



A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NAS ORGANIZAÇÕES: INFLUÊNCIA NA GESTÃO DE PESSOAS E O PAPEL ESSENCIAL DESEMPENHADO PELO LÍDER.

RAYANE LUCIANO DE LACERDA¹

FÁBIO JOSÉ PEREIRA LIMA²

RESUMO

A inteligência emocional nas organizações é fundamental para o sucesso da gestão de pessoas e desempenha um papel essencial na liderança, a capacidade de reconhecer, compreender e gerenciar emoções, tanto as próprias quanto as dos outros, é crucial para promover um ambiente de trabalho saudável, produtivo e motivador. Nesse contexto, o objetivo desta pesquisa é analisar a inteligência emocional nas organizações, refletindo sobre a influência do papel do líder na gestão de pessoas. Para elaboração do estudo adotou-se como metodologia a pesquisa bibliográfica utilizando referências que abordam sobre os temas de inteligência emocional, liderança e gestão de pessoas. A partir desse estudo foi possível compreender que a inteligência emocional nas organizações é uma competência essencial para os líderes, pois contribui significativamente para o sucesso da gestão de pessoas, o desenvolvimento de equipes de alto desempenho e a criação de uma cultura organizacional positiva e produtiva. A capacidade de reconhecer, compreender e gerenciar emoções, tanto as próprias quanto as dos outros, é crucial para promover um ambiente de trabalho saudável, produtivo e motivador.

Palavras-chave: Inteligência emocional. Líder. Gestão de pessoas.

ABSTRACT

Emotional intelligence in organizations is fundamental to the success of people management and plays an essential role in leadership. The ability to recognize, understand and manage emotions, both one's own and those of others, is crucial to promoting a healthy work environment, productive and motivating. In this context, the objective of this research is to analyze emotional intelligence in organizations, reflecting on the influence of the leader's role in people management. To prepare the study, bibliographical research was adopted as a methodology using references that address the topics of emotional intelligence, leadership and people management. From this study it was possible to understand that emotional intelligence in organizations is an essential skill for leaders, as it contributes significantly to the success of people management, the development of high-performance teams and the creation of a positive and productive organizational culture. The ability to recognize, understand and manage

¹ Arquivologia pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB), Especialista em Arquivologia pela Faculdade Venda Nova do Imigrante (FAVENI), Mestranda em Administração pela Must University. E-mail: rayanelacerda1@hotmail.com.

² Engenheiro Mecânico. MBA em Gestão de Negócios e Especialista em Segurança da Informação. Mestrando em Administração pela Must University. E-mail: fabiojpl.1907@gmail.com.



emotions, both one's own and those of others, is crucial to promoting a healthy, productive and motivating work environment.

Keywords: Emotional intelligence. Leader. People management.

1 INTRODUÇÃO

A inteligência emocional (IE) tornou-se uma habilidade fundamental para aqueles que ocupam posições de liderança, ganhando popularidade como um critério para identificar líderes capazes de gerenciar eficazmente suas próprias emoções.

A inteligência emocional nas organizações emergiu como um fator crítico que transcende as habilidades técnicas e desempenha um papel vital na eficácia da gestão de pessoas. Este fenômeno, popularizado por pesquisadores como Daniel Goleman, destaca a importância de compreender e gerenciar as emoções, tanto a nível individual quanto coletivo, no contexto organizacional. Esta pesquisa explora a influência da inteligência emocional na gestão de pessoas nas organizações, destacando especialmente o papel central desempenhado pelo líder nesse cenário. Ao examinar as competências emocionais críticas, percebeu-se como a aplicação dessa inteligência não apenas impacta o bem-estar emocional e as relações interpessoais, mas também molda o sucesso global e a produtividade organizacional. No cerne desse desenvolvimento está o líder, cuja habilidade em integrar a inteligência emocional no ambiente de trabalho é fundamental para orientar a equipe em direção ao sucesso e alcançar resultados excepcionais.

Diante dessa perspectiva, o presente trabalho busca compreender a inteligência emocional nas organizações e a influência do líder na gestão de pessoas, bem como identificar conceitos relacionados à inteligência emocional e discutir a importância para assegurar o sucesso da equipe.

Os caminhos utilizados neste estudo basearam-se na pesquisa bibliográfica, utilizando como fonte revistas científicas, artigos, livros e dissertações que abordam sobre o tema apresentado, nas bases de dados como google acadêmico e biblioteca virtual.

A continuação deste artigo segue a seguinte estruturação: conceituação de inteligência emocional; inteligência emocional nas organizações; sua importância para liderança e na gestão das pessoas e considerações finais.



2 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Desde o final do século XIX, pesquisas teóricas e empíricas têm sido conduzidas para investigar a inteligência. Durante esses estudos, diversos modelos surgiram com o propósito de oferecer explicações teóricas ou servir como testes para avaliar os índices de inteligência humana. Em geral, esses modelos concebiam a inteligência humana de maneira bidimensional ou multidimensional, com alguns autores a definindo como uma capacidade geral de raciocínio, enquanto outros incluíam várias capacidades mentais independentes entre si.

A inteligência emocional refere-se à capacidade de reconhecer, compreender, gerenciar e usar as próprias emoções de forma eficaz, bem como a habilidade de reconhecer, interpretar e responder às emoções dos outros de maneira apropriada. Essa competência é fundamental para o sucesso pessoal e profissional, contribuindo para o desenvolvimento de relacionamentos saudáveis, comunicação eficaz e tomada de decisões informada pelas emoções.

Goleman (1996) em seu livro "Inteligência Emocional", descreve a inteligência emocional como: A habilidade de desenvolver motivação interna e perseverar em direção a um objetivo apesar das adversidades; de gerenciar impulsos e exercitar a paciência para alcançar a satisfação de seus desejos; de manter um estado de espírito positivo e evitar que a ansiedade prejudique o pensamento racional; de demonstrar empatia e confiança em si mesmo

A capacidade de criar motivações para si mesmo é uma dimensão importante da inteligência emocional, e está relacionada ao componente da inteligência emocional conhecido como motivação intrínseca, que envolve a capacidade de se auto motivar e buscar metas com energia e persistência, independentemente de recompensas externas. A inteligência emocional desempenha um papel fundamental na capacidade de criar motivações pessoais, ajudando a pessoa a compreender suas emoções, gerenciá-las de maneira eficaz e alinhar suas ações com metas significativas e valores pessoais, contribuindo para uma motivação intrínseca duradoura e sustentável.

A habilidade emocional consiste em utilizar de forma perspicaz as emoções, isto é, direcionar deliberadamente as emoções para benefício próprio, empregando-as como uma ferramenta para orientar a conduta e o pensamento, visando aprimorar os resultados, conforme Weisinger (1997) nos apresenta em seu trabalho

Com o avanço da ciência, incluindo campos como a psicologia, a psiquiatria e, mais recentemente, a neurociência, foi revelado que diversos fatores influenciam o sucesso de indivíduos e organizações. Nesse contexto, surge o Quociente Emocional (QE), destacando a



importância crescente da inteligência emocional nesse processo (Goleman, 1999). Para Goleman (1999) o domínio das emoções pode resultar em mudanças substanciais, tanto no âmbito profissional quanto no familiar; como consequência da pessoa se tornar mais consciente de suas responsabilidades em relação ao seu próprio bem-estar e ao dos outros. Utilizando as habilidades adquiridas, ela tem a capacidade de promover uma transformação cultural e social em seu ambiente de vida ou trabalho.

Goleman (1999) consolidou seus estudos em um resumo que identifica cinco competências da Inteligência Emocional, abordando diversos aspectos dessa habilidade. Essas competências são consideradas fundamentais e têm um impacto significativo no equilíbrio emocional, nas interações interpessoais e no sucesso tanto na esfera pessoal quanto profissional. Elas representam os alicerces essenciais da inteligência emocional, desempenhando um papel crucial no desenvolvimento integral do indivíduo, influenciando positivamente seu bem-estar emocional e contribuindo para relacionamentos interpessoais mais saudáveis, além de promover o sucesso em suas realizações pessoais e profissionais.

TABELA 1. Cinco Competências da Inteligência Emocional.

| | |
|----------------------------|--|
| Autopercepção | Saber o que se sente num determinado momento e utilizar as preferências que guiam a tomada de decisão; fazer uma avaliação realista das próprias capacidades e possuir uma sensação bem fundamentada de autoconfiança. |
| Autorregulamentação | Lidar com as próprias emoções de forma que facilitem a tarefa que há pela frente, em vez de interferir com ela; ser consciente e adiar a recompensa a fim de perseguir as metas; recuperar bem de aflições emocionais. |
| Motivação | Utilizar suas preferências mais profundas para impulsioná-las e guiá-las na direção de suas metas, ajudando-as a terem iniciativa e serem altamente eficazes, e a perseverarem diante de reveses e frustrações. |
| Empatia | Pressentir o que as pessoas estão sentindo, ser capaz de assumir sua perspectiva e cultivar o <i>rappor</i> e a sintonia com uma ampla diversidade de pessoas. |



| | |
|----------------------------|--|
| Habilidades sociais | Lidar bem com as emoções nos relacionamentos e ler com precisão situações sociais e redes; interagir com facilidade; utilizar essas habilidades para liderar, negociar e solucionar divergências, bem como para a cooperação e o trabalho em equipe. |
|----------------------------|--|

FONTE: Adaptado de Goleman (1999)

3 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NAS ORGANIZAÇÕES

A inteligência emocional nas organizações refere-se à capacidade dos indivíduos e grupos de compreender, gerenciar e utilizar eficazmente as emoções no ambiente de trabalho. Reconhecida como uma habilidade crucial, a inteligência emocional tem um impacto significativo na cultura organizacional, nas relações interpessoais e no desempenho geral. Segundo Goleman (1999), fomentar o desenvolvimento das competências relacionadas à inteligência emocional representa um elemento essencial na abordagem de gestão de qualquer organização.

Conforme Goleman (1999) indivíduos que cultivam habilidades emocionais avançadas tendem a experimentar maior contentamento e eficácia em suas vidas, demonstrando domínio sobre padrões mentais que impulsionam sua produtividade. Aqueles que enfrentam dificuldades no controle de sua vida emocional enfrentam conflitos internos que prejudicam a capacidade de se concentrar no trabalho e de manter a clareza de pensamento.

Weisinger (1997) afirma que a inteligência emocional está intimamente relacionada aos desempenhos organizacionais, pois a sua aplicação implica que líderes em todos os níveis hierárquicos estejam colaborando em prol do benefício coletivo. Isso significa que estão focados tanto no desenvolvimento dos liderados quanto no sucesso da empresa, trabalhando em conjunto para alcançar metas e resultados. Essa abordagem cria um ambiente propício ao crescimento mútuo.



3.1. A importância da inteligência emocional para o líder

A participação ativa da liderança na gestão das emoções no ambiente corporativo torna- se cada vez mais crucial. Essa relevância está diretamente ligada ao reconhecimento de que as pessoas constituem os recursos mais essenciais dentro de um sistema produtivo. Elas pensam, agem e monitoram seus procedimentos considerando o contexto em que estão inseridas. Nesse sentido, torna-se imperativo que os profissionais que ocupam cargos de liderança possuam habilidades eficazes para lidar com suas próprias emoções, promovendo um ambiente de trabalho saudável e produtivo. Como traz Goleman (1999), a falta de habilidade interpessoal dos líderes prejudica o desempenho de todos.

Para Goleman et al. (2018), líderes excepcionais despertam nossas emoções, incitam nossa paixão e inspiram o melhor que há em nós. Líderes emocionalmente inteligentes também são capazes de influenciar positivamente o clima organizacional, fomentando uma cultura de respeito, confiança e colaboração. A habilidade de lidar com conflitos de maneira construtiva e motivar a equipe, mesmo em períodos de mudança, destaca-se como um diferencial importante para o sucesso de uma liderança eficaz.

Compreender e gerenciar emoções é fundamental para liderar equipes de forma eficaz. A capacidade de um líder de manter a calma em situações desafiadoras, demonstrar empatia e promover uma comunicação aberta contribui para a construção de relações interpessoais sólidas. Além disso, a consciência emocional permite que os líderes compreendam melhor as necessidades e motivações de seus colaboradores, facilitando a criação de um ambiente de trabalho que promova o engajamento e a realização profissional. Mesmo que tenham êxito em todas as outras áreas, caso os líderes não consigam adequadamente guiar as emoções na trajetória correta, suas ações não alcançarão o potencial máximo de eficácia, alerta Goleman, Boyatzis, e McKee (2018).

A liderança situacional é um modelo de liderança desenvolvido por Paul Hersey e Kenneth Blanchard, que sugere que os líderes devem adaptar seu estilo de liderança com base na maturidade e competência de seus seguidores em relação a uma tarefa específica (Blanchard & Hersey, 1992). Este modelo destaca que não há um estilo de liderança único que seja eficaz em todas as situações. Em vez disso, a eficácia de um líder depende de sua capacidade de avaliar a situação e ajustar seu comportamento conforme necessário.



De acordo com Blanchard & Hersey (1992), sob a influência da liderança situacional, observam-se quatro fases de maturidade dos colaboradores em uma organização, e essas etapas desempenham um papel determinante no modo de atuação do líder para assegurar o sucesso na gestão da equipe.

TABELA 2. Fases de Maturidade dos Colaboradores.

| | |
|---------------------|---|
| Determinar | Neste contexto, os escritores categorizam a competência dos liderados como limitada na realização de uma tarefa específica, pois eles não demonstram plena confiança em suas habilidades ou motivação para executar as atividades. Para garantir o cumprimento das tarefas, é necessário que o líder delegue responsabilidades e supervisione de maneira próxima a execução. |
| Persuadir | É observado que o colaborador apresenta um nível de maturidade que varia de médio a moderado, sendo adequado para a realização da tarefa, mas carecendo das habilidades específicas exigidas por ela. Diante dessa situação, o líder situacional não apenas orienta o trabalho, mas também oferece apoio e estímulo ao colaborador, visando ajudá-lo a desenvolver a autoconfiança e motivação necessárias para agir. |
| Compartilhar | Nesse cenário, é constatado que o colaborador apresenta um nível de maturidade que oscila entre moderado e alto, possuindo as habilidades necessárias para realizar a tarefa. Entretanto, sua relutância em auxiliar o líder sugere falta de interesse, possivelmente associada a motivos como desânimo e falta de confiança em suas próprias competências. Nesse contexto, cabe ao líder buscarativamente a participação e colaboração do colaborador na tomada de decisões. |



| | |
|----------------|---|
| Delegar | <p>No patamar mais elevado, é identificado que o colaborador possui uma maturidade elevada, bem como as habilidades e disposição necessárias para a tarefa em questão. Nesse estágio, o líder não necessita fornecer apoio e direcionamento de forma ativa ao trabalho, uma vez que o colaborador detém autonomia e goza da confiança do líder para conceber as melhores soluções e executá-las sem depender de uma supervisão constante.</p> |
|----------------|---|

FONTE: Adaptado de Blanchard & Hersey (1992)

A Liderança Situacional promove uma gestão mais flexível e eficaz, contribuindo para o desenvolvimento individual dos colaboradores e o alcance dos objetivos organizacionais. O líder deve avaliar a maturidade dos membros da equipe em relação a uma tarefa específica e, em seguida, adaptar seu comportamento de liderança de acordo com esse nível de prontidão.

A essência da liderança situacional mencionada por Blanchard & Hersey (1992), reside na habilidade do líder em diagnosticar a maturidade dos liderados e ajustar seu estilo de liderança conforme necessário. Essa abordagem favorece uma gestão mais flexível e eficiente, contribuindo para o desenvolvimento individual dos colaboradores e o alcance dos objetivos organizacionais.

A inteligência emocional (IE) desempenha um papel relevante nos relacionamentos interpessoais, sendo uma habilidade valiosa para as organizações na gestão de seus colaboradores. Referindo-se à capacidade de reconhecer, compreender e gerenciar as emoções próprias e dos outros de maneira eficaz, a aplicação da inteligência emocional pode ter impactos significativos na gestão de pessoas no ambiente de trabalho, criando um ambiente de trabalho eficiente e criativo.

A inteligência emocional, enquanto competência comportamental, possui a capacidade de desempenhar um papel significativo em várias áreas de uma organização. Isso ocorre por meio do estabelecimento de um equilíbrio emocional tanto dentro de equipes específicas quanto entre elas. Essa contribuição se reflete na aprimoração dos relacionamentos pessoas, na diminuição da rotatividade de funcionários, no aumento da motivação da equipe e, por conseguinte, na elevação da produtividade. Estando ainda, a

inteligência emocional associada à redução do desenvolvimento de estresse, da Síndrome de Burnout, e de outros problemas de saúde mental e doenças psicossomáticas (Leandro, 2023).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A inteligência emocional tem sido objeto de crescente interesse e pesquisa ao longo das décadas, especialmente por sua relevância no contexto pessoal e profissional. Desde os primeiros estudos sobre inteligência no final do século XIX até os avanços contemporâneos na psicologia e neurociência, sua importância só tem aumentado.

A definição de inteligência emocional, destaca sua essência na capacidade de reconhecer, compreender, gerenciar e usar as próprias emoções de forma eficaz, bem como interpretar e responder às emoções dos outros de maneira apropriada. Esta competência não apenas influencia o sucesso pessoal, mas também é vital para o bom desempenho nas relações interpessoais e no ambiente de trabalho.

Há, cinco competências fundamentais da inteligência emocional: autopercepção, auto-regulação, motivação, empatia e habilidades sociais. Essas competências não só influenciam o equilíbrio emocional individual, mas também impactam diretamente a interação entre as pessoas e o sucesso em diversas esferas da vida.

Na gestão de organizações, a inteligência emocional desempenha um papel fundamental. Líderes e gestores que possuem habilidades emocionais avançadas têm maior probabilidade de criar ambientes de trabalho saudáveis e produtivos. A liderança situacional, destaca a importância de os líderes adaptarem seus estilos de liderança de acordo com o nível de maturidade e habilidades dos membros da equipe, o que ressalta a necessidade de inteligência emocional na liderança.

A gestão de pessoas também se beneficia da inteligência emocional. Ao cultivar um ambiente que promova o equilíbrio emocional e o bem-estar dos colaboradores, as organizações podem experimentar redução da rotatividade, aumento da motivação e produtividade da equipe, além de uma cultura organizacional mais positiva e colaborativa.

Portanto, a inteligência emocional não é apenas uma competência individual, mas também um aspecto essencial para o sucesso organizacional. Seja na liderança, na gestão de pessoas ou nas relações interpessoais, seu impacto positivo é evidente, promovendo um ambiente propício ao crescimento pessoal e profissional. Aqueles que desenvolvem e aplicam



habilidades emocionais avançadas são capazes não apenas de influenciar positivamente as emoções dos outros, mas também de inspirar e motivar, impulsionando assim o sucesso e a realização tanto a nível individual quanto organizacional.

A realização desse estudo buscou aprofundar a pesquisa acerca da inteligência emocional, além de servir como referencial teórico para pesquisas futuras referente a esta área de estudo.

REFERÊNCIAS

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional**: A teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva, 1996. 384 p. ISBN 8573020806.

GOLEMAN, Daniel. **Trabalhando com a inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1999. 416 p. ISBN 8573022256.

BLANCHARD, Kenneth H.; HERSEY, Paul. **Psicologia Para Administradores. A Teoria e as Técnicas da Liderança Situacional**. São Paulo: EPU, 1992. 456 p. ISBN 8512660406.

LEANDRO, Enzzo Matheus Da Silva. Inteligência emocional e seus impactos na gestão de pessoas. PUC Goiás, 2023. Disponível em: <https://repositorio.pucgoias.edu.br/jspui/handle/123456789/7096>. Acessado em: 23 jan. 2024.

WEISINGER, Hendrie. **Inteligência emocional no trabalho**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1997. 220 c. ISBN 9788573021813.