a possibilidade, o V3 notou a instalação de novos hábitos a partir da convivência, o V4 já refere alterações no clima dentro do trabalho e refere-se à autorregulação e o V5 atribui suas ações de acordo com a posição da pessoa com quem dialoga.

Nessa linha, o V6 reconhece a importância das emoções, mas não entra em detalhes sobre a ação; o V7 relata ter aprendido com a experiência a sempre desenvolver um bom ambiente, o V8 dá apenas sinais de reconhecimento, o V9 tomou nota para refletir sobre a situação e o V10 de fato demonstra bom manejo emocional e capacidade de gerenciar conflitos.

Ainda que todos os voluntários tenham respondido a enquete, os participantes V2, V5, V6, V8 e V9, metade dos envolvidos no estudo, não sabiam ou não entendiam como o gerenciamento das próprias emoções afetaria o ambiente em que estavam inseridos, ficando o questionário apenas como ponto de reflexão.

Segundo Alzoubi e Azis (2021), o controle das emoções e das habilidades intelectuais é crucial para todas as partes que tomam decisões, sendo a IE não apenas uma habilidade individual, mas também coletiva, havendo necessidade de tomar consciência do ambiente e de todas as pessoas inseridas nele.

Estudos recentes (Fernández-Berrocal; Cabello; Gutiérrez-Cobo, 2017; Valente, 2019; Valente; Monteiro; Lourenço, 2019) fornecem evidência suficiente sobre a influência da IE em variáveis como gestão, salas de aula, bem-estar de alunos e professores e contexto educativo, demonstrando que utilizar as emoções de forma produtiva possibilita o desenvolvimento de capacidades para solucionar problemas e desafios bem além do sucesso interpessoal.

Não é exagero inferir que talvez a IE seja o elemento mais importante do que se tem noção dentro das habilidades sociais humanas (Abrantes, 2020). Com frequência, a ferramenta

tem sido associada à satisfação no trabalho em categorias profissionais que envolvem demandas emocionais e interpessoais intensas bem além da formação, tomando a gestão como exemplo (Gonçalves; Cardim, 2019; Gomes; Maranhão, 2020; Batista; Gondim; Magalhães, 2022).

Contudo, diferente do que se esperava encontrar sobre o exposto em pessoas experientes ocupando cargos de responsabilidade dentro de uma IES pública, os dados obtidos refletiram exatamente o que a literatura vem apontando no referencial teórico antes mesmo da pesquisa ser realizada: há demanda de IE para cargos que lidem com o público, mas não há treinamento disponibilizado para essas funções (Abrantes, 2020; Nascimento et al., 2020; Alzoubi; Azis, 2021; Batista; Gondim; Magalhães, 2022; Sha et al., 2022; Costa et al., 2023).

4.2 TOMADA DE DECISÃO

As respostas à Seção 3 do questionário evidenciaram o quanto a falta de treinamento em IE minou situações e relacionamentos dentro da instituição. Embora alguns dos voluntários tenham se esforçado em prol da responsabilidade na função, não se pôde realizar a mesma conclusão acerca de todos os envolvidos, como é visto na discussão das questões a seguir.

A primeira questão buscou suscitar uma reflexão sobre a importância da inteligência emocional no processo de decisão. A ideia era fazer os entrevistados não só ponderarem sobre a importância da IE, mas também desafiá-los a ponderar uma razão.

Como esperado, todos os envolvidos afirmaram reconhecer sua importância, mas deram motivos diversos como: evitar conflitos, planejamento, situações emergenciais, tornar o ambiente de trabalho mais saudável, melhorar os resultados do setor, equilíbrio em ações e atitudes, para evitar impactos negativos (decisões mal tomadas) e convicção das próprias decisões, como demonstrado em algumas respostas a seguir.

> Fundamental. As situações de trabalho, independentemente do nível de planejamento, estão sujeitas a situações adversar (sic) que precisam ser contornadas durante os processos. Ter inteligência emocional para entender e se adequar a essas situações, pode ser fundamental para o sucesso das ações. (V1).

> Nunca tome uma decisão de cabeça quente". Esta expressão por si só já sinaliza a necessidade de uma tomada de decisão ser efetivamente tomada, dentro de um equilíbrio emocional. Infelizmente pela dinâmica da nossa estrutura de trabalho e cobrança por resultados imediatos, nem sempre possibilitam decidir dentro de uma estrutura emocional adequada. (V3).

> A inteligência emocional é extremamente importante no processo de tomada de decisão, pois ela nos ajuda a lidar melhor com as emoções, tanto as nossas quanto as dos outros, de forma equilibrada e consciente. Quando estamos emocionalmente inteligentes, conseguimos avaliar situações com mais clareza, evitando que

> sentimentos como ansiedade, raiva ou medo atrapalhem nosso julgamento. Além disso, essa habilidade nos permite ter empatia, o que é essencial para compreender diferentes perspectivas e tomar decisões que considerem o impacto nas pessoas ao nosso redor. Em um mundo tão dinâmico, diria: excesso de aceleração e cheio de desafios, saber gerenciar emoções e agir com calma e assertividade pode ser o diferencial para alcançar resultados mais positivos e satisfatórios. (V4).
>
> Tem grande importância. Há um risco muito grande de se adotar medidas a partir das emoções momentâneas, o que muitas vezes excluí o processo de reflexão quanto as melhores opções. (V9).

As respostas alinharam-se com Lima et al. (20230 e Romão et al. (2024) sobre o esperado acerca da importância da IE dentro das tomadas de decisão. Apesar da ausência de treinamento, de forma unânime todos reconheciam a importância dessa habilidade na hora de tomar decisões importantes pelo nome da Instituição de Ensino Superior.

Contudo, ainda que todos estivessem cientes da importância da IE dentro do ambiente de trabalho, as respostas à questão seguinte "Em que momentos você percebe que suas emoções influenciam suas decisões gerenciais?" demonstraram a dificuldade em todas as esferas da instituição.

As respostas obtidas trazem uma reflexão da sobrecarga emocional sentida por esses colaboradores no desempenho de suas funções, visualizadas no Quadro 9. Observa-se que, devido às suas responsabilidades, os entrevistados tentam lidar com suas próprias emoções e situações da melhor forma possível, mas nem sempre obtêm o sucesso desejado ou acabam agindo de forma impulsiva.

Quadro 9 – Relação de cargos e respostas à percepção emocional na TD

Entrevistado	Cargo	Resposta
V1	Coordenador	"Acredito que minhas emoções têm pouca influência nas minhas decisões. Tento evitar ao máximo tomar decisões em momentos críticos de emoção."
V2	Administrativo	"Se estou mais stressada (sic) e sobrecarregada tenho tendência a tomar decisões de forma automática sem levar em consideração o aspecto humano."
V3	Professor	"Acredito que esta situação ocorre de forma transversal no meu dia a dia. Em alguma (sic) situações, não necessariamente com o equilíbrio emocional que a situação requer."
V4	Professor	"Perceber como as emoções influenciam as decisões gerenciais é algo que acontece em momentos chave, especialmente em situações de pressão ou conflito. Por exemplo, quando surge um problema inesperado e a ansiedade tenta tomar conta, ou quando uma conquista da equipe desperta entusiasmo, às vezes, inveja e isso pode levar a decisões mais impulsivas. Também é comum notar essa influência em reuniões difíceis, onde a frustração ou o cansaço podem afetar a forma de comunicação. Reconhecer essas situações é essencial para manter o equilíbrio e tomar decisões mais conscientes, garantindo que as emoções sejam uma ferramenta a favor, e não um obstáculo."
V5	Coordenador	"Quando obtenho resposta imediata!"
V6	Pró-reitor	"Em momentos de mais tensão, mas busco sempre o autocontrole"

V7	Pró-reitor	“Nos resultados obtidos”
V8	Administrativo	“Em situações de estresse, ansiedade, esgotamento.”
V9	Coordenador	“A todos instante nas interações com os interlocutores e nas "crises" institucionais.”
V10	Coordenador e Pró-reitor	“Eu sempre percebo que minhas emoções influenciam nas decisões que tomo. Em particular, tento sempre ter empatia às situações apresentadas, mesmo quando às vezes discordo delas. Busco sempre mostrar disposição para apoiar a equipe e tomar decisões através de conversas e do convencimento apresentando justificativas racionais, mas sei que preciso ter sempre empatia e boas emoções são necessárias para trazer uma (sic) ambiente agradável ao setor de trabalho até mesmo para dar segurança e apoio à toda equipe.”

Fonte: dados da pesquisa (2025).

A partir do exposto, consegue-se ver similaridades e discrepâncias entre os participantes. O V1 e o V6 trabalham autorregulação, o V2 e o V8 não lidam muito bem com situações de estresse, o V3 e o V4 gostariam de ser mais responsivos, provavelmente devido à natureza da docência, o V5 e o V9 lidam com as situações em caráter imediato; aparentemente de acordo com o que a situação solicita; o V7 tem foco nos resultados – independente de suas decisões realizadas ou não no calor do momento e o V10 pondera sempre que possível, visando o trabalho em equipe.

Seguindo os conceitos da IE explorados na literatura, as respostas dos participantes V1, V6 e V10 para essa questão se fizeram muito mais coerentes ao que se propõe no escopo da pesquisa do que as do demais. O reconhecimento das próprias emoções é essencial para ser possível ter o entendimento de outrem e saber gerir os ambientes organizacionais (Carlotto; Câmara, 2017; Buchele; Robe; Silva, 2019; Abrantes, 2020; Campos; Massi, 2020). Silva et al. (2021) acrescentam que o gerenciamento emocional se faz imprescindível para evitar o surgimento de doenças psicossomáticas como depressão e crises de ansiedade que, além de transtornos ao indivíduo também causam comprometimento de desempenho social.

Por outro lado, as inseguranças dos voluntários V2, V3, V4 e V8 são justificáveis e podem ser reflexo da sobrecarga técnica e emocional (Abrantes, 2020; Alzoubi; Azis, 2021; Batista; Gondim; Magalhães, 2022; Sha et al., 2022; Costa et al., 2023). Coincidentemente, esses participantes estão inseridos na docência e em cargos administrativos sendo, portanto, ainda liderados por outras pessoas, levando ao questionamento sobre a relação desse desgaste emocional à falta de gerenciamento eficaz dessas forças de trabalho por outrem.

Sobre esse aspecto Buchele, Robe e Silva (2019), Ferrari e Ghedine (2021) e Batista, Gondim e Magalhães (2022) elucidam que, ainda que o líder em questão praticasse autorregulação e influência positiva sobre sua equipe, as medidas seriam insuficientes para

reduzir os impactos da falta de treinamento em IE, sendo fundamental a construção de novos protocolos e melhor desenvolvimento organizacional.

Gomes e Maranhão (2020), Lamazon e Bispo, (2021) e Silva et al. (2021) afirmam que atividades repetitivas e desgastantes podem acumular desgaste físico e/ou psicológico com o acúmulo de funções, levando em algum momento ao desenvolvimento de transtornos mentais, aumento de recorrência de absenteísmo, afastamento do trabalho no longo prazo e até mesmo *Síndrome de Burnout* (Abrantes, 2020; Campos; Massi, 2021).

O desgaste físico, inerente à sobrecarga que os cargos que os voluntários exercem e o desgaste psicológico e/ou emocional ao enfrentar situações corriqueiras no dia a dia são visualizáveis nas respostas de V1, V2, V3, V6, V8 e V9. Embora relatos de absenteísmo, afastamento de trabalho e síndrome de Burnout não tinham sido expressos nas respostas de forma direta, indícios de sobrecarga podem ser encontrados em citações como "*(...) momentos críticos de emoção*" (V1), "*se estou mais stressada (sic) e sobrecarregada(...)*" (V2) ou, ainda "*Em momentos de mais tensão (...)*" (V6).

A liderança imediata e restrita dos participantes V5, V7 e V9 também pode encontrar fundamento na literatura; chamada de "liderança autocrática/controladora" traz a perspectiva do imediatismo e, consequentemente, a retirada de autonomia dos outros colaboradores, limitados a seguir apenas as ordens do líder (Costa; Santos; Marchi, 2023). Esse aspecto diz mais sobre o ocupante do cargo do que suas competências profissionais, em concordância com a literatura (Goleman, 2014; Abrantes, 2020; Ferrari; Ghedine, 2021; Moitin; Pereira; Santos, 2023).

Tomando-se como referência os estudos de Ohtman et al., (2020), as ações dos voluntários V5, V7 e V9 beiram tomadas de decisão intuitivas, isto é, dependente de premonições, instintos e sentimentos com foco no fluxo de informações; e espontâneas, através de impulsividade e imediatismo. Isso é preocupante porque eles ocupam cargos de interesse dentro da instituição e, levando em consideração respostas passadas no questionário dessa pesquisa, o V5 estaria desinteressado em IE, o V7 baseia-se em experiências e o V9 aparentemente visualiza pontos de melhora, sendo talvez o treinamento em IE vantajoso.

No tocante à utilização das emoções para enfrentar desafios ou tomar decisões difíceis, as respostas do Quadro 10 mostraram entendimento geral de autoconhecimento emocional. Ainda que não saibam lidar com alguma situação, todos os envolvidos preferiram manter ao menos a calma ou avaliar os próprios sentimentos a ponto de reflexão antes de agir.

Quadro 10 – Emoções para enfrentar desafios ou tomar decisões difíceis

Voluntários	Respostas
V1	“Acredito ter boa capacidade de agir de forma mais racional do que emocional na tomada de decisões difíceis. Sobretudo no trato com a equipe ou com os usuários.”
V2	“Procuro usar de combustível para melhorar ou usar de medida para saber quando é necessário respirar, se afastar e depois retomar a situação”
V3	“Tento trabalhar para que minha (sic) emoções me auxiliem da melhor forma possível no desenvolvimento de minhas ações e processo de tomada de decisão.”
V4	“Eu acredito que as emoções são como bússolas internas que nos ajudam a navegar pelos momentos mais desafiadores da vida. Quando enfrento uma situação difícil, procuro primeiro reconhecer o que estou sentindo, seja medo, ansiedade, tristeza ou até mesmo empolgação. Isso me ajuda a entender melhor o que está acontecendo dentro de mim e como isso pode influenciar minhas decisões. Tento usar essas emoções como aliadas, refletindo sobre o que elas estão tentando me dizer. Por exemplo, se sinto medo, talvez seja um sinal de que preciso me preparar melhor; se estou ansioso, pode ser hora de desacelerar e organizar os pensamentos. Além disso, busco equilibrar a razão com os sentimentos, ouvindo meu coração, mas também analisando as opções com calma. No final, acredito que respeitar minhas emoções e dar espaço para elas faz com que eu tome decisões mais conscientes e alinhadas com quem eu sou.”
V5	“Agindo calmamente!”
V6	“Mantendo a calma, a paciência”
V7	“Paro um pouco para refletir.”
V8	“Tentando (arduamente) manter o foco.”
V9	“Primeiro reconhecendo as emoções, depois buscando compreender os fatores que me levaram à emoção.”
V10	“Eu sempre percebo que minhas emoções influenciam nas decisões que tomo. Em particular, tento sempre ter empatia às situações apresentadas, mesmo quando às vezes discordo delas. Busco sempre mostrar disposição para apoiar a equipe e tomar decisões através de conversas e do convencimento apresentando justificativas racionais, mas sei que preciso ter sempre empatia e boas emoções são necessárias para trazer uma (sic) ambiente agradável ao setor de trabalho até mesmo para dar segurança e apoio à toda equipe.”

Fonte: dados da pesquisa (2025)

À luz da literatura, buscar por “paciência” é o primeiro passo do autoconhecimento (Abrantes, 2020). Segundo Alves (2021), o controle emocional proporciona mudanças significativas a curto e longo prazo transformando ambientes profissionais e pessoais através do conhecimento consciente de suas responsabilidades e bem-estar próprio e de outrem.

O fato de todos os envolvidos terem parado para analisar em algum momento ou considerarem evitar a tarefa para períodos de mais calma e racionalização torna-se um ponto positivo. Como o desenvolvimento da IE é, sobretudo, intencional (Romão et al., 2024), é possível deduzir que todos os envolvidos na pesquisa possuem aptidão para o desenvolvimento da habilidade.

As respostas para a questão seguinte reforçaram a hipótese, já que quando solicitados a descrever uma situação específica em que suas emoções tiveram um papel significativo em uma decisão tomada, em unanimidade, todos relataram evitar tomar essas decisões em momentos de intensa carga emocional, tomando um tempo para poder se distanciar e refletir buscando melhor avaliar as opções com responsabilidade, como demonstrado em alguns trechos a seguir:

> Teve uma hipótese legal observada por um servidor que a Instituição não conhecia (1 vez que foi utilizada), a princípio teve um desgaste pois houve a negativa do pedido e somente depois que o servidor recorreu foi reconhecida o direito ao solicitado. O servidor ficou muito chateado em razão da negativa, fez muita confusão. Porém, após reconhecer o erro da instituição, procurei o servidor e de forma respeitosa e paciente informei da mudança de entendimento e que havia sido aprovada a solicitação. (V2).
>
> Houve uma situação em que um membro da minha equipe estava passando por dificuldades pessoais que começaram a impactar seu desempenho no trabalho. Inicialmente, pensei em abordar a questão de forma prática, focando apenas nos resultados que precisavam ser entregues. No entanto, ao observar o impacto emocional que ele estava enfrentando, decidi agir com mais empatia. Chamei-o para uma conversa reservada, onde ele se sentiu confortável para compartilhar o que estava acontecendo. Percebi que, como gestor, era meu papel apoiar não apenas o profissional, mas também a pessoa por trás do cargo. Ajustamos temporariamente suas responsabilidades (horários também) e oferecemos flexibilidade para que ele pudesse lidar com a situação. Essa decisão, guiada mais pela empatia do que pela lógica imediata, fortaleceu nossa relação de confiança e teve um impacto positivo na dinâmica da equipe. Foi um lembrete valioso de que liderar é, acima de tudo, sobre pessoas. (V4).
>
> Já aconteceu de haver tomada de decisão em situação de estresse, onde o resultado não foi muito bom, nem o esperado, pois causou desagregação. De outro lado, já aconteceram ótimas escolhas, a partir de análises feitas com bastante análise e calma, gerando assertividade. (V8).

Nos relatos acima é possível verificar através dos voluntários V2, V4 e V8 que, controlar suas emoções e usá-las de forma inteligente pode promover mudanças culturais e sociais no trabalho, fato este defendido por Goleman (2014) e Alves (2021). Pode-se observar ainda que, de alguma forma, todos os envolvidos buscaram revogar decisões tomadas em situação estressante ou buscaram entender cada situação de forma individual e isolada sendo empático com seus colegas.

A literatura aponta que esse movimento de ponderar opções pode ser reflexo de um comportamento e raciocínio equilibrados provenientes da inserção da IE (Leite; Silva; Pontes, 2019; Campos; Massi, 2020), auxiliando diretamente no desenvolvimento qualitativo de atividades cotidianas, profissionais, sociais e intelectuais (Salles; Santana, 2021; Costa; Santos; Marchi, 2023).

Nessa pesquisa, foram encontrados traços empáticos em todos os participantes dentro de seus relatos de alguma forma, seja agindo de maneira direta para resolver um problema específico ligado a algum colega, ou indiretamente ao buscar ajuda de terceiros para solucionar estes mesmos problemas. Isso é relevante, uma vez que a empatia é uma característica interessante na IE porque não diz respeito às coisas em comum, como é o caso da simpatia, mas sim reflete diferenças e a tentativa de visualizar as situações e compreender as emoções sentidas naquele momento sob a perspectiva do outro (Goleman, 2012; Goleman, 2014; Abrantes, 2020; Silva et al., 2021).

Por fim, a questão do bloco da seção 3 “Como você avalia sua capacidade de tomar decisões eficazes quando está sob pressão emocional?” foi uma espécie de autoavaliação. Após induzir a reflexão da IE e TD ao longo das perguntas anteriores, finalizou-se o bloco tentando entender se os participantes possuíam reconhecimento de seus pontos fortes e fracos ao longo do desempenho profissional.

Boa parte dos respondentes discorreram sobre a dificuldade em tomar decisões sob pressão. Ainda que julgassem suas decisões eficazes, explanaram que seria muito melhor se pudessem adia-las para algum momento posterior ou pudessem adquirir orientação prévia, apresentando diferentes tipos de tomadas de decisão segundo Ohtman et al. (2020), como demonstrado nos trechos abaixo:

> Acredito conseguir tomar decisões eficazes sob pressão emocional. Em alguns casos, se possível, adio a decisão para um momento fora da situação de pressão. (V1).
>
> É muito difícil tomar boas decisões quando se está sob pressão, acredito que deve se ter um tempo para analisar a questão, os pontos positivos e negativos, para termos decisões melhores. (V2).
>
> Tomar decisões sob pressão emocional pode ser desafiador, mas também é uma oportunidade de aprendizado e crescimento pessoal. Eu procuro avaliar minha capacidade com base na forma como consigo manter a calma, o que é difícil, refletir antes de agir e priorizar o que realmente importa no momento, difícil também. Nem sempre é fácil, porque as emoções podem nublar o raciocínio, mas acredito que a prática da autoconsciência e o hábito de respirar fundo antes de reagir ajudam bastante. Além disso, aprendi que pedir ajuda ou ouvir outras perspectivas pode ser muito valioso nessas situações. Ainda estou em constante evolução nesse aspecto, mas me esforço para transformar esses momentos de pressão em oportunidades para tomar decisões mais conscientes e equilibradas e, espero, conseguir. (V4).
>
> Em que pese a ‘pressão’ psicológica ser tida como uma mola mestra, muitas vezes utilizada para resultados rápidos, entendo que as melhores decisões são tomadas a partir de muito planejamento e organização prévios. (V8).
>
> Eu sempre busco tomar decisões baseado em fatos sólidos e consolidados e isto me traz uma certa segurança em tomar minhas decisões. situações que trazem uma maior pressão emocional busco apoio de outras pessoas para tentar através do diálogo encontrar soluções que não tragam conflitos. O fato de sempre estar atento às pessoas ao meu redor, me traz uma visão ampla da situação e me dão um certo autocontrole para não ceder às pressões emocionais. (V10).

Dos cinco outros participantes restantes, os voluntários V3 e V6 afirmaram em poucas palavras terem pleno controle, mas os participantes V5, V7 e V9 supracitados anteriormente, tiveram opiniões distintas dos demais.

“*Avalio como decisão precipitada*” (V5) trouxe um ponto inconclusivo do voluntário em questão. Apesar de remeter referir usar a calma antes de tomar decisões, ao ser questionado quanto à sua percepção emocional em situações de estresse, em geral constatou-se que ele busca

reagir por impulso de acordo com a situação em que é submetido. Contudo, a discrepância entre o "pensar" antes de agir e a execução do ato de fato é esperada justamente pela ausência de instruções e treinamento em IE (Alves, 2021; Romão et al., 2024). De acordo com Alves (2021), as pessoas não agem da mesma maneira mesmo quando expostas a situações iguais ou similares. O comportamento que cada indivíduo exibe está condicionado ao ambiente, gerenciamento e manutenção da organização em que ele está inserido.

O V7 cita "*Pela minha longa experiência profissional estou acostumado a realizar tomadas de decisões nos mais diversos momentos. O tempo nos amadurece e nos ensina ter calma para quaisquer tomadas de decisões*", confiando plenamente em sua carreira profissional apenas, mas não cita desenvolvimento pessoal. Sobre esse aspecto, Romão et al. (2024) discutem que a experiência pode ser um adendo excelente na carreira profissional, mas atentam que embora exposições a diferentes perspectivas e experiências, de forma voluntária ou não, façam parte de uma das várias estratégias de desenvolvimento ligas à IE, sem treinamento é insuficiente. Buchele, Robe e Silva (2019) inclusive já apontavam que não existe estabilidade pessoal sem a profissional e vice-versa, sendo a profissional adquirida apenas vide exposição ligada a treinamento.

Assim, mesmo que a experiência do V7 consiga se tornar um pilar no desenvolvimento de sua carreira, não é garantia de altos padrões de IE ou sinais de estabilidade pessoal e profissional. Goleman (2014), Abrantes (2020), Telaska e Minho (2022) e Costa, Santos e Marchi (2023) trazem o conceito de que o indivíduo emocionalmente inteligente deve conseguir equilibrar as esferas da razão e emoção à medida em que gera resultados positivos e proporciona espaço para crescimento e desenvolvimento coletivo e individual. Contudo, a resposta do V7 tem uma abordagem individualista medida em responsabilidades, minando a experiência do coletivo. Diferente dos outros voluntários, a resposta do V9 "*Preciso de melhores orientações para tomar decisões eficazes*" assume uma posição dependente considerada, segundo Ohtman et al. (2020), submissiva. Isso é preocupante porque espera-se que cargos de liderança tenham autonomia para tomar suas próprias decisões (Alves, 2021), mas não é improcedente.

Essa situação alinha-se aos estudos de Othman et al. (2020) a partir do qual se pode classificar a tomada de decisão do V9 como "dependente", visto que suas decisões estão fundamentadas em apoio, aconselhamento e/ou orientação de outrem. No entanto, cabe aqui refletir que no cenário do século XXI, apenas o conhecimento já não é suficiente para ocupar cargos de gestão/gerência, segundo os estudos de Goleman (2012), Abrantes (2020) e Campos e Massi (2021).

Isso leva a crer que, apesar de haver demanda de conhecimento técnico para a ocupação de certos cargos, o emocional também deve ser avaliado em conjunto antes da contratação efetiva de fato, visto que o gerenciamento emocional seja imprescindível para o melhor desempenho profissional (Abrantes, 2020; Othman et al., 2020; Silva et al., 2021).

Nesta seção do trabalho foi visto que, mesmo de forma inconsciente, as tomadas de decisão dos voluntários estavam ligadas a princípios de autoconhecimento e empatia, pilares importantes no desenvolvimento da IE. Contudo, a ausência de treinamento, segundo relatos de experiência, mina melhores decisões e, em alguns casos, levam a conflitos por falta de entendimento entre ambas as partes.

4.3 INTEGRAÇÃO: IE X TD

Nesta etapa do questionário buscou-se criar uma reflexão de integração entre IE e TD. A ideia inicial era verificar a percepção dos participantes sobre a possibilidade de a IE ser uma ferramenta interessante de se desenvolver para ajudá-los a tomar melhores decisões e lidar com conflitos emocionais internos e externos durante o exercício de suas atividades desgastantes.

De forma unânime, ao serem questionados em como a IE impacta o sucesso das decisões tomadas, todos os participantes relataram, de alguma forma, influência positiva do controle das próprias emoções dentro de suas decisões, como demonstradas em algumas respostas abaixo:

> Acredito que a capacidade de se adaptar às mais diversas situações durante a execução do que é planejado é fundamental para o sucesso das decisões, seja como gestor, seja como membro da equipe. (V1).

> A inteligência emocional desempenha um papel fundamental no sucesso das decisões que tomo como gestor. Ela me ajuda a manter a calma em situações de pressão, avaliar os cenários de forma mais clara e tomar decisões equilibradas, considerando tanto os aspectos racionais quanto os emocionais. Além disso, permite que eu me conecte melhor com minha equipe, entendendo suas necessidades, motivações e desafios, o que facilita a construção de um ambiente de confiança e colaboração. Quando consigo gerenciar minhas próprias emoções e responder de forma empática aos outros, as chances de tomar decisões mais assertivas e bem aceitas aumentam significativamente. No fim das contas, acredito que a inteligência emocional não só contribui para decisões mais eficazes, mas também fortalece os relacionamentos e o clima organizacional. (V4).

> Como sou uma pessoa bastante analítica nas situações adversas busco tomar decisões mais equilibradas e sem conflitos. Em geral, como minhas decisões são fundamentadas em fatos e dados, fica mais fácil justificar as decisões pois sempre busco apresentar situações onde a decisão a ser tomada se apresentou como uma decisão de sucesso. (V10).

As respostas para a questão revelaram que todos os envolvidos sabiam, de alguma forma, dos benefícios ligados ao controle emocional dentro do ambiente de trabalho: "*quanto mais equilibrado e com mais ferramentas emocionais temos, mais assertivas se tornam as decisões*" (V2), "*Impacta de forma direta. O gestor precisa demonstrar, para a sua equipe, que consegue lidar com equilíbrio emocional nas situações extremas*" (V3), "*Quando a decisão é tomada sem cautela*" (V5), "*Nos encoraja, nos fortalece, nos ajuda a compartilhar desafios e buscar soluções conjuntas* " (V6) "*ela nos ensina a agir sempre com cautela e tomar decisões conscientes*" (V7), "*Extremamente relevante, porque interfere diretamente na qualidade do resultado, bem como nos resultados estratégicos*." (V8) ou "*Pode impactar em decisões mais eficazes.*" (V9).

Esses dados corroboram com os achados nos estudos de Abrantes (2020), Othman et al., (2020) e Silva et al., (2021) que trazem o gerenciamento emocional como imprescindível para potencializar seu desempenho no ambiente de trabalho, uma vez que o domínio das emoções permita melhor percepção e oportunize decisões conscientes de modo mais rápido e sucinto, evitando tomadas de decisão impulsivas, evitativas ou dependentes para profissionais envolvidos em processos decisórios delicados.

Observou-se que boa parte do grupo entrevistado se referiu ao termo "decisão" em suas respostas. É importante trazer luz a esse fato porque mostra consciência de que suas decisões podem ser facilmente influenciadas pelo seu estado emocional, fato esse comprovado por Alzoubi e Azis (2021), Abrantes (2020) e Alves (2021) em seus estudos.

De acordo com os dados coletados nessa questão, foi possível inferir que o tipo de cargo em si não necessariamente significa a presença de alto nível de IE e uma melhor tomada de decisão. Esse fato é destacado por Romão et al. (2024) que afirmam que a situação, na verdade, é inversa: a progressão de carreira só é possível quando o indivíduo atinge determinado avanço de IE. Para tal, Buchele, Robe e Silva (2019) discorrem da necessidade de um treinamento visando não só estabilidade emocional, mas também profissional, trazendo o conceito de que não há uma característica sem a outra visto que razão e emoção não sejam esferas separadas no cotidiano do ser humano.

Como nessa questão todos os envolvidos sabiam, de alguma forma, que a IE desempenhava um papel importante dentro do seu ambiente de trabalho, foi possível verificar certa concordância com os estudos de Alzoubi e Azis (2021), Batista, Gondim e Magalhães (2022) e Rodrigues (2022), os quais foram assertivos ao afirmar que é a IE que dá suporte a todo o sistema organizacional, partindo desde o desempenho de cargos de menor importância até a liderança de instituições orientadas para resultados.

A reconhecimento a este fato foi comprovado com a citação unânime de todos os participantes da pesquisa, fazendo-se inferir que o autoconhecimento proposto por Goleman (2012) e reforçado por Abrantes (2020), Alves (2021), Batista, Gondim e Magalhães (2022) e Rodrigues (2022) em esse grupo é suficiente para esperar potencial de melhoramento pessoal e profissional deles após essa pesquisa.

A questão seguinte solicitava ao respondente compartilhar um exemplo de uma decisão bem-sucedida em que a inteligência emocional foi importante. Observou-se que muitos participantes podem não entendido a proposta de reflexão. Dos 10 relatos, apenas 3 de fato apresentavam algo relacionado à tomada de decisão, sendo dois autorais e um relato de terceiros como demonstrado abaixo:

> Não é incomum recebermos usuários dos nossos serviços com cobranças incisivas ou postura agressiva. Em vários momentos, a decisão de não revidar à postura, convidar para sentar e ouvir as queixas sem demonstrar desconforto com a situação ajuda a, aos poucos, acalmar a situação e conseguir dar os encaminhamentos necessários sem tornar a situação algo mais gravoso. Recentemente, recebi um grupo de aproximadamente 10 a 12 estudantes, no Restaurante Universitário, no horário do almoço, que foram fazer manifestação contra uma decisão da Proest. O Restaurante estava lotado, os estudantes manifestantes irritados, falando alto ou gritando, filmando o RU e nós, servidores. Minha postura foi de ouvir as queixas, apresentar as razões da decisão (que foi mantida) e agendar reunião para tratar de outras questões apresentadas em pouco mais de uma hora de intervenção dos estudantes. (V1).

> Havia uma servidora que não vinha cumprindo com o horário, nem entregando as tarefas e faltando bastante. Chamamos ela para uma conversa onde foram dadas algumas opções de mudanças, e um prazo para que ela pudesse escolher o que fazer, tive que ser firme porém respeitosa e no final a servidora fez a opção de se aposentar. (V2)

> Indico um exemplo clássico de uma decisão bem-sucedida (ja relatado antes, mas generalizado aqui) envolvendo inteligência emocional é o de um líder que, ao perceber um conflito entre membros de sua equipe, escolhe agir com empatia e compreensão. Em vez de tomar partido ou ignorar o problema, ele dedica tempo para ouvir cada pessoa envolvida, reconhecendo seus sentimentos e pontos de vista. Com paciência, ele ajuda a identificar a raiz do problema e promove um diálogo aberto, incentivando a colaboração para encontrar uma solução. Esse tipo de abordagem não só resolve o conflito de forma respeitosa, mas também fortalece o ambiente de trabalho, aumenta a confiança entre os membros da equipe e melhora o desempenho geral. Essa decisão, guiada pela inteligência emocional, demonstra como compreender e gerenciar emoções pode ter um impacto positivo tanto nas relações quanto nos resultados. (V4)

As outras respostas estavam ligadas a condutas relacionadas com IE e decisões de ação conjunta em relacionamentos interpessoais não relacionadas à gestão ou desempenho de funções no trabalho de fato. Respostas desconexas com algum evento específico e sem detalhamento em como a IE foi importante em uma tomada de decisão específica, também foram registradas: "*O processo de esvaziamento da Residência Universitária durante a pandemia da Covid-19*" (V3), "*Sim, quando chamei atenção sobre as quantidades de faltas!*"

(V5), "*Resolução de conflitos entre colegas de trabalho*" (V6), assim como a recusa em citar mais informações como "*Creio que já apresentei num questionamento anterior nessa mesma linha*". (V7).

Em nenhum momento considerou-se a possibilidade de que os participantes não teriam "vivido" a experiência, dado o tempo mínimo de 10 anos institucional de cada um e, baseando-se nas respostas obtidas mesmo com a pergunta autoexplicativa, há a possibilidade de que eles poderiam não ter reconhecido o exato momento, dado que o conceito de IE seja relativamente novo para os participantes da pesquisa, o que é esperado em casos de falta de treinamento (Buchele; Robe; Silva, 2019; Alves, 2021).

De modo geral, observou-se dificuldade em diferenciação do que pode ser conceituado como "Inteligência Emocional", "Tomada de Decisão" e "Influência da Inteligência Emocional na Tomada de Decisão" entre os participantes. Todos entendiam de alguma forma o que seria IE, mas não compreendiam como ela influenciava e impactava suas decisões cotidianas, associando-a apenas a momentos de tensão e desgaste emocional. À luz da literatura, isso é compreensível pois quando as atividades laborais são de caráter repetitivo e desgastante, é esperado que haja desequilíbrio emocional (Gomes; Maranhão, 2020; Lamazon; Bispo, 2021; Silva et al., 2021) e o estresse frequentemente se torna precursor e mascarador de problemas (Lamazon; Bispo, 2021).

Não se sabe ao certo se por falta de colaboração ou entendimento, mas as respostas à essa questão não foram satisfatórias. Dos 10 participantes, apenas dois trouxeram conteúdo voltado às suas experiências e um, de acordo com a proposta, tentou trazer um relato de terceiros. A falta de dados inviabilizou a discussão efetiva deste tópico, mas possibilitou inferir a percepção dos voluntários sobre a IE e auxiliando na reflexão de seus impactos dentro de suas esferas organizacionais.

Na questão sobre quais componentes da inteligência emocional (ex.: autoconsciência, empatia, etc.) consideravam mais importante para a tomada de decisão, as respostas não foram muito satisfatórias para o escopo da pesquisa. É possível que tenha havido algum problema no instrumento de coleta de dados; como no enunciado foram exemplificadas características, suspeita-se que os exemplos tenham influenciado no recolhimento das respostas, já que apenas uma pequena parte dos entrevistados referiram a outros componentes da IE que não fossem os exemplificados, demonstrando conhecimento sobre o proposto na questão:

> Acredito que autocontrole, empatia, automotivação e autoconhecimento são muito importantes. Destes, destaco empatia e autocontrole. Sobretudo para o trabalho que executo e o público que atendo. São estudantes, em sua maioria socioeconomicamente

> vulneráveis, com demandas muito pessoais, que em muitos momentos transbordam em posturas agressivas ou desrespeitosas. (V1)
>
> Na tomada de decisão, considero a autoconsciência e a empatia como os componentes mais importantes da inteligência emocional. A autoconsciência é essencial porque nos permite reconhecer nossas emoções, entender como elas influenciam nossos pensamentos e ações, e evitar decisões impulsivas ou enviesadas. Por isso, sugiro, também, que possamos fazer terapia, como opção pessoal, de preferência psicanalítica. Já a empatia é fundamental para compreender as perspectivas e necessidades dos outros, especialmente em situações que envolvem trabalho em equipe ou impacto sobre terceiros. Juntas, essas habilidades ajudam a equilibrar razão e emoção, promovendo escolhas mais ponderadas e alinhadas com valores pessoais e coletivos. Afinal, decisões bem fundamentadas levam em conta tanto o que sentimos quanto o que os outros podem estar vivenciando. (V4)
>
> Acredito que um equilíbrio entre autoconsciência, autocontrole e empatia é fundamental pois o indivíduo precisa se conhecer e saber controlar suas emoções para tomada de decisão. Porém precisa também sempre ter empatia pois uma decisão puramente racional pode ser altamente prejudicial. (V10).

A maioria das respostas foi registrada como "*Empatia e escuta ativa e acolhedora*." (V2), "*Autoconsciência é um componente estratégico nesse processo. Todo servidor precisa entender que suas ações estão diretamente relacionadas com as suas emoções*" (V3), "*Empatia, sensibilidade, sinceridade contribuem nas atitudes e ações do cotidiano*" (V6), "*Empatia, porque esta visão, em especial em conjunto, colabora deveras com os resultados finais*." (V8) e "*Autoconhecimento e escuta ativa. Ajudam a agir com mais assertividade*." (V9), de modo resumido e sucinto.

O problema encontrado não foi o aparecimento de respostas curtas – o que já era esperado – mas, a presença de termos como "empatia", "escuta ativa" e sinônimos de simpatia como "sensibilidade", "sinceridade". É notável que a grande parte dos participantes da pesquisa associa IE à traços empáticos, já que apenas quatro referiram-se a indicadores como autoconsciência/autoconhecimento, autocontrole/autogestão/autorregulação ou automotivação. O ponto que aqui chama atenção é que, ainda que "empatia" seja um indicador importante e muito conhecido, ele não é o único e conceitos de Autogestão/Autorregulação, Automotivação, Autoconsciência, Habilidades Sociais e Empatia devem ser explicados e tomados em conjunto quando se fala em IE (Goleman, 2012; Goleman, 2014; Buchele; Robe; Silva, 2019; Silva et al., 2021; Romão et al., 2024).

Também foram registrados conceitos diferentes do que se encontra na literatura sobre a IE em respostas como "Eu considero a autoconsciência, pois é uma maneira de você saber que está agindo certo, na hora certa!" (V5). Goleman (2014) e Silva et al. (2021) discordam ao afirmar que autoconsciência tem seu conceito definido como a compreensão profunda das próprias emoções, não estando necessariamente ligada à certeza de tomadas de decisões

conscientes e moralmente corretas, sendo esses resultados esperados apenas com a correta utilização dos componentes da IE, não necessariamente associados a um ou mais indicadores.

A resposta "*É fundamental o equilíbrio entre empatia, autocontrole e autoconsciência. Quanto mais eu domino minha empatia, mais construo relações positivas e saudáveis*" (V7) permite debate em dois pontos distintos. O primeiro está associado ao reconhecimento de pontos de equilíbrio propostos por Goleman (2014) e Buchele, Robe e Silva (2019), mais uma vez reforçando a ideia da construção simultânea de automotivação e da habilidade social para conquistar a estabilidade de si mesmo e melhor desenvolver suas habilidades dentro do ambiente de trabalho de modo saudável.

O segundo, associado ao trecho "*(...)Quanto mais eu domino minha empatia, mais construo relações positivas e saudáveis*" (V7), já traz uma noção coletiva de IE fundamentada em empatia, na capacidade de se colocar no lugar o outro e compreender suas perspectivas de forma positiva ou não, sem necessariamente precisar ser simpático. Goleman (2014), Abrantes (2020), Campos e Massi (2021) e Lamazan e Bispo (2021) estipulam que essa deva ser a reação padrão esperada quando se fala em IE. É preciso pensar no individual e no coletivo como situações inseparáveis não só visando boa convivência, mas melhoramento das habilidades pessoais e profissionais de todos os envolvidos no trabalho. Buchele, Robe e Silva (2019) inclusive corroboram que a impossibilidade divisória das esferas de razão e emoção é o que torna todo o processo de treinamento complexo. Ainda que seja possível alcançar pontos de melhoramento individual, sem experiência coletiva através da construção de relações sociais saudáveis, é esperada estagnação e/ou a presença de conflitos (Alves, 2021).

Por fim, quando questionados como comparam a influência da inteligência emocional com outras ferramentas gerenciais nas tomadas de decisão, foi bastante interessante no sentido de desafiar os participantes a utilizar o objeto de debate do questionário em seus cotidianos. De forma unânime, todos entrevistados entendiam o conceito de IE como uma ferramenta importante a ser desenvolvida, mas uma pequena parcela não a associava como ferramenta gerencial essencial na tomada de decisões.

Respostas como: "Como sendo uma das ferramentas" (V8) ou "Essa é complicado, no momento das decisões é preciso saber se está sendo correto naquele momento!" (V5) foram registradas como uma espécie de desdém. Os voluntários entendiam o conceito de IE e sua importância, mas não a viam sendo utilizada na prática de suas atividades. Ainda que a falta de treinamento contribua para esse fato (Buchele; Robe; Silva, 2019), estima-se que essa reação esteja associada à má interpretação do que a IE representa, sendo nesse caso uma ferramenta que visa conter fortes emoções (Gomes; Maranhão, 2020; Lamazon; Bispo, 2021; Silva et al.,

2021) e não de desenvolvimento pessoal e profissional (Goleman, 2014; Abrantes, 2020; Alves, 2021).

Romão et al. (2024) trazem o conceito de que a IE é uma ferramenta que deve ser estimulada e trabalhada de modo individual e intencional, dado que o processo requeira esforço contínuo. Sob essa ótica, não houve por parte dos participantes a vontade de utilizar essa ferramenta para ganho pessoal e profissional, negando sua importância. Isso é previsto na literatura e visto nos estudos de Dong, Peng e Jiang (2022) que afirmam que, embora muitas organizações já reconheçam a IE como componente importante nas suas políticas de recursos humanos, a falta de compreensão da ferramenta é o que atrasa a implementação e, em alguns casos, institui aspectos de modo incorreto, sendo consequência disso um ambiente de trabalho desfavorável.

De acordo com trechos como: "*Tudo é importante e auxilia no crescimento profissional, mas hoje o que mais se destaca é a inteligência emocional.*" (V2) e "*A influência emocional é um componente obrigatório como uma ferramenta de gestão*." (V3) e "*Sua importância é fundamental tanto quanto outras ferramentas gerenciais*" (V6) e "*Seriam processos graduais e sequenciais: primeiro deveria vir a inteligência emocional, depois deve-se aplicar outros processos organizacionais.*" (V9), é possível inferir que os dados desse trabalho corroboram com o exposto por Dong, Peng, Jiang (2022) e Romão et al. (2024).

Por se tratar de uma ferramenta abstrata, é possível notar relutância de uma pequena parte dos voluntários em utilizá-la por falta de compreensão e treinamento, mas ainda é majoritário o reconhecimento dos benefícios, havendo possível dificuldade apenas em implementação (Abrantes, 2020; Alves, 2021; Dong; Peng; Jiang, 2022; Romão et al., 2024). Houve também entrevistados que redigiram parágrafos mostrando como a IE poderia ser utilizada em seu cotidiano a partir de embasamento técnico, planejamento e organização:

> Entendo ser tão importante quanto outras capacidades, como o planejamento e a organização. Os processos de trabalho tendem a ser, em muitos casos, longos e muito suscetíveis a fatores externos. A inteligência emocional precisa acompanhar esses processos para que se tenha algum sucesso. (V1)

> A inteligência emocional tem um papel único na tomada de decisões, pois vai além das ferramentas gerenciais tradicionais, que muitas vezes focam em dados, processos e análises racionais. Enquanto essas ferramentas são essenciais para estruturar e organizar informações, a inteligência emocional traz à tona a capacidade de compreender e gerenciar emoções, tanto as próprias quanto as dos outros. Isso é especialmente importante em situações complexas ou de alta pressão, onde os fatores humanos podem influenciar significativamente os resultados. Por exemplo, a empatia e a capacidade de comunicação podem ajudar a construir consenso em uma equipe, enquanto o autocontrole emocional pode evitar decisões impulsivas. Em resumo, a inteligência emocional complementa outras ferramentas gerenciais ao adicionar uma

> camada de sensibilidade humana, promovendo decisões mais equilibradas e eficazes. (V4)
>
> A inteligência emocional possui um papel muito importante, porém serve como complemento com outros mecanismos como planejamento, métodos analíticos e prospecção de cenários. O embasamento técnico é essencial para uma tomada de decisão. Porém, gosto sempre de ressaltar que se apresentada de maneira inadequada pode induzir a interpretações erradas da tomada de decisão e isso pode impactar negativamente e trazer grandes prejuízos. (V10)

Isso mostra o quanto os participantes esperam da IE e como tentam incorporá-la no dia a dia, mesmo sem conhecimento técnico específico sobre o tema. Há um "entendimento" de que a ferramenta é importante e solucionadora de problemas, mas de onde estaria vindo? Nascimento et al., (2020), Costa, Santos e Marchi (2023) e Pacheco, Peixoto e Muniz (2023) explanam que as informações obtidas pela IE podem ser reflexo de requisição no mercado de trabalho. Muito se fala em *soft skills* além de conhecimento técnico no requerimento de vagas sob termos como "paciência", "empatia" e "trabalho em equipe", traduzidos por Goleman (2014) em autorregulação, empatia e habilidades sociais.

Ainda que o gerenciamento emocional seja eficaz no ambiente de trabalho (Silva et al., 2021), estabeleça melhores condições de convívio e estabeleça uma rotina mais saudável dentro do ambiente de trabalho (Goleman, 2012; Goleman, 2014), o que é repassado a funcionários e colaboradores, sem o devido treinamento, é apenas a ponta do *iceberg* (Alves, 2021).

O fato de que, mesmo inconscientemente, isso foi reconhecido pelos entrevistados, traz melhores perspectivas sobre como pessoas chave trabalham para o bom funcionamento da instituição, levando a crer que um programa de capacitação breve poderia ser o suficiente para o nivelamento dessas pessoas, a fim de potencializar os resultados obtidos em suas esferas de atuação.

4.4 PROGRAMAS DE CAPACITAÇÃO

Ao serem questionados sobre a participação em algum treinamento prévio sobre IA, apenas dois dos dez voluntários referiram-se a algo do gênero respondendo: "*Sim. Curso de Liderança, Inteligência Emocional e Comunicação Assertiva da INSPIRAR.*" (V2) e "*Sim. Uma palestra promovida pela Pró-reitoria de Gestão de Pessoas*." (V9), enquanto os demais responderam de forma negativa.

A ausência de treinamento se torna uma falha institucional grave, uma vez que indivíduos sem a devida instrução dificilmente conseguirão desempenhar suas funções com

exatidão, muitas vezes adquirindo doenças psicossomáticas no processo (Buchele; Robe; Silva, 2019; Ferrari; Ghedine, 2021; Batista; Gondim; Magalhães, 2022). Quando questionado se os voluntários se sentiriam beneficiados por um treinamento avulso ou adicional em IE, de forma unânime, todos os envolvidos responderam que sim, trazendo à luz trechos como:

> Certamente sim. A inteligência emocional é uma ferramenta pessoal que contribui tanto para o trabalho do gestor quanto para todos os demais membros das equipes de trabalho, contribuindo para os resultados, mas também e talvez principalmente, para as condições de bem-estar dos profissionais. (V1).

> Talvez. Pois, acredito que treinamentos adicionais sobre inteligência emocional seriam muito benéficos! Essa habilidade é essencial para lidar melhor com as emoções, tanto no aspecto pessoal quanto profissional. Aprender a reconhecer e gerenciar sentimentos, além de compreender as emoções dos outros, ajuda a melhorar os relacionamentos, a comunicação e a tomada de decisões. Além disso, em situações de pressão ou conflito, ter um bom controle emocional faz toda a diferença para manter a calma e encontrar soluções mais eficazes. Sempre há espaço para crescer e evoluir nesse aspecto, e investir nesse aprendizado é uma forma de cuidar de si mesmo e das conexões que construímos ao longo da vida. (V4).

Apesar da ausência de capacitação formal, todos os entrevistados demonstraram interesse em um treinamento que auxiliasse no desenvolvimento da inteligência emocional, especialmente visando gestão de conflitos, relação interpessoal no ambiente universitário e melhoramento pessoal. Sobre esse aspecto, Rodrigues (2022) e Romão e colaboradores (2024) discorrem que o desenvolvimento da IE deve ser um processo contínuo em diferentes camadas. Pessoas capacitadas em IE devem ser capazes de fortalecer vínculos, aumentar produtividade e melhorar aspectos de motivação e competência (Rodrigues, 2022), gerando impactos positivos e altos níveis de engajamento no ambiente de trabalho (Ferrari; Ghedine, 2021; Salles; Santana, 2021).

Nessa pesquisa, ainda que não entendessem bem sobre o assunto, foi dada a devida importância à IE e visto interesse em todos os participantes em melhoramento pessoal e profissional. Trechos como "*sim, é um componente muito importante para auxiliar a tomada de decisão de gestores*" (V2), "*Sim. Toda ação que contribua para o processo de maturação da inteligência emocional do servidor deve ser sempre estimulada.*" (V3), "*A gente que ocupa cargo relevante, sempre será bom ter um treinamento sobre a inteligência emocional!*" (V5) e "*Sim, conhecer e lidar melhor com essa importante ferramenta é essencial no nosso dia a dia*" (V6) foram recorrentes, mostrando o interesse dos envolvidos.

Contudo, segundo Buchele, Robe e Silva (2019) e Campos, Massi e Rodrigues (2022), discorrem que ambientes sem o devido treinamento não conseguem habilitar um trabalhador para ser mais empático e confiante, muitas vezes fazendo-o adquirir doenças psicossomáticas (Alves, 2021; Dong; Xing; Jiang, 2022).Não sendo esse o foco do trabalho, também não foi feita menção de desenvolvimento de doenças psicossomáticas resultantes da sobrecarga dos envolvidos.

Sugere-se então nivelar experiências através de um curso multidisciplinar para que sejam vistos pontos de vista diferentes e trabalhe-se em equilíbrio os cinco pilares indicadores da IE: autorregulação, automotivação, autoconsciência, empatia e habilidades sociais. Por fim, quando questionados sobre a adição de algum comentário acerca da pesquisa, apenas dois dos dez voluntários relataram o seguinte:

> Que os resultados desta pesquisa sejam compartilhados com a Gestão Superior da UFAL e Pró-reitoria de Gestão de Pessoas e do Trabalho, no sentido de promoção de treinamento ou programa de capacitação voltado ao desenvolvimento da Inteligência Emocional. (V3)

> Certamente! A inteligência emocional é uma habilidade essencial na minha atuação como gestor. Ela me ajuda a entender melhor as necessidades e emoções da equipe, promovendo um ambiente de trabalho mais empático e colaborativo. Saber ouvir, manter a calma em situações desafiadoras e oferecer suporte quando necessário são práticas que fortalecem os relacionamentos e aumentam a confiança mútua e tudo isso se adquire com muito diálogo entre a equipe. Além disso, consigo tomar decisões mais equilibradas, considerando tanto os aspectos racionais quanto o impacto humano. No final, acredito que aplicar a inteligência emocional no dia a dia não só melhora o desempenho da equipe, mas também cria um espaço onde todos se sentem valorizados e motivados a crescer juntos. (V4).

Fazendo-se deduzir que há demanda e interesse por parte de todos os envolvidos em adquirir melhoramento pessoal e profissional e reconhecimento por parte de todos os voluntários acerca da aplicação prática da IE em suas rotinas de trabalho.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como foco principal compreender de que maneira a Inteligência Emocional (IE) pode contribuir para o processo decisório em uma Instituição Pública de Ensino Superior, mais especificamente na Universidade Federal de Alagoas (UFAL). A partir de uma abordagem qualitativa, foi possível não apenas levantar dados empíricos sobre o entendimento e a aplicação da IE entre os participantes, como também problematizar os desafios que ainda permeiam a integração dessa habilidade no cotidiano administrativo da instituição.

Ao longo da análise, constatou-se que todos os entrevistados reconhecem a importância da IE para o desempenho de suas funções. No entanto, foi igualmente perceptível que, apesar do reconhecimento, poucos participantes relataram aplicar, de forma sistemática ou consciente, os princípios dessa competência em sua rotina profissional. A ausência de treinamentos formais e programas de capacitação voltados ao desenvolvimento da IE também se destacou como um fator limitante para que essa habilidade seja explorada em sua totalidade no ambiente universitário.

O contexto da gestão pública em universidades se mostra desafiador por natureza. Profissionais ligados à gestão universitária estão submetidos a múltiplas pressões e tensões advindas de demandas acadêmicas, administrativas, sociais e políticas. Nesse ambiente, a IE desponta como um recurso essencial para a tomada de decisões mais assertivas, humanas e empáticas, capazes de promover não apenas a eficácia institucional, mas também o bem-estar de todos os envolvidos. Contudo, o que se observa é que muitos desses gestores, embora experientes tecnicamente, carecem de formação emocional adequada, o que impacta diretamente na qualidade de suas decisões.

Dentre os principais achados da pesquisa, destaca-se o fato de que a maioria dos participantes possui uma compreensão parcial do conceito de IE, limitando-se ao controle das próprias emoções e não incluindo, com a mesma ênfase, a capacidade de reconhecer e gerenciar as emoções alheias. Apenas três entrevistados demonstraram uma percepção mais ampla, incluindo a empatia e as habilidades sociais como parte do processo decisório. Tal dado reforça a necessidade urgente de formação continuada que inclua o desenvolvimento de competências socioemocionais, sobretudo em espaços em que o trabalho colaborativo e a gestão de pessoas são atividades centrais.

Além disso, ficou evidenciado que a tomada de decisão, ainda que pautada por tentativas de racionalidade, sofre forte influência das emoções. A maioria dos entrevistados reconheceu

que suas emoções influenciam não apenas suas ações, mas também o desempenho e o clima organizacional de suas equipes. Em muitos casos, a ausência de controle emocional resultou em reações impulsivas, imediatistas ou relutantes, gerando decisões de curto prazo que não necessariamente contemplam as reais necessidades institucionais.

As respostas também revelaram um ambiente institucional com elevado nível de estresse, carga de trabalho excessiva e limitações estruturais que dificultam a implementação de uma cultura organizacional baseada em bem-estar emocional. Tal cenário contribui para o desgaste físico e psicológico dos envolvidos, tornando ainda mais necessária a presença da IE como ferramenta de enfrentamento e resiliência. A implantação de programas de desenvolvimento emocional pode ser uma estratégia eficaz para reduzir esses impactos negativos, contribuindo com um ambiente mais saudável, produtivo e integrado.

Ao refletir sobre a formação dos profissionais da educação superior pública, fica evidente que a IE ainda não ocupa um espaço de destaque nos programas de qualificação. Apesar dos avanços no reconhecimento de sua importância, a IE continua sendo tratada como uma habilidade secundária ou complementar, quando na verdade deveria ser parte integrante da formação continuada de servidores, especialmente aqueles em cargos de liderança. A IE pode e deve ser compreendida como uma competência estratégica, capaz de transformar a gestão pública educacional por meio de decisões mais éticas, humanas e sustentáveis.

A pesquisa também apontou que, para além da formação técnica, profissionais envolvidos na gestão acadêmica precisam desenvolver habilidades que os tornem capazes de lidar com conflitos, de escutar ativamente suas equipes, de acolher divergências e, sobretudo, de manter um ambiente favorável ao trabalho conjunto. Isso se torna ainda mais relevante no contexto atual, onde as demandas emocionais e psicológicas dos servidores e alunos aumentam constantemente, exigindo lideranças preparadas para conduzir processos com equilíbrio e empatia.

Diante do exposto, recomenda-se que a UFAL invista em políticas institucionais voltadas ao desenvolvimento da IE de seus quadros gestores. Tais políticas podem incluir, por exemplo, a realização de cursos, oficinas, rodas de conversa e espaços de escuta, com foco na promoção da saúde emocional e no fortalecimento das habilidades relacionais. Além disso, é importante que tais ações sejam acompanhadas de uma avaliação sistemática de seus impactos, a fim de garantir sua efetividade e adequação ao contexto institucional.

Embora a pesquisa tenha oferecido entendimentos sobre a influência da inteligência emocional na gestão universitária da UFAL, algumas limitações precisam ser reconhecidas. O número de voluntários é o primeiro ponto. O estudo não conseguiu alcançar mais pessoas e,

consequentemente, ampliar a diversidade de profissionais nesse trabalho. Como consequência, não há como generalizar os resultados para toda a instituição ou para outras universidades federais. Além disso, o uso de instrumentos predominantemente qualitativos pode ter limitado a captação de dimensões mais subjetivas ou não verbalizadas pelos participantes.

Recomenda-se que estudos futuros abranjam um maior número de pessoas com diferentes perfis e níveis hierárquicos. Pesquisas longitudinais também seriam valiosas para acompanhar, em longo prazo, o impacto de intervenções focadas em inteligência emocional. Além disso, investigações que combinem métodos qualitativos e quantitativos podem oferecer uma visão ainda melhor dos efeitos da IE sobre a tomada de decisão e o clima organizacional universitário.

Este trabalho contribui para a discussão acadêmica e prática ao evidenciar a relevância da inteligência emocional como competência estratégica na gestão universitária pública. Ao propor um programa de formação institucionalizado, aponta caminhos para que universidades federais, como a UFAL, fortaleçam suas lideranças e promovam ambientes organizacionais mais humanos, éticos e eficientes. A pesquisa amplia o debate sobre a necessidade de políticas públicas voltadas ao desenvolvimento socioemocional dos servidores, reforçando a importância de integrar emoção e razão na administração pública no contexto atual.

REFERÊNCIAS

ABRANTES, D. S. S. A inteligência emocional: prevenção de psicopatologias do trabalho. **Arquivos Científicos**, v. 3, n. 1, p. 189-197, 2020.

ALVES, I. S. A inteligência emocional: influência na vida profissional e nas organizações. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação – REASE**, v. 17, n. 12, p. 300-307, 2021.

ALZOUBI, H. M.; AZIZ. Does emotional intelligence contribute to quality of strategic decisions? The mediation role of open innovation. **Journal of Open Innovation: Technology, Market and Complexity**, v. 7, n. 2, p. 130-150, 2021.

ANDRADE, A.; DUARTE, J.; CRUZ, C. et al. Inteligência emocional em idosos portugueses. **International Journal of Developmental and Educational Psychology**, v. 4, n. 1, p. 331-338, 2019.

ARAÚJO, G. A. S. Gestão pública escolar e o estresse ocupacional no contexto da pandemia da COVID-19 em Ceilândia-DF. **Revista Nova Paideia**, v. 2, n. 2, p. 39-55, 2020.

BARDIN, L. Análise de Conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2016.

BATISTA, J. S.; GONDIM, S. M. G.; MAGALHÃES, M. O. Relação entre inteligência emocional, congruência e satisfação intrínseca no trabalho. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 23, n. 2, p. 1-26, 2022.

BUCHELE, D.; ROBE, E. S.; SILVA, J. M. A importância da inteligência emocional no desenvolvimento de líderes e equipes. **Revista de Estudos Interdisciplinares**, v. 1, n. 1, p. 22-48, 2019.

CAMPOS, G. S.; MASSI, M. L. G. A inteligência emocional e social auxiliando o líder a atuar no ciclo de sucesso nas organizações de serviço. **Revista ENIAC Pesquisa**, v. 9, n. 2, p. 331-344, 2020.

CAPRARO, V.; EVERETT, J. A. C.; EARP, B. D. Priming intuition disfavors instrumental harm but not impartial beneficence. **Journal of Experimental Social Psychology**, v. 83, [s.n.], p. 142-149, 2019.

CARLOTTO, M. S.; CÂMARA, S. G. Burnout syndrome profiles among teachers. **Psychological writings**, v. 10, n. 3, p. 159-166, 2017.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas:** e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

COSTA, L. B. H.; PAVAN, N. I. V. F.; DALMAU, M. B. L. et al. Soft skills no contexto da gestão universitária: um estudo de caso com servidores discentes de um mestrado profissional na Universidade Federal de Santa Catarina (Brasil). **Documentos y Aportes**, v. 1, n. 39, p. 1-20, 2023.

COSTA, S. O.; SANTOS, L. A.; MARCHI, J. Inteligência emocional, liderança transformacional e desempenho profissional: uma investigação em empresas incubadas. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, v. 17, n. 1, p. 21-43, 2023.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens / Tradução: Sandra Regina Netz**. 2ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DIAS, J. E. S.; SOUZA, F. F. C. Inteligência emocional: como estratégia para criação de vantagem competitiva. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação – REASE**, v. 9, n. 2, p. 151-160, 2023.

DONG, B.; PENG, X..; JIANG, N. Exploring the domain of emotional intelligence in organizations: bibliometrics, conten analyses, framework development and research agenda. **Fronteiras em Psicologia**, v. 13, n. 1, p. 1-19, 2022.

FERNÁNDEZ-BERROCAL, P.; CABELLO, R.; GUTIÉRREZ-COBO, M. J. Avances en la investigación sobre competencias emocionales em educación. **Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado**, v. 88, n. 31.1, p. 15-26, 2017.

FERRARI, S. R.; GHEDINE, T. Inteligência emocional e liderança: revisão sistemática da literatura. **REUNA**, v. 26, n. 3, p. 14-34, 2021.

FIGLIUOLO, V. S. P.; ROBERTO, J. C. A.; CUNHA, E. L. et al. Inteligência Emocional e gestão pública brasileira: um estudo bibliométrico. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 14, n. 9, p. 15606-15624, 2023.

FRANCO, M. L. P. B. Análise de Conteúdo. 3. Ed. Brasília: Líber Livro, 2008.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2008.

GOHM, C. L.; DALSKY, G. C. C. D. J. Emotional intelligence under stress: useful, unnecessary, or irrelevant?. **Personality and Individual Differences**, v. 39, n. 6, p. 1017-1028, 2005.

GOLEMAN, D. Inteligência emocional: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente. 2. Ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

GOLEMAN, D. Liderança: a Inteligência Emocional na formação do líder de sucesso. Rio de Janeiro: Objetiva, 2014.

GOMES, M. A. P.; MARANHÃO, T. L. G. A inteligência emocional e relações interpessoais no ambiente de trabalho: uma revisão sistemática. **ID on line. Revista de Psicologia**, v. 14, n. 53, p. 1044-1068, 2020.

GONÇALVES, R. P.; CARDIM, H. Gestão de conflitos em TI: a importância da inteligência emocional. **Journal of Advances in Theoretical and Applied Informatics**, v. 5, n. 1, p. 1-8, 2019.

HAN, J.; YIN, H.; WANG, J. et al. Job demands and resources as antecedents of university teachers' exhaustion, engagement and job satisfaction. **Educational Psychology**, v. 40, n. 3, p. 318-335, 2020.

HARAHAP, E. H.; ALI, H. Managerial performance model through decision making and emotional intelligence in Paluta District. **Dinasti International Journal of Economics, Finance and Accounting**, v. 1, n. 2, p. 264-274, 2020.

KAZDIM, A. E. Encyclopedia of psychology. Washington: American Psychological Association, 2000.

LAMAZON, I. M.; BISPO, L. G. S. Inteligência emocional no serviço público. **Revista Eletrônica Casa de Makunaima**, v. 3, n. 2, p. 68-76, 2021.

LEITE, E. D.; SILVA, M. J. P.; PONTES, P. H. A. O uso da inteligência emocional: como ferramenta da gestão pública na tomada de decisões. **Revista Psicologia & Saberes**, v. 8, n. 11, p. 1-15, 2019.

LESSA, E. O. B. **Gestão universitária em tempos de pandemia: características e contribuições da improvisação estratégica**. Trabalho de Conclusão de Curso (Mestrado). Universidade Federal do Espírito Santo: Vitória, 2022.

LIMA, E. M. A.; COUTINHO, M. P. L.; COUTINHO, M. L. et al. Relação da inteligência emocional e liderança transformacional: uma contribuição para a gestão acadêmica. **PEER REVIEW**, v. 5, n. 18, p. 73-91, 2023.

LIMA, M. L. A.; OLIVEIRA, M. M. L. D.; OLIVEIRA, E. S. et al. Inteligência emocional: uma análise dos discentes em uma Universidade Pública. **Lium Concilium**, v. 22, n. 4, p. 876-888, 2022.

LIU, B.; ZHANG, Z.; LU, Q. Influence of leader mindfulness on the emotional exhaustion of university teachers: resources crossover effect. **Frontiers in Psychology**, v. 12, [s.n.], p. 1-16, 2021.

MARTÍ, G. P.; SIDERA, F. F. S. N. Executive functions are importante for academic archievement, but emotional intelligence too. **Scandinavian Journal of Psychology**, v. 64, n. 1, p. 470-478, 2023.

MATTHEWS, G.; ZEIDNER, M.; ROBERTS, R. D. Emotional intelligence: a promise unfulfilled?. **Japanese Psychological Research**, v. 54, n. 2, p. 105-127, 2012.

MENDES, R. M.; MISKULIN, R. G. S. A análise de conteúdo como uma metodologia. **Cadernos de Pesquisa**, v. 47, n. 165, p. 1-23, 2017.

MENDOZA, D; MADRIZ, J. L.; LÓPEZ, M. et al. Research competencies of higher education teaching staff based on emotional intelligence. **Mediterranean Journal of Social Sciences**, v. 9, n. 5, p. 41-53, 2023.

MOITIN, A. B. A.; PEREIRA, T. C. N.; SANTOS, J. F. S. Inteligência emocional: vantagem para os empreendedores. **Revista Foco**, v. 16, n. 4, p. 01-19, 2023.

NASCIMENTO, B. S.; SOUZA, D. C.; GUEDES, S. S. et al. Inteligência emocional: como um processo sistêmico em treinamento e desenvolvimento de liderança. **Revista Caribeña de Ciencias Sociales**, v. 2020, n. 1, p. 1-19, 2020.

NASSAR, M. A. Psychological empowerment and organisational change among hotel employees in Egypt. **Research in Hospitality Management**, v. 7, n. 2, p. 91-98, 2017.

OLIVEIRA, A. C.; PINTO, F. R.; MENDONÇA, C. M. C. Políticas e Práticas de gestão de pessoas no setor público: estudo em uma Instituição Federal de Ensino Superior. **Revista de Administração de Roraima**, v. 10, n. 1, p. 1-25, 2020.

OLIVEIRA, M. R.; SILVA, J. A inteligência emocional como estratégia para regular as emoções, sob a ótica da terapia cognitiva comportamental. **Psicologia: teorias e práticas em pesquisa**, v. 2024, n. 4, p. 73-95, 2024.

ORTEGA-ZURITA, F.; OLMEDO-MORENO, E. M.; CHACÓN-CUBEROS, R. et al. Relationship between leadership and emotional intelligence in teachers in universities and other educational centres: a structural equation model. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 17, n. 1, p. 1-12. 2020.

OTHMAN, R. E.; OTHMAN, R. E.; HALLIT, R. et al. Personality traits, emotional intelligence and decision-making styles in Lebanese universities medical students. **BMC Psychology**, v. 8, n. 1, p. 1-14, 2020.

PACHECO, O. O.; PEIXOTO, I.; MUNIZ, M. Inteligência emocional e liderança no contexto organizacional: uma revisão sistemática (1990-2020). **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 23, n. 1, p. 2415-2425, 2023.

PEREIRA, M. S.; MELO, H. S.; SOARES, L. C. C. P. et al. A importância da inteligência emocional na liderança e a sua relação com o ambiente organizacional. **Humanidades e Inovação**¸v. 6, n. 8., p. 87-101, 2019.

PROVDANOV, C. C.; FREITAS, E. C. DE. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2ª ed. Novo Hamburgo - RS: Feevale, 2013.

RODRIGUES, F. A. A. Inteligência emocional é crucial para otimizar e melhorar os negócios. **Ciencia Latina**, v. 6, n. 4, p. 2783-2799, 2022.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. Fundamentos do comportamento organizacional. 12. Ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

ROMÃO, A. A.; MOREIRA, E. F. O.; MÁQUINA, V. A. et al. Inteligência emocional: a chave para o sucesso profissional. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 15, n. 8, p. 01-22, 2024.

SAIF, M. D. A. Q.; LIMA, M. N. T.; LIRA, K. A. et al. Inteligência emocional e resiliência no espaço empresarial. **Boletim Informativo Unimotrisaúde em Sociogerontologia**, v. 42, n. 36, p. 1-10, 2023.

SALLES, J. E. S.; SANTANA, C. O. Inteligência emocional na gestão educacional. **REGRAD**, v. 14, n. 1, p. 81-94, 2021.

SANTOS, N. P.; MARINHO, F. P.; LIMA, K. Y. M. et al. Docência universitária e o estresse: estressores nos cursos de enfermagem e medicina. **Revista de Enfermagem da UFSM**, v. 6, n. 1, p. 61-70, 2016.

SCAGLIONE, V. L. T.; MEYER, V.; MAMÉDIO, D. F. Improvisation in higher education management: coping with complexity and organizational dynamics. **Global Journal of Flexible Systems Management**, v. 20, n. 1, p. 291-302, 2019.

SCOTT, S. G.; BRUCE, R. A. Decision-making style: the development and assessment of a new measure. **Educational and Psychological Measurement**, v. 55, n. 5, p. 818-831, 1995.

SHA, J.; TANG, T. Q.; SHU, H. et al. Emotional intelligence, emotional regulation strategies, and subjective well-being among university teachers: a moderated mediation analysis. **Frontiers in Psychology**, v. 12, [s.n.], p. 1-7, 2022.

SHELDON, O. J.; DAVID, D.; AMES, D. R. Emotionally unskilled, unaware, and uninterested in learning more: reactions to feedback about déficit. **American Psychological Association**, v. 99, n. 1, p. 125-137, 2014.

SILVA, D, R,; BARBOSA, M. A. C. Gestão acadêmica e administrativa no colegiado de curso de graduação. **Revista GUAL**, v. 16, n. 2, p. 253-278, 2023.

SILVA, J. G. C.; GARCIA, L. A.; RAMOS, M. F. H. et al. Autorregulação emocional na perspectiva social cognitiva: uma revisão integrativa. **Comunicações**, v. 28, n. 2, p. 21-41, 2021.

SPICER, D. P.; SADLER-SMITH, E. An examination of the general decision making style questionnaire in two UK samples. **Journal of Managerial Psychology**, v. 20, n. 2, p. 137-149, 2005.

TELASKA, T. S.; MINHO, A. A. M. Inteligência emocional: revisão sistemática da literatura. **Educar Mais**, v. 6, n. 1, p. 284-293, 2022.

TELES, R.; VALLE, A.; RODRÍGUEZ, S. et al. Perceived stress and indicators of burnout in teachers at portuguese higher education institutions (HEI). **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 17, n. 9, p. 1-11, 2020.

TINTARU, O.; SCHMITZ, L. M.; MOASA, L. The impact of emotional intelligence on organizational climate. **Bulletin of the Transilvania University of Brasov**, 2021.

VALENTE, S. Influência da inteligência emocional na gestão de conflito na relação professor-aluno. **Revista de estudios e investigación em psicologia y educación**, v. 6, n. 2, p. 101-113, 2019.

VALENTE, S.; MONTEIRO, A. P.; LOURENÇO, A. A. The relationship btween teachers' emotional intelligence and classroom discipline management. **Psychology in the Schools**, v. 56, n. 5, p. 741-750, 2019.

VASCONCELLOS-GUEDES, L.; ARCENÇÃO-GUEDES, L. F. E-surveys: vantagens e limitações dos questionários eletrônicos via internet no contexto da pesquisa científica. **X SemeAd-Seminário em Administração FEA/USP**. São Paulo: v. 84, 2007.

VENTURA, M.; OLIVEIRA, S. C. Integridade e ética na pesquisa e na publicação científica. **Cardernos de Saúde Pública**, v. 38, n. 1, p. 1-3, 2022.

XAVIER, S. S.; NUNES, A. L. P. F. Aplicação da inteligência emocional pelos gestores no ambiente organizacional e resultados. **ID on line. Revista de Psicologia**, v. 17, n. 65, p. 150-164, 2023.

YIN, H.; HAN, J.; PERRON, B. E. Why are chinese university teachers (not) confidente in their competence to teach? The relationships between faculty-perceived stress and self-efficacy. **International Journal of Educational Research**, v. 100, v.11, 2020.

APÊNDICES

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

Seção 1: Identificação

1. Qual é a sua idade?
2. Como você se identifica em termos de gênero?
3. Há quanto tempo você trabalha na UFAL?
4. Em qual departamento você trabalha?
5. Qual é o seu nível hierárquico (cargo) dentro da UFAL?

Seção 2: Inteligência Emocional

1. O que é inteligência emocional para você?
2. Como você descreveria sua capacidade de reconhecer suas próprias emoções em diferentes situações?
3. Como você utiliza suas emoções para enfrentar desafios ou tomar decisões difíceis?
4. De que maneira você percebe e compreende as emoções das outras pessoas em seu ambiente de trabalho?
5. De que forma você acredita que suas emoções influenciam na dinâmica e no desempenho da sua equipe?

Seção 3: Tomada de Decisão

1. Quão importante você considera a inteligência emocional no processo de tomada de decisão? Explique o porquê.
2. Em que momentos você percebe que suas emoções influenciam suas decisões gerenciais?
3. Descreva uma situação específica em que suas emoções tiveram um papel significativo em uma decisão que você tomou como gestor.
4. Como você avalia sua capacidade de tomar decisões eficazes quando está sob pressão emocional?

Seção 4: Integração – Inteligência Emocional e Tomada de Decisão

1. Em sua experiência, como a inteligência emocional impacta o sucesso das decisões que você toma como gestor?
2. Pode compartilhar um exemplo de uma decisão bem-sucedida em que a inteligência emocional foi importante?
3. Quais componentes da inteligência emocional (ex.: autoconsciência, empatia, etc) você considera mais importantes para a tomada de decisão? Por favor, justifique a sua resposta.
4. Como você compara a influência da inteligência emocional com outras ferramentas gerenciais na tomada de decisões?

Seção 5: Programas de Capacitação

1. Você já participou de algum treinamento ou programa de capacitação voltado ao desenvolvimento da Inteligência Emocional? Se sim, qual?
2. Você acha que se beneficiaria de treinamentos adicionais sobre a inteligência emocional? Por quê?

3. Gostaria de adicionar algum comentário sobre o uso da inteligência emocional na sua função como gestor?

APÊNDICE B - Registro de Consentimento Livre e Esclarecido (R.C.L.E.)

Você está sendo convidado(a) a participar do projeto de pesquisa **INTELIGÊNCIA EMOCIONAL COMO FERRAMENTA NA TOMADA DE DECISÕES DA GESTÃO EM ÂMBITO ACADÊMICO,** sob coordenação do pesquisador Rafael Carvalho Cunha. A seguir, as informações do projeto de pesquisa com relação a sua participação no mesmo:

1. Que o estudo tem como objetivo investigar impactos da utilização da Inteligência Emocional como ferramenta na tomada de decisões.
2. Que a importância deste estudo é a de contribuir na introdução da Inteligência Emocional como complemento de educação continuada para profissionais que ocupam cargos de alto nível e/ou demandam melhor gestão emocional para o desempenho de suas funções.
3. Que os resultados que se desejam alcançar são: 1) objetivo geral do projeto, qual seja, analisar como a Inteligência Emocional pode contribuir no desempenho das funções dos cargos de alto nível ocupados em Instituições Públicas. 2) descrever o processo de tomada de decisão dos gestores; 3) identificar possíveis indícios de Inteligência Emocional na tomada de decisão de gestores acadêmicos; 4) identificar presença/ausência de treinamento prévio através de programas de capacitação; e 5) Fomentar interesse na IE como uma ferramenta de baixo custo e treinável para melhorar as rotinas administrativas.

4. A coleta de dados será realizada entre setembro e outubro de 2024.
5. Que o estudo será feito da seguinte maneira: coleta de dados por meio de entrevista e análise de documentos.
6. Que a sua participação será na coleta de dados, por meio de entrevista.
7. Que a participação nesta pesquisa não infringe as normas legais e éticas, contudo podem ser gerados desconfortos ou danos mínimos durante a realização das entrevistas, causados pelo teor das perguntas que porventura envolverem respostas mais subjetivas, pelo local escolhido para a coleta de dados, pela duração do encontro ou pelas informações estarem sendo gravadas ou anotadas. Dessa forma, pretende-se minimizá-los por meio da explanação dos propósitos da pesquisa, de como será conduzida a entrevista, deixando nítidos os seus benefícios e a importância da realização do estudo e da participação de cada entrevistado. Para minimizar a possibilidade de vazamento de dados sigilosos do participante, o conteúdo das entrevistas será armazenado em um hd externo, evitando-se exposição ao armazenamento nas nuvens. Quanto ao local de coleta de dados, este será definido em conjunto com o entrevistado, sempre com vistas a manter o anonimato. Quanto à duração da entrevista, está estimada em 40 minutos de duração e será informada em momento anterior à sua realização, de modo que se não houver condições, da parte do entrevistado, de responder a todas as perguntas do roteiro em uma mesma ocasião, outros encontros serão marcados em comum acordo. No tocante, às gravações ou anotações, estas só acontecerão se houver o consentimento do participante da pesquisa. Ao entrevistado será resguardado o direito de interromper ou suspender sua

participação em qualquer momento da pesquisa e a garantia de que as informações coletadas serão utilizadas apenas para fins desta pesquisa.
8. Que os benefícios esperados com a sua participação no projeto de pesquisa, mesmo que não diretamente são: poder relatar e compartilhar conhecimentos e informações acerca da contribuição da Inteligência Emocional como recurso nas atividades diárias. Ademais os dados coletados poderão subsidiar ações de extensão voltadas aos participantes da pesquisa.
9. Que a participação será acompanhada pelo pesquisador, por meio de contatos face a face.
10. Que o(a) participante será informado(a) do resultado final do projeto que, posteriormente serão divulgadas através do PROFIAP. Como também, sempre que desejar, serão fornecidos esclarecimentos sobre cada uma das etapas do estudo, quer seja pessoalmente ou por contato virtual (email ou whats app) com o pesquisador ou bolsista do projeto.
11. Que, a qualquer momento, o(a) participante poderá recusar a continuar participando do estudo e, também, que poderá retirar seu consentimento, sem que isso lhe traga qualquer penalidade ou prejuízo.
12. Que as informações obtidas por meio da sua participação não permitirão a identificação da sua pessoa, exceto para a equipe de pesquisa, e que a divulgação das mencionadas informações só será feita entre os profissionais estudiosos do assunto após sua autorização.
13. Que o estudo não acarretará nenhuma despesa para o(a) participante da pesquisa. Como também, em caso de despesa não prevista, ainda assim o participante não arcará com valor algum.
14. Declaro que você será indenizado por qualquer complicação ou danos materiais e/ou imateriais que tenha sofrido, decorrentes direta ou indiretamente desta pesquisa, conforme o caso, sempre e enquanto necessário.
15. Que o(a) participante receberá uma via do Registro de Consentimento Livre e Esclarecido assinado por todos.
Se você tiver dúvidas sobre seus direitos como participante de pesquisa, você pode contatar Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos (CEP) da UFAL, pelo telefone: (82) 3214-1041. O CEP trata-se de um grupo de indivíduos com conhecimento científicos que realizam a revisão ética inicial e continuada do estudo de pesquisa para mantê-lo seguro e proteger seus direitos. O CEP é responsável pela avaliação e acompanhamento dos aspectos éticos de todas as pesquisas envolvendo seres humanos. Este papel está baseado nas diretrizes éticas brasileiras (Res. CNS 466/12 e complementares).
Eu ....., tendo compreendido perfeitamente tudo o que me foi informado sobre a minha participação no mencionado estudo e estando consciente dos meus direitos, das minhas responsabilidades, dos riscos e dos benefícios que a minha participação implicam, concordo em dele participar e para isso eu DOU O MEU CONSENTIMENTO SEM QUE PARA ISSO EU TENHA SIDO FORÇADO OU OBRIGADO.

Endereço d(os,as) responsáve(l,is) pela pesquisa:
Instituição: Universidade Federal de Alagoas
Endereço: Campus AC Simões
Complemento:
Cidade/CEP: Maceió/AL, 57072-900

Telefone: 82 3241 1222

Contato de urgência: Rafael Carvalho Cunha
Endereço: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - FEAC
Complemento: Campus AC Simões
Cidade/CEP: Maceió/ 57072-970
Telefone: 82 32141222
Ponto de referência: UFAL

ATENÇÃO: *O Comitê de Ética da UFAL analisou e aprovou este projeto de pesquisa. Para obter mais informações a respeito deste projeto de pesquisa, informar ocorrências irregulares ou danosas durante a sua participação no estudo, dirija-se ao:*

Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Alagoas
Prédio da Reitoria, 1º Andar , Campus A. C. Simões, Cidade Universitária
Telefone: 3214-1041 – Horário de Atendimento: das 8:00 as 12:00hs.
E-mail: comitedeeticaufal@gmail.com

Maceió, de de .

Assinatura ou impressão datiloscópica d(o,a) voluntári(o,a) ou responsável legal e rubricar as demais folhas	Nome e Assinatura do Pesquisador pelo estudo (Rubricar as demais páginas)