



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA – UnICEUB
PROGRAMA DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA

ABNER SANTOS BELÉM

**INTELIGÊNCIA EMOCIONAL: UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE
LIDERANÇAS UNIVERSITÁRIAS E LIDERANÇAS EMPRESARIAIS**

BRASÍLIA

2019



ABNER SANTOS BELÉM

**INTELIGÊNCIA EMOCIONAL: UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE
LIDERANÇAS UNIVERSITÁRIAS E LIDERANÇAS EMPRESARIAIS**

Relatório final de pesquisa de Iniciação Científica
apresentado à Assessoria de Pós-Graduação e
Pesquisa.

Orientação: Raphael Matos

BRASÍLIA

2019

AGRADECIMENTOS

A Deus, primeiramente, por me doar uma grande força de vontade para alcançar todos meus objetivos na vida.

Aos meus pais, a quem dedico esta pesquisa, Joecre Antonino Belém e Elciane Figueiredo dos Santos Antonino, pelo amor incondicional, que sempre esteve e sempre estará presente em todas minhas realizações.

Ao meu amor, Rafaela Krauspenhar, pelo apoio e incentivo emocional em todas as fases de desenvolvimento deste projeto.

Ao meu orientador, Raphael Matos, por acreditar no meu potencial desde quando nos conhecemos.

Às minhas colegas de classe, Adriana da Silva Sousa e Lêda Cristina Rodrigues Francisco, pelo auxílio cotidiano nos meus aprendizados no ensino superior.

À ACIC-DF, Associação Comercial de Ceilândia, por ajudar-me com grande parte do processo de aplicação da metodologia desta pesquisa.

Às coordenações das instituições de ensino superior (UnB, UCB e UniCEUB), que disponibilizaram alunos universitários para a participação nesta pesquisa.

Por fim, agradeço a todos que participaram, direta ou indiretamente, desta etapa muito importante na minha vida.

“A tarefa fundamental dos líderes é instalar bons sentimentos naqueles que lidera.”

(Daniel Goleman)

RESUMO

A relação entre o mercado de trabalho e a universidade é cenário de grandes discussões na atualidade. Discentes buscam, cada vez mais, aprimorar sua experiência acadêmica, desenvolvendo e aprimorando conhecimentos que se tornaram futuras habilidades no ambiente organizacional, com a intenção de facilitar seu acesso ao mercado de trabalho. Para isso, atributos como, inteligência emocional e liderança, são essenciais para a formação do aluno universitário, visto que, tratam-se de competências que começam na academia e transferem seus reflexos para o mundo empresarial. Com o propósito de entender estas possíveis relações entre formas de liderança e inteligência emocional nas universidades e dentro das empresas, este artigo possui o foco em responder a seguinte questão: “Qual a relação existente entre a inteligência emocional desenvolvida na academia e a inteligência emocional praticada pelos líderes nas empresas privadas da associação comercial de Ceilândia?”. Por conseguinte, para alcançar a solução do questionamento desta pesquisa, tornou-se necessário a produção de três objetivos específicos, sendo estes: “Identificar habilidades de inteligência emocional em grupos de universitários”; “Observar lideranças do setor de produtos e serviços da associação comercial de Ceilândia” e “Comparar as competências de lideranças universitárias e de gestores atuantes no mercado por meio da inteligência emocional.” Na consecução dos objetivos propostos e, posteriormente, a obtenção da resposta para o problema de pesquisa, utilizou-se de uma metodologia de caráter qualitativa e descritiva, onde foram utilizadas entrevistas individuais com gestores de três empresas integrantes da associação comercial de Ceilândia e, criou-se um grupo focal com seis alunos universitários, graduandos em administração de empresas, de três instituições de ensino superior do DF (UnB, UCB e UniCEUB), com a intenção de criar um discurso coletivo e relacioná-lo com as falas individuais dos gestores. Após a análise dos discursos obtidos, desenvolveram-se quadros de relações entre as opiniões dos gestores e dos universitários com relação ao tema e, constatou-se, a existência de uma relação de grande semelhança entre a inteligência emocional desenvolvida na academia e a inteligência emocional praticada pelos líderes nas empresas privadas da associação comercial de Ceilândia, portanto, atingindo os objetivos do artigo e respondendo o problema de pesquisa.

Palavras-Chave: Inteligência Emocional. Liderança. Gestores. Universitários.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
1.1 OBJETIVO GERAL	1
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	1
1.3 JUSTIFICATIVA	2
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	4
2.1 CONTEXTO HISTÓRICO E CONCEITO DE INTELIGÊNCIA EMOCIONAL:.....	4
2.2 CONCEITO DE LIDERANÇA:.....	8
3. METODOLOGIA	9
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DAS ENTREVISTAS E DO GRUPO FOCAL	12
4.1 QUESTÕES DAS ENTREVISTAS COM OS GESTORES DAS EMPRESAS A, B E C.	12
4.2 QUESTÕES DO ROTEIRO DE DISCUSSÃO DO GRUPO FOCAL COM OS UNIVERSITÁRIOS.	23
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	33
6. REFERÊNCIAS.....	37
APÊNDICE A – ROTEIRO DE DISCUSSÃO DO GRUPO FOCAL (UNIVERSITÁRIOS)	39
APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA (GESTOR)	40
APÊNDICE C – PROCESSO DE SELEÇÃO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR	42
APÊNDICE D – DEGRAVAÇÃO DA PRIMEIRA ENTREVISTA (GESTOR EMPRESA A).....	43
APÊNDICE E – DEGRAVAÇÃO DA SEGUNDA ENTREVISTA (GESTOR EMPRESA B)	49
APÊNDICE F – DEGRAVAÇÃO DA TERCEIRA ENTREVISTA (GESTORES EMPRESA C)	53
APÊNDICE G – DEGRAVAÇÃO DO GRUPO FOCAL	59

1. INTRODUÇÃO

A formação em universidades e faculdades pode ser vista de diversas maneiras. Para muitos, é um diferencial competitivo frente a um mercado de trabalho extremamente seletivo; para outros, é um momento de reflexão e aprendizado ou apenas a procrastinação da vida adulta propriamente dita, em que quaisquer mínimas decisões tomadas podem mudar o seu futuro. Porém, alguns universitários possuem a ideia de que a graduação é uma fonte da qual transborda conhecimento, e muitos desses transformam-na em realidade. Logo, muitos discentes, conhecedores da importância e da relevância do conhecimento adquirido na graduação, passam a possuir uma boa visão de futuro. A habilidade que começa na academia e transfere seus reflexos para o mundo empresarial. Assim, grande parte dos universitários possuidores de diversas habilidades podem transformar-se em líderes de grandes empresas.

Portanto, ocorre o questionamento a respeito do entendimento de possíveis relações entre formas de liderança nas universidades e dentro das empresas, e qual seria a correlação da inteligência emocional na manifestação dessa liderança. Surge, então, o problema de pesquisa: “Qual a relação existente entre a inteligência emocional desenvolvida na academia e a inteligência emocional praticada pelos líderes nas empresas privadas da associação comercial de Ceilândia?”.

O tema abordado neste projeto de pesquisa é a inteligência emocional, o assunto possui grande relevância na atualidade, obtendo aplicação em diversas áreas de estudo, tais como: administração; psicologia; sociologia e etc. Porém este estudo foi focado na área de administração, dando ênfase em liderança.

1.1 OBJETIVO GERAL

Optou-se, neste projeto de pesquisa, por um objetivo principal de “Relacionar a inteligência emocional desenvolvida na academia com a inteligência emocional praticada pelos líderes nas empresas da Associação Comercial de Ceilândia”.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Como forma de aprofundar os estudos resultantes do objetivo geral, decidiu-se por três objetivos específicos:

- Identificar habilidades de inteligência emocional em grupos de universitários;
- Observar lideranças do setor de produtos e serviços da associação comercial de Ceilândia;
- Comparar as competências de lideranças universitárias e de gestores atuantes no mercado por meio da inteligência emocional.

1.3 JUSTIFICATIVA

A produção científica tem como um de seus objetivos compreender a realidade social, dessa forma, possibilita a produção de comparações e discussão sobre o impacto da inteligência emocional no surgimento de lideranças. Produzir estudos a respeito da inteligência emocional no surgimento de lideranças universitárias pode contribuir para o entendimento do processo de transformação de alunos em grandes gestores, ou seja, um processo que começa na academia e tem impactos no mercado de trabalho. Neste contexto, este estudo reveste-se de importância para o meio acadêmico.

Tendo como alvo de estudo a inteligência emocional no surgimento de lideranças, este projeto analisou artigos a respeito do tema e observou que ele vem sendo muito pesquisado no ambiente organizacional, já que foram encontradas 2.437 publicações nos periódicos CAPES (entre 2007 e 2017). Em contrapartida, quando pesquisado publicações em português que relacionassem o conceito de liderança a inteligência emocional, o número decaiu para 68, demonstrando a necessidade de uma maior quantidade de pesquisas a respeito do assunto na academia.

Para o curso de administração de empresas e a área de conhecimento que envolve a liderança, são cada vez mais necessários e relevantes estudos que envolvam inteligência emocional no surgimento de lideranças, com a finalidade de esse tema possuir um aprofundamento, permitindo mapear, comparar e contrastar as características de ambos.

A respeito da importância deste estudo na área gerencial e considerando que a inteligência emocional vem sendo aplicada nas empresas desde o início da Revolução Industrial, com o surgimento de trabalhos operacionais dentro das indústrias (decorrentes do avanço da tecnologia nos anos de 1820), o mercado passa a necessitar do advento de nova função, os chamados supervisores de trabalho. Esse profissional

era um trabalhador especializado em uma atividade operacional, porém com uma habilidade de coordenar outros funcionários que desempenhavam a mesma função.

Pode-se dizer que, com o princípio desse novo cargo, a inteligência emocional, no ambiente de trabalho, tinha uma de suas primeiras manifestações na prática. Portanto, desde a aparição das grandes indústrias, já existiam pessoas aplicando a inteligência emocional. Assim, estudos a respeito da aplicabilidade da inteligência emocional dentro do ambiente empresarial são mais requisitados pelo mercado e, atualmente, empresas necessitam de melhor entendimento sobre temas, como o surgimento de líderes, treinamento e motivação dos funcionários. A resposta pode estar exatamente na produção de mais pesquisas científicas a respeito da inteligência emocional no ambiente empresarial.

Do ponto de vista social, desde os primeiros ideais a respeito de gestão de pessoas por Chiavenato (1994), os funcionários comprometem grande parte de suas vidas trabalhando dentro das organizações, e estas dependem daqueles para desenvolver suas atividades e alcançar as metas. Muitas vezes, para alcançar o sucesso empresarial, é necessário possuir uma boa gestão de pessoas, realizada por indivíduos capazes de influenciar pessoas e guiá-las para a conquista dos objetivos, ou seja, líderes. Assim, a liderança desempenha um papel fundamental no desenvolvimento econômico de muitas empresas. Dessa forma, líderes especializados são cada vez mais requisitados no mercado de trabalho e, atualmente, a inteligência emocional possui grande relevância na formação de futuros líderes.

Segundo Goleman (1998), sem inteligência emocional um indivíduo pode receber treinamentos, ter habilidade para boas ideias, mas ele ainda dificilmente será um grande líder. Portanto, ganham cada vez mais relevância discussões sobre a aplicabilidade da inteligência emocional não apenas no ambiente empresarial, mas também no cotidiano de qualquer pessoa que decida gerir sua vida de maneira a alcançar seus objetivos com a melhor eficiência possível.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Na realização desta pesquisa buscou-se fundamentação em tópicos de contextualização e conceitualização a respeito da inteligência emocional, utilizando-se dos discursos obtidos nas obras dos seguintes autores: Daniel Goleman, Wayne Leon Payne, Peter Salovey, John Mayer, Howard Gardner, Stephen J. Gould, e Edward Lee Thorndike. E para a conceitualização da liderança no atual ambiente organizacional, buscou-se tópicos contemporâneos de liderança nas obras dos seguintes autores: Andrade, Vroom e Jago, Lins e, novamente, Daniel Goleman.

2.1 CONTEXTO HISTÓRICO E CONCEITO DE INTELIGÊNCIA EMOCIONAL:

A curiosidade do ser humano o trouxe exatamente para onde ele está neste momento, ou seja, sua inteligência desenvolvida ao longo de aproximadamente duzentos mil anos deu espaço para o desenvolvimento do homem na Terra até a modernidade nos tempos atuais.

Em decorrência da busca incansável por respostas para os anseios da sociedade, nasce o estudo da inteligência. Por volta de 1905, o diretor de laboratório de psicologia da Sorbonne, chamado Alfred Binet, decide criar um teste para avaliar o desempenho intelectual de pessoas da sociedade daquela época. O intuito inicialmente era apenas reconhecer o perfil cognitivo de alunos que precisavam de atenção especial, porém futuros psicólogos tomaram como aprendizado os estudos de Binet e passaram a pesquisar o quão mensurável poderia ser a inteligência humana. (GOULD, 1991)

Com o estudo da inteligência ganhando mais importância ao passar dos anos, nascem os primeiros conceitos sobre inteligência que se tornariam primordiais no nascimento da inteligência social e, logo, dar início ao estudo da inteligência emocional.

A inteligência emocional possivelmente teve como um de seus primeiros aparecimentos em artigos por volta de 1920, quando Edward Lee Thorndike publica seu artigo, chamado "*Intelligence and it's uses*", que falava de um conjunto de ideias a respeito do estudo da inteligência. Foi nesse estudo que Thorndike (1920) conceitua pela primeira vez a inteligência social, para o autor, inteligência social seria uma

habilidade para organizar e entender as pessoas, ou seja, para ensiná-las a agir com sabedoria nas relações humanas.

O surgimento do conceito de inteligência social abriu portas para mais pesquisas no ramo do estudo da inteligência como forma de influência nas características pessoais de cada indivíduo. Em 1975, Howard Gardner dá um grande passo nas pesquisas sobre o que a inteligência subjetiva das pessoas pode dizer sobre suas habilidades ou características. Gardner introduz o conceito de *Multiple Intelligences* (MI) em seu livro *Frames of Mind: the theory of multiple intelligences* publicado em 1983, em que descreve a inteligência dividida em oito tipos. Assim, cada pessoa poderia se identificar como “mais inteligente” em um dos oito tipos de conhecimento específico.

Gardner diz que todas as oito inteligências existem de forma interdependente dentro de cada pessoa, porém o indivíduo desenvolve melhor uma ou mais inteligências ao longo de sua vida. As inteligências foram divididas da seguinte maneira: Espacial, Linguística, Interpessoal, Intrapessoal, Naturalista, Sinestésica, Musical e Lógico-Matemática. O conceito de Gardner sobre a inteligência interpessoal, se assemelha bastante com o conceito de Thorndike sobre a inteligência social, o autor asseverava que o ser humano possuidor de uma maior inteligência social teria melhor capacidade de organizar e entender as pessoas a sua volta.

Para Gardner et al (2010), a inteligência interpessoal é aquela que descreve a habilidade de entender as outras pessoas. O conceito de inteligência social desenvolvido por Thorndike juntamente ao conceito de Gardner sobre a inteligência emocional se assemelhavam quanto a seus interesses a respeito do uso da inteligência no meio social, ou seja, eles perceberam que indivíduos de capital intelectual social mais forte eram capazes de influenciar e comandar da melhor forma possível outras pessoas.

Dessa maneira, esse ramo do estudo da inteligência aplicada ao meio social foi palco de grandes pesquisas elaboradas por indivíduos detentores do interesse no entendimento do porquê de a inteligência social e interpessoal desempenham um papel fundamental na formação de gestores. Porém, antes disso, foi necessário que um pesquisador chamado Wayne Leon Payne juntasse ideias e conceitos de

pesquisadores anteriores a respeito da inteligência aplicada ao meio social para a formulação do que se chama, atualmente, de inteligência emocional.

Na atualidade, é de conhecimento geral que Thorndike e Gardner foram de extrema importância para o surgimento do atual conceito de inteligência emocional, pois eles iniciaram as pesquisas a respeito dos tipos de inteligência. Contudo, não foram eles que aprofundaram o conceito da inteligência aplicada ao meio social. Essa foi a pesquisa desenvolvida por Wayne Payne, a quem é atribuído o conceito primordial de inteligência emocional, citado em sua tese de doutorado, chamada "*A Study of emotion-developing emotional intelligence; self-integration; relating to fear, pain and desire (theory, structure of reality, problemsolving, contraction/expansion, tunning in/comingout/letting go)*".

Em 1985, Payne revoluciona os estudos a respeito da inteligência publicando sua tese de doutorado que apresentava um novo conceito, o qual, em sua opinião, fora negligenciado ao longo de muitos anos. Surge, então, o conceito inicial de inteligência emocional.

Segundo Payne (1985), a inteligência emocional é a própria inteligência, porém com o poder de transformação de atributos em atributos emocionais, tais como os fatos, os significados e as verdades. Transformando estes conceitos de inteligência em inteligência emocional, pode-se citar que os fatos estão tornando-se fatos sentimentais, os significados tornando-se significados emocionais e as verdades tornando-se verdades emocionais.

Wayne Payne acreditava que indivíduos que soubessem não apenas resolver problemas lógicos, mas também resolver problemas emocionais, eram os indivíduos mais preparados para a inconstância do futuro. De acordo com Payne (1985), é bastante comum encontrar muitas pessoas brilhantes intelectualmente e, ao mesmo tempo, despreparadas quando confrontadas com a emoção, a angústia ou o conflito em um relacionamento.

Observa-se que, desde o conceito concebido por Wayne Payne a respeito da inteligência emocional no âmbito social, o tema começa a ganhar novas áreas de pesquisa. Surgem novos pesquisadores com o intuito de desmistificar esse conceito, anteriormente detentor de formulação negligenciada, segundo Payne. A administração

foi uma das áreas que despertou interesse pela compreensão da aplicabilidade desse novo conceito dentro do ambiente organizacional. Entretanto, para que isso fosse necessário, foi fundamental que dois psicólogos, Peter Salovey e John Mayer, em 1990, publicassem seu artigo chamado “Emotional Intelligence”, na revista “*Imagination, Cognition and Personality*”, considerada um marco em relação aos estudos em curso.

Em seu artigo, Salovey e Mayer também definem a inteligência emocional, a fim de aprofundar o conhecimento dos pesquisadores e desmistificando esse conceito, os autores definiram inteligência emocional como “a habilidade para controlar os sentimentos e emoções em si mesmo e nos demais, discriminar entre elas e usar essa informação para guiar as ações e os pensamentos” (MAYER; DIPAOLLO; SALOVEY, 1990, p. 772).

E por fim, com o tema inteligência emocional sendo bastante disseminado não apenas no meio acadêmico, mas por vários meios sociais e digitais, surge então, um dos principais autores a respeito do assunto, Daniel Goleman, o autor é um jornalista científico e psicólogo, que por doze anos, dedicou sua vida escrevendo para a revista *The New York Times*, onde despertou grande curiosidade a respeito do estudo das ciências comportamentais, logo, escrevendo livros de grande importância e fácil compreensão, a respeito da aplicabilidade da inteligência emocional em diferentes ramos de estudo.

Goleman (1998) escreve um artigo para *Harvard Business Review*, descrevendo o que é e como surge um líder, e uma das principais e mais importantes características encontradas em um líder, sua inteligência emocional. Ainda, o autor afirma a inteligência emocional é um atributo chave que diferencia um líder que se destaca de um que é apenas adequado a sua função.

Goleman subdivide a inteligência emocional em cinco fatores principais: autoconsciência; controle emocional; motivação; empatia e habilidade social. Se qualquer indivíduo domina os cinco fatores de inteligência emocional de maneira eficaz e eficiente, possivelmente ele é a pessoa mais adequada ao cargo de um líder dentro de uma empresa (GOLEMAN, 1998).

2.2 CONCEITO DE LIDERANÇA:

A liderança é um tema da administração que é discutido por pesquisadores a muitos anos, e possivelmente continuará a ser discutido por diversas áreas do conhecimento, principalmente na parte do estudo do comportamento organizacional. Para este projeto de pesquisa, é essencial entender os conceitos principais de liderança para compará-los com os fatores principais da inteligência emocional, a fim de demonstrar possíveis semelhanças.

Para Andrade (2015, 293), “o processo de liderar pode ser visto como um conjunto de comportamentos que possibilitam ao gestor influenciar sua equipe”, conceito este que se assemelha bastante com o fator da habilidade social proposto por Goleman com seu conceito de fatores da inteligência emocional.

Existem autores como Vroom e Jago (2007), que defendem o conceito de liderança como uma forma particular de influência, que foca na motivação das pessoas, a fim de alcançarem juntas objetivos em comum. Conceito que também se assemelha perfeitamente com o fator de motivação da inteligência emocional.

De acordo com Lins (2011), é bastante importante que o líder saiba aproveitar algumas peculiaridades de seus subordinados, tais como criatividade e talentos específicos, sabendo assim ter empatia com seu funcionário, dando-lhe suporte e apoio quando necessário. E um dos fatores mais importantes e primordiais da inteligência emocional é a empatia praticada pelos líderes com seus funcionários (GOLEMAN, 1998).

Portanto, pode-se compreender que novos gestores que estão começando a praticar e possuir os fatores da inteligência emocional no seu cotidiano, futuramente poderão se transformar em grandes líderes.

3. METODOLOGIA

Para a elaboração desse projeto, optou-se por uma pesquisa de caráter qualitativa, com a intenção de uma análise apurada de entrevistas individuais e depoimentos de um grupo focal. Segundo Lakatos (2017), a finalidade deste tipo de abordagem não é apenas relatar e descrever os dados obtidos empiricamente, mas sim relatar o desenvolvimento da interpretação dos dados pesquisados. A pesquisa possui o objetivo de relacionar a inteligência emocional desenvolvida na academia com a inteligência emocional praticada pelos líderes nas empresas. Logo, detém característica descritiva, que segundo Gil (2008), pesquisas com essa propriedade têm como objetivo principal descrever determinadas características de um grupo, população ou fenômeno.

No desenvolvimento da metodologia deste projeto de pesquisa, determinou-se o roteiro de discussão semiestruturado, uma vez que foi necessária uma observação conjunta de um grupo focal de universitários, tido, para Powell e Single (1996, p. 499), “um conjunto de pessoas selecionadas e reunidas por pesquisadores para discutir e comentar um tema, que é o objeto de pesquisa, a partir de sua experiência pessoal”.

A técnica do grupo focal se aplica em situações que necessitam de uma descrição qualitativa de opiniões semelhantes de determinado grupo, e privilegia a escolha dos participantes da pesquisa que possuam algumas características similares (LAKATOS, 2017).

A respeito dos sujeitos da pesquisa e utilizando os objetivos específicos deste projeto, para a realização de entrevistas individuais foram selecionados três gestores, administradores das empresas A, B e C, sendo as três do ramo de materiais de construção, todas associadas a associação comercial de Ceilândia, e para melhor compreensão, criou-se o quadro abaixo demonstrando o porte de cada uma das organizações:

EMPRESAS		
EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C
PEQUENO PORTE 12 FUNCIONÁRIOS	MÉDIO PORTE 160 FUNCIONÁRIOS	GRANDE PORTE 256 FUNCIONÁRIOS

Quadro 1: Porte das Empresas Participantes da Pesquisa.

Fonte: Elaborado pelo autor desta pesquisa.

E na construção do grupo focal, com o intuito de realizar uma melhor análise do discurso coletivo, participaram da pesquisa seis universitários, alunos de graduação em administração de empresas das instituições UnB, UniCEUB e UCB, que apresentavam, obrigatoriamente, notável desempenho acadêmico, possuindo qualidades como comprometimento, proatividade, determinação e papel de liderança com relação a projetos da instituição de ensino superior.

O processo de seleção das instituições de pesquisa e ensino superior ocorreu de maneira parcial, pois foram utilizados dados concretos do Ministério da Educação. Este estudo levou em consideração alguns critérios principais para o processo seletivo, tais como: Ser um Centro Universitário ou Universidade do DF, possuir o curso de graduação presencial em administração com idade de maturidade educacional acima de 25 anos, nota do curso no ENADE 2015/CPC 2015 maior ou igual a 3. Segundo o e-MEC (2018), atualmente, existem 8 centros universitários e 3 universidades que possuem o curso de graduação em administração no DF (Brasília), contudo três alcançaram os critérios necessários: UnB (Universidade de Brasília), UniCEUB (Centro Universitário de Brasília) e UCB (Universidade Católica de Brasília), como é demonstrado no apêndice C desta pesquisa.

O processo seletivo das universidades foi de grande importância, pois apenas com a delimitação das instituições com maior grau de méritos foi possível a seleção dos alunos de graduação em administração em cada uma das faculdades.

Optou-se pela utilização de dados secundários, que para Mattar (2005, p. 159), “dados secundários são aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados e, às vezes, até analisados e que estão catalogados à disposição dos interessados”, a fim de selecionar apenas as empresas de produtos e serviços da associação comercial de Ceilândia, por meio de uma análise que foi realizada no banco de dados do SEBRAE a respeito da produção comercial em Ceilândia.

Como forma de instrumento de coleta da pesquisa, optou-se por um roteiro de discussão semiestruturado com dez questões abertas. Por tratar-se de um grupo específico de pessoas com características de liderança e inteligência emocional similares, para Lakatos (2017, p. 320), essa forma de roteiro dá “liberdade para desenvolver o tema da interação em qualquer direção que considere adequada. É uma forma de poder explorar mais amplamente a questão”.

Também foi levado em conta que, para uma melhor mensuração das informações e, posteriormente, um melhor alcance do objetivo proposto, tornou-se necessário a realização de três entrevistas em profundidade com os gestores das empresas A, B e C citadas nos parágrafos acima a respeito dos sujeitos da pesquisa, que, para Gil (2008), é uma abordagem adequada a pesquisas com necessidade de assimilação profunda sobre o conhecimento de determinadas pessoas investigadas sobre um assunto específico. Para tal, desenvolveu-se um roteiro de entrevista semiestruturado, possuindo dez questões abertas e treze se o gestor já possuir alguma graduação, a fim de absorver o máximo de informações a respeito de competências de liderança e inteligência emocional. Dessa forma, as entrevistas serão gravadas e, por conseguinte, ocorrerá a degravação das mesmas para que informações preciosas não sejam perdidas.

Como tratamento dos dados obtidos foi utilizado a análise de conteúdo bem como a construção do discurso coletivo. Assim, os resultados poderão embasar as tomadas de decisão de gestores e também permitirá a escrita de um artigo científico para ser submetido, futuramente, a revistas da área de administração de empresas.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DAS ENTREVISTAS E DO GRUPO FOCAL

Pôde-se definir a análise e discussão dos dados desta pesquisa a partir da realização do grupo focal com seis alunos universitários e das entrevistas com os gestores participantes da ACIC, logo, para uma apreciação mais adequada das falas dos sujeitos deste artigo e, posteriormente, da construção do discurso coletivo, decidiu-se por organizar os dados nos seguintes tópicos: Questões das entrevistas individuais com os gestores das empresas A, B e C; Questões do roteiro de discussão do grupo focal com os alunos universitários. Seguindo a ordem dos questionamentos das entrevistas e do grupo focal, e dando ênfase em três assuntos principais: Liderança, inteligência emocional e aprendizagem.

4.1 QUESTÕES DAS ENTREVISTAS COM OS GESTORES DAS EMPRESAS A, B E C.

1. Há quantos anos você está no mercado de trabalho? E há quantos anos você trabalha nesta empresa?

A respeito das entrevistas individuais com os gestores das empresas participantes da ACIC, primeiramente, foi desenvolvido um quadro comparativo entre o tempo de mercado de trabalho dos gestores e o tempo de vida de suas empresas, e analisando as respectivas respostas dos empresários percebeu-se uma certa compatibilidade com o tempo de mercado de cada gestor, o que solidifica a notável experiência no âmbito empresarial. E, com relação ao tempo de vida de suas empresas, nota-se um longo tempo de continuidade em seus negócios, pois de acordo com SEBRAE (2016), o tempo médio de sobrevivência de uma empresa no Brasil é cerca de dois a cinco anos. Para um melhor entendimento deste primeiro questionamento na entrevista, desenvolveu-se o quadro abaixo:

EMPRESAS	GESTORES		
	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C
Tempo de Mercado de Trabalho	40 ANOS	64 ANOS	42 ANOS
Tempo de Vida da Empresa	15 ANOS	45 ANOS	12 ANOS

Quadro 2: Tempo de Mercado e Tempo de Vida da Empresa dos Gestores das Empresas A, B e C.

Fonte: Elaborado pelo autor desta pesquisa.

2. Quais competências de lideranças são bem avaliadas por você em um processo seletivo?

Em relação ao tópico conceitual de liderança abordado na entrevista com os gestores, quando questionados a respeito de quais competências individuais de liderança eram mais apreciadas pelos administradores em um processo seletivo, na argumentação dos gestores houveram algumas divergências e semelhanças.

Para o diretor da empresa A, em um processo seletivo as competências de liderança que mais devem ser levadas em conta são a proatividade, conhecimento do negócio da empresa e a experiência prévia nas atividades do cargo que será preenchido pelo participante do processo seletivo. É interessante a resposta do gestor da empresa A, pois trata-se de uma empresa de pequeno porte e, de acordo com o diretor da organização, algo de extrema importância para adentrar em sua empresa é uma indicação prévia e confiável, chegando a citar que no recrutamento e seleção de um funcionário levaria mais em conta uma indicação prévia do que um currículo físico, o que demonstra que não só empresas de médio a grande porte em Brasília estão exigindo, cada vez mais, funcionários com experiências anteriores e que, além disso, tenham um bom nome no mercado de trabalho.

Na visão do gestor da empresa B, o ponto mais importante para sua avaliação em um processo seletivo, que leve em conta características de liderança, é segundo o gestor o “saber pensar”. O gestor informa que existem muitas pessoas no mercado de trabalho que atuam em papéis de liderança, porém muitos não praticam a ação de “pensar”, ou seja, em uma problematização cotidiana, este líder só agiria por impulso, sem utilizar determinada racionalização. Portanto, o diretor desta organização indica que, atualmente, colaboradores com a capacidade de observação e análise bem apuradas, anteriormente a uma tomada de decisão, são os mais visados pelo mercado de trabalho.

Por fim, na opinião dos gestores da empresa C, um líder precisa possuir três características primordiais, o profissionalismo, a capacidade de formar uma boa equipe e saber alocar todos seus recursos em prol de um objetivo em comum.

O profissionalismo diz respeito a capacidade de um líder em empenhar-se a alcançar seu sucesso, não só vendo este sucesso como algo fantasioso e imaginativo,

porém de maneira sensata e racional, trilhando um caminho para um futuro alcance do mesmo.

A capacidade de formar uma boa equipe é citada pelos gestores da empresa C em forma de metáfora, os diretores indicam que um líder com grandes habilidades, observa e compreende seu ambiente de trabalho como uma mesa de xadrez, onde ele é capaz de entender todas as funções de cada um de seus empregados, a fim de agrupar suas competências e formar uma boa equipe no alcance de objetivos organizacionais.

E, de acordo com os gestores, além de saber formar uma boa equipe, o líder também deve ser capaz de alocar todos os recursos físicos, humanos, tecnológicos e etc., em uma organização, para alcançar seus objetivos, pois como os diretores citaram em sua entrevista: “não adianta você ter todas as peças do xadrez se você não sabe qual movimento fazer com cada uma, logo, tem que saber colocar cada mecanismo no lugar certo, para extrair a melhor qualidade de cada recurso na sua organização”.

3. Quais são as competências emocionais são essenciais ao liderar um grupo de funcionários na realização de determinada atividade?

A partir deste questionamento, foi possível correlacionar a reflexão dos sujeitos desta pesquisa, ou seja, a união dos discursos entre as entrevistas individuais dos gestores e o discurso do grupo focal, logo, colaborando com a criação do discurso coletivo.

Inicialmente, destaca-se o argumento do gestor da empresa A, que indicou a paciência como uma característica emocional essencial para a liderança de um grupo de funcionários, em sua percepção, a paciência é algo fundamental para aqueles que possuem o papel de liderança em um grupo. Como Thorndike (1920) cita em seu artigo, o ser humano possuidor de uma maior inteligência social teria melhor capacidade de entender as pessoas a sua volta, portanto, por meio da competência “paciência” citada pelo gestor da empresa A, um administrador teria mais desenvoltura para atender a realização de uma determinada atividade.

Em seguida, no discurso dos gestores das empresas B e C, nota-se certa semelhança, os empresários acreditam que uma das habilidades emocionais mais importantes que um líder deve possuir para alcançar seus objetivos é a empatia, ou

seja, a capacidade de conhecer as competências de seus colaboradores ao ponto de entender suas necessidades e seus objetivos profissionais, colocando-se no lugar de seus empregados. E para Gardner et al (2010), a inteligência interpessoal, também conhecida como inteligência emocional ou social, é aquela que descreve a habilidade de conhecer e entender outras pessoas profundamente, conceito que se encaixa perfeitamente em líderes que possuem a competência emocional da empatia, como citado pelos gestores das empresas B e C.

Por meio do discurso coletivo desenvolvido no grupo focal com a presença dos universitários, foi possível observar duas características emocionais fundamentais na liderança de determinado grupo, a primeira refere-se ao perfil profissional que sai da sua zona de conforto, ou seja, o colaborador que tem coragem e força de vontade para enfrentar situações cotidianas adversas, seja elas quais forem. Por conseguinte, a outra característica citada na discussão do grupo focal, foi o perfil de liderança comunicativo, na opinião dos universitários, o gestor que comunica-se da melhor maneira possível com seus funcionários, sabendo transparecer os objetivos propostos e os esforços necessários para o alcance dos mesmos, é um bom perfil para aumentar as chances de sucesso em diversas atividades da organização.

4. No cotidiano de sua empresa, como você lida com os aspectos emocionais de seus funcionários, a fim de motivá-los e, posteriormente, impulsionar seus desenvolvimentos profissionais?

Neste questionamento, a reflexão apresentada pelos gestores das empresas A, B e C, foram exemplificadas por situações cotidianas que necessitam de habilidades emocionais para lidarem com os aspectos introspectivos de seus colaboradores, e obtiveram conclusões muito semelhantes, todos os gestores citaram a justificativa do aprendizado.

Os gestores apontam que uma forma de lidar, diariamente, com os aspectos emocionais de seus funcionários, é utilizando a compreensão como forma de aprendizado, logo, se um funcionário estiver passando por alguma situação em sua vida pessoal que atrapalhe, de certa forma, seu rendimento na empresa, o primordial é desempenhar o papel de um líder compreensivo, entender a situação de seu funcionário e colocar-se no lugar dele. Se a circunstância for cabível de flexibilidade por parte da empresa, o gestor pode conceder folgas ao funcionário para que ele

resolva sua situação pessoal. Porém, se o mesmo funcionário utiliza desta flexibilidade, cedida pelo gestor, para sustentar futuras atitudes de desânimo, ociosidade, relaxamento, displicência ou estagnação dentro do ambiente de trabalho, o gestor deve utilizar sua compreensão como forma de aprendizado e tomar atitudes mais cabíveis.

5. Na visão de líder da sua empresa, o que te torna um bom líder e qual o diferencial da sua empresa?

Constatou-se que, para os gestores das empresas B e C, há uma habilidade praticada por eles, que faz um líder tornar-se uma pessoa que alcance sucesso em seus objetivos, esta habilidade pode ser descrita como o nível de conhecimento em direção de competências e habilidades de seus colaboradores, logo, é o líder possui a capacidade de escolher pessoas certas para realizarem funções de um cargo que correspondam ao alcance dos objetivos organizacionais. Destaca-se que o argumento dos gestores se assemelha aos conceitos de Lins (2011), que cita uma habilidade importante do líder, corresponde em saber aproveitar ao máximo peculiaridades de seus subordinados, tais como criatividade e talentos específicos.

Em contrapartida, pode-se mencionar que o gestor da empresa A possui uma visão mais sistêmica do conceito de liderança, o gestor acredita no perfil de liderança como sendo algo único dentro de uma empresa, o que pode ser explicado por tratar-se de uma organização de pequeno porte, que possui um único líder como referência. Em sua opinião, o líder é o indivíduo que possui mais conhecimento do negócio, e apresenta-se como uma pessoa com muita disposição para realizar qualquer atividade necessária na empresa, pois como ele citou “a pessoa não pode só ser um administrador, ele tem que pegar no trabalho, fazer o que for necessário, porque na falta dele, poucos funcionários vão poder resolver”.

Com relação ao diferencial competitivo das três empresas, os gestores das empresas A e C possuem perspectivas similares, e o gestor da empresa B apresenta uma interpretação dando enfoque em outros aspectos. Do ponto de vista das empresas A e C, um diferencial competitivo de extrema importância na atualidade é o enfoque no cliente, muitas empresas entendem o valor do cliente final como sendo um ativo de grande importância para organização, e nesta perspectiva de criação de valor para o cliente final, é onde se posicionam os gestores das empresas A e C,

citando que seus respectivos diferenciais competitivos estão pautados na forma de atendimento ao cliente.

O gestor da empresa A indica que a forma de fidelização mais praticada em sua organização é a “solução de problemas”, onde ele aponta que em um atendimento em sua empresa, a função primordial de seus atendentes é encontrar e solucionar o problema que o cliente possui, desta forma, o cliente volta a consumir seus produtos e serviços por acreditar na eficácia e eficiência dos mesmos.

E para os gestores da empresa C, o foco é em oferecer um dos melhores atendimentos do mercado, os gestores indicam que o segredo de captação e retenção de clientes está nas formas de abordagem com os consumidores, apontam que com a utilização da habilidade emocional “empatia”, lidando diretamente com o cliente, é possível alcançar sua satisfação e, por conseguinte, sua fidelização.

Por fim, o diferencial competitivo da empresa B, segundo seu gestor, é pautado em responsabilidade, como cita em sua entrevista: “(...) eu sempre assumi toda responsabilidade por sucessos e insucessos dentro da minha empresa, e acredito que esse foi e é meu diferencial até hoje (...)”, o gestor cita que muitos líderes de seu ramo não assumem responsabilidades por insucessos, o que em sua opinião não os fazem aprender com seus erros. Portanto, o gestor aponta que em um mercado extremamente competitivo, líderes que possuem coragem e responsabilidade para direcionar sua empresa rumo ao sucesso, aprendendo com seus erros ao longo do caminho, estes líderes são potenciais gestores de empresas com grandes diferenciais competitivos.

6. Você acredita no desenvolvimento de maturidade emocional dos seus funcionários? Se sim, como tenta realizar este processo de desenvolvimento no ambiente de trabalho?

Com esse questionamento pôde-se analisar a presença de inteligência emocional por parte dos gestores com seus funcionários. Em uma indagação anterior, foi questionado a postura dos gestores das empresas A, B e C, com relação ao emocional de seus funcionários, e os três gestores expressaram discursos similares, onde citavam a compreensão e o aprendizado.

Nesta questão, além de compreender realmente a opinião dos gestores com relação ao desenvolvimento de maturidade emocional dos seus funcionários, também foi possível analisar se existiam práticas cotidianas de desenvolvimento pessoal, que consolidavam suas falas, em suas respectivas empresas.

Nas empresas B e C, de médio e grande porte, os gestores acreditam sim no desenvolvimento de maturidade emocional dos seus colaboradores. O gestor da empresa B, aponta que todos os funcionários de uma empresa possuem uma escada de aprendizagem, muitos demoram para amadurecerem e passam muito tempo nos primeiros degraus de conhecimento, porém, todos tem a possibilidade de ascenderem seus níveis emocionais, mesmo que leve tempo. E, na opinião dos gestores da empresa C, o amadurecimento não é cronológico, ou seja, não segue a linha do tempo comum, logo, qualquer pessoa pode amadurecer emocionalmente em qualquer parte de sua vida, pois o amadurecimento é uma capacidade do indivíduo de ter muitas experiências na vida e saber absorver o máximo possível de conhecimento que cada vivência pode agregar para ele, como citado pelos gestores: “Eu posso ter um funcionário de vinte e seis anos muito maduro e posso ter um funcionário de cinquenta anos muito imaturo, por que ao longo da vida o de vinte e seis anos absorveu muito mais coisas que o de cinquenta, apesar de possivelmente não ter passado por tantas experiências como o de cinquenta, logo, todo mundo é capaz de amadurecer em qualquer momento da vida”.

E com relação a posição do gestor da empresa A, observou-se determinada objeção quando mencionado se o mesmo acreditava na evolução da maturidade emocional de funcionários, o administrador da empresa A mencionou ter poucas experiências com colaboradores que apresentaram certa evolução de maturidade emocional, principalmente, após erros consecutivos, o gestor cita que é muito difícil encontrar pessoas com o perfil de liderança e maturidade emocional, e que é mais comum encontrar funcionários estagnados e com pouca ambição.

7. Como você qualifica seus funcionários para estarem emocionalmente estáveis em situações inesperadas?

Observou-se uma ocasião interessante na análise dos discursos dos gestores da empresa A, B e C, quando questionados a respeito da qualificação de seus funcionários para estarem emocionalmente estáveis no ambiente de trabalho.

Primeiramente, o gestor da empresa A ainda não possui treinamentos específicos para qualificar seus funcionários no quesito emocional, porém possui algumas reuniões ao longo do ano, onde costuma alinhar determinadas atitudes de funcionários que não estão rendendo o suficiente por motivos diversos.

O gestor da empresa B realiza reuniões de alinhamento mensais, na qual oferece treinamento com especialistas para seus colaboradores, dentre esses treinamentos, aconselha seus funcionários com dicas pessoais, para prepará-los a situações inesperadas do cotidiano.

A empresa C, possui uma função dentro da área de Recursos Humanos específica para treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores, possuem uma sala de aula própria para treinamentos, e os gestores citam bastante a importância de manter seus funcionários qualificados e preparados para o mercado de trabalho. Também apontam que uma das maiores dificuldades encontradas com relação a qualificação de funcionários, é própria resistência a qualificação, os gestores citam: “Então o grande desafio pra gente, hoje em dia, é mostrar que todo mundo sempre tem que estar se renovando, (...) é uma barreira, não só aqui na empresa, mas creio que em várias outras empresas, a ser quebrada, é quase um tabu, a resistência a qualificação!”.

8. Quais funções/atividades você acredita que demandam mais esforço emocional dentro da sua empresa?

O gestor da empresa A, que desempenha diversas funções dentro de sua organização, por tratar-se de uma empresa de pequeno porte, informou que, em sua opinião, a função que demanda mais esforço emocional em sua empresa, são atividades do *front-office*, isto é, tarefas que lidam bastante com o *Stakeholders* primários, como funcionários e clientes. O gestor indica que é necessário um bom relacionamento com seus consumidores para uma maior criação de valor por parte deles, logo, é muito relevante entender e saber utilizar seus esforços emocionais para atender um cliente da melhor maneira possível.

Na visão do gestor da empresa B, a função que mais demanda esforço emocional é lidar com pessoas cotidianamente no ambiente organizacional, pois um gestor que tem o papel de liderança, querendo ou não, irá influenciar a cultura

organizacional, logo, influenciando também as atitudes de seus funcionários. Para Andrade (2015), a atitude de liderar pode ser vista como um conjunto de comportamentos que influenciam futuras decisões de sua equipe, então, por tratar-se de um papel influenciador muito forte, é necessário que o gestor saiba separar o emocional do profissional, para não externalizar situações pessoais e emocionais dentro do ambiente de trabalho, com isso, influenciando de forma errônea seus colaboradores.

Por fim, o enfoque dos esforços emocionais dos gestores da empresa C estão voltados para transmitir, da maneira mais clara e concisa possível, os objetivos da organização, utilizando de características emocionais, para que essa comunicação seja compreendida como parte de um processo de suma importância para a empresa. Uma das características emocionais mais utilizadas nesta função é a cumplicidade, como cita os gestores em sua entrevista: “Meus funcionários sabem que o resultado final é alcançado com a ajuda de todos, ou seja, todos são cúmplices do nosso esforço, com esse conhecimento na cabeça, todo mundo trabalha em prol de um bom resultado na empresa”.

9. No cotidiano de sua empresa, como você lida com funcionários que não sabem controlar suas emoções, a fim de interferir no profissional?

No ponto de vista dos gestores das empresas A e B, trata-se de uma questão trabalhosa, pois em seus discursos, o funcionário que não está sabendo discernir o que é profissional do que é pessoal, é um indivíduo que está passando por alguma adversidade em sua vida, que dificulta ou impossibilita o foco apenas no profissional. Este caso apresenta-se como um cenário duvidoso, que acontece pela existência de uma linha tênue entre duas situações distintas, ou o funcionário pode estar apenas passando por uma fase árdua em sua vida e necessita de acompanhamento por parte dos gestores, ou ele realmente pode ter entrado em um estado de desânimo, ociosidade, relaxamento, displicência ou estagnação dentro do ambiente de trabalho e, neste caso, na opinião dos gestores, é cabível uma ação mais severa, como, por exemplo, o desligamento do funcionário.

A opinião dos gestores da empresa C é similar ao argumento dos demais gestores, principalmente, no que diz respeito a tratar-se de um cenário complexo para tomada de decisão. Porém, na empresa C, os gestores aplicam uma metodologia que

facilita a identificação do perfil do funcionário, entre os dois perfis apresentados no parágrafo acima. A cada ciclo de noventa dias um dos gestores da empresa C questiona todos os funcionários com baixo rendimento, com a intenção de encontrar possíveis funcionários desmotivados, este questionamento é relacionado, principalmente, a assuntos como felicidade e realização no ambiente de trabalho, ou seja, se eles estão felizes com o que estão fazendo ou não. Como citado pelos gestores: “(...) a cada noventa dias eu pergunto pros meus funcionários se eles estão felizes com o que estão fazendo, se não estiverem eu realmente digo para eles não fazerem isso consigo mesmo, pois desta maneira ninguém quer trabalhar e isso só abaixa o rendimento do funcionário, sendo ruim pra ele e pra mim, (...) então aqui funciona assim, você está trabalhando feliz e rendendo um bom dinheiro para empresa, então você merece ser remunerado igualmente, se não está nessa situação, temos que rever sua condição de trabalho e tentar reciclar o funcionário”.

Questões extras para gestores graduados:

Foram realizadas três perguntas adicionais para os gestores que possuíam uma graduação no ensino superior, a fim de correlacionar os argumentos destes administradores com o discurso coletivo dos universitários que estão em processo de formação. Por meio das entrevistas individuais com cada um dos gestores, observou-se que os gestores das empresas B e C estavam aptos a participarem dos questionamentos finais que tratavam da relação acadêmica e profissional de indivíduos no mercado de trabalho. E, a partir desta compreensão, obtiveram-se as seguintes indagações:

10. Quais características profissionais um bom aluno universitário possui?

Em um consenso entre os discursos dos gestores das empresas B e C, pode-se citar que a mente aberta para novos aprendizados é uma das características profissionais fundamentais que um bom aluno universitário apresenta, ou seja, este aluno absorve mais informação, logo, desenvolve novos conhecimentos por meio de práticas e, conseqüentemente, retarda o efeito de sentimentos de estagnação em seu cotidiano de trabalho, pois reinventa-se a cada nova problematização que surge no dia-a-dia da organização.

11. Existe uma discrepância entre o que se ensina na faculdade e o que é cobrado pelo mercado?

A resposta que ganha destaque com esta indagação parte do gestor da empresa B, pois o gestor cita a seguinte afirmação: “(...), eu acredito que o sistema educacional básico, médio e superior do Brasil, hoje em dia, não ensina o aluno a pensar, se tivesse uma matéria, não sei qual seria o nome, como inovação por exemplo, que o Ministério da Educação colocasse o cara para pensar, acredito que fosse muito melhor.” Após o argumento do gestor da empresa B, torna-se interessante o levantamento de alguns tópicos a respeito da educação superior no Brasil como, por exemplo: A importância de matérias com mais praticidade na educação básica, intermediária e superior; Novas metodologias de ensino que retirem os alunos da zona de conforto e faça-os refletir e, também, novas formas de avaliação da aprendizagem dos discentes, utilizando critérios mais subjetivos como criatividade, inovação, inteligência emocional, liderança e etc.

Na opinião do gestor da empresa B, existe sim uma certa discrepância entre os conhecimentos ensinados nas instituições de ensino superior e os conhecimentos cobrados pelo mercado de trabalho, porém, a maior discrepância acontece pela pouca experiência prática por parte dos universitários. Logo, cabendo as faculdades, centros universitários e universidades, prepararem seus alunos para situações reais, como problematizações diárias, que necessitam de novas formas de raciocínio para serem solucionadas.

É interessante ressaltar que este discurso do gestor da empresa B, pode ser complementado com um discurso do grupo focal, citado pelos alunos universitários como: “(...), eu fiquei um bom tempo só fazendo faculdade e quando eu fui para o mercado de trabalho, eu percebi que simplesmente eu tinha apenas passado pelas matérias, tipo, não tinha realmente pegado aquele aprendizado pra minha vida profissional, apenas para passar nas matérias.” Portanto, apenas com a graduação o universitário não sente preparação suficiente para adentrar no mercado de trabalho.

12. Se você pudesse voltar no tempo e conversar com você mesmo quando era universitário, quais conselhos daria a respeito do que iria encontrar futuramente no mercado de trabalho?

Com a presente questão e de maneira conjunta, pôde-se alinhar os argumentos individuais dos gestores das empresas B e C em apenas um discurso coletivo, que indica como principal conselho a universitários que desejam alcançar o sucesso em seus empreendimentos, a persistência e o aprendizado. Em conjunto, os gestores das empresas B e C, mencionaram a importância do erro para um futuro aprendizado, e o valor da persistência para o alcance de um sucesso. Em suas opiniões, é necessário que um gestor erre algumas vezes para adquirir mais conhecimento sobre seu negócio e, conseqüentemente, desenvolver mais maturidade para atuar em seu nicho de mercado. Por fim, um dos gestores da empresa C argumenta sobre o peso do erro e o valor da aprendizagem em uma de suas últimas falas: “Eu errei bastante de lá para cá, porém também acho que não mudaria nada que eu fiz, os erros foram para aprender, e é isso que é importante quando a gente trata de maturidade. Qual que é o preço do erro? É aprender!”.

4.2 QUESTÕES DO ROTEIRO DE DISCUSSÃO DO GRUPO FOCAL COM OS UNIVERSITÁRIOS.

1. Para vocês o que é ser um líder? Poderiam dar exemplo? E quais características um bom líder possui?

Dando início a análise do discurso coletivo dos estudantes, desenvolvido a partir de argumentações individuais de seis alunos universitários, estudantes das instituições de ensino superior, UniCEUB, UCB e UnB. Pode-se afirmar que, o conceito de liderança é algo surpreendentemente claro e explícito para os universitários. O conjunto de alunos acredita que este perfil específico possui características bem definidas como, por exemplo, o indivíduo que consegue despertar o melhor que existe em seus colaboradores, ajuda a desenvolver o individual e grupal da organização, também possui características de orientador, onde aconselha seus funcionários, da melhor maneira possível, para o alcance dos objetivos da empresa.

Com relação a habilidades emocionais, os estudantes mencionaram que o líder é um indivíduo que pensa no exercício cotidiano da empatia, pois como citado no discurso do grupo focal: “(...) um bom líder, ele consegue avistar quem são as pessoas do time dele, com um olhar de empatia, de entender o que as pessoas estão passando, quais são os pontos fortes dela.” Dessa maneira, este líder empático consegue analisar possíveis cargos e funções que ele pode alocar para determinado funcionário, de

forma a otimizar processos e recursos, então, de acordo com o discurso dos discentes, o líder é aquele que consegue extrair o melhor de cada pessoa, considerando seus pontos fortes e fracos.

Por fim, no ponto de vista do grupo focal, um bom líder deve possuir a capacidade de comunicar e transmitir o propósito de todos os seus funcionários para com a empresa, pois seus colaboradores devem possuir o conhecimento de sua importância em suas atividades diárias no alcance dos objetivos organizacionais, logo, este perfil de liderança deve ser exercido por uma pessoa que consegue demonstrar o valor de suas ações para os objetivos pessoais e organizacionais dos seus colaboradores e de sua empresa.

2. Vocês estão preparados para atuar no mercado de trabalho? Por quê?

De acordo com o discurso coletivo dos alunos, a resposta para este questionamento depende de uma série de fatores, pois em seu discurso, o grupo acredita que o ambiente da universidade, as experiências dos professores e dos colegas de classe com quem se relacionam ao longo do curso, agregam bastante na preparação para o mercado de trabalho, e em situações específicas, como quando os universitários conseguem conciliar a vida acadêmica com um estágio ou trainee, que inicia uma jornada de práticas e novos aprendizados em sua vida.

Porém, os discentes também acreditam que, apesar da existência de alguns projetos da faculdade, como empresas juniores, que possuem a função de mostrar um pouco sobre a realidade do mercado de trabalho, anteriormente ao descobrimento destes programas, ou de ter alguma experiência em estágios e trainees, os universitários mencionam que sentem uma grande dificuldade com a compreensão da forma de funcionamento e de maneiras de adentrar no mercado de trabalho em si, o que dificulta as relações entre alunos universitários e empresas públicas e privadas que estão à procura de novos funcionários.

Esta distância entre o mercado de trabalho e a universidade, dificulta principalmente questão da preparação emocional dos alunos universitários, apesar de apresentarem bom rendimento no ensino superior, isto não significará que estarão preparados para o mercado de trabalho, pois como menciona Payne (1985), é bastante comum encontrar muitas pessoas brilhantes intelectualmente e, ao mesmo tempo,

despreparadas quando confrontadas com a emoção, a angústia ou o conflito em um relacionamento.

3. Falem a respeito se as características de liderança são inatas ou podem ser simplesmente aprendidas.

Por meio do diálogo neste tópico, foi possível analisar pequenas divergências com relação a ideias no grupo focal, porém, apesar da diferença entre opiniões, foi possível a construção do discurso coletivo, que aponta noções de perfis de liderança com habilidades inatas e com características individuais que podem ser desenvolvidas ao longo da vida. Como citado pelos universitários: “(..) tem pessoas que tem habilidade de liderança muito latente, principalmente com relação à determinadas coisas, como comunicação etc., desde pequenas.” Logo, um indivíduo pode apresentar princípios de liderança desde pequeno, seja por influência da família, amigos e etc.

Porém, uma pessoa também pode apresentar a capacidade de desenvolver isoladamente características de um perfil de liderança, como, por exemplo, formas de comunicação, maneiras de enxergar situações problemas, novos meios de saber alocar pessoas para a resolução de problemas e etc., como, também, citado pelos discentes: “(..), várias coisas que compõe aquilo que a gente chama de liderança, eu acho que podem ser desenvolvidas isoladamente, por exemplo, a forma como você se comunica, a forma que você enxerga uma situação, a forma que você aloca as pessoas pra a resolução de problemas, acho que tudo isso pode ser desenvolvido isoladamente, mas quando você adiciona tudo isso em um conjunto pode sim formar bons líderes”.

4. Como o mercado avalia um profissional que tem características de liderança?

Segundo o discurso coletivo dos estudantes, o mercado de trabalho está cada vez mais competitivo, logo, criou-se uma demanda muito grande por funcionários com perfis de liderança, particularmente os que sabem expor suas utilidades. Na fala dos estudantes, se expor traz determinadas situações que uma pessoa não está preparada para enfrentar, logo, terá que criar novos meios de pensar para resolver certa situação.

Empreender, na opinião dos universitários, é uma das formas de desenvolver experiência se expondo a situações inusitadas em seu cotidiano, quando o líder se expõe ao nível de gerir uma empresa, tendo que resolver diversos problemas, conseqüentemente, acaba desenvolvendo-se profissionalmente e emocionalmente,

por exemplo, se em um empreendimento o líder necessitar de vender algum produto ou serviço, terá que aprender a se comunicar bem para fazer uma boa venda, ou fechar um bom contrato, logo, terá que aprender a controlar seus recursos financeiros e recursos de produção, dessa forma, ou seja, se expondo a erros e acertos e, colocando em prática o que aprendeu no ensino superior, empresas irão buscar este líder para trabalhar em suas respectivas organizações.

5. Qual perfil de profissional é mais aceito pelas empresas atualmente?

O argumento dos alunos com relação a esta indagação foi bastante similar, facilitando a análise e possibilitando a correlação do questionamento com a opinião dos gestores das empresas A, B e C, sobre qual perfil profissional os gestores mais procuram atualmente no mercado de trabalho. Para os estudantes, o perfil mais aceito pelas empresas atualmente é o comunicativo, pois nada acontece em uma organização sem uma comunicação clara e objetiva, e a comunicação desempenha um papel fundamental no aprendizado dos colaboradores, como citado pelo grupo focal: “(...) quando você se comunica com uma pessoa, mesmo que você não saiba como fazer determinada atividade, você pedindo alguma ajuda ou algum auxílio, você consegue produzir qualquer coisa que te solicitem”.

Por meio do discurso coletivo, também foi possível a identificação de outro perfil profissional bem aceito pelas organizações na atualidade, e que será bem visto em um futuro próximo, o chamado “funcionário com senso de dono”. Hoje em dia, muitos empregados trabalham nas empresas apenas por necessidades financeiras, e o senso de dono é quando uma empresa transmite a sensação de pertencimento em uma causa maior para seus colaboradores, é o momento em que o empregado se sente responsável e coadjuvante pelo sucesso ou insucesso da empresa. Atualmente, existem organizações que demonstram grande nível de influência positiva sobre seus colaboradores, transmitindo seu senso de dono para todo o público interno, logo, possuem um nível de satisfação dos seus trabalhadores muito alto, pois além dos benefícios oferecidos aos seus empregados, também passam a sensação de “senso de dono”, ou seja, de pertencimento a um grupo ou família, isto é, não importa se o funcionário compõe a alta administração da empresa, ou se é apenas um colaborador do operacional, independente de seus cargos e funções, todos saberão seus respectivos propósitos no alcance dos objetivos da empresa.

E na opinião dos gestores das empresas A, B e C, o perfil mais aceito no ramo empresarial na atualidade, pode ser descrito como o indivíduo que possui a capacidade de se expor a erros e acertos, ou seja, apresentar coragem e proatividade frente a problematizações cotidianas, não apresentando desânimo ou inatividade, e conseguindo transparecer e comunicar, da melhor maneira possível, suas utilidades para seus gestores e subalternos.

6. Quais características profissionais um bom aluno universitário possui?

Utilizando a fala dos alunos universitários identificou-se características específicas que um bom aluno universitário pode vir a apresentar no ambiente profissional, tais como, proatividade, iniciativa, determinação, comprometimento e responsabilidade. Os discentes voltaram a mencionar a questão do “se expor”, isto é, a proatividade de alcançar novos objetivos pelo aluno não se contentar com sua zona de conforto, logo, o universitário que busca ter novas experiências e procura fazer a diferença independente de qual área ele queira atuar, esse universitário que “sai da caixa” é o que demonstra mais qualificação e experiência pra atuar no mercado de trabalho. Em suma, e como finalizado este questionamento pelo grupo focal: “É o aluno que busca se qualificar de maneira completa, não só tecnicamente, mas aprimorar suas relações, seu emocional, e também, buscar muitas experiências novas que agreguem no seu currículo”.

7. Como vocês acreditam que estarão profissionalmente daqui a 10 anos?

Por referir-se a um assunto de cunho pessoal, esta pergunta obteve respostas individuais e subjetivas de cada aluno participante, porém o intuito deste questionamento foi a captação de características emocionais e profissionais demonstradas pelos discentes em uma prospecção profissional futura de suas vidas.

Com este assunto em pauta na discussão do grupo focal, notou-se atributos profissionais e emocionais similares, por exemplo, no futuro, a vontade de influenciar pessoas positivamente, como apontou um dos estudantes: “(...) influenciar pessoas, e mostrar pra elas que o mundo é gigantesco, que você tem chances incríveis na vida, e acredito que eu me veja com essa característica no futuro.” A segunda característica identificada foi a ânsia por deixar um legado para sociedade, do ponto de vista de um

dos alunos: “(...), tudo que eu fizer profissionalmente, eu quero impactar outras pessoas, e que as pessoas enxerguem valor nisso”.

É interessante ressaltar a atual preocupação dos discentes com o futuro ambiental e social da humanidade, que demonstrou ser algo de muita relevância para os estudantes, isto é, notou-se uma maior responsabilidade nos discursos dos alunos, tanto em um perfil de mudança de realidades, quanto em um caráter de responsabilidade empresarial. O primeiro perfil foi mencionado por um aluno em seu discurso: “(...) eu realmente quero ser alguém que vai mudar realidades, e realmente dar oportunidade pra quem não teve, ou pra quem não pôde ter de maneira mais fácil como outras pessoas”, e por conseguinte, o segundo perfil citado por outro aluno: “Mas, sempre quando eu me vejo empreendendo no futuro, eu tento sair daquela visão focada no lucro ou em grande expansão, pra ter uma visão mais focada no colaborador e na responsabilidade social com a sociedade e com o planeta, claro que o lucro é importante até pra sobrevivência da empresa, porém acredito que essas novas formas de economia colaborativa, que tem uma preocupação muito grande com os colaboradores ou com a sociedade, acho que essas empresas serão o futuro do empreendedorismo”.

8. Existe alguma relação em um bom universitário se tornar um bom líder no mercado? Como?

Conforme a construção do discurso coletivo dos estudantes, é correto afirmar que existe uma relação em um bom universitário se tornar um bom líder no mercado, apesar da existência de um contraste entre a universidade e o mercado de trabalho, como mencionado pelos alunos: “Muita gente diz que o mercado é diferente da sala de aula, e eu concordo, porém, muitas coisas que nós aprendemos em sala de aula tem aplicabilidade sim no mercado de trabalho.” Logo, pela semelhança entre aprendizados da universidade e aplicabilidades do mercado, os universitários sentem uma associação pessoal muito similar com líderes atuais do mercado, como demonstrado nas duas falas a seguir: “(...) eu admiro muito o Guilherme Benchimol o fundador da XP, uma corretora de investimentos, e algo que me chama muito atenção é, justamente, eu me identificar com os posicionamentos dele, as vezes ele toma decisões em determinados cenários que eu fico pensando que era exatamente o que eu faria na pele dele, então acredito sim que exista essa relação” e “(...), eu vejo isso

no meu estágio atual, a participação do gestor líder lá na empresa é muito grande, a integração dele com a equipe é muito grande, e acredito que de forma bem reduzida, mas existe muita semelhança nas decisões que ele toma e as decisões que eu tomo liderando um grupo de trabalho na faculdade, seja pro desenvolvimento de um projeto aqui na faculdade ou lá no estágio, nós dois temos pensamentos muito parecidos”.

Portanto, o universitário que possui a visão de liderança desde sua graduação, tem grandes chances de se tornar um líder em um futuro mercado de trabalho, justamente por apresentar características essenciais para liderar uma equipe de trabalho, como os atributos emocionais apresentados por Mayer e Salovey (1990, p. 772), como “a habilidade para controlar os sentimentos e emoções em si mesmo e nos demais, discriminar entre elas e usar essa informação para guiar as ações e os pensamentos”.

9. O que poderia ser feito para melhorar mais a formação de vocês?

Após a observação das falas individuais dos discentes que permitiram a construção do discurso coletivo, identificou-se uma crescente necessidade por novas metodologias ativas dentro do ambiente acadêmico, pois, do ponto de vista dos estudantes, métodos tradicionais estão entrando em obsolescência, por motivos aparentes, como a grande dificuldade de absorção e aprendizado de novos conhecimentos pelos alunos universitários.

Outra necessidade evidente mencionada pelo grupo focal, foi a urgência da aproximação do aluno com o mercado de trabalho, como aponta o discurso dos discentes: “Faz muita diferença pra gente, com relação ao desenvolvimento do futuro profissional e acadêmico, você estar em contato com o mercado, sendo por meio de participação em uma empresa júnior, em um projeto da faculdade, em uma pesquisa científica e etc., (...) Porém, algumas metodologias inovadoras de ensino que eu tive a oportunidade de observar, em uma viagem acadêmica que a UnB disponibilizou para nós alunos na USP, são muito interessantes, lá as empresas vão fazer seus *workshops* com a intenção de encontrar bons alunos universitários para contratarem como estagiários, trainees, ou até empregados mesmo”.

Um ponto a ser comentado diz respeito a maneira como a graduação em administração de empresas é tratada na atualidade, o discurso coletivo dos alunos

formandos em administração comenta sobre o curso focar na formação de futuras ferramentas de trabalho para empresas e não pessoas que participaram ativamente dos negócios das organizações, utilizando esforços físicos, psicológicos e emocionais, como citado pelos futuros administradores: “acredito que até pelo lado pessoal e emocional, o curso de administração peca em formar pessoas, e foca em formar ferramentas de trabalho, com certeza nós vamos passar por um cargo de liderança no futuro, e eu sinto falta de mais ensinamentos sobre como lidar com o emocional de outras pessoas, que é uma coisa que vai ser muito difícil nós aprendermos no dia a dia. Então, aprender sobre empatia, simpatia, motivação lidando com pessoas mesmo por exemplo, devem ter sua devida importância no processo de aprendizagem de um aluno de administração”.

E, por último, o grupo focal deu ênfase na situação atual da relação empresas e universidades, que até então, não possuem um relacionamento tão próximo quanto deveria, os estudantes apontam a dificuldade de aproximação entre os dois entes, principalmente, por causa do pouco incentivo fornecido pelas empresas com alunos de graduação. A seguinte fala dos discentes ilustra esta situação: “E com relação ao incentivo das empresas com os alunos universitários, acho que ainda falta uma visão com certa importância por parte das empresas para os universitários, principalmente aqui em Brasília, a partir do momento que empresas privadas e públicas começarem a dar mais importância pros graduandos, até pra quem tá começando no curso, com postos dentro das universidades, como a Google e a Apple faz em algumas faculdades, acho que nesse momento nós vamos ter uma relação benéfica pros dois lados, tanto pros alunos com mais empregabilidade e experiência quanto para as empresas e para o mercado com mais funcionários jovens de mente aberta”.

10. Discorram a respeito da atual preocupação de gestores com o bem-estar mental e físico de seus colaboradores. (Ex: Qualidade de Vida no Trabalho)

Do ponto de vista dos alunos de administração, atualmente, pensar no bem-estar dos colaboradores, que auxiliam diariamente na sua empresa, é um investimento a curto, médio e longo prazo, com isso, o gestor estará preparando sua equipe para qualquer tipo de problematização. Funcionários motivados sempre estarão dispostos para trabalhar, contribuindo no alcance de metas e, conseqüentemente, a chance de uma reclamação trabalhista será muito menor em um ambiente organizacional que

possui um gestor que cuida ativamente da saúde física, psicológica e emocional de seus funcionários. O grupo focal citou em seu discurso a importância da preocupação constante dos gestores com seus colaboradores “Os gestores tem que se preocupar mais com seus funcionários porque eles que sustentam a empresa no fim das contas, e cada vez mais a força da empresa está nas mãos do trabalhador, esse *empowerment* muitas vezes é o que dita se uma empresa vai ter lucro ou não em determinado período de tempo”.

Mediante este tópico de discussão, o grupo focal apresentou discursos e exemplos individuais, porém com problemáticas muito similares. Através das falas dos sujeitos participantes do grupo focal, identificou-se um perfil de gestor que atrapalha no desenvolvimento pessoal de seus colaboradores, por praticar determinadas atitudes no ambiente de trabalho que impactam negativamente seus funcionários.

A primeira atitude a ser citada pelos discentes foi o não reconhecimento de seus esforços, como mencionado na fala a seguir: “a primeira empresa eu trabalhava bem no operacional, e na outra empresa eu estagiei bem no estratégico. Porém, nos dois eu senti bastante a questão da pressão, da cobrança, da dureza, e muitas vezes do pouco ensinamento. Muitas vezes eu levei coisas pra casa, ou pra fazer na faculdade, porque simplesmente não dava tempo de realizar tudo que eles me pediam. E não tive o mínimo de reconhecimento por parte das duas empresas”. Portanto, sem o reconhecimento de esforços físicos e mentais, o gestor auxilia no processo de desmotivação de seu colaborador, dificultando no alcance de metas individuais e organizacionais, o que é contrário a visão dos autores Vroom e Jago (2007), que defendem o conceito de liderança como uma forma particular de influência, que foca na motivação das pessoas, a fim de alcançarem juntas objetivos em comum.

Por conseguinte, observou-se uma segunda atitude negativa enraizada em determinadas organizações mais tradicionais, trata-se do preconceito, identificado por meio da seguinte fala: “na primeira vez que estagiei nesse banco, eu senti uma diferença de tratamento por eu ser mulher. O meu gestor era um homem, bem preconceituoso, que não acreditava em aprendizado por parte das funcionárias mulheres, ele só via erros, diferente dos homens que ele sempre passava a mão na cabeça. Era um ambiente muito tenso, as pessoas queriam puxar o tapete umas das outras, logo, o estresse era algo corriqueiro, e o gestor não ajudava nem um pouco por

essa questão que eu acabei de citar.” O ambiente empresarial bancário possui atividades cotidianas que demandam extrema inteligência emocional, porém em um ambiente organizacional que exige muito dos funcionários e o gestor não auxilia seus colaboradores neste processo de aprendizado por motivos preconceituosos, possivelmente, esta organização terá muitos processos trabalhistas, pois os funcionários não se sentem bem neste ambiente e estarão totalmente desmotivados para auxiliarem a empresa a alcançar metas.

Porém, é interessante citar este discurso dos estudantes, pois a continuação da fala demonstra a diferença entre gestores que possuem essa característica de preocupação com seus colaboradores e os chefes que não apresentam esta atitude, como citado a seguir: “E por isso pedi para sair, porém alguns meses depois, eu retornei a esse banco em uma nova área, com uma nova gestora, mulher, que possui uma preocupação gigante com seus colaboradores, que acompanha todos nossos trabalhos, sempre ajuda no que precisa, ela entende nossos erros e reconhece nossos acertos. Eu consigo ver nela uma líder, e no meu antigo chefe um chefe”.

Concluindo este tópico de discussão e finalizando a análise do discurso coletivo dos alunos universitários, pode-se inferir que existe uma grande dificuldade para os gestores e líderes na conciliação de metas individuais e organizacionais com a saúde mental, física e emocional do colaborador, demonstrando a crescente necessidade de capacitação em inteligência emocional por parte dos gestores. Por fim, o grupo focal apontou a seguinte afirmação sobre esta questão: “Conciliar essas duas coisas vai ser algo extremamente complexo, e espero que nós, que estamos sendo formados agora no futuro mercado de trabalho, e estando em uma posição de liderança, que a gente saiba lidar muito melhor com essa situação que os gestores atuais”.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo destinou-se a investigar as relações de liderança e inteligência emocional existentes entre um grupo específico de gestores, representantes de três empresas parceiras da Associação Comercial de Ceilândia, e um grupo de seis alunos universitários, estudantes de administração e representantes de três instituições de ensino superior no Distrito Federal (UnB, UCB e UniCEUB).

O seguinte estudo contribuiu para a academia, particularmente, para pesquisas com ênfase na inteligência emocional de gestores e universitários, que possuam atributos de liderança apresentados por ambos os grupos em seu cotidiano de trabalho ou estudo. Contribuiu igualmente para o ambiente empresarial, onde demonstrou que a atuação dos gestores pautada na inteligência emocional contribui com a crescente necessidade de gestores oferecerem melhores condições de trabalho para seus funcionários, para o auxílio na motivação dos mesmos e, posteriormente, um aumento no alcance de metas. E sobretudo, contribuiu para manifestar a urgência de aproximação nas relações entre empresas e universidades, que até então, não possuem um relacionamento tão próximo quanto deveria, isto é, ambas as entidades carecem, atualmente, de intermediadores que construam uma parceria benéfica para ambos.

Através da metodologia utilizada nesta pesquisa, ou seja, por meio da análise dos discursos das entrevistas individuais realizadas com os gestores das empresas A, B e C, e da construção do discurso coletivo realizada por meio da discussão com o grupo focal formado por discentes do curso de administração, pode-se aferir o alcance dos objetivos específicos e geral e, por conseguinte, a resposta para o problema de pesquisa.

Tendo em vista o primeiro objetivo específico, que consistia na identificação de habilidades de inteligência emocional em grupos de universitários, pode-se afirmar que estudantes universitários possuem e apresentam habilidades de inteligência emocional em seu cotidiano de trabalho e estudo, por meio do discurso coletivo identificou-se quatro habilidades principais de inteligência emocional, como demonstra o quadro a seguir:

Habilidades de inteligência emocional identificadas	Falas do discurso coletivo dos alunos universitários
Influenciar pessoas	“(...) eu quero, de verdade, influenciar pessoas, e mostrar pra elas que o mundo é gigantesco, que você tem chances incríveis na vida, e acredito que eu me veja com essa característica no futuro”.
Ser comunicativo	“(...) eu acho que quando você se comunica com uma pessoa, mesmo que você não saiba como fazer determinada atividade, você pedindo alguma ajuda ou algum auxílio, você consegue produzir qualquer coisa que te solicitem”.
Transformar realidades	“(...) eu realmente quero ser alguém que vai mudar realidades, e realmente dar oportunidade pra quem não teve, ou pra quem não pôde ter de maneira mais fácil como outras pessoas”.
Ser socialmente responsável	“(...), sempre quando eu me vejo empreendendo no futuro, eu tento sair daquela visão focada no lucro ou em grande expansão, pra ter uma visão mais focada no colaborador e na responsabilidade social com a sociedade e com o planeta”.

Quadro 3: Habilidades de Inteligência Emocional Identificadas nos Alunos Universitários.

Fonte: Elaborado pelo autor desta pesquisa.

Por meio da metodologia aplicada aos gestores das empresas A, B e C, pôde-se responder também, o segundo o objetivo específico, que se resumia na observação de lideranças do setor de produtos e serviços da associação comercial de Ceilândia. Com a realização das entrevistas individuais tornou-se possível a análise e contemplação do cotidiano dos líderes em suas respectivas empresas, logo, possibilitando a compreensão de diversas questões relacionadas a inteligência emocional praticada pelos líderes, diariamente, em suas organizações.

Quanto ao terceiro objetivo específico, que possuía o propósito de comparar as competências de lideranças universitárias e de gestores atuantes no mercado por meio da inteligência emocional e, utilizando da metodologia proposta nesta pesquisa para alcançar a resposta para este objetivo, observaram-se determinadas semelhanças nos discursos dos sujeitos participantes desta pesquisa, particularmente, no que é respeito às habilidades de inteligência emocional. Primeiramente, para uma melhor compreensão das opiniões citadas em seus discursos desenvolveu-se o seguinte quadro e obtiveram-se os as seguintes comparações:

Competências de Liderança - Universitários	Competências de Liderança - Gestores
Ser proativo e sair da sua zona de conforto;	Apresentar proatividade em todas as situações necessárias na empresa;
Apresentar novas experiências e procurar fazer a diferença na empresa;	Possuir experiência comprovada nas atividades que irá desempenhar;
Transmitir a sensação de pertencimento em uma causa maior para seus colaboradores;	Saber comunicar-se da melhor maneira com seus <i>stakeholders</i> ;
Se preocupar constantemente com a saúde física, mental e emocional de seus funcionários;	Possuir a capacidade de observação e análise antes de uma tomada de decisão;
Conseguir despertar o melhor que existe em seus colaboradores;	Possuir a capacidade de formar uma boa equipe;
Apresentar comprometimento com todas as propostas da organização;	Saber alocar todos os recursos da organização em prol do alcance de objetivos;
Saber se expor a problematizações cotidianas;	Solucionar problematizações cotidianas de todos os <i>stakeholders</i> ;
Ser socialmente responsável com a sociedade e com seus <i>stakeholders</i> .	Apresentar responsabilidade com a empresa e com a sociedade.

Quadro 4: Comparação Entre Competências de Lideranças Universitárias e de Gestores Atuantes no Mercado.

Fonte: Elaborado pelo autor desta pesquisa.

Por conseguinte, para demonstrar as comparações identificadas com relação a habilidades de inteligência emocional em papéis de liderança, exercida pelos gestores e pelos alunos universitários, desenvolveu-se o quadro abaixo:

Características Emocionais dos líderes - Gestores	Características Emocionais dos líderes - Universitários
Apresentar paciência no ambiente de trabalho;	Lidar sempre com paciência com seus colaboradores;
Ser compreensivo com seus funcionários;	Entender seu colaborador;
Ter a mente aberta para novos aprendizados;	Apresentar constante vontade de aprender;
Utilizar a empatia sempre que necessário;	Tratar <i>stakeholders</i> sempre com empatia;
Saber correr riscos.	Apresentar coragem em situações de risco.

Quadro 5: Comparação entre Características Emocionais dos líderes apresentadas pelos universitários e pelos gestores das empresas A, B e C.

Fonte: Elaborado pelo autor desta pesquisa.

Encerrando as argumentações desta pesquisa, de acordo com a análise e discussão dos dados obtidos por meio dos discursos das entrevistas individuais dos gestores das empresas A, B e C e por meio da utilização da construção do discurso coletivo realizada pelos alunos universitários do curso de administração de três instituições de ensino superior do DF, constatou-se que existe sim uma relação de semelhança entre a inteligência emocional desenvolvida no cotidiano dos estudantes de administração com a inteligência emocional praticada dia-a-dia no ambiente organizacional dos líderes e gestores das empresas privadas associadas a ACIC-DF. Logo, respondendo o problema de pesquisa: “Qual a relação existente entre a inteligência emocional desenvolvida na academia e a inteligência emocional praticada pelos líderes nas empresas privadas da associação comercial de Ceilândia?”, e alcançando o objetivo geral: “Relacionar a inteligência emocional desenvolvida na academia com a inteligência emocional praticada pelos líderes nas empresas da Associação Comercial de Ceilândia”.

6. REFERÊNCIAS

ANDRADE, J. E. B.; FONSECA, A. M. de O.; PORTO, J. B. Liderança: Um Retrato da Produção Científica Brasileira. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 19, n. 3, p. 290-310, mai./jun., 2015.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas**: o passo decisivo para a administração participativa. 2ª ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

GARDNER, H. Inteligências Múltiplas ao Redor do Mundo. In: GARDNER, H.; CHEN, J. Q.; MORAN, S. (Org.). **O Nascimento e a Difusão de um “Meme”**. Porto Alegre: Penso, 2010, p. 15-30.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.

GOLEMAN, D. What Makes a Leader?. **Havard Business Review**, n. 3790, p. 94-102, 1998. Disponível em:
<<http://www.leadway.org/PDF/What%20Makes%20a%20Leader.pdf>>. Acesso em: 22 abr. 2018.

GOULD, S. J. **A Falsa Medida do Homem**. São Paulo: Martins Fontes, 1991.

LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. 7. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2017.

LINS, M. P. B. E. **Predição de competências de liderança a partir do uso de estratégias de aprendizagem, horas de treinamento e motivação para aprender**. 2011. 232 f. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Psicologia) – Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, UnB, Brasília, 2011.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO (e-MEC). **Sistema e-MEC**: Cadastro Nacional de Cursos e Instituições de Educação Superior, Consulta Avançada, 2018.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**: Metodologia e Planejamento. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MAYER, J. D.; DIPAOLO, M. T.; SALOVEY, P. Perceiving affective content in ambiguous visual stimuli: A component of emotional intelligence. **Journal of Personality Assessment**, n. 54, p. 772-781, 1990. Disponível em: <http://ei.yale.edu/wp-content/uploads/2014/06/pub205_Mayer_DiPaolo_Salovey_1990.pdf>. Acesso em: 22 abr. 2018.

PAYNE, W. L. **A Study of emotion-developing emotional intelligence**; self-integration; relating to fear, pain and desire. 1986. 500 f. Tese de Doutorado – Doutorado em Filosofia, Union Graduate School, Ann Arbor, Estados Unidos, 1986.

POWELL, R. A.; SINGLE, H. M. Focus groups. **International Journal for Quality in Health Care**, v. 8, n. 5, p. 499-504, 1996.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Taxa de sobrevivência das empresas no Brasil**. Brasília: Sebrae, 2016. Disponível em:<<https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-102016.pdf>>. Acesso em: 4 mar. 2019.

THORNDIKE, E. L. Intelligence and Its Uses. **Harper's Magazine**, n. 140, p. 227-235, 1920. Disponível em: <<http://www.unz.com/print/Harpers-1920jan-00227/>>. Acesso em: 22 abr. 2018.

VROOM, V. H.; JAGO, A. G. The role of the situation in leadership. **American Psychologist**, v. 62, n. 1, p. 17-24, 2007.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE DISCUSSÃO DO GRUPO FOCAL (UNIVERSITÁRIOS)

1. Para vocês o que é ser um líder? Poderiam dar exemplo?
2. Quais características um bom líder possui?
3. Vocês estão preparados para atuar no mercado de trabalho? Por quê?
4. Falem a respeito se as características de liderança são inatas ou podem ser simplesmente aprendidas.
5. Como o mercado avalia um profissional que tem características de liderança?
6. Qual perfil de profissional é mais aceito pelas empresas atualmente?
7. Quais características profissionais um bom aluno universitário possui?
8. Como vocês acreditam que estarão profissionalmente daqui a 10 anos?
9. Existe alguma relação em um bom universitário se tornar um bom líder no mercado? Como?
10. O que poderia ser feito para melhorar mais a formação de vocês?
11. Discorram a respeito da atual preocupação de gestores com o bem-estar mental e físico de seus colaboradores. (Ex: Qualidade de Vida no Trabalho)

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA (GESTOR)

1. Há quantos anos você está no mercado de trabalho?
2. Há quantos anos você trabalha nesta empresa?
3. Quais competências de lideranças são bem avaliadas por você em um processo seletivo?
4. Quais são as competências emocionais são essenciais ao liderar um grupo de funcionários na realização de determinada atividade?
5. No cotidiano de sua empresa, como você lida com os aspectos emocionais de seus funcionários, a fim de motivá-los e, posteriormente, impulsionar seus desenvolvimentos profissionais?
6. Na visão de líder da sua empresa, o que te torna um bom líder e qual o diferencial da sua empresa?
7. Você acredita no desenvolvimento de maturidade emocional dos seus funcionários? Se sim, como tenta realizar este processo de desenvolvimento no ambiente de trabalho?
8. Como você qualifica seus funcionários para estarem emocionalmente estáveis em situações inesperadas?
9. Quais funções/atividades você acredita que demandam mais esforço emocional dentro da sua empresa?
10. No cotidiano de sua empresa, como você lida com funcionários que não sabem controlar suas emoções, a fim de interferir no profissional?

Questões extras para gestores graduados:

11. Quais características profissionais um bom aluno universitário possui?
12. Existe uma discrepância entre o que se ensina na faculdade e o que é cobrado pelo mercado?
13. Se você pudesse voltar no tempo e conversar com você mesmo quando era universitário, quais conselhos daria a respeito do que iria encontrar futuramente no mercado de trabalho?

APÊNDICE C – PROCESSO DE SELEÇÃO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

INSTITUIÇÃO	CURSO	ORGANIZAÇÃO ACADÊMICA	DATA DE INÍCIO	NOTA NO ENADE 2015	NOTA DO CPC 2015
(402) CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA - UNICEUB	ADMINISTRAÇÃO	Centro Universitário	1968	3	3
(518) CENTRO UNIVERSITÁRIO DO DISTRITO FEDERAL - UDF	ADMINISTRAÇÃO	Centro Universitário	1969	2	4
(1060) CENTRO UNIVERSITÁRIO DO INSTITUTO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR DE BRASÍLIA - IESB	ADMINISTRAÇÃO	Centro Universitário	1998	4	4
(5439) CENTRO UNIVERSITÁRIO DO PLANALTO CENTRAL APPARECIDO DOS SANTOS - UNICEPLAC	ADMINISTRAÇÃO	Centro Universitário	1999	3	4
(1660) CENTRO UNIVERSITÁRIO ESTÁCIO DE BRASÍLIA - ESTÁCIO BRASÍLIA - ESTÁCIO	ADMINISTRAÇÃO	Centro Universitário	2001	3	4
(1113)CENTRO UNIVERSITÁRIO EURO-AMERICANO - UNIEURO	ADMINISTRAÇÃO	Centro Universitário	1998	3	4
(1446) CENTRO UNIVERSITÁRIO PLANALTO DO DISTRITO FEDERAL - UNIPLAN	ADMINISTRAÇÃO	Centro Universitário	1999	3	3
(1538)CENTRO UNIVERSITARIO PROJEÇÃO - UNIPROJEÇÃO	ADMINISTRAÇÃO	Centro Universitário	2000	3	4
(403) UNIVERSIDADE CATÓLICA DE BRASÍLIA - UCB	ADMINISTRAÇÃO	Universidade	1974	3	3
(2) UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA - UNB	ADMINISTRAÇÃO	Universidade	1962	5	4
(322)UNIVERSIDADE PAULISTA - UNIP	ADMINISTRAÇÃO	Universidade	2000	3	3

Quadro 6: Processo de Seleção das Instituições de Ensino Superior.

Fonte: Elaborado pelo autor desta pesquisa.

APÊNDICE D – DEGRAVAÇÃO DA PRIMEIRA ENTREVISTA (GESTOR EMPRESA A)

Entrevistador: Vamos iniciar a entrevista sobre inteligência emocional e liderança. Há quantos anos você está no mercado de trabalho?

Gestor da Empresa A: Quando eu comecei aqui há quinze anos eu comecei a zero. Minha empresa já está fazendo dezesseis anos no fim deste ano.

Entrevistador: Uhum!

Gestor da Empresa A: Quando você começa a zero qualquer quantia que você ganha é lucro. Só que o seguinte, de cinco anos para cá, mudou totalmente.

Entrevistador: Entendi, a gente entende que realmente o mercado antigamente tinha mais abertura para o micro e pequeno empreendedor, e aí você falou que surgiram novas oportunidades, e algumas foram sendo fechadas, muita gente se beneficiou e muita gente acabou não sendo favorecido por causa disso. Você falou para mim que você está no mercado a mais ou menos quantos anos mesmo?

Gestor da Empresa A: Aqui quinze anos, mas já trabalhei, anteriormente, no estado do Goiás, eu trabalhava em uma empresa de material de construção.

Entrevistador: O que você acredita que te influenciou a ter a sua própria empresa?

Gestor da Empresa A: O seguinte eu sou Militar da FAB, fiquei pouco tempo na FAB, mas eu aprendi muita coisa assim. Começar do nada e crescer alguma coisa, a pessoa tem que ter disciplina e tem que trabalhar duro, igual nas forças armadas. Aqui na empresa, eu faço tudo! Eu compro, eu vendo, eu entrego, eu administro, eu pago etc.

Entrevistador: Então é bem perceptível que você puxa muito a responsabilidade para você né, isso é muito benéfico para a própria aprendizagem da pessoa, para ela tem muitos benefícios e para empresa também, por ela desenvolver muita responsabilidade. Atualmente, aqui você trabalha com quantas pessoas?

Gestor da Empresa A: Aqui hoje eu trabalho com doze funcionários.

Entrevistador: Eles estão há muito tempo com você ou não?

Gestor da Empresa A: O mais antigo tem oito anos e o mais novo tem um ano.

Entrevistador: Quando você vai fazer um processo para escolher alguém ou coisa desse tipo para selecionar alguém você leva em consideração mais o quê?

Gestor da Empresa A: Indicação de outras empresas, não venha com papel, currículo ou alguma coisa que não resolve nada se a pessoa não tiver um bom nome. Se a pessoa foi bem indicada por alguém, é isso que eu quero. Eu falo uma coisa para você, hoje, até diploma não resolve. Vamos supor, alguém me indicou uma pessoa, ele pegou no trabalho pesado ele soube resolver aquele trabalho, é isso que mais me interessa no final. Não adianta a pessoa ter um currículo bom, se ele não sabe aplicar, no dia a dia, o que está escrito como habilidades no currículo. A pessoa tem que ter uma indicação inicial, dizendo que ele é honesto, humilde e que ele vai fazer tudo que foi proposto. Para mim um currículo com uma graduação às vezes é só algo físico, pois a experiência nós só vamos ver no dia a dia da pessoa trabalhando. Então, se você

chegar lá e pedir serviço e mostrar o serviço é melhor do que levar um currículo cheio, na minha opinião.

Entrevistador: Interessante, e quando você vai liderar esse tanto de gente, o que você acha que você mais tem que se esforçar para conseguir, assim, qual a habilidade emocional que você mais usa para lidar com seus funcionários?

Gestor da Empresa A: Eu não sei se eu consigo levar sempre isso comigo, mas educação! “Sim senhor”, “bom dia”, “por favor”, “vai com Deus”, “muito obrigado”, isso ajuda demais a conquistar seu cliente. Você viu que eu saí ali para fazer um serviço de um empregado, que pediu pra eu ajudar, eu fui lá e resolvi por ele, mesmo ele sendo empregado e eu chefe eu o ajudei. Ele sendo empregado, ele não tem que escolher muito serviço, hoje, você não pode escolher muito serviço, senão você é mandado embora, pois alguém que não escolhe serviço chega e passa por cima de você.

Entrevistador: Então você disse que a educação seria uma parte principal na conquista de clientes e no tratamento dos funcionários.

Gestor da Empresa A: Isso! Você nunca manda alguém fazer algo, você pede por favor. Mandar o empregado fazer já tá errado, e outra coisa eu nunca peço ninguém para fazer uma coisa que eu não dou conta.

Entrevistador: Sim.

Gestor da Empresa A: Só peço para uma pessoa para fazer uma coisa que eu dou conta de fazer! Eu tenho que ser o exemplo deles.

Entrevistador: Me fala outra característica emocional, ou algo assim que você acredita que tem que ter em um ambiente de trabalho como o seu.

Gestor da Empresa A: Paciência, acredito que paciência é muito importante. Eu atendo uma pessoa ao mesmo tempo que resolvo tudo na empresa, então se você não tiver um pouco de paciência para resolver problemas seu negócio não vai para frente. Problema todo mundo tem, não adianta você tentar fazer alguma coisa, uma venda para o seu cliente, e colocar o seu problema interno na frente da conversa, problema seu é seu, tem que ficar com você. Você também não deve mostrar seus problemas pros seus empregados, porque eles se inspiram em você.

Entrevistador: Beleza, na sua opinião o que você faz que torna você diferente de outras empresas do seu ramo? Ou seja, o que você faz de melhor?

Gestor da Empresa A: Eu gosto do seguinte, no meu dia a dia eu não estou ali na frente da empresa pra vender e sim para atender bem a pessoa. Se uma pessoa vir comprar um negócio que eu ver que tá errado, eu deixo de vender para ela, e explico o que seria melhor ela fazer. Eu gosto além de vender meu produto, resolver o problema da pessoa, o que acaba fidelizando meu cliente. Não adianta eu vender pra pessoa algo que chegar lá ela não vai conseguir resolver problema dela. Então eu estou aqui para vender e resolver o problema dela!

Entrevistador: Sua empresa pensa bastante na fidelização do cliente então, não compensa vender sem fidelizar.

Gestor da Empresa A: Exato! a minha empresa é uma empresa muito de vizinhança, então se eu vender para uma pessoa um negócio errado ali, ele é meu vizinho, vai acabar falando mal da minha empresa pra outras pessoas, ele não vai querer voltar aqui. Se eu vender, mesmo que seja pouco, e atender bem resolvendo o problema dele, com certeza ele vai falar bem para outra pessoa do meu serviço. Outra coisa, eu nunca tive concorrente, eu sempre tive parceiros! Se algum cliente, freguês meu vier aqui comprar uma mercadoria e eu não tiver, eu indico o próximo aqui, o vizinho, eu faço questão até de ligar para ver se tem para pessoa ir lá, sabe por quê? Porque amanhã ou depois, se meu parceiro precisar de qualquer coisa ele vai lembrar de mim, e vai me indicar. Então você não deve ter concorrente e sim parceiro.

Entrevistador: Uma coisa que você falou que eu acho interessante é sobre você estar na correria com seus funcionários todo dia. Às vezes um funcionário precisa de uma ajuda e etc. Como você leva o emocional de cada funcionário no cotidiano da empresa? Como é que você tenta controlar isso? É muito difícil liderar pessoas, às vezes algum funcionário está em um dia ruim, você tenta melhorar o dia dele ou melhorar isso de alguma forma, para deixá-lo mais motivado?

Gestor da Empresa A: Eu entendo muito os problemas dos meus funcionários, e eu tento falar para eles o seguinte que eles possuem problemas, e que eu possuo os meus e os deles, pois eu administro os meus próprios problemas e os deles também. Agora, independente de problemas, chegou o fim do mês, o dia de receber, eu tenho que pagar cada um deles. Eu tenho um funcionário aqui que esse mês mesmo ele já se ausentou três vezes para levar seu filho no hospital, agora eu não consigo descontar esses três dias no mês do salário dele, pois é muito dinheiro.

Entrevistador: Entendi, na sua opinião, qual a função ou alguma atividade que você faz que mais demanda a sua inteligência emocional, literalmente, por exemplo, uma função que você faz todo dia e fala: “nossa tem que ser tranquilo nela se eu não fizer ela direito vou ter problemas”?

Gestor da Empresa A: Se eu tiver lá na frente do meu comércio atendendo uma pessoa, eu tenho que está com a cabeça limpinha, muitas vezes eu fico só na frente do meu comércio agradecendo quem tá saindo: “muito obrigado, precisar de qualquer coisa você volta aí”, eu acho que isso tá junto daquilo que te falei do diferencial da minha empresa. Eu sempre que tô lá fora assim, eu vejo que uma pessoa saiu com um item de um real, eu faço questão de agradecer: “Ou meu amigo, muito obrigado pela compra.” O cliente já sai sabendo que ele foi bem atendido, e que se voltar será bem atendido novamente.

Entrevistador: No dia a dia, o que você faz com um funcionário que não consegue lidar com as próprias emoções, que não consegue diferenciar o que é trabalho e o que é pessoal?

Gestor da Empresa A: Olha eu tento segurar e ajudar, mas já cheguei a uma conclusão que se você segurar muito você tá atralhandando uma vaga de uma outra pessoa que podia estar no lugar dele, então eu já cheguei à conclusão que se você segura uma pessoa que não é boa, você está tirando a oportunidade de ocupar essa vaga com um funcionário muito melhor.

Entrevistador: O senhor acredita no desenvolvimento da maturidade de um funcionário? Por exemplo, às vezes um funcionário não está tão bem assim, não está te ajudando, tá em uma época difícil, mas você acredita que este funcionário pode melhorar, ou você acredita que a pessoa já tem essa característica para sempre na vida?

Gestor da Empresa A: Essa pergunta é muito boa, bem difícil de responder. Hoje em dia eu te falo, tenho poucos empregados que entraram e sempre cresceram na empresa, chega em um momento que eles estabilizam e acomodam, e não vão para frente. Minha vontade, era encontrar uma pessoa que tivesse esse perfil de me ajudar, na venda, na entrega, no relacionamento com o cliente, na liderança dos funcionários, em tudo, porém encontrar uma pessoa multitarefas dessas no mercado é muito difícil.

Entrevistador: Você já chegou a aplicar alguma atitude mais cabível em determinados casos do funcionário não conseguir controlar suas emoções?

Gestor da Empresa A: Já cheguei a tentar demitir, ou seja, aplicar essa atitude mais severa e dura né, mas não consegui, por falha minha mesmo. De vez em quando eu faço uma reunião, aí eu falo para todo mundo: “Tem alguém aqui que acha que não tá cem por cento?”, para poder medir a motivação deles e avaliar o desempenho de cada um né, há um ano atrás eu fiz uma dessas reuniões e achei uma pessoa que eu falou que não estava cem por cento, e eu perguntei os motivos, e o funcionário disse que realmente não queria trabalhar, então eu fiz questão de pagar todos os custos para mandar ele embora, porque é igual eu te falei, as vezes um funcionário desses só está tirando o lugar de algum outro que está no mercado e quer trabalhar muito mais do que ele. Se você contratou uma pessoa, e ele tá trabalhando bem, você tem que tentar melhorar ele cada vez mais, agora se não, tem que demitir.

Entrevistador: Se futuramente, daqui quem sabe, dez, vinte ou trinta anos você tiver que passar empresa para uma próxima pessoa, qual perfil essa pessoa precisa ter?

Gestor da Empresa A: Eu acho o seguinte, a pessoa tem que ter várias coisas, primeiro e mais importante, espírito de liderança, e outra coisa, a pessoa não pode só ser um administrador, ele tem que pegar no trabalho, fazer o que for necessário, porque na falta dele, poucos funcionários vão poder resolver. Então tudo isso aí, e tem que ter o conhecimento do negócio. Então eu penso assim, a pessoa tem que ter liderança, tem que ter paciência, tem que ser bem flexível, tem gente que me liga tarde da noite por conta de uma pecinha que custa três reais, e você precisa vender isso pra ela e se mostrar prestativo. Esses dias eu recebi uma ligação tarde da noite de um cliente de Taguatinga precisando de uma luva, que tinha estourado um cano na casa dele, aquela luva naquela noite ia decidir se ele ia perder tantos mil litros de água ou não, aí ele veio aqui na empresa, eu abri só pra ele pegar a luva, e em cinco minutos eu resolvi o problema dele.

Entrevistador: Quando acontece uma situação inesperada, ou seja, um problema que você precisa resolver o mais rápido possível e não está na empresa, tem algum funcionário que você acredita que resolveria?

Gestor da Empresa A: Não! Eu não tenho essa pessoa, quero muito ter, um funcionário que vista a camisa da empresa, que é pau para toda obra.

Entrevistador: Sim, se você pudesse voltar a um tempo de auge da empresa, você disse que foi mais ou menos no quarto/quinto ano da empresa, e falar alguma coisa para você naquela época, o que você falaria?

Gestor da Empresa A: Eu falaria o seguinte, que quando a empresa tá muito boa, você pode tentar desfrutar um pouquinho dela, mas você não pode desfrutar sem planejar o futuro, você não sabe o que vai acontecer no futuro, por exemplo, você vai fazer uma aquisição de um carro e dividir em muitas vezes, não faça isso sem planejar, porque o comércio hoje tá uma coisa, e daqui a quinze dias ele está de outro jeito, totalmente diferente de antes. Então minha mensagem seria para segurar a rédea e planejar, porque de maneira alguma você pode pensar que o comércio tá muito bom e só vai alavancar mais, tem que ficar com pé no chão.

Entrevistador: O que nós da graduação em administração mais vemos, é que micro e pequeno empreendedores, na maioria das vezes, possuem a cabeça de quem já passou por uma graduação, e aprendeu muita coisa, ainda mais com uma grande experiência no mercado. Nós sabemos que a faculdade nos proporciona o diploma, porém só o mercado fornece a experiência.

Gestor da Empresa A: Olha, eu já cheguei a fazer dez apartamentos e cinco lojas boas, e o que acontece, peguei tudo isso e comprei a minha parte da empresa e, depois que eu comprei essa parte, eu já fiz três apartamentos bons que me rendem, hoje, 8 mil de aluguel, e o meu carro atual hoje vale oitenta mil reais, tudo isso por que trabalhei bastante no auge da empresa, liderei um grupo grande de funcionários, e desfruto dos meus esforços.

Entrevistador: O que você acha, na sua opinião, que você poderia ter feito para manter aquele auge da empresa cinco anos atrás?

Gestor da Empresa A: Acredito que o que mais atrapalhou foi o governo, muito imposto e pouco incentivo, e outra coisa o que mata as pequenas empresas hoje, são as grandes empresas concorrentes, elas são um rolo compressor que não vê nem cara, nem tamanho, nem nada. Outra coisa, o banco financia tudo para grande empresa, porque ele é grande e vai trazer um lucro maior pro banco, agora o pequeno empreendedor nem tem papo com os bancos, a falta de investimento do governo junto a essa falta de incentivo por parte dos bancos só tornam mais fácil das grandes empresas destruírem as pequenas. E outra coisa, você pode ter certeza de uma coisa, é o pequeno que paga as contas, muito pouco grande que paga alguma coisa, para eles até se eles pagarem não vai fazer muita diferença. Então acaba que a falta de incentivo quebra as pernas dos micros e pequenos empreendedores.

Entrevistador: Só mais uma coisinha, você sabe quantos anos você está no mercado de trabalho, assim, na sua vida toda?

Gestor da Empresa A: Acredito que uns 35 ou 37 anos no total, e pretendo trabalhar até quando não der mais.

Entrevistador: Muito Bom! Enfim, muito obrigado pela atenção, não quero pegar muito do seu tempo que sei que é muito precioso, já terminei minhas perguntas e vou encerrar a entrevista aqui, foi um prazer te conhecer.

Gestor da Empresa A: Eu que agradeço, adoro participar de pesquisas, se precisar de mais alguma informação me liga que eu te ajudo!

APÊNDICE E – DEGRAVAÇÃO DA SEGUNDA ENTREVISTA (GESTOR EMPRESA B)

Entrevistador: Vou iniciar a gravação da entrevista sobre inteligência emocional e liderança no ambiente organizacional. Vamos lá, a primeira pergunta é assim, num determinado capítulo do livro, seu livro, você diz ter trabalhado em uma empresa X, ficou no cargo de diretor por alguns anos até sentir uma inquietação e querer sair da empresa e criar seu próprio negócio, o que você acha que te influenciou a sair e criar seu próprio negócio?

Gestor da empresa B: Quando eu entrei na empresa X eu entrei no cargo de servente de pedreiro, eu ainda não tinha estudo, eu vim do interior do Maranhão e naquela época eu não tinha o ensino médio, eu tinha apenas o 3º ou 4º ano do ensino fundamental, então eu não tinha como procurar outro tipo de emprego.

Entrevistador: Sim, entendo.

Gestor da empresa B: Então o que me motivou a criar minha empresa e alcançar meu sucesso, cara eu me baseei em três pilares, primeiro deles, coragem para trabalhar, segundo vontade de aprender, tudo que eu fiz, seja lavar banheiro, ser servente de pedreiro ou servindo o exército eu sempre fui o melhor, e o ultimo pilar que foi outro fator muito importante na criação da minha empresa, foi a perseverança.

Entrevistador: Então você já tinha bastante experiência em outra empresa como diretor, anteriormente a criação da sua empresa?

Gestor da empresa B: Sim! Quando eu estava num determinado patamar, a empresa já estava concorrendo em igualdade de condições com as maiores empresas do mesmo ramo aqui em Brasília. Porém, começaram a querer me puxar o tapete, e aí eu percebi que naquela empresa não dava mais para trabalhar, cheguei para o presidente da empresa naquela época e disse que para mim não dava mais, porque eu queria trabalhar motivado e naquela situação eu não estava motivado. Então o que me motivou realmente na época até montado essa empresa aqui na Ceilândia foi isso.

Entrevistador: A próxima coisa que eu vou te perguntar é mais para mensurar o tamanho da sua empresa, você consegue me dizer quantos funcionários tem a empresa B?

Gestor da empresa B: Hoje nós estamos com 160 funcionários.

Entrevistador: Em certo ponto do seu livro você cita sua inquietação e uma procura incessante para sair da sua zona de conforto, é que você realmente, não se sentia bem parado, e aí a minha pergunta é o seguinte, hoje em dia é muito difícil de encontrar um funcionário com essa característica, que ele não aceite uma zona de conforto, na sua opinião quais habilidades um funcionário em um cargo de gestão e liderança deve ter?

Gestor da empresa B: Primeiro ele tem que ser um cara que sabe pensar, eu procuro sempre não trabalhar com pessoas que não sabem pensar. Eu realizei alguns estudos

sobre psicopatia ao longo da minha vida, principalmente no ambiente de trabalho, o psicopata são aquelas pessoas que a princípio visam apenas seu próprio interesse, passa por cima de tudo para alcançar o objetivo dele. Então uma ótima habilidade de um funcionário líder pra mim, é um líder pensante e com um foco de um psicopata nos objetivos da minha empresa.

Entrevistador: Você lidou com muitas pessoas ao longo da criação e do desenvolvimento da sua empresa, e a gente sabe que lidar com pessoas é um negócio muito difícil, então o que eu quero saber é, na sua opinião, qual habilidade emocional sua que fez você alcançar seu sucesso com sua empresa?

Gestor da empresa B: Eu sou o camarada, que muita gente diz que teve muita sorte, mas uma das minhas habilidades emocionais é ser racional com as coisas, pra ser bem sincero eu não acredito muito em sorte. Mas essa questão emocional é interessante, tem gente aqui na empresa que é mais do que um irmão para mim, então eu aprendi que ser um cara que respeita muitas pessoas é algo que traz uma tranquilidade na vida pessoal e profissional, assim eu sempre dei valor às pessoas que tem valor!

Entrevistador: Com certeza, o respeito é uma habilidade emocional muito forte, é igual eu te falei, lidar com pessoas é muito difícil e respeitá-las eu acho que é primordial. Você contou que uma época sentiu a necessidade de delegar funções para outras pessoas na sua empresa, logo, começou a liderar, na sua opinião o que te tornou um bom Líder?

Gestor empresa B: Respondendo objetivamente a sua questão aqui, eu acho que primeiro eu procuro escolher as pessoas certas para trabalhar comigo, segunda coisa eu respeito muito as pessoas porque gosto de ser respeitado como eu te falei, então a minha liderança baseia-se mais ou menos nisso, tenho a equipe certa e trato ela de igual para igual.

Entrevistador: O que eu queria te perguntar agora é, com toda essa bagagem de conhecimento e experiência que você tá tentando repassar por meio do seu livro, eu gostaria de saber, na sua opinião, qual o diferencial da sua empresa que fez ela alcançar o sucesso que tem hoje, e o que diferencia ela de outras empresas do mesmo ramo?

Gestor empresa B: Olha, eu sou um sujeito que as pessoas me chamam de visionário, eu sou um empresário que quase nunca me preocupei, e procuro não me preocupar com o que se passa com os outros concorrentes que tem determinada característica, vou te dar um exemplo, tem empresário que às vezes por alguma razão teve um insucesso, aí ele procura botar a culpa no governo, ele nunca é o culpado, e comigo é diferente, eu sempre assumi toda responsabilidade por sucessos e insucessos dentro da minha empresa, e acredito que esse foi e é meu diferencial até hoje, eu sou um homem com grandes responsabilidades e por mais que minha empresa seja grande, comparada com antigamente, eu sempre puxei as rédeas dela.

Entrevistador: É muito difícil liderar esse tanto de gente que tem na sua empresa, atualmente você está com 160 funcionários, e a minha pergunta é o seguinte, quando você tem que lidar com funcionários que tiveram problemas emocionais e levaram eles para o trabalho, ou seja, não souberem diferenciar o que é profissional do que é pessoal, qual atitude você toma em uma situação dessas?

Gestor da empresa B: Um funcionário que para de trabalhar, ele para por dois motivos, ou ele para por algo pessoal, e nesse caso você tem que acompanhar pra saber qual motivo não está deixando o trabalhador render, ou então ele para porque tem preguiça de trabalhar e aprender, aí nesse caso você tem que repensar o valor desse funcionário na sua empresa, ou seja, se vale ou não ele estar trabalhando lá.

Entrevistador: Aqui na empresa B, vocês possuem algum programa de treinamento ou qualificação emocional para seus funcionários, principalmente para as pessoas que ficam na parte do atendimento físico?

Gestor da empresa B: Temos sim! É igual eu estou te falando, nas nossas reuniões de alinhamento mensais eu sempre tento trazer um especialista para ajudar na formação dos funcionários.

Entrevistador: Interessante! Na sua opinião, qual a função ou atividade que você faz todo dia que mais demanda do seu emocional?

Gestor da empresa B: A função de lidar com outras pessoas é a que você mais precisa de inteligência emocional. Eu sou um cara que todo dia quando acordo eu me olho no espelho do banheiro e penso sobre meu emocional, me perguntando se eu estou bem ou estou mal, se estiver mal eu venho o caminho inteiro da minha casa até o trabalho raciocinando possibilidades de me tranquilizar para não externalizar meu emocional e pessoal no trabalho.

Entrevistador: E o senhor acredita no desenvolvimento da maturidade de um funcionário?

Gestor da empresa B: Olha a única pessoa que não tem como melhorar, ou seja, o problema dele é irreversível, é aquele psicopata no último nível, quero dizer, aquele que realmente não pensa em outra coisa a não ser em si mesmo, o restante todos conseguem melhorar, ou seja, desenvolver sua maturidade.

Entrevistador: Se por acaso um dia você tiver que passar a empresa para outra pessoa, quais características essa pessoa precisaria possuir para ganhar sua confiança e posteriormente a empresa?

Gestor da empresa B: O cara que eu botar como gestor tem que ser muito bom ao ponto de eu confiar a tomada de decisão nele, deixa eu te falar eu já estou há 10 anos passando a empresa para segunda geração, pois eu já confio totalmente que meus ensinamentos foram repassados para meus filhos, e eles possuem características muito boas como liderança, conhecimento dos processos da empresa e maturidade emocional suficiente para assumir a empresa.

Entrevistador: Então as três últimas questões falam a respeito da relação da graduação universitária e do ambiente de trabalho. Então autores criticam o ensino hoje em dia pois muitas coisas aprendidas na escola não possuem ou possuem pouca aplicabilidade na prática no mercado de trabalho, na sua opinião você vê alguma diferença entre uma pessoa que passa pela graduação no ensino superior e uma pessoa que não é graduada?

Gestor empresa B: Eu dou muito valor para a educação, porque se eu não tivesse estudado, o mínimo que fosse, eu com certeza não estaria aqui hoje, a educação é a base de tudo, agora é claro que algumas características, algumas particularidades, de pessoas que tem o ensino superior se sobressaem em um processo seletivo, por exemplo, na minha opinião acredito que estudantes graduados eles tem a mente mais aberta a novos conhecimentos, novas fronteiras, o que não deixa ninguém estagnado no mercado de trabalho é exatamente isso.

Entrevistador: Perdão, eu esqueci de perguntar, o senhor é graduado?

Gestor da empresa B: Sim!

Entrevistador: Em o que?

Gestor da empresa B: Primeiro me formei em direito e depois em psicologia, porém tenho muitos cursos em gestão e empreendedorismo. E terminando minha fala sobre os estudos, eu acredito que o sistema educacional básico, médio e superior do Brasil, hoje em dia, não ensina o aluno a pensar, se tivesse uma matéria, não sei qual seria o nome, como inovação por exemplo, que o Ministério da Educação colocasse o cara para pensar, acredito que fosse muito melhor.

Entrevistador: Entendi e, por fim, a última pergunta da minha entrevista é a seguinte, se você pudesse voltar no tempo e conversar com você mesmo quando você era apenas um jovem, uma pessoa que ainda estava sonhando com a criação do seu negócio, quais conselhos você daria a respeito do futuro do seu empreendimento?

Gestor da empresa B: Rapaz, essa pergunta é muito boa! Eu te digo de maneira simples e objetiva, eu fazia a mesma coisa que eu fiz até hoje, é claro que eu não ia gostar de cometer os mesmos erros, porém é bom porque nunca é tarde demais para aprender com os erros.

Entrevistador: Muito obrigado, só tenho de agradecer a sua disponibilidade para participar da minha entrevista, lembrando que não só vou utilizar a gravação para me ajudar na coleta de dados, e nenhum dado da empresa será divulgado sem ser de forma sigilosa, no mais é isso mesmo, obrigado de verdade.

Gestor da empresa B: Eu que agradeço, é sempre bom conhecer esse pessoal jovem que gosta de uma boa conversa sobre negócios.

APÊNDICE F – DEGRAVAÇÃO DA TERCEIRA ENTREVISTA (GESTORES EMPRESA C)

Entrevistador: Vou utilizar a gravação para ajudar na apuração dos seus discursos posteriormente. Bem, iniciando a entrevista, a empresa está com quantos anos atualmente?

2º Gestor da empresa C: Ela tá fazendo doze anos.

Entrevistador: Ok! Gostaria de saber o que é empreender para vocês?

1º Gestor da empresa C: Empreender hoje, para uma empresa ter sucesso, depende de uma série de fatores, e um desses fatores é sorte, também depende do conhecimento na questão administrativa, do conhecimento de mercado, do conhecimento de produtos que você vai inserir nesse mercado, o que que o mercado abrange, ou seja, os produtos do mix que você vai oferecer, e principalmente a maneira como você vai oferecer, o nosso maior gatilho de venda aqui se chama relacionamento.

Entrevistador: E qual o diferencial em um empreendimento hoje em dia?

1º Gestor da empresa C: Na nossa empresa, a gente procura dispor ao nosso cliente aqui o melhor atendimento do mercado. Nós temos uma coisa que pouca gente tem que se chama gerente de atendimento, é uma pessoa que vai te atender e vai te indicar para os produtos que você precisa. E o nosso maior patrimônio é o cliente, então não é o menor preço que damos mais valor, são os nossos clientes fidelizados.

Entrevistador: Sim às vezes um cliente comprou pouca coisa, mas se você conseguir que ele volte a comprar de novo seu produto é porque ele gostou do serviço.

2º Gestor da empresa C: É isso mesmo, a gente chama de conquista aqui na empresa. O segredo do atendimento é você não perder o contato com o cliente, usando eu acho um pouco de empatia. Se você tem empatia que é o que favorece, você consegue que esse cliente volte. Então nossa loja sempre trabalhou com a empatia, ou seja, eu venho, você compra de mim e fala para os outros, ou seja, o melhor de tudo isso é que eu falo para os outros que eu gostei do produto e do serviço, aí a gente chama de cadeia de venda, que é uma compra que pode se replicar de cinco até seis clientes.

Entrevistador: Interessante!

1º Gestor da empresa C: Essa comunicação interna entre nossos clientes já ultrapassou fronteiras de estados e até países, tenho gente que vem comprar da Bahia, do Piauí e até de Portugal. Se você chegar e me perguntar qual o segredo da nossa empresa, eu vou dizer que é igual o segredo do pão de queijo da minha avó, se você chegar na sua avó e perguntar qual o segredo do pão de queijo dela, ela vai dizer que não tem segredo, mas ela sabe a receita “de cor e salteado”, sabe que ela tem que botar aquele tanto de queijo ralado e é igual o segredo da nossa empresa e o segredo de qualquer empreendedorismo, é um segredo que foi moldado aos poucos e nós conhecemos cada pedaço da nossa empresa até ela chegar aqui, e esse é nosso diferencial também.

Entrevistador: Muito legal entender mais sobre esse tipo de “segredo” dos empreendedores, mas então o que vocês acreditam que influenciaram a criação da empresa?

1º Gestor da empresa C: O que influenciou foi a necessidade de montar um negócio, pensei em vários segmentos de mercado, aí um dia eu acordei e pensei comigo mesmo, Brasília tá começando, vários lugares com muitas construções, vou montar uma empresa de material de construção, e deu certo. Primeiramente veio minha visão empreendedora, ou seja, o estalo, a ideia, um dia acordei e decidi abrir uma empresa em Ceilândia Sul, abri sem acreditar que a loja um dia chegaria desse tamanho, mas abri com firmeza acreditando no meu sonho, ou seja, não existe empreendimento se você não acredita no seu sonho!

Entrevistador: O que você pode me dizer sobre o que foi a criação em si da empresa na sua vida?

1º Gestor da empresa C: Eu criei com uma boa intenção, a muitos anos atrás eu sabia que empreender não era uma brincadeira, você vai criar responsabilidade com seus funcionários, com seus fornecedores, com seus clientes. Então empreender, quem empreende, tem que ter esse quesito da boa intenção e da responsabilidade de saber o seguinte, que você vai ter responsabilidades variadas e tem que segurar “as rédeas”. Outra coisa, empreender é você perceber dentro do mercado, aquele negócio que eu te falei, o quê que você vai expor para seus clientes, muitas vezes você procurar dar o melhor para seu cliente e você procurar dentro do mercado competitivo, ser sempre o melhor, vou procurar ser o melhor no mix de produtos que eu tenho, nas condições de pagamento, no atendimento, na entrega..

Entrevistador: Tudo isso agrega valor ao consumidor final né?

2º Gestor da empresa C: Com certeza! Então, eu não acredito em sorte, eu acredito que você tem uma visão de oportunidade, por que é o seguinte, quando você tem um mercado que tá sempre mudando, e você entende que você tem oportunidade de conquistar esse mercado, eu digo que você tem a sorte de ser um cara visionário, entende? Empreendedor é o cara que tem a sorte de ter a visão empreendedora. Por exemplo, o cara que fez a primeira garrafa térmica se perguntou como que ele podia guardar café em uma embalagem e ele ainda ficar quente, agora entre ter a visão e fazer ela acontecer, tem várias etapas e vários detalhes.

1º Gestor da empresa C: E sério, vou te falar uma coisa, se você quer alcançar o sucesso empresarial, em tudo que você fizer na vida, é só procurar ser o melhor. Existe um negócio, principalmente em empreendimento comercial, que não adianta você tá abrindo novos pontos de venda e você ainda não ser o melhor na sua região naquilo que você faz. Então nossa empresa tem uma máxima aqui, nós procuramos ser a melhor empresa do mundo no nosso ramo!

2º Gestor da empresa C: E tem uma coisa que é bom a gente dizer também, você tem que gostar do que você faz! Sinceramente, se você amanheceu hoje chateado com o trabalho que você tem, vai embora, dirigir uma empresa é pra se fazer com gosto!

Entrevistador: E na opinião de vocês o que um bom líder pode fazer para alcançar o sucesso do seu empreendimento?

1º Gestor da empresa C: Todo sucesso é baseado em um sonho, e esse sonho só é sucesso quanto é pautado na realidade, no processo de tornar esse sonho em um sucesso você tem que ter profissionalismo e saber formar um time, um bom técnico, ou gestor tem que além de saber formar um bom time, saber comandar o time, não adianta você ter todas as peças do xadrez se você não sabe qual movimento fazer com cada uma, logo, tem que saber colocar cada mecanismo no lugar certo, para extrair a melhor qualidade de cada recurso em sua organização.

Entrevistador: Agora, com relação ao público interno, atualmente, a empresa está com quantos funcionários?

2º Gestor da empresa C: Hoje nossa empresa tá com 256 funcionários diretamente, e cerca de 512 indiretamente.

Entrevistador: Quem faz a contratação?

1º Gestor da empresa C: Temos o RH específico aqui dentro, e nosso RH é muito qualificado. Aqui no total a gente tem 5 pessoas na alta administração da empresa, parece pouco para gerir tudo isso, porém é o que a gente te falou, tem que saber delegar!

Entrevistador: Aqui vocês lidam com muitos funcionários, e creio que todos passaram por um processo de recrutamento e seleção bem construídos, no momento de contratação o que uma pessoa tinha de diferencial que chamava a atenção de vocês?

1º Gestor da empresa C: Um dos maiores erros que as empresas cometem é contratar errado, aqui é o seguinte, quando você tem a pessoa certa pro trabalho certo e a função certa, você não precisa se preocupar com nada, logo, se eu contrato certo, eu diminuo custo, você concorda comigo?

Entrevistador: Sim!

2º Gestor da empresa C: E uma coisa importante a comentar sobre os funcionários é que em qualquer decisão você precisa sempre diferenciar o pessoal do profissional.

Entrevistador: É muito interessante essa parte emocional do trabalho, como você vê essa questão emocional dos seus colaboradores no cotidiano do trabalho?

2º Gestor da empresa C: Outro grande problema enfrentado pelas empresas hoje em dia, é deixar que as pessoas que trabalham nela levem as coisas para o campo pessoal.

Entrevistador: Então como vocês trabalham com a questão emocional dos seus funcionários?

2º Gestor da empresa C: Tenho um exemplo muito bom pra responder essa pergunta, quando um cara ele erra na linha de montagem de algum produto, ele não fala que errou e sim que a máquina deu algum problema, ou seja, ele não aceita que estava errado, logo, esse funcionário não vale a pena, porque vai me fazer gastar dinheiro e tempo para consertar uma máquina que não tem nenhum problema, quando na verdade o problema é o próprio funcionário que não aceita seus erros e não aprende com eles, para mim esse funcionário não merece trabalhar na minha empresa.

1º Gestor da empresa C: Contratamos pessoas que tenham honra no trabalho, pessoas que sabem diferenciar o pessoal do profissional, e fazem isso de maneira natural.

Entrevistador: No dia a dia, o que vocês fazem com um funcionário que não consegue lidar com as próprias emoções, que não consegue diferenciar o que é trabalho e o que é pessoal?

2º Gestor da empresa C: Eu costumo fazer assim, a cada noventa dias eu pergunto pros meus funcionários se eles estão felizes com o que estão fazendo, se não estiverem eu realmente digo para eles não fazerem isso consigo mesmo, pois desta maneira ninguém quer trabalhar e isso só abaixa o rendimento do funcionário, sendo ruim pra ele e pra mim. Toda empresa tem a parte humana, e ela é a parte mais delicada, cabe a nós, gestores, aprendermos a lidar com cada pessoa no dia a dia. Então aqui funciona assim, você está trabalhando feliz e rendendo um bom dinheiro para empresa, então você merece ser remunerado igualmente, se não está nessa situação, temos que rever sua condição de trabalho e tentar reciclar o funcionário.

Entrevistador: Então me respondam uma coisa, quando vocês vão liderar esse tanto de gente aqui da empresa, o que vocês levam mais em consideração com relação a habilidade emocional usada no dia a dia do trabalho?

2º Gestor da empresa C: Cumplicidade! Meus funcionários sabem que o resultado final é alcançado com a ajuda de todos, ou seja, todos são cúmplices do nosso esforço, com esse conhecimento na cabeça, todo mundo trabalha em prol de um bom resultado na empresa, logo, é o que eu acredito que mais nós dois como gestores temos que ter e repassar pros funcionários.

Entrevistador: Vocês acreditam no desenvolvimento da maturidade de um funcionário? Por exemplo, às vezes um funcionário não está tão bem assim, ele tá em uma época difícil, mas vocês acreditam que este funcionário pode melhorar, ou vocês acreditam que a pessoa já tem essa característica para sempre na vida?

1º Gestor da empresa C: Na minha opinião, o amadurecimento não é cronológico, é uma capacidade da pessoa de ter muitas experiências na vida e saber absorver o máximo possível de conhecimento que cada experiência pode agregar para ele. Eu posso ter um funcionário de vinte e seis anos muito maduro e posso ter um funcionário de cinquenta anos muito imaturo, por que ao longo da vida o de vinte e seis anos absorveu muito mais coisas que o de cinquenta, apesar de possivelmente

não ter passado por tantas experiências como o de cinquenta, logo, todo mundo é capaz de amadurecer em qualquer momento da vida.

Entrevistador: Agora uma pergunta sobre qualificação dos funcionários, vocês possuem algum programa de qualificação emocional para seus funcionários aqui?

1º Gestor da empresa C: Um defeito de muitos funcionários hoje em dia é acreditar que não precisam de qualificação, principalmente, emocional.

Entrevistador: E aqui vocês dão treinamento?

1º Gestor da empresa C: Sim, a gente tem a função do RH específico pra treinamento e desenvolvimento, essa sala mesmo que a gente tá, é bem parecida com uma sala de aula, justamente, por ensinarmos muitas coisas pra todo mundo aqui. Então o grande desafio pra gente, hoje em dia, é mostrar que todo mundo sempre tem que estar se renovando, porque você explicar que a cadeira de antigamente que tinha quatro pernas, hoje em dia dá pra ser produzida só com três é muito difícil. É uma barreira, não só aqui na empresa, mas creio que em várias outras empresas, a ser quebrada, é quase um tabu, a resistência a qualificação!

Entrevistador: Um questionamento mais sobre o futuro, se um dia vocês tiverem que passar a empresa para outra pessoa, quais competências que a pessoa teria que ter para ela liderar esse tanto de gente?

2º Gestor da empresa C: Teria que ser uma pessoa altamente atualizada com qualificação, ótima capacitação no mercado, um funcionário de alta confiabilidade e que goste muito de trabalhar na empresa, e por fim um cara que não se acomoda.

Entrevistador: Vocês são graduados?

1º Gestor da empresa C: Sim, eu fiz administração.

2º Gestor da empresa C: E eu sou formado em economia e direito.

Entrevistador: Ótimo, é que eu tenho as últimas perguntas específicas sobre a relação da graduação e o trabalho na vida de vocês. Quando você vê um aluno universitário, você acredita que esse aluno possui características diferentes de uma pessoa não graduada no momento de entrar no mercado de trabalho?

2º Gestor da empresa C: Tem toda uma diferença, acho que o universitário tem a cabeça mais aberta, absorve mais informação, conhece mais coisa, e por ter a cabeça mais aberta acredito que ele escuta mais e logo aprende mais.

Entrevistador: É aquela questão da qualificação, se ele é mais aberto a novos conhecimentos, isso só vai agregar no futuro dele.

2º Gestor da empresa C: Isso mesmo!

Entrevistador: E se vocês pudessem voltar no tempo, alguns anos atrás, e falar com vocês mesmos em momento de decisão em suas vidas, por exemplo, quando vocês

estavam construindo a empresa, o que vocês indicariam com relação ao futuro do seu empreendimento?

1º Gestor da empresa C: Eu não mudaria nada não! Eu acho que eu fiz o trabalho da maneira certa.

2º Gestor da empresa C: Eu errei bastante de lá para cá, porém também acho que não mudaria nada que eu fiz, os erros foram para aprender, e é isso que é importante quando a gente trata de maturidade. Qual que é o preço do erro? É aprender!

Entrevistador: Concordo plenamente, vou parar a gravação do áudio aqui e encerrar a entrevista, muito obrigado pela atenção dos dois e pela troca de conhecimentos.

2º Gestor da empresa C: A gente que agradece.

1º Gestor da empresa C: Que isso, se precisar a gente bate um papo novamente.

APÊNDICE G – DEGRAVAÇÃO DO GRUPO FOCAL

Legenda dos participantes:

Abner (1º Moderador do grupo focal);

Ana Paula (Aluna da Universidade Católica de Brasília – UCB);

Isabela Camargo (Aluna do Centro Universitário de Brasília – UniCEUB);

Luís Eduardo (Aluno da Universidade de Brasília – UnB);

Mirelly Magalhães (Aluna da Universidade de Brasília – UnB);

Nicole Fontineles (Aluna da Universidade Católica de Brasília – UCB);

Pedro Sampaio (Aluno do Centro Universitário de Brasília – UniCEUB);

Raphael Matos (2º Moderador do grupo focal e professor orientador).

Degração do áudio:

Abner: Bom, nós vamos iniciar de maneira meio geral, com conceitos de liderança e coisas desse tipo, a primeira coisa que gostaria que discutíssemos, na opinião de vocês, o que torna uma pessoa um bom líder?

Mirelly: Eu acho que, principalmente, pela experiência profissional, é muito da pessoa que ela consegue despertar o melhor que existe em você e te ajuda a desenvolver seu individual e grupal, e também consegue te orientar da melhor maneira possível pra alcançar os objetivos da empresa, não é a pessoa que só vai ditar as regras a serem seguidas mas, entender você como pessoa, entender como você pode ser melhor, e te ajudar em uma parceirinha de ganha, ganha.

Abner: Legal, Pedro quer comentar também?

Pedro: Bom, eu acho que a liderança, eu acredito que, ela é vista como algo benéfico em algumas situações, por exemplo, quando uma pessoa necessita de um braço, um suporte, que ajude na tomada de decisão. E, normalmente, ela é focada naquele que, ou naquele que tem um maior conhecimento, ou naquele que apresenta um certo domínio, e acredito que esse seja um perfil de liderança, ou seja, aquele que apresenta um conhecimento e consegue transmitir isso de forma com que o outro ele se sinta à vontade de transferir essa responsabilidade de tomada de decisão para um terceiro.

Abner: Entendo, mais alguém?

Luís: Pra mim, quando eu penso em liderança, eu penso muito no exercício de empatia, também atrelado com a questão de resultados, porque eu acho que um bom líder, ele consegue avistar quem são as pessoas do time dele, com um olhar de empatia, de entender o que as pessoas estão passando, quais são os pontos fortes dela, o que ela pode melhorar, e dessa forma ele conseguir analisar, onde ele vai alocar a pessoa, de maneira a otimizar vários processos, vários recursos, então, um

líder é aquele que consegue extrair o melhor de cada pessoa, considerando seus pontos fortes e fracos. E com minhas experiências anteriores, um modelo que eu percebi que é muito respeitado no ambiente organizacional, é a liderança pelo exemplo, não só você buscar apenas resultados, mas você liderar pelo exemplo, e tornar isso uma coisa mais sustentável ao longo do tempo.

Abner: Sim, ótimo. Pode falar Nicolle.

Nicole: Pra mim o líder de verdade, somando o que vocês comentaram, ele também é alguém que consegue passar o propósito do que ele tá querendo alcançar para outras pessoas, não é simplesmente, uma pessoa que vai mandar você fazer água, porque você não faz algo que sabe que não tem sentido, é uma pessoa que consegue transmitir que aquilo tem valor e que vai agregar algo na sua vida.

Abner: Sim, entendo.

Ana: Uma coisa que eu sempre comento com a Nicolle sobre liderança, é que eu acredito que líderes não são formados, ou a pessoa é líder ou ela não é.

Abner: Interessante, tem até uma das minhas próximas perguntas sobre isso, ela questiona sobre a liderança ser inata ou se ela pode ser aprendida, se a pessoa já tem as habilidades e características emocionais de um líder desde pequena, ou se ela pode aprender tudo isso ao longo da vida. Vocês acreditam que seja inato, ou que as pessoas podem aprender?

Nicole: Inato!

Ana: Como disse, acredito que seja inato.

Mirelly: Eu já acho que ela pode ser desenvolvida, eu acredito que existem pessoas que podem ter sim mais facilidade, conseguir desenvolver isso de forma mais fácil, seja por algum exemplo que teve em casa, ou relações que ela possa vir a ter ao longo da vida, mas nós passamos por cargos de liderança, e já tínhamos algumas características de liderança antes de entrar no cargo, porém ainda tinham pontos de determinadas características que nós ainda tínhamos que desenvolver. Então acredito que existe um processo de aprendizado, pra entender, aprender e depois adquirir aquela determinada habilidade.

Abner: Uhum!

Luís: Eu também enxergo dessa forma, acho que tem pessoas que tem habilidade de liderança muito latente, principalmente com relação à determinadas coisas, como comunicação etc, desde pequenas. Porém, acredito que seja possível, se desenvolver essa parte de liderança, até porque várias coisas que compõe aquilo que a gente chama de liderança, eu acho que podem ser desenvolvidas isoladamente, por exemplo, a forma como você se comunica, a forma que você enxerga uma situação, a forma que você aloca as pessoas pra a resolução de problemas, acho que tudo isso pode ser desenvolvido isoladamente, mas quando você adiciona tudo isso em um conjunto pode sim formar bons líderes.

Abner: Uhum, concordo, mais alguém quer comentar? Então beleza, a ideia da construção do discurso coletivo é justamente essa, apesar das opiniões serem diferentes, nós chegamos a um certo “senso comum”. Mudando um pouco de assunto, hoje em dia, com o conhecimento acadêmico que vocês possuem atualmente, vocês acreditam que estão preparados para o mercado de trabalho?

Ana: Depende.

Abner: Ótimo, agora me exemplifica o porquê você acredita nisto.

Ana: Muito mais do que o operacional, do que as coisas técnicas que a gente aprende, o ambiente da universidade eu acho que as experiências em si dos professores, dos colegas que a gente encontra, agrega muito mais para a preparação pro mercado de trabalho, esse ambiente universitário faz com que a gente se desenvolva nesse sentido, ainda mais quando nós, universitários, conseguimos conciliar essa vida com um estágio, um trainee, que já começa a te arrastar para prática.

Nicole: Eu acredito que depende, como a Ana falou, eu fiquei um bom tempo só fazendo faculdade e quando eu fui para o mercado de trabalho, eu percebi que simplesmente eu tinha apenas passado pelas matérias, tipo, não tinha realmente pegado aquele aprendizado pra minha vida profissional, apenas para passar nas matérias. Acredito que alguns projetos da faculdade, como empresas juniores, servem pra te mostrar um pouco sobre a realidade do mercado de trabalho, que hoje em dia é algo extremamente difícil de se adaptar, e ainda consegue agregar bastante aprendizado, porque finalmente, conseguimos colocar o que aprendemos em sala de aula em prática. Então antes de ter essa experiência na empresa júnior, eu realmente senti uma grande dificuldade com o mercado de trabalho, porém depois da primeira experiência boa foi mais tranquilo.

Abner: E em qual semestre você estava quando entrou para a empresa júnior?

Nicole: Eu entrei quando estava cursando o terceiro semestre.

Abner: Estava começando ainda né? Interessante seu ponto de vista.

Nicole: Sim!

Abner: A gente sabe que a taxa de desemprego do nosso país é algo que vem crescendo bastante nos últimos anos, e muitas pessoas desempregadas dizem que é muito difícil possuir exatamente o que os contratantes querem, na opinião de vocês, quais características uma pessoa deve possuir, citando também características emocionais, para que ela alcance o emprego que deseja, ou o cargo que almeja etc.?

Luís: Eu acho que o principal é se expor! Eu acho que você sair da zona de conforto te traz muitos benefícios, apesar de ser um caminho com muitas incertezas, porém, por exemplo, você se expor te traz determinadas situações que você vai ter que enfrentar e vai ter que criar novos jeitos de pensar pra resolver determinada situação. E eu acredito que empreender é uma ótima forma de você se expor e desenvolver tudo isso, quando você se expõe ao nível de gerir uma empresa, tendo que resolver “N”

problemas, você acaba se desenvolvendo muito, por exemplo, se você vai empreender e vai vender alguma coisa, você vai ter que aprender a se comunicar bem pra fazer uma venda, vai ter que aprender a controlar seus recursos financeiros e recursos de produção, dessa forma, ou seja, se expondo a erros e acertos e, colocando em prática o que a gente estudou na faculdade, eu acredito que seja a melhor forma de alcançar qualquer coisa que você deseja.

Abner: Muito bom! É interessante você comentar essa característica de se expor, porque um dos gestores que eu entrevistei na realização desta pesquisa, comentou que realmente só aprendeu de verdade a empreender quando ele “deu a cara a tapa”, foi lá e fez, errou e aprendeu, exatamente como você comentou. Alguém quer comentar?

Ana: Achei muito legal essa característica do “se expor” que o Luís falou, eu concordo plenamente e, hoje a gente nunca viveu tempos tão fáceis com relação a disponibilidade de informação e conteúdo, por exemplo, você comentou que tem muitas pessoas que não conseguem determinado emprego, porque o que as empresas querem e procuram, os trabalhadores dizem não possuir as qualificações necessárias, mas, até com essa ideia do se expor, e fazer tudo que está a seu alcance pra atingir o seu objetivo de conseguir um emprego, seja um curso gratuito online ou presencial, porque nós temos isso no Brasil hoje, porém poucas pessoas tem essa característica do “se expor” e acabam estagnadas por este motivo.

Mirelly: Eu concordo muito com o que eles falaram e, para o aluno de faculdade ou universidade, ajuda muito a compreensão de que apenas a formação em sala de aula não vai levar ele a lugar nenhum, por exemplo, do primeiro ao quarto semestre eu era uma determinada aula, porém após entrar no minha primeira experiência profissional, minha vida inteira mudou, inclusive a forma como eu via as aulas da faculdade, tudo começou a fazer mais sentido, dava muito gosto assistir as aulas sabendo que o que eu ia aprender, possivelmente eu iria usar no meu dia a dia.

Abner: Muito bom, nós conversamos bastante sobre perfis profissionais de liderança isoladamente por meio de características, porém agora eu quero saber, de forma a sintetizar quase em uma frase, na opinião de vocês, qual o perfil profissional mais bem aceito nas empresas atualmente?

Isabela: Eu acredito que seria o perfil comunicativo, eu acho que quando você se comunica com uma pessoa, mesmo que você não saiba como fazer determinada atividade, você pedindo alguma ajuda ou algum auxílio, você consegue produzir qualquer coisa que te solicitem e, a questão que os meninos estavam comentando da experiência, eu acredito realmente que a experiência é capaz de mudar fronteiras, porque sempre vai ter alguém mais inteligente que você, isso é fato, mas se você tiver aberto a se comunicar e aprender coisas novas sempre, você nunca ficará pra trás no mercado de trabalho.

Nicole: E eu queria concordar com ela, porque no meu antigo estágio que eu estava trabalhando, no meu processo seletivo participaram dez pessoas, e após o pessoal do

RH (Recursos Humanos) aplicar um questionário, todos os candidatos foram embora depois que receberam sua pontuação, e só eu fiquei pra perguntar o porquê minhas respostas estavam erradas em algumas questões, e meu chefe disse para mim que foi exatamente por isso que me contratou, porque eu tive a coragem de ir atrás e aprender com meus erros. Então eu acho que esse perfil questionador e comunicativo é muito querido pelas empresas atualmente.

Ana: Queria comentar uma coisa também.

Abner: Pode falar Ana.

Ana: Outra característica que é importante e vai ser muito importante nas profissões no futuro, é o “senso de dono”, hoje em dia muitos empregados só trabalham nas empresas por causa do salário no fim do mês, e o senso de dono é quando uma empresa te dá a sensação de pertencimento em uma causa maior, quando o empregado se sente responsável e coadjuvante no sucesso da empresa, nós temos grandes exemplos quando falamos desse assunto aqui no Brasil, como o Banco do Brasil, o laboratório Sabin, o grupo XP de investimentos, todas essas empresas possuem um nível de satisfação dos seus trabalhadores muito alto, porque além dos muitos benefícios oferecidos aos empregados, também passam a sensação de “senso de dono”, ou seja, de pertencimento a um grupo, uma família, logo, não importa se você é da alta administração ou se você só limpa o chão, você vai saber o propósito da empresa que você trabalha e qual o papel você exerce pro alcance das metas dela.

Abner: Alguém quer acrescentar algo?

Mirelly: Mais concordando mesmo, eu acho que um perfil que sempre vai se destacar, pelo menos, pela minha experiência em processos seletivos, é o comunicativo, como a Isabela falou, porque querendo ou não, as pessoas dão mais importância pra quem se comunica bem, e também, alguém que consegue demonstrar liderança em várias etapas de um processo seletivo e, por fim, pessoas que se adaptem facilmente a qualquer situação, acho que é isso que o mercado está buscando atualmente.

Abner: Uhum, professor Raphael quer questionar algo?

Raphael: Eu só gostaria de perguntar uma coisa, baseado no que vocês já comentaram, tem algo muito interessante que vocês comentaram, que foi a respeito da fragmentação da formação de vocês, vocês comentaram que as várias disciplinas que estão currículo acadêmico obrigatório de vocês fazem mais sentido quando são aplicadas em uma atividade fora de aula, como um estágio, um programa de trainee, uma empresa júnior etc. Eu queria saber como que vocês entendem essa fragmentação do curso, se vocês acreditam que essa junção de atividades fora da faculdade com o ensino acadêmico deveria ocorrer já no início do curso ou no final, o que vocês podem me dizer sobre a opinião com relação a essa fragmentação?

Mirelly: A gente realmente concorda que no início é meio difícil de já juntar a experiência prática com o acadêmico, porque no início são as matérias mais introdutórias, normalmente as pessoas estão mais se adaptando com o curso, porém

tem uma maneira de já começar a ajudar nessa junção das atividades de fora da universidade com o ensino acadêmico logo no início da faculdade, são os projetos, os projetos unem diversas áreas da administração e, você consegue aplicar todo aprendizado de sala de aula, de uma forma criativa, em um ambiente super dinâmico, e as coisas juntas começam a fazer sentido. Porém, também temos uma hipótese de que talvez nós sejamos muito imaturos quando entramos na universidade, nós ainda não temos uma noção do que é verdadeiramente trabalhar em grupo, liderar um grupo, então cabe ao professor e a faculdade nos trazer o senso de realidade, de que tudo que o professor ensina tem aplicabilidade e é importante pro mercado de trabalho.

Abner: Legal, Luís quer falar alguma coisa?

Luís: Sim, eu também acho que vai muito do tipo de modelo de aula que a gente tem, que é sempre vamos pra aula, professor vai dar a matéria, vamos estudar para a prova e é só isso, acabou o semestre. Eu acho que uma forma excelente de aplicar conhecimento, além da forma como a Mirelly falou colocando em projetos por exemplo, é uma matéria que eu estou tendo na UnB este semestre que é sobre discussão de *cases* de *Harvard*, é uma matéria toda em inglês que te tira totalmente da sua zona de conforto, mas além disso você tem que entender o que é um *case*, buscar alternativas que não são tão claras e usar diversos conhecimentos do cursos de maneira conjunta pra solucionar o problema do *case*. Então eu acho que a forma como a aula é feita e, como ela é ministrada pelo professor, faz toda a diferença de como nós alunos vamos adquirir aquele determinado aprendizado.

Pedro: Eu sempre comento com meus professores que eu mais aprendo quando estou ensinando, ou quando eu estou falando a respeito do conteúdo que me foi passado, então só a receptividade de conteúdo pra mim não tem muito efeito, então acredito que as universidades elas precisam ter foco nas formas de aprendizado, porque cada aluno pode ter uma forma de receber um determinado conteúdo diferente de outros.

Nicole: Essa questão introdutória que o professor Raphael comentou que talvez poderia ser uma experiência maior já no início do curso, faz todo sentido! Eu tive uma matéria no primeiro semestre que tratava sobre mercado financeiro, que até então eu nem sabia o que era isso, o que era bolsa de valor, finanças nem nada, porém o professor quase que todo dia apresentava a matéria e, após a aula, abria o correio brasileiro e mostrava onde a matéria se aplicava, o que clareava a mente dos alunos, e fazia com que eles tivessem mais gosto pelo curso.

Abner: Legal sua visão, vou passar a palavra pra Mirelly agora.

Mirelly: Brigada. Eu vejo que, essa forma de aula que não tem muita aplicabilidade, cria uma diferença muito grande entre a universidade e o mercado. Muita gente diz que o mercado é diferente da sala de aula, e eu concordo, porém, muitas coisas que nós aprendemos em sala de aula tem aplicabilidade sim no mercado de trabalho, basta você como professor analisar situações cotidianas e saber repassar o conteúdo de uma forma mais dinâmica. E trazendo essas situações pro dia a dia do aluno, a gente acaba

cada vez mais com a lacuna que existe entre o que o mercado quer e o que a universidade oferece.

Pedro: Bem concordando com todo mundo mesmo, acredito que quando você tá naquela fase introdutória do curso, que possui diversas áreas diferentes de atuação, você costuma ficar restrito a um *slide*, a um livro, a uma pesquisa, ou a só um exemplo que o professor trouxe e que ele usa todos os semestres o mesmo. Eu concordo com o Luís, acho que independente da forma que o conteúdo foi ministrado pelo professor, a forma de situação problemática sempre vai ser uma das melhores formas de aprendizagem para as ciências sociais aplicadas, afinal, nós temos que resolver uma situação, um *case*, um problema, aí você não fica restrito a ter que aprender só vendo um slide, ou lendo um livro, você tem que, literalmente, vivenciar aquele conteúdo.

Abner: Concordo, alguém quer concluir essa discussão sobre o questionamento do professor Raphael?

Isa: É isso mesmo, pra finalizar, e até como exemplo, aqui no UniCEUB, a gente começa a ter noção de *cases* em uma matéria no quinto semestre, o que poderia ser adiantado para semestres iniciais, já que possuímos uma matéria muito interessante de projetos e criatividade já no primeiro semestre, e nos traria muita experiência já no início do curso.

Abner: Legal, dando continuidade aos tópicos de discussão, eu gostaria de saber, na opinião de vocês, quais características um aluno universitário deveria possuir para se dar bem em futuro mercado de trabalho?

Nicole: Proatividade, iniciativa, responsabilidade.

Luís: Eu volto aquela questão do “se expor” que é a proatividade que a Nicole falou, o universitário que busca ter novas experiências, que busca fazer a diferença independente de qual área ele queira atuar, esse universitário que “sai da caixa” é o que demonstra mais qualificação e experiência pra atuar no mercado de trabalho.

Pedro: É o aluno que busca se qualificar de maneira completa, não só tecnicamente, mas aprimorar suas relações, seu emocional, e também, buscar muitas experiências novas que agreguem no seu currículo.

Ana: Acredito que o aluno que tem uma boa responsabilidade com o futuro dele, ou seja, que tenha uma ótima consciência de que ele é responsável pelo próprio sucesso ou insucesso, que as atitudes que ele toma vão influenciar quem ele vai se tornar no ambiente de trabalho.

Mirelly: Eu acho que independentemente do método de avaliação que é utilizado, pra saber se uma pessoa vai ter sucesso ou insucesso na vida, pra você conseguir o que você deseja, acredito que você tem que ter determinação e comprometimento.

Abner: Bom! Dando continuidade à nossa discussão, agora eu quero discutir uma questão mais pessoal, porque quero avaliar perspectivas futuras de bons alunos

universitários, então eu gostaria de saber como vocês se imaginam daqui cinco ou dez anos com relação a emprego, ambiente de trabalho?

Ana: Algo que eu sempre penso quando eu falo em futuro, é que eu quero ter influenciado pessoas. Eu vim do interior de Minas Gerais, e lá eu observava muita gente presa no seu mundo, na sua cidadezinha e, sem se preocupar com o mundo lá fora, ou seja, sem conseguir enxergar as oportunidades da vida, então eu quero de verdade influenciar pessoas, e mostrar pra elas que o mundo é gigantesco, que você tem chances incríveis na vida, e acredito que eu me veja com essa característica no futuro.

Pedro: Bom, hoje eu já me vejo em um *trade-off* muito grande, porque eu tenho muito a gana de empreender e sou um colaborador de uma empresa privada atualmente, e até como forma de desafio pessoal, tenho uma grande vontade de crescer na empresa. Mas, sempre quando eu me vejo empreendendo no futuro, eu tento sair daquela visão focada no lucro ou em grande expansão, pra ter uma visão mais focada no colaborador e na responsabilidade social com a sociedade e com o planeta, claro que o lucro é importante até pra sobrevivência da empresa, porém acredito que essas novas formas de economia colaborativa, que tem uma preocupação muito grande com os colaboradores ou com a sociedade, acho que essas empresas serão o futuro do empreendedorismo. Então eu tento levar esses dois projetos na minha vida, sempre usando a característica de perseverança com muita positividade.

Abner: Isabela queria comentar também?

Isabela: Sim! Daqui uns dez anos, eu gostaria de liderar uma equipe de uma empresa que trabalhasse com comercio exterior, porque eu gosto muito da questão cultural de outros países, de entender como tal cidade funciona, ou que o mercado funciona de uma maneira diferente em determinado país por causa das suas questões políticas, ou religiosas não sei, porém isso me intriga bastante, ao ponto de me dar muita vontade de exercer esse papel de liderança nessa determinada situação.

Luís: Toda vez que eu penso daqui a dez anos, eu sempre imagino que o curso de administração pode abrir muitas portas diferentes pra você, eu gosto de finanças e tem o concurso do Banco Central, legal, eu gostaria de trabalhar no ramo público e em um banco importante pro meu país. Porém, exatamente por esse motivo de administração abrir muitas portas, eu imagino que tem tantas possibilidades como, por exemplo, trabalhar em ONG's, trabalhar em empresas privadas, abrir meu próprio negócio e influenciar muitas pessoas. O mais importante pra mim, é que eu gostaria de deixar um legado, tudo que eu fizer profissionalmente, eu quero impactar outras pessoas, e que as pessoas enxerguem valor nisso.

Mirelly: São tantas opções, e a gente tá em um cenário tão instável, mas independente do que for, eu realmente quero ser alguém que vai mudar realidades, e realmente dar oportunidade pra quem não teve, ou pra quem não pôde ter de maneira mais fácil como outras pessoas, porque eu tive pessoas que passaram pela minha vida e me

deram oportunidades muito boas, então eu quero retribuir esse favor para a sociedade.

Abner: Muito bom! Pessoal, com relação aquela ideia que eu tinha comentado com vocês sobre características de um aluno universitário no mercado de trabalho, vocês comentaram algumas habilidades que um universitário pode apresentar para se destacar no mercado, e meu tópico de discussão agora é o seguinte, vocês acham que existe alguma relação entre alunos universitários que tem essas características que vocês comentaram e pessoas que estão em um papel de liderança em alguma empresa?

Ana: Eu acredito que existe sim uma relação, por exemplo, eu admiro muito o Guilherme Benchimol o fundador da XP, uma corretora de investimentos, e algo que me chama muito atenção é, justamente, eu me identificar com os posicionamentos dele, as vezes ele toma decisões em determinados cenários que eu fico pensando que era exatamente o que eu faria na pele dele, então acredito sim que exista essa relação.

Pedro: Bom, eu vejo isso no meu estágio atual, a participação do gestor líder lá na empresa é muito grande, a integração dele com a equipe é muito grande, e acredito que de forma bem reduzida, mas existe muita semelhança nas decisões que ele toma e as decisões que eu tomo liderando um grupo de trabalho na faculdade, seja pro desenvolvimento de um projeto aqui na faculdade ou lá no estágio, nós dois temos pensamentos muito parecidos. Esse líder do meu estágio tenta trazer o melhor de cada colaborador, tenta trazer elementos que sejam sempre favoráveis no alcance de um certo objetivo, e são coisas que eu sempre tento passar pra um grupo de trabalho que estou liderando.

Nicole: Eu creio que sim! Porque tendo essa visão de liderança, eu não me imagino participando de qualquer outra empresa sendo apenas mais uma funcionária, e eu acho que a maioria dos universitários que tem esse perfil de correr atrás dos seus objetivos, eles conseguem alcançar papéis de liderança nas empresas, exatamente por causa daquelas características que nós citamos, como sempre sair da zona de conforto e etc.

Abner: Ótimo! Pessoal agora um questionamento muito importante com relação a graduação, eu queria saber, claro, na opinião de vocês, o que poderia ser feito para melhorar a experiência da formação de cada um de vocês?

Nicole: Vai muito da questão da metodologia da matéria, tem matérias que se o professor só quiser dar ela em slides, tudo bem, mas eu tenho uma matéria inclusive, que ela é basicamente o que o mercado oferece, e o professor lê slide, lê slide, lê slide, e é o mesmo slide a dez anos, tanto que as provas ele deixa disponível pra gente, e eu pesquisando mais a fundo sobre o que as empresas mais procuram nesse ramo de mercado financeiro, é exatamente o conteúdo que a gente deveria aprender na matéria dele. Então a forma como o professor, hoje, apresenta a matéria, é extremamente importante pra absorção e pro aprendizado do aluno universitário na graduação.

Luís: Faz muita diferença pra gente, com relação ao desenvolvimento do futuro profissional e acadêmico, você estar em contato com o mercado, sendo por meio de participação em uma empresa júnior, em um projeto da faculdade, em uma pesquisa científica e etc., faz toda diferença a forma como o professor vai passar a matéria. Porém, algumas metodologias inovadoras de ensino, que eu tive a oportunidade de observar em uma viagem acadêmica que a UnB disponibilizou para nós alunos na USP são muito interessantes, lá as empresas vão fazer seus *workshops* com a intenção de encontrar bons alunos universitários para contratarem como estagiários, trainees, ou até empregados mesmo.

Mirelly: Tá vamos lá, primeiro que eu já até comentei sobre novos formatos de aula, pra atingir todos os tipos de alunos, acho que isso é muito importante, segundo para o curso de administração mais contato com o mercado, a gente que teve o contato com o mercado sabe que as universidades e faculdades pecam em auxiliar nessa preparação. E uma crítica mais construtiva, acredito que até pelo lado pessoal e emocional, o curso de administração peca em formar pessoas, e foca em formar ferramentas de trabalho, com certeza nós vamos passar por um cargo de liderança no futuro, e eu sinto falta de mais ensinamentos sobre como lidar com o emocional de outras pessoas, que é uma coisa que vai ser muito difícil nós aprendermos no dia a dia. Então, aprender sobre empatia, simpatia, motivação lidando com pessoas mesmo por exemplo, devem ter sua devida importância no processo de aprendizagem de um aluno de administração.

Pedro: Bom é, acho que pra um gestor entender que alunos universitários podem ser futuros ativos importantes para empresa dele é um pouco difícil ainda, e a universidade também peca em demonstrar isso para os gestores, com a pouca aplicabilidade que o curso de administração dispõe para os alunos. A gente aqui no UniCEUB, tem algumas feiras de empreendedorismo, que desenvolvemos projetos e produtos pra empresas de pequeno porte, porém que tem capacidade pra ser aplicado a empresas de médio e grande porte, mas a faculdade não consegue perceber essa grande oportunidade, o que acaba limitando os alunos a pequenos projetos.

Abner: Pode fazer seu comentário Ana.

Ana: Uma coisa que vocês falaram, é que não depende muito só dos alunos e dos professores, mas da coordenação do curso em si, porque um ótimo contato com os coordenadores acaba facilitando muito a relação dos alunos com o curso, apesar das limitações que o MEC e o sistema educacional impõe, com um bom diálogo entre representantes do curso e o coordenador, podem surgir novas interações dos alunos com o mercado. Nós, aqui da UCB, criamos muitos projetos dessa maneira, então acredito que uma melhor relação da administração dos cursos com os alunos ajudaria bastante no nosso processo de graduação.

Isabela: E com relação ao incentivo das empresas com os alunos universitários, acho que ainda falta uma visão com certa importância por parte das empresas para os universitários, principalmente aqui em Brasília, a partir do momento que empresas

privadas e públicas comecem a dar mais importância aos graduandos, até para quem tá começando no curso, com postos dentro das universidades, como a Google e a Apple faz em algumas faculdades, acho que nesse momento nós vamos ter uma relação benéfica aos dois lados, tanto para os alunos com mais empregabilidade e experiência quanto para as empresas e para o mercado com mais funcionários jovens de mente aberta.

Luís: Eu sinto que administração é um curso completamente amplo, que tem muitas áreas que conversam e muitas áreas diferentes, por exemplo, você tem recursos humanos que é muito diferente de *marketing*, que é muito diferente de finanças, que é muito diferente de processos mas essas coisas se complementam no final. E aí, eu sinto que o aluno de administração quando ele entra no primeiro semestre, muitas vezes ele não está porque ele quer, muita gente entra em administração por ser um curso muito amplo que dá base para outros cursos e, muitas pessoas que estão no curso não têm a maturidade para planejar um futuro em um cargo de liderança em uma empresa. Portanto, eu concordo com a Mirelly quando ela fala de que os estudantes precisam de uma melhora no emocional, porque é muito difícil você encontrar um aluno de dezessete anos que seja maduro suficiente para adentrar no mundo organizacional.

Abner: Muito bom, mais alguém quer comentar alguma coisa? Então beleza. Nós vamos para o último tópico de discussão que é mais voltado para a parte da inteligência emocional, eu queria que a gente discutisse um pouco a respeito da atual preocupação dos gestores que estão no mercado de trabalho com o bem-estar mental e físico dos seus funcionários?

Isabela: Posso começar?

Abner: Sim, com certeza.

Isabela: Eu já estagiei em três lugares diferentes, os dois primeiros estágios foram em empresa privada, e agora eu estou em um órgão público. Nas empresas privadas eu senti bastante a questão da pressão pessoal com relação ao meu chefe. Foram duas situações diferentes, a primeira empresa eu trabalhava bem no operacional, e na outra empresa eu estagiei bem no estratégico. Porém, nos dois eu senti bastante a questão da pressão, da cobrança, da dureza, e muitas vezes do pouco ensinamento. Muitas vezes eu levei coisas pra casa, ou pra fazer na faculdade, porque simplesmente não dava tempo de realizar tudo que eles me pediam. E não tive o mínimo de reconhecimento por parte das duas empresas. E agora eu estou estagiando em uma empresa que possui um gestor super compreensivo, que tem muita empatia e, realmente, me motiva a trabalhar muito mais.

Mirelly: Comigo a situação foi um pouco difícil. Eu passei por um caso um pouco estranho, eu saí e entrei no mesmo estágio duas vezes. Eu estagiei em um banco privado, e era bem pesado com questão de cobranças, mas isso é bem normal neste ramo, estagiários ralam muito neste tipo de trabalho, porém eu aprendi bastante coisa então foi muito benéfico pra mim ao mesmo tempo. Porém, na primeira vez que

estagiei nesse banco, eu senti uma diferença de tratamento por eu ser mulher. O meu gestor era um homem, bem preconceituoso, que não acreditava em aprendizado por parte das funcionárias mulheres, ele só via erros, diferente dos homens que ele sempre passava a mão na cabeça. Era um ambiente muito tenso, as pessoas queriam puxar o tapete umas das outras, logo, o estresse era algo corriqueiro, e o gestor não ajudava nem um pouco por essa questão que eu acabei de citar. E lá, tinha a questão de que por ser uma empresa privada, qualquer deslize você podia ser mandado embora, então muitas pessoas trabalhavam porque precisavam do dinheiro e preferiam não conversar sobre as relações pessoais que existiam entre os funcionários e o gestor. Era uma relação muito tóxica. E por isso pedi para sair, porém alguns meses depois, eu retornei a esse banco em uma nova área, com uma nova gestora, mulher, que possui uma preocupação gigante com seus colaboradores, que acompanha todos nossos trabalhos, sempre ajuda no que precisa, ela entende nossos erros e reconhece nossos acertos. Eu consigo ver nela uma líder, e no meu antigo chefe um chefe.

Abner: Muito Interessante, pode falar Luís.

Luís: Eu tenho um caso pra falar também, minha antiga chefe era uma pessoa muito difícil de se lidar, e ela me exprimia até a última gota, porém eu sabia lidar com ela, o que facilitava bastante nossa relação. E depois de um tempo eu acabei saindo desse estágio, e conseqüentemente, muitas outras pessoas foram saindo também, justamente pela chefe ser uma pessoa muito difícil de lidar. Então, tipo assim, eu consigo ver duas perspectivas que podem vir de um gestor, uma que ele vai te cobrar o que precisa, mas ele vai ajudar seu colaborador a alcançar seu objetivo pessoal e o objetivo organizacional, entendendo e respeitando suas necessidades e expectativas, e outra perspectiva, vista mais pelo lado da administração mais antiga, mais operacional, que ele vê que a sobrevivência da empresa é a coisa mais importante, antes mesmo dos seus colaboradores, ou dos *stakeholders*, então se a empresa dele precisa que os funcionários trabalhem 12 horas diariamente, sem descanso, pra ela sobreviver, ele vai fazer qualquer coisa pra achar alguém com disposição pra fazer aquele trabalho pra ele, você querendo ou não, e se você não quiser ele vai te demitir.

Ana: Na minha opinião, você como gestor, pensar no bem-estar do seus colaboradores, que te ajudam diariamente na sua empresa, é um investimento a curto, médio e longo prazo, você vai estar preparando sua equipe que sempre vai estar se sentindo bem pra trabalhar, não vai medir esforços no alcance de metas, vão trabalhar muito mais dispostas, a chance de uma reclamação trabalhista é muito menor em um ambiente como este, é só olhar essas empresas como o Sabin por exemplo, que disponibilizam muitos incentivos pros seus colaboradores pra ele se sentirem o melhor possível enquanto trabalham. Os gestores tem que se preocupar mais com seus funcionários porque eles que sustentam a empresa no fim das contas, e cada vez mais a força da empresa está nas mãos do trabalhador, esse *empowerment* muitas vezes é o que dita se uma empresa vai ter lucro ou não em determinado período de tempo.

Nicole: Só fazendo um comentário. Cara, eu acho que vai ser muito complicado pra líderes no futuro conseguirem alinhar essas metas individuais e organizacionais com a

saúde mental, física e emocional do colaborador, na verdade isso já é difícil, só que cada vez piora mais, as metas ficam maiores, o desgaste fica maior. Conciliar essas duas coisas vai ser algo extremamente complexo, e espero que nós, que estamos sendo formados agora no futuro mercado de trabalho, e estando em uma posição de liderança, que a gente saiba lidar muito melhor com essa situação que os gestores atuais.

Abner: Muito bom! Mais alguém quer falar alguma coisa? Não? Ok, ótima discussão. Acabei todo meu roteiro, então vou encerrar nosso grupo focal por aqui, agradeço a participação de todos vocês, muito obrigado por essa conversa ótima e vou encerrar a gravação do áudio agora.