

LIDERANÇA EMOCIONAL: ASPECTOS PSICOLÓGICOS ATRELADOS AOS CARGOS DE ALTA GESTÃO

<https://dx.doi.org/10.48097/2674-8673.2023n8p11>

Arandi Maciel Campelo¹
Carlos Henrique Cabral Gomes²
Dara Tayna Silva de Melo³
Lukas Gabryell Lima de Araujo⁴

RESUMO

Este artigo trata dos aspectos psicológicos atrelados aos cargos de liderança e como eles refletem na vida profissional e pessoal dos envolvidos. A pesquisa foi realizada na empresa LR Transportes. O estudo teve como objetivo identificar como o líder é afetado psicologicamente, quais as doenças comumente desenvolvidas e quais os benefícios da psicoterapia no ambiente organizacional. Os resultados obtidos foram analisados a partir das perspectivas de Covey (2019) e Goleman (1995, 2001). O levantamento e a análise dos dados de campo foram realizados por meio da pesquisa qualitativa, utilizando como ferramenta um questionário semiaberto, aplicado em 2021. Responderam ao questionário 7 líderes dos 32 funcionários existentes na empresa. O estudo revelou que a psicoterapia pode ser efetiva na busca pela boa saúde mental e na amenização dos danos psicossomáticos.

Palavras-chave: Liderança. Inteligência emocional. Doenças psicossomáticas. Psicoterapia.

Data de submissão: 20/06/2022
Data de aprovação: 30/08/2022

ABSTRACT

This article deals with the psychological aspects linked to leadership positions and how they reflect on the professional and personal lives of those involved. The research was carried out at the company LR Transportes. The study aimed to identify how the leader is psychologically affected, which diseases are commonly developed and what are the benefits of psychotherapy in the organizational environment. The results obtained were analyzed from the perspectives of Covey (2019) and Goleman (1995, 2001). The survey and analysis of field data were carried out through qualitative research, using a semi-open questionnaire as a tool, applied in 2021. 7 leaders of the 32 existing employees in the company responded to the

¹ Orientador: Doutor em Educação/Brasil; Administrador/Brasil; Mestre em Planificación y Gestion Organizacional - Madrid/España; Mestre em Dirección y Organización de Hospitales y Servicios de Salud - Valencia/España; Consultor em Sistemas Organizacionais, desde 1984; Professor e Diretor Acadêmico da Faculdade Metropolitana da Grande Recife. E-mail: arandi.campelo@globo.com

² Estudante do curso de Administração da Faculdade Metropolitana da Grande Recife.
E-mail: ch611901@gmail.com

³ Estudante do curso de Administração da Faculdade Metropolitana da Grande Recife.
E-mail: dara.tayna@hotmail.com

⁴ Estudante do curso de Administração da Faculdade Metropolitana da Grande Recife.
E-mail: lukasgabryell@hotmail.com

questionnaire. The study revealed that psychotherapy can be effective in the search for good mental health and in alleviating psychosomatic damage.

Keywords: Leadership. Emotional intelligence. Psychosomatic illnesses. Psychotherapy.

INTRODUÇÃO

O presente artigo aborda o tema da liderança emocional e os aspectos psicológicos atrelados aos cargos de alta gestão. A pesquisa que embasou a construção deste artigo foi realizada na empresa LR Transportes⁵, situada na cidade de Jaboatão dos Guararapes – PE.

O tema abordado é de grande importância para demonstrar que, independentemente do porte e da natureza jurídica de uma organização, a existência de líderes preparados para o cargo faz toda diferença no clima organizacional da empresa, influenciando diretamente na produção. Alcançar um cargo de gestão muda completamente a vida do indivíduo. Lidar com esse poder é uma missão para poucos e a psicologia pode ser uma poderosa aliada na formação de um líder. O estudo aborda como os líderes são afetados pelas responsabilidades, como isso reflete na organização e em sua vida pessoal, e compreender a importância de estar psicologicamente preparado para assumir um cargo de alta gestão.

REFERENCIAL TEÓRICO

O líder é provavelmente a figura mais importante e a peça chave para o pleno funcionamento de uma organização, seja essa uma grande empresa multinacional com milhares de funcionários ou simplesmente um condomínio com alguns apartamentos. Sobre isso Melo (2017) diz que

Líder é aquela pessoa que possui uma capacidade de coordenar e influenciar pessoas. Um bom líder consegue usar essa capacidade para motivar as pessoas a usarem seus potenciais para alcançarem um objetivo comum. Uma pessoa que possui um cargo de liderança em uma empresa ou organização deve trabalhar essas características em si mesma para desenvolvê-las ou ampliá-las. (MELO, 2017, p. 1).

Em uma organização existem vários perfis de líderes, do autoritário ao liberal. O indivíduo que assume um cargo de liderança certamente tem domínio técnico das atividades inerentes ao cargo. É improvável que alguém que não conheça a fundo os processos da instituição esteja apto para assumir um cargo de alta gestão.

Com isso, a ideia deste trabalho é falar do fator que diferencia bons líderes. O quanto o profissional que está ocupando aquele cargo está psicologicamente preparado para estar nele?

⁵ LR Transportes é uma empresa de raiz nordestina, com filiais espalhadas por todas as capitais do Nordeste, possibilitando de forma rápida, ética e segura, atender todas as necessidades dos clientes.

De acordo com Cury (2008) o indivíduo que aprende a controlar suas emoções torna-se mais resiliente, solidário, maleável, sensível, compassivo, paciente, generoso e magnânimo.

Tendo isso em vista, essa é uma das perguntas mais importantes que devem ser feitas em uma contratação ou promoção para um cargo de liderança. Além disso, em uma situação hipotética, em que um indivíduo que ascendeu a um cargo de gestão pela primeira vez em uma empresa de grande porte como o Google, conseqüentemente tem seu salário triplicado, e será encarregado por vários colaboradores. Porém, com grandes poderes, vem grandes responsabilidades. Chiavenato (2006) diz que

A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, seja nas empresas, seja em cada um de seus departamentos. Ela é essencial em todas as funções da administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar. (CHIAVENATO, 2006, p. 18 -19).

Atrelado a isso, surge uma cobrança gigantesca, além da necessidade de cuidar dos seus liderados: estar atento aos problemas, angústias e frustrações de todos eles. Ademais, ainda é preciso cuidar da família, ter uma vida social e resolver problemas pessoais. Com isso, é comum que pessoas em um cargo de alta gestão desenvolvam danos psicológicos. Em longo prazo, um líder que não trabalha sua inteligência emocional acaba refletindo esse despreparo em seus liderados. Quanto ao papel do líder, Covey (2019) diz que

O gestor é uma figura de referência para os colaboradores. Ele é consultado por uma série de questões da rotina de trabalho e orienta várias ações. A boa saúde mental facilita o desempenho do papel de liderança, estimulando a proatividade, o discernimento e a confiança necessária para a tomada de decisões, um adoecimento psíquico pode provocar indisposição, dificuldade de dialogar e em gerenciar as tarefas, o que pode trazer problemas para a corporação. É importante destacar que todas as pessoas têm problemas e podem vir a ter alguma questão de saúde mental. (COVEY, 2019, p. 1).

O CLL⁶, uma consultoria internacional especializada no desenvolvimento de executivos, tem se dedicado ao estudo do capital psicológico. Atualmente, a empresa investiga as melhores formas de enfrentar os desafios no ambiente de trabalho, a partir do desenvolvimento de recursos psicológicos como resiliência e otimismo.

A psicologia aparece como a principal alternativa para esse problema, hoje em dia. O gestor que faz diferença dentro das organizações é aquele que trabalha bem a sua inteligência emocional. Para Goleman (2001, p. 337) “é a capacidade de identificar nossos próprios sentimentos e dos outros, de nos motivarmos e gerirmos os impulsos dentro de nós e em nossos relacionamentos”.

⁶ *Center for Creative Leadership* (Centro de Liderança Criativa).

Além disso, ele defende que essa inteligência pode ser aprendida e desenvolvida, dependendo de um exercício cotidiano. De acordo com Goleman (1995), existem cinco elementos-chave para se alcançar essa inteligência emocional: autoconsciência, autorregulação, motivação, empatia e habilidades sociais. Ainda segundo Goleman (2001):

Por muitas décadas, falou-se vagamente sobre essas habilidades que eram chamadas de temperamento e personalidade ou habilidades interpessoais (habilidades ligadas ao relacionamento entre as pessoas, como a empatia, liderança, otimismo, capacidade de trabalho em equipe, de negociação etc.), ou ainda competência. Atualmente, há uma compreensão mais precisa desse talento humano, que ganhou um novo nome: inteligência emocional. (GOLEMAN, 2001, p. 338).

Tendo isso em vista, para assumir um cargo de alta gestão é indiscutível que o colaborador precisa ter uma boa liderança emocional para encarar toda a responsabilidade que o cargo engloba. Além do mais, para liderar pessoas é de extrema importância entender nossos próprios sentimentos, e assim, entender os sentimentos dos outros.

Danos psicossomáticos na gestão de pessoas

A reação emocional de um indivíduo no ambiente corporativo passa a afetar diretamente suas ações, num conflito interno que manifesta transtornos no externo. Exaustão física e psicológica, problemas para conseguir dormir, dores, estresse ocupacional, isolamento social, esquecimentos contínuos, ansiedade, mudança frequente de humor, aperto no peito, desânimo e depressão são sintomas que podem estar ligados aos transtornos mentais causados pelo esgotamento psíquico de situações tóxicas relacionadas ao ambiente organizacional. A OPAS (2021) define a Síndrome de Burnout da seguinte forma:

Síndrome conceituada como resultante do estresse crônico no local de trabalho que não foi gerenciado com sucesso⁷. Possui três dimensões que estão listadas como: 1) Sentimentos de exaustão ou esgotamento de energia; 2) Aumento do distanciamento mental do próprio trabalho, ou sentimentos de negativismo ou cinismo relacionados ao próprio trabalho; e 3) Redução da eficácia profissional. (OPAS, 2021, p. 01).

Uma matéria realizada pelo G1 ES (2020) destaca dados significativos em relação aos trabalhadores que foram afastados do trabalho. De acordo com o INSS⁷, só no Espírito Santo, no ano de 2019, foram afastados mais de 1.400 profissionais devido a algum tipo de transtorno fóbico-ansioso, onde se destacam a depressão, o estresse e a ansiedade.

Esse esgotamento profissional está cada vez mais comum atualmente, em virtude das organizações que sobrecarregam seus colaboradores, fazendo com que eles alcancem mais do que seu corpo e mente possam suportar. Essa permanência contínua de tensão emocional e o estresse crônico causa danos psicossomáticos que ocorrem de forma gradual. Seus sinais e

⁷ Instituto Nacional do Seguro Social

sintomas são leves no início e pioram com o passar do tempo. Segundo França e Rodrigues (2005):

A síndrome de *burnout* tem o sentido de preço que o profissional paga por sua dedicação ao cuidar de outras pessoas ou de sua luta para alcançar uma grande realização. O *burnout* é o fruto de situações de trabalho que têm como objeto de trabalho o contato com outras pessoas. É a resposta emocional a situações de estresse crônico em função de relações intensas com outras pessoas que apresentam grandes expectativas em relação a seus desenvolvimentos profissionais e dedicação à profissão, e que, no entanto, em função de variados obstáculos, não conseguiu alcançar o retorno esperado. (FRANÇA; RODRIGUES, 2005, p. 52).

É possível observar que esses danos emocionais vêm ganhando cada vez mais espaço na cultura das organizações. A despreocupação com o equilíbrio psíquico do colaborador é algo recorrente nas instituições, com a visão de que o trabalho seja mais importante que a saúde mental do colaborador.

A relação de conflito entre o corpo e a mente é o que determina o bem-estar ou o adoecer do indivíduo. Estar presente em um ambiente organizacional conflituoso que vive um conjunto complexo de valores das quais não se preocupa com a saúde física e mental do colaborador, ou que não o permita expressar livremente sua criatividade, findam a construção de barreiras e cargas psíquicas pesadas, das quais interferem na vida do funcionário não apenas no ambiente organizacional, mas também no pessoal, interferindo na relação com a família e outras atividades que ele executa fora do trabalho. De acordo Mello Filho (1992) o trabalho pode ser fonte de satisfação e criação de condições para a satisfação de necessidades, como também, ao contrário, pode se tornar uma verdadeira prisão, em decorrência das más condições em que é realizado.

Tendo em vista o conjunto psicossomático e os benefícios que a vivência e estímulo de manter o corpo e a mente funcionando de maneira saudável e estática, o fortalecimento desses fatores traz consigo resultados satisfatórios no âmbito da saúde integral. Freire (2000, p. 39) cita que “a vivência do corpo é a vivência de impulsos, sentimentos, pensamentos, movimentos, é viver a consciência do ser”.

A psicoterapia na gestão do ambiente organizacional

Atualmente, ter inteligência emocional para lidar com nossos problemas pessoais já é uma tarefa bem difícil, agora, pode-se imaginar o quão é complicado e necessário ter essa habilidade para lidar com um grupo de pessoas com seus próprios problemas pessoais, e liderá-las de forma com que esses conflitos não afetem diretamente o rendimento, produtividade e clima organizacional de uma empresa.

Com base em Sobral e Peci (2013, p. 329), “[...] liderança é a capacidade de usar o poder para influenciar o comportamento dos seguidores”. Ter inteligência emocional para sustentar uma boa gestão sem desmotivar e sobrecarregar seus liderados é de extrema importância, porém, isso costuma ser negligenciado pelas organizações.

Muitas empresas não dão apoio necessário para que essa inteligência seja trabalhada e muitos líderes não aguentam a pressão e responsabilidade posta a eles, gerando danos que podem ser inépcia⁸, redução de eficácia, e em muitos casos a Síndrome de Burnout. Com isso, a psicoterapia é aconselhada para ajudar esses profissionais. Mas o que é psicoterapia?

A psicoterapia é entendida como a aplicação de técnicas especializadas ao tratamento de problemas psíquicos. Trabalha com suas angústias e sofrimentos, ajudando o indivíduo a compreender o sentido e significado dos seus sentimentos. Uma vez que é compreendido, o objetivo torna-se a busca de soluções e aconselhamentos, visando amenizar e lidar com suas aflições. As psicoterapias são métodos de tratamento realizados por profissionais treinados com o objetivo de reduzir ou remover um problema, uma queixa ou um transtorno. (CORDIOLI, 2008, p. 42). Das principais abordagens psicoterápicas, destacam-se a Psicanálise, a Terapia Familiar, a Hipnoterapia, a Terapia em Grupo e a Psicoterapia Cognitiva-Comportamental, sendo esta última o foco a ser contemplado pelo presente trabalho.

Psicoterapia Cognitiva-Comportamental é uma vertente na qual o psicólogo vai identificando sentimentos, pensamentos e comportamentos de determinadas situações vividas pelo paciente. Com isso, alguns padrões vão sendo identificados. A essência do diálogo no contexto da psicoterapia é a atitude empática, a escuta compreensiva e livre de julgamentos por parte do psicólogo.

Ademais, é um tratamento que busca curar as doenças da mente, os transtornos psicológicos e restabelecer a saúde mental das pessoas. É uma área muito utilizada por psicólogos organizacionais e se baseia muito no autoconhecimento e na autorreflexão, visando resoluções de conflitos internos do profissional para que ele alcance uma saúde emocional favorável. Para Zanelli, Bastos e Borges-Andrade (2004) a psicologia organizacional é voltada para a análise de características do trabalho que contribuem para o aumento da eficiência organizacional. Além disso, outro foco dessa área é manter os colaboradores motivados pois, conforme Vergara (1999, p. 42), " A motivação é uma forma, uma energia que nos impulsiona na direção de alguma coisa".

⁸ Ausência de aptidão, falta de competência e/ou eficiência.

Percebesse que a psicologia organizacional está à disposição das empresas como grande ajuda no processo de estabelecer uma saúde mental entre seus colaboradores, e prepará-los emocionalmente para assumirem um cargo de liderança. Dessa forma, a psicoterapia é uma boa abordagem para esse processo.

O profissional responsável por essa preparação e acompanhamento, atuando diretamente no campo empresarial é o psicólogo organizacional. Em sua atuação, ele não diz claramente o que seu paciente deve fazer, ele não toma decisões com base nas situações acordadas pelo paciente. Em vez disso, propõe questionamentos para ajudá-lo a encontrar as respostas e se sentir mais seguro para tomar a melhor decisão.

De acordo com Zanelli (1994, p. 56), as atividades mais recorrentes de um psicólogo organizacional "são vistas inseridas no contexto e endereçadas na busca da saúde mental e da qualidade de vida no ambiente extensivo do trabalho". Esse profissional pode contribuir diretamente na organização, oferecendo um ambiente saudável e aconselhando nas soluções dos problemas, fazendo com que seus colaboradores sintam-se mais motivados no desempenho de suas atividades. Contudo, nas empresas, a psicoterapia ainda está muito distante para ser aplicada no cotidiano, em razão do pre-julgamento, medo e custo. Vale até destacar que em muitos casos, as empresas já possuem psicólogos aptos e à disposição, mas os próprios líderes e liderados ignoram a ajuda necessária. Entretanto, é um método extremamente aconselhado que pode ser implantado aos poucos, estimulando os profissionais a adotarem a prática regularmente.

METODOLOGIA

O propósito maior deste artigo foi demonstrar a importância de dispor de líderes psicologicamente preparados, e como esse despreparo psicológico reflete na gestão. Neste sentido, a pesquisa de campo foi desenvolvida em uma transportadora, trazendo como proposta:

- a) Identificar os aspectos psicológicos que influenciam no desenvolvimento de um líder;
- b) Identificar como o despreparo psicológico afeta diretamente o indivíduo que assume um cargo de gestão;
- c) Analisar os danos causados pelo esgotamento psíquico;
- d) Propor como a psicoterapia pode ajudar no preparo psicológico.

A pesquisa de campo foi realizada na empresa LR Transportes, situada na cidade de Jaboatão dos Guararapes – PE.

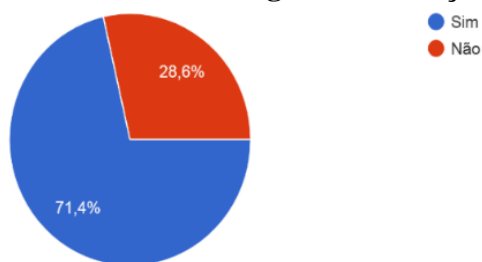
O campo investigativo foi composto por 32 funcionários, dos quais 7 líderes responderam ao questionário. O desenvolvimento dessa pesquisa teve os seguintes parâmetros:

- a) Quanto à forma: Bibliográfica e de Campo;
- b) Quanto à finalidade: Aplicada;
- c) Quanto ao método de análise: Propositiva;
- d) Quanto à abordagem: Qualitativa.

A pesquisa de campo foi realizada através da utilização de um questionário semiaberto, constante no apêndice deste artigo.

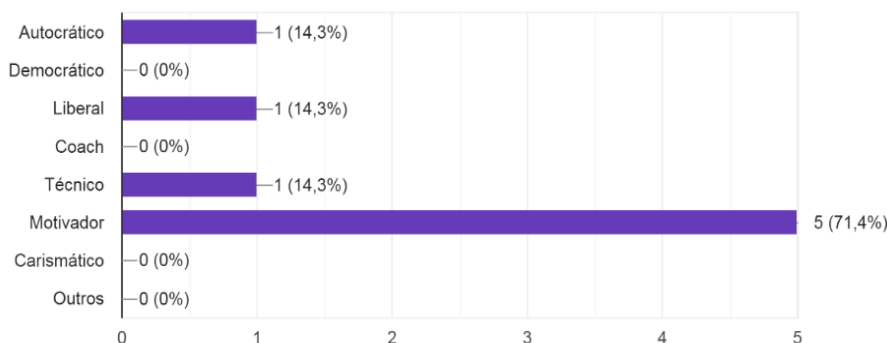
DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA DE CAMPO

1. Ao assumir o cargo de liderança você passou por algum treinamento?



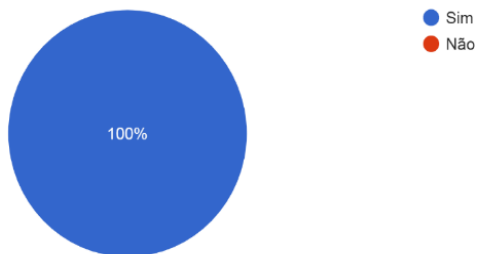
Nessa questão 71,4% afirmaram ter participado de treinamento antes de assumirem cargos de liderança. Mesmo assim, os dados de campo apresentaram um expressivo percentual de colaboradores que afirmaram não terem sido treinados para assumirem suas funções de liderança. Nesse sentido, pode-se compreender que essas pessoas (28,6%) certamente foram afetadas negativamente no desempenho de suas funções.

2. Você se considera um líder:



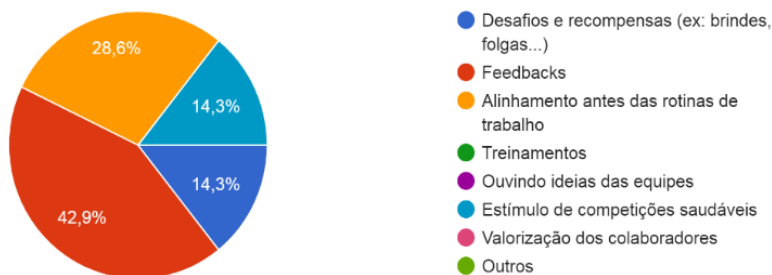
Nesse quesito, 71,4% dos entrevistados consideram-se líderes motivadores. Com base na pesquisa, as repostas foram positivas, pois, Goleman (1995) diz que a motivação é um importante aspecto na busca da inteligência emocional.

3. Você considera que seus liderados lhe enxergam como um bom líder?



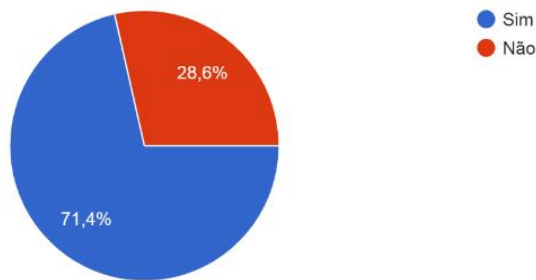
De acordo com Melo (2017), um bom líder consegue não apenas coordenar, mas também motivar. Nesse sentido, o líder é retratado como um espelho, influenciando seus liderados. Além disso, essa unanimidade nas respostas mostra a necessidade dos líderes se autoafirmarem "bons", até mesmo quando os liderados não os enxergam dessa maneira.

4. Como você costuma motivar sua equipe?



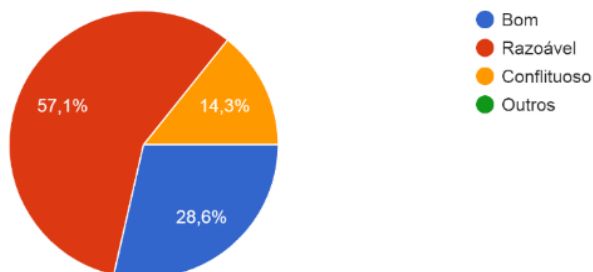
Enxerga-se uma discrepância nas respostas. Os dados de campo mostraram que cada líder possui uma metodologia diferente e motivam seus liderados com base no conhecimento que tem da sua equipe. A maioria dos entrevistados informou que motivam suas equipes através de feedback.

5. Na sua opinião, o clima organizacional influencia diretamente nas tomadas de decisões?



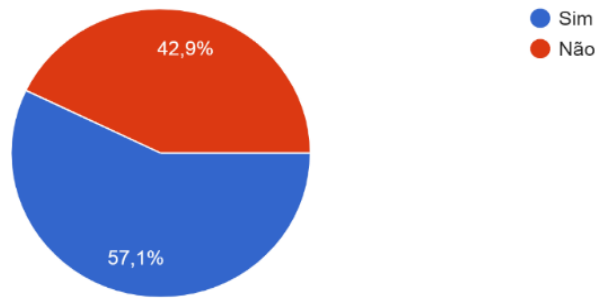
71,4% das respostas afirmaram que o clima organizacional influencia diretamente nas tomadas de decisões. De acordo com Mello Filho (1992), o trabalho pode ser fonte de satisfação e criação. Entretanto, os dados de campo apresentaram um expressivo percentual de colaboradores que informaram que o clima organizacional não está diretamente ligado nas tomadas de decisões. Ainda de acordo com o autor, o trabalho pode se tornar uma verdadeira prisão, em decorrência das más condições. Diante disso, pode-se compreender que essas pessoas (28,6%) certamente foram afetadas negativamente pelo clima organizacional.

6. Como você descreve o clima organizacional na empresa?



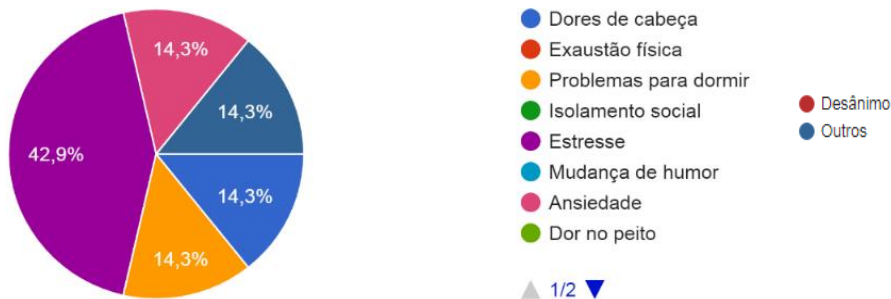
Conforme os dados coletados, existe uma diferença na concepção de clima organizacional para cada líder. 14,3% informaram que o clima é conflituoso, e ao analisar os dados, observa-se que esse percentual obteve determinadas dificuldades ao desempenhar o cargo de liderança e nas suas decisões. No entanto, 57,1% das respostas afirmaram que o clima organizacional é razoável e 28,6% responderam que é bom. Pode-se observar que os profissionais que responderam bom ou razoável são afetados de forma positiva pelo clima organizacional. Sendo assim, reestabelecem melhor qualidade de vida no ambiente de trabalho, conforme afirma Zanelli; Borges-Andrade; Bastos (2014).

7. Você se sentiu psicologicamente preparado para assumir o cargo de liderança?



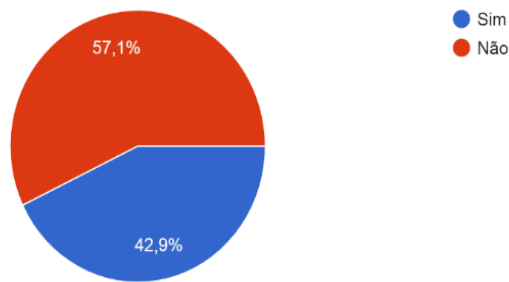
Observa-se que 42,9% das pessoas responderam que não se sentiram preparadas psicologicamente para assumirem o cargo de liderança. Conforme Chiavenato (2002), os seres humanos estão sempre empenhados a se adaptarem em diversas situações, a ponto de satisfazerem suas necessidades, mantendo seu equilíbrio emocional. Com base na pesquisa, a falta desse equilíbrio influencia no despreparo do profissional e até em sua vida pessoal, ocasionando diversos transtornos psicológicos. Contrapondo 57,1% das pessoas afirmaram que se sentiram preparadas e demonstraram um melhor desempenho profissional.

8. Se o cargo assumido causou algum problema entre o corpo e a mente, especifique abaixo:



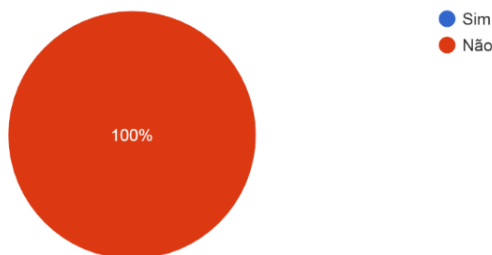
Nessa questão, o maior percentual dos dados coletados está relacionado ao estresse. Por muitas vezes esse estresse é uma resposta emocional ao profissional que assume o cargo de liderança, que por diversos obstáculos não conseguiu alcançar seu equilíbrio emocional. Ademais, as respostas que figuram na pesquisa fazem parte do grupo de doenças psicossomáticas, o que afirma Covey (2019) ao citar essas doenças como consequência de um adoecimento psíquico.

9. Quando tem um problema na empresa, ele interfere na sua vida pessoal?



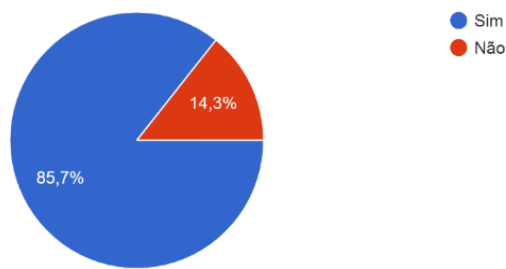
É evidente que o percentual de 42,9% é bem alarmante, fortalecendo que a falta de preparo emocional interfere diretamente na vida pessoal do profissional. Essa interferência resulta na frustração do indivíduo na tentativa de adaptação ao ambiente, conforme aborda Chiavenato (2002). A pesquisa esclarece o quanto é necessário saber diferenciar sua vida pessoal da profissional, sem que uma interfira na outra, estabelecendo um equilíbrio emocional.

10. A empresa investe em preparo psicológico para seus colaboradores?



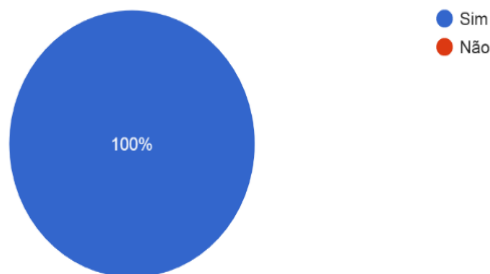
Com a unanimidade nas respostas, é possível verificar que a empresa não investe nesse preparo, o que pode levar ao desenvolvimento de doenças psicossomáticas. Sendo assim, a pesquisa aponta que esse investimento poderia ter ajudado alguns líderes, principalmente aqueles que não possuíam preparo psicológico ao assumir o cargo de liderança. Conforme afirma Zanelli, Bastos e Borges-Andrade (2004) o investimento na psicologia organizacional aumenta a eficácia profissional e pessoal do indivíduo.

11. Você participaria de sessões com psicólogo organizacional?



Nessa questão 85,7% afirmaram que participariam de sessões com o psicólogo empresarial. Esse interesse é importante para a organização, pois, conforme Zanelli (1994), essas sessões com o psicólogo organizacional ajudam os profissionais na busca da saúde e da qualidade de vida no ambiente de trabalho. Contudo, os dados de campo apresentaram um pequeno percentual (14,3%) de colaboradores que não participariam, conforme avaliado na pesquisa. Esses profissionais sentem-se inseguros ao se expressar abertamente sobre as situações a que são submetidos na organização.

12. Você considera que a psicoterapia ajuda na saúde emocional no cargo de liderança?



Os dados coletados nessa questão apenas reforçam o quanto os colaboradores necessitam de assistência psicológica. Sabe-se que situações de conflitos acontecem todos os dias nas organizações, e lidar com essas situações demandam equilíbrio emocional que pode ser obtido com a ajuda da psicoterapia, conforme afirma Covey (2019) que a boa saúde mental facilita o desempenho no papel de liderança.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve a pesquisa de campo realizada na empresa LR Transportes, com amostragem de 7 líderes. Os dados foram coletados através de um questionário semiaberto, e o objeto de estudo foi embasado na liderança emocional.

O presente estudo teve o objetivo de analisar como o despreparo psicológico afeta o desempenho do indivíduo ao exercer o cargo de liderança, e traz a psicoterapia como um método eficaz no preparo desse profissional. Além do mais, com base nos dados analisados, é possível identificar que o objetivo da pesquisa foi alcançado, tendo em vista que os participantes da pesquisa que demonstraram um despreparo psicológico, obtiveram menor desempenho e apresentaram danos psicossomáticos.

De modo geral, a pesquisa realizada demonstrou que líderes psicologicamente despreparados para um cargo de liderança desenvolveram determinados danos psicossomáticos, como por exemplo estresse, dores de cabeça, e até mesmo ansiedade, causando um adoecimento mental. Contudo, para amenizar o problema, a pesquisa mostra como a psicoterapia é uma boa alternativa na busca da liderança emocional, reforçando o estudo dos autores abordados. Ademais, os próprios entrevistados afirmaram que participariam de sessões com um psicólogo organizacional, porém, a empresa não investe nesse tipo de preparo.

Nesse sentido, o presente estudo revelou com clareza que a psicoterapia é uma grande aliada e recomenda o investimento nessa prática, pois, é de extrema importância para o preparo psicológico dos líderes.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CORDIOLO, A. V., & Giglio, L. Como atuam as psicoterapias: os agentes de mudança e as principais estratégias psicoterápicas. Em: A. V. Cordiolo. **Psicoterapias: abordagens atuais**. Porto Alegre: Artes Médicas, 2008.

CURY, Augusto. **O código da inteligência**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

FRANÇA, A. C. L.; RODRIGUES, L. R. **Stress e trabalho: uma abordagem psicossomática**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

FRANKLIN, COVEY. **Saúde mental dos gestores**: qual o impacto desse cuidado nas decisões da empresa? Disponível em: <https://franklincovey.com.br/blog/saude-mental-dos-gestores/>. Acesso em: 29 abr. 2021.

FREIRE, C. A. **O corpo reflete o seu drama**: somatodrama como abordagem psicossomática. São Paulo: Agora, 2000.

G1. Mais de 1,4 mil pessoas foram afastadas do trabalho por ansiedade em 2019 no ES, diz INSS. Disponível em: <https://g1.globo.com/es/espírito-santo/noticia/2020/01/30/mais-de-14-mil-pessoas-foram-afastadas-do-trabalho-por-ansiedade-em-2019-no-es-diz-inss.ghtml>. Acesso em: 08 dez. 2021.

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

GOLEMAN, Daniel. **Trabalhando com a inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

MELO, Luciene B. R. **Liderança e gestão de pessoas**: como o mapeamento de competências pode ajudar. Disponível em: <https://blog.psicologiaviva.com.br/lideranca-e-gestao-de-pessoas/> Acesso em: 11 maio 2021.

MELLO FILHO, J. **Psicossomática hoje**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1992.

OPAS BRASIL. **CID: burnout** é um fenômeno ocupacional. Disponível em: https://www.paho.org/bra/index.php?option=com_content&view=article&id=5949:cid-burnout-e-um-fenomeno-ocupacional&Itemid=875. Acesso em: 28 mar. 2021.

SOBRAL, Felipe; PECI, Alketa. **Administração**: Teoria e Prática No Contexto Brasileiro. 2ª Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2013.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ZANELLI, José Carlos. Movimentos emergentes na prática dos psicólogos brasileiros nas organizações de trabalho: implicações para a formação. Conselho Federal de Psicologia. **Psicólogo Brasileiro**: Práticas Emergentes e Desafios para a Formação. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1994.

ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt (Orgs.) **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. 2ª Ed. Porto Alegre: Artmed, 2014.

ZANELLI, José Carlos; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt; & BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo (Orgs.). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

APÊNDICE A – Questionário aplicado na pesquisa de campo

Este questionário tem como objetivo identificar os problemas psicológicos que líderes enfrentam na alta gestão da empresa LR Transportes e como isso os afeta em sua vida pessoal.

1. Ao assumir o cargo de liderança, você passou por algum treinamento?
 - a. Sim
 - b. Não

2. Você se considera um líder:
 - a. Autocrático
 - b. Democrático
 - c. Liberal
 - d. Coach
 - e. Técnico
 - f. Motivador
 - g. Carismático
 - h. Outros: _____

3. Você considera que seus liderados lhe enxergam como um bom líder?
 - a. Sim
 - b. Não

4. Como você costuma motivar sua equipe?
 - a. Desafios e recompensas (ex: brindes, folgas...)
 - b. Feedback
 - c. Alinhamento antes das rotinas de trabalho
 - d. Treinamentos
 - e. Ouvindo ideias das equipes
 - f. Estímulo de competições saudáveis
 - g. Valorização dos colaboradores
 - h. Outros: _____

5. Na sua opinião, qual a parte mais difícil em ser um líder?

6. Na sua opinião, o clima organizacional influencia diretamente nas tomadas de decisões?
 - a. Sim
 - b. Não

7. Como você descreve o clima organizacional na empresa?
 - a. Bom
 - b. Razoável
 - c. Conflituoso
 - d. Outros: _____

8. Você se sentiu psicologicamente preparado para assumir o cargo de liderança?
 - a. Sim
 - b. Não

9. Se o cargo assumido, causou algum problema entre o corpo e a mente, especifique abaixo:
- Dores de cabeça
 - Exaustão física
 - Problemas para dormir
 - Isolamento social
 - Estresse
 - Mudança de humor
 - Ansiedade
 - Dor no peito
 - Desânimo
 - Outros: _____
10. Quando tem um problema na empresa, ele interfere na sua vida pessoal?
- Sim
 - Não
11. Ao se posicionar numa situação conflituosa entre os seus subordinados, como você costuma agir?
12. A empresa investe em preparo psicológico para seus colaboradores?
- Sim
 - Não
13. Você participaria de sessões com psicólogo organizacional?
- Sim
 - Não
14. Você considera que a psicoterapia ajuda na saúde emocional no cargo de liderança?
- Sim
 - Não