



INSTITUTO FEDERAL

Sertão Pernambucano

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO
SERTÃO PERNAMBUCANO**

CURSO DE GESTÃO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

ANDERSON LUAN RIBEIRO FIRMINO

**ESTUDO BIBLIOGRÁFICO SOBRE INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E
LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES**

FLORESTA – PE

2023

ANDERSON LUAN RIBEIRO FIRMINO

**ESTUDO BIBLIOGRÁFICO SOBRE INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E
LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Coordenação do curso de Gestão da Tecnologia da Informação do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano, campus Floresta, como requisito parcial à obtenção do título de Tecnólogo em Gestão da Tecnologia da Informação.

Orientadora: Prof^ª. Ana Patrícia Vargas Borges

FLORESTA – PE

2023

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

F525e Firmino, Anderson Luan Ribeiro

Estudo bibliográfico sobre inteligência emocional e liderança nas organizações/ Anderson Luan Ribeiro Firmino . - Floresta, 2023.
39 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnólogo em Gestão da Tecnologia da Informação) - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano, Campus Floresta, 2023.

Orientador: Prof^a. Ana Patrícia Vargas Borges

1. Líder. 2. Gestão. 3. Empresas.

I. Borges, Ana Patrícia Vargas. II. Título.

CDD: 606.152

ANDERSON LUAN RIBEIRO FIRMINO

ESTUDO BIBLIOGRÁFICO SOBRE INTELIGÊNCIA E LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação do curso de Gestão da Tecnologia da Informação do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano, campus Floresta, como requisito parcial à obtenção do título de Tecnólogo em Gestão da Tecnologia da Informação.

Aprovado em: 18/01/2023.

BANCA EXAMINADORA

Ana Patricia Vargas
Borges:62722891549

Assinado de forma digital por Ana Patricia Vargas Borges:62722891549
Dados: 2023.02.25 22:06:54 -03'00'

Prof. Ana Patrícia Vargas Borges Orientador(a)
IF Sertão PE – Campus Floresta

Ayane Maria Goncalves
da Silva:08911092428

Assinado de forma digital por Ayane Maria Goncalves da Silva:08911092428
Dados: 2023.02.24 21:51:02 -03'00'

Prof^ª. Ayane Maria Gonçalves da Silva
IF Sertão PE – Campus Floresta

Documento assinado digitalmente
 FLORISVALDO CUNHA CAVALCANTE JUNIOR
Data: 24/02/2023 15:43:11-0300
Verifique em <https://verificador.iti.br>

Prof. Florisvaldo Cunha Cavalcante Júnior
IFBA – Campus Juazeiro

FLORESTA - PE

2023

A Deus primeiramente, toda honra e glória.
Sem ele nada disso seria possível.
Aos meus pais por sempre me incentivarem
nos estudos, mostrando que não há
caminho melhor que estudar para alcançar
nossos objetivos.

AGRADECIMENTOS

A Deus primeiramente, pois sem ele seria impossível chegar até aqui.

Aos meus pais Maria das Graças e Damião Virgulino, os meus maiores exemplos de seres humanos e os meus espelhos perante a sociedade. À minha noiva Letícia, colega de turma, incentivadora e apoiadora ao longo da minha trajetória acadêmica.

A minha orientadora a Professora Ana Patrícia, por todo acompanhamento e orientação durante a realização deste trabalho. Aos professores participantes da banca examinadora Ayane Gonçalves e Florisvaldo Cavalcante Júnior por fazerem parte deste momento tão importante e especial. A todos os professores, coordenadores do curso: Obrigado mestres pelo tempo, aprendizado, colaborações para me moldar como aluno, profissional e pessoa. Aos colegas de turma, por todo acolhimento e conhecimento compartilhado.

Ao Instituto Federal de Ciências Educação e Tecnologia do Sertão Pernambucano - Campus Floresta, por todo acolhimento e pela possibilidade de ingressar num curso de educação superior.

“As emoções são uma fonte crítica de
informação para aprender.”

Joseph LeDoux

RESUMO

Com um mundo cada vez mais globalizado, pequenos fatores ganham destaque e funcionam frequentemente como um diferencial entre as organizações. Deste modo, fatores como a Inteligência Emocional e a Liderança ganham força no cenário empresarial, funcionando por muitas vezes como vantagem competitiva entre as empresas, e como fator de sucesso das mesmas. Levando em consideração a influência das emoções no comportamento do ser humano, a dominação dessas emoções por parte do líder se torna um grande ponto para definir como será a relação entre ele e os subordinados, funcionando como o grande fator para o sucesso ou insucesso dele na sua determinada função. O objetivo principal deste trabalho consiste em analisar de que forma a inteligência emocional é importante para as organizações e para atuação de um líder. Para isto, foi realizada uma pesquisa bibliográfica qualitativa descritiva a fim de conhecer a fundo os temas, buscando os principais autores e trabalhos já publicados com o intuito de esclarecer as definições a respeito do tema, e mostrar a importância da Inteligência Emocional (IE) na função da liderança. A partir deste trabalho, espera-se que pesquisadores futuros possam enxergar a importância a respeito dos temas, bem como realizar pesquisas que possam agregar e ajudar na proliferação da IE emocional nas organizações e no papel dos líderes.

Palavras-chave: Emoções; liderança; organizações.

ABSTRACT

With an increasingly globalized world, small factors gain prominence and often work as a differentiator between organizations. In this way, factors such as Emotional Intelligence and Leadership gain strength in the business scenario, often working as a competitive advantage among companies, and as a success factor for them. Taking into account the influence of emotions on human behavior, the dominance of these emotions by the leader becomes a great point to define how the relationship between him and subordinates will be, functioning as a major factor for his success or failure in the organization. its particular function. The main objective of this work is to analyze how emotional intelligence is important for organizations and for a leader's performance. For this, a descriptive qualitative bibliographical research was carried out in order to know the themes in depth, seeking the main authors and works already published in order to clarify the definitions regarding the theme, and to show the importance of Emotional Intelligence (EI) in the leadership function. From this work, it is expected that future researchers can see the importance of the themes, as well as carry out research that can add and help in the proliferation of emotional EI in organizations and in the role of leaders.

Keywords: Emotions; leadership; organizations.

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|----|
| Quadro 1 - Inteligências Múltiplas segundo Gardner..... | 18 |
| Quadro 2 - Emoções e temas universais associados..... | 20 |
| Quadro 3 - Definições de líder e liderança baseada nos estudos de Fiedler | 25 |
| Quadro 4 - Estilos de liderança..... | 27 |
| Quadro 5 - Diferenças entre gerentes e líderes..... | 31 |

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

IE Inteligência Emocional

Sumário

| | |
|---|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 14 |
| 1.1 Objetivos Gerais | 16 |
| 1.2 Objetivos Específicos | 16 |
| 2 CONCEITUANDO A INTELIGÊNCIA | 17 |
| 3 CONCEITUANDO EMOÇÕES | 19 |
| 4 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL | 20 |
| 5 LIDERANÇA | 23 |
| 6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICO | 32 |
| 7 ANÁLISE DE DISCUSSÃO DE RESULTADOS | 32 |
| 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS | 36 |
| REFERÊNCIAS | 37 |

1 INTRODUÇÃO

A crescente onda da inserção da tecnologia no ambiente empresarial obriga as empresas a se adequarem ou verem as suas concorrentes passarem na frente nesta corrida pelo sucesso. Em um mundo empresarial cada vez mais competitivo, é necessário buscar vantagens em todos os âmbitos da corporação, uma vez que qualquer detalhe, por mínimo que seja, se torna um grande diferencial neste universo tão disputado.

Partindo desse pressuposto, a inteligência emocional é um assunto bastante relevante e que vem ganhando cada vez mais espaço nas discussões em relação aos ambientes organizacionais. Isto se deve ao fato de que o fator emocional está diretamente ligado com o bem estar dos funcionários e com sua produtividade e, assim, relaciona-se com a vantagem competitiva pretendida pelas organizações.

O tema inteligência emocional (IE) vem se destacando cada vez mais no cenário organizacional, sendo seu entendimento e estudo de suma importância para qualquer trabalho. Por vezes, é a denominada IE que funciona como um diferencial competitivo dentro das organizações, pois saber controlar as emoções, lidar com as pressões e conflitos que há no ambiente de trabalho pode impactar diretamente no sucesso do funcionário.

Dentro de uma organização, a IE é um componente extremamente necessário para todos os membros, independentemente do cargo que ocupam, já que funcionários emocionalmente bem, tendem a produzir mais.

Por outro lado, funcionários que não sabem lidar com as suas emoções podem ter a sua produtividade comprometida, além do comprometimento de sua saúde mental - o que não deve ser esquecido, pois problemas de saúde mental podem acarretar no desenvolvimento de doenças como depressão e síndrome de Burnout (doença resultante do estresse crônico e esgotamento mental e físico, segundo TRIGO et al., 2007).

A depressão é definida como um transtorno do humor caracterizada pelo rebaixamento do humor e perda do interesse e prazer nas atividades corriqueiras, cuja intensidade e duração podem variar de acordo com a gravidade do quadro, inclui sintomas de ordem emocional, cognitiva e físicas, sendo os mais comuns anedonia, apatia, alteração de peso, distúrbios do sono, sentimento de culpa ou inutilidade,

ideação suicida, alteração da libido, dificuldade de concentração, com consequências incapacitantes (AKISKAL, 2000; OMS, 2005, 2017).

Os sintomas mais característicos do burnout são: exaustão emocional e distanciamento afetivo. Segundo Trigo et al. (2007): a exaustão emocional abrange sentimentos de desesperança, solidão, depressão, raiva, impaciência, irritabilidade, tensão, diminuição de empatia; aumento da suscetibilidade para doenças, cefaleia, náuseas, tensão muscular, dor lombar ou cervical, distúrbios do sono. O distanciamento afetivo provoca a sensação de alienação em relação aos outros, sendo a presença destes muitas vezes desagradável e não desejada (p.225).

No ambiente organizacional, a IE passou a ser um elemento necessário para todos os colaboradores, uma vez que precisa estar presente na vida organizacional, desde a liderança efetiva, a formação de equipes, o estabelecimento de uma rede de comunicação interna e externa, desenvolvimento de potencial, desempenho humano, habilidades sociais e vida econômica e política (FERRARI; GHEDINE, 2021).

Além disso, a IE tem papel fundamental na formação e atuação de um líder pois, em um cargo onde se lida diretamente com pessoas, sendo necessário que ele esteja numa posição de comandar toda uma equipe, inspirando, motivando e buscando que cada um apresente seu melhor desempenho - o que, no final das contas, colabora para aumentar a produtividade e atingir os objetivos e metas da empresa. Saber lidar com as emoções é uma das características indispensáveis para um líder, que não pode se deixar levar pelas emoções, evitando assim inúmeros problemas. Neste contexto, o fator emocional pode ser um grande aliado para o sucesso de um time e, conseqüentemente, de uma organização.

A IE tornou-se uma medida para identificação de líderes que saibam lidar com suas emoções: ferramentas foram estruturadas para o desenvolvimento de competências efetivas de IE em líderes que estejam com essas competências pouco presentes ou ausentes (FERRARI; GHEDINE, 2021).

Com base no que foi dito até aqui, a presente pesquisa busca responder a seguinte pergunta:

- Qual a importância de falar sobre a relação entre Inteligência Emocional e Liderança? E como esta relação pode influenciar de forma positiva ou negativa nas organizações e no papel do líder?

A relevância deste assunto está atrelada ao grande número de casos de doença mental (especialmente de suicídios de funcionários) por conta de problemas no

trabalho, bem como aos problemas econômicos do país, resultando em altas taxas de desemprego ou até desalento (quando a pessoa desiste de procurar um emprego), que aumentam a pressão psicológica e comprometem as relações de trabalho. Tudo isso justifica a escolha do tema do presente estudo, que pretende contribuir para sistematizar o que já se sabe sobre a IE e o papel da liderança, compreendendo a importância de tal relação para uma organização e para a atuação de um líder, o que pode auxiliar empresas e futuros gestores e líderes sobre este assunto.

1.1 Objetivos Gerais

Sistematizar a relação entre os conceitos de inteligência emocional e de liderança no contexto das organizações.

1.2 Objetivos Específicos

- Conceituar inteligência, emoções e inteligência emocional;
- Definir liderança e apresentar os estilos de liderança e suas particularidades;
- Discutir a importância da inteligência emocional para atuação de um líder no contexto das organizações.

2 CONCEITUANDO A INTELIGÊNCIA

A maioria das pessoas parecem ter em mente um conceito formado sobre a definição de inteligência. Basta perguntar a qualquer pessoa e ela começará a enumerar diversas características da palavra. Inteligência é um termo dos mais estudados a mais de um século pelos psicólogos; porém, até os dias de hoje existem discussões acerca desse tema, em relação a sua definição, importância ou até mesmo como ela pode ser medida e o quão importante é para nós, seres humanos.

Assim Celso Antunes define inteligência:

A palavra inteligência tem sua origem na junção de outras duas palavras latinas, a palavra *inter* (entre) mais a palavra *legere* (eleger ou escolher). Adaptando-se a origem desse termo ao conceito atual de inteligência, chega-se à ideia de que a inteligência é a escolha (melhor) entre duas ou mais situações. Assim, é inteligente quem escolhe a melhor saída ou a melhor resposta, e esse conceito indica a capacidade de que dispomos para, através da seleção, penetrar na compreensão das coisas (ANTUNES, 1998 apud GUEBUR; POLETTO; VIEIRA, 2012, p. 81).

Mas outros autores têm pensamentos diferentes quanto à definição de inteligência. Roazzi e Souza (2002) resumem o que disseram vários destes: Machado (1984) declara que “A inteligência é uma faculdade que pode ser desenvolvida e não algo que vem pronto com o nascimento e não pode ser alterado”. Já Francis Galton (1869), pioneiro no estudo da avaliação da inteligência, acreditava firmemente que a inteligência era uma capacidade fixa e hereditária subjacente a todas as atividades cognitivas.

De acordo com a teoria piagetiana, a inteligência faz parte do processo de desenvolvimento de todo ser humano, sendo estabelecida através de uma combinação entre características de um indivíduo (isto é, como cada um percebe, compreende, analisa, pensa e raciocina) e o ambiente (de onde partem os estímulos para o desenvolvimento). Ou seja, a inteligência é algo que nasce com cada um, mas é adquirida e aperfeiçoada com o passar dos anos e com as experiências que acontecem ao longo da vida. Sendo através dela que podemos compreender e lidar com os atos que acontecem no nosso dia a dia, analisando, pensando, raciocinando sobre o que nos ocorre (PIAGET, 2012 apud SANTANA et al., 2022).

Proposta por Howard Gardner em 1983, a teoria das inteligências múltiplas afirma que o ser humano seria possuidor de oito áreas de inteligência, descritas no Quadro 1.

Quadro 1 – Inteligências Múltiplas segundo Gardner

| Tipo de Inteligência | Definição |
|-----------------------------------|--|
| Inteligência linguística | É a capacidade de pensar com palavras e de utilizar a linguagem para expressar e avaliar significados complexos. |
| Inteligência lógico-matemática | É a capacidade lógica e matemática, que possibilita calcular, quantificar, considerar hipóteses, realizar operações matemáticas complexas e ter raciocínio dedutivo. |
| Inteligência espacial | É a capacidade de formar um modelo mental de um mundo espacial e pensar de forma tridimensional. |
| Inteligência cinestésico-corporal | É a capacidade de manipular objetos e sintonizar habilidades físicas desenvolvida principalmente por atletas, dançarinos e cirurgiões. |
| Inteligência musical | É aquela que apresenta as pessoas que possuem uma sensibilidade para a entonação, a melodia, o ritmo e o tom. |
| Inteligência naturalista | Consiste em observar padrões na natureza, identificar e classificar objetos e compreender os sistemas naturais e aqueles criados pelo homem. |
| Inteligência interpessoal | É a capacidade de compreender outras pessoas e interagir com elas. Corresponde à sensibilidade para responder de forma adequada às situações. |
| Inteligência intrapessoal | É a capacidade de formar um modelo verdadeiro de si mesmo e usar esse conhecimento no planejamento e direcionamento de sua vida. |

Fonte: Gardner (1983)

Gardner destaca que a maioria das pessoas possuem as oito inteligências, porém cada uma demonstrada de forma diferente, de acordo com o momento que é vivenciado e combinando-as de forma única (SOUZA; JINKINGS, 2022).

Percebeu-se que os autores têm pensamentos diferentes a respeito da definição de inteligência e da forma pela qual a mesma é desenvolvida por cada ser humano. Para alguns autores o desenvolvimento da inteligência se dá com o passar dos anos e de acordo com as experiências vividas por cada indivíduo, outros destacam que é algo fixo e hereditário, porém destaca-se o fato que da inteligência ser algo intrínseco, onde cada indivíduo possui a sua e a desenvolve de uma forma única.

3 CONCEITUANDO EMOÇÕES

Outro tema bastante debatido pelos psicólogos e pela sociedade, e que é alvo de discussões sobre o seu significado, controle e impacto que causam, são as emoções.

Segundo Carvalho (2017), a palavra emoção é originada do latim *ex movere*, que significa mover para fora ou afastar-se, e assim como a inteligência ela é indispensável para o ser humano. E o controle da mesma pode definir o sucesso ou fracasso de cada indivíduo independente do meio em que esteja inserido - seja trabalho, estudos ou até mesmo a vida social.

Emoção é uma reação física e psicológica que é experimentada subjetivamente a partir de sentimentos e mudanças fisiológicas, que preparam o corpo para ação (NELSON; LOW, 2011 apud GONZAGA; RODRIGUES, 2018).

Harris (1996) divide as emoções entre simples e complexas, pelo fato de existir uma expressão facial reconhecível ou não. As emoções simples são o medo, a raiva, a tristeza e a alegria; são aquelas que podemos perceber facilmente. Já as emoções complexas são as que não apresentam figuras faciais imediatamente reconhecíveis como, por exemplo, o orgulho, a vergonha e a culpa. Ainda nas palavras de Harris (1996), tanto emoções simples como emoções complexas podem ser positivas, negativas ou mista, sendo as positivas as originadas de situações agradáveis e as negativas de situações desagradáveis (GONZAGA; RODRIGUES, 2018).

Durante anos foi discutido o conceito de emoções e até hoje é um dos termos mais difíceis de se definir. Um dos seus conceitos diz que ela está atrelada à reação imediata a um estímulo que impacta de alguma forma o indivíduo.

De acordo com James (1980 apud FERRARI; GHEDINE, 2021) os humanos primeiro percebem o estímulo, havendo uma reação do organismo, e a percepção desse movimento das vísceras seria, então, o próprio sentimento.

Ekman (2011 apud FERRARI; GHEDINE, 2021), destaca que as emoções se desenvolvem e nos preparam para lidar rapidamente com eventos essenciais de nossas vidas. O autor ganhou destaque ao formular uma lista de emoções básicas (Quadro 2), com os temas universais que a completam.

Quadro 2 – Emoções e temas universais associados

| Emoção | Tema universal / Gatilho acionado por... |
|----------|--|
| Raiva | Reação a ataque, defesa de próprios interesses |
| Medo | Sensação de ameaça iminente |
| Tristeza | Perda de algo de valor |
| Nojo | Violação a gostos ou preferências pessoais |
| Surpresa | Alguma novidade que se apresenta |
| Alegria | Presença ou percepção de algo de valor |

Fonte: Adaptado por Ferrari e Ghedine (2021) de Ekman (2011)

Segundo este autor, as emoções funcionam como gatilhos que são disparados de acordo com a situação que o ser humano vivencia. Os sentimentos estão presentes no cotidiano de todos nós, sendo as emoções reações físicas e psicológicas nos seres humanos. A sua definição é um tema que é discutido até os dias de hoje, porém alguns pontos se assemelham em meio às definições, como o fato do ser humano receber um estímulo e a emoção ser responsável por definir qual será a sua reação diante deste estímulo.

4 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Vive-se em um mundo no qual o mercado de trabalho exige cada vez mais do profissional para exercer qualquer tipo de função; assim, estar bem emocionalmente e ser inteligente são fatores que corroboram para a competitividade das empresas, funcionando por muitas vezes como um diferencial para a contratação de um funcionário.

Há uma relação entre inteligência e emoção que resulta no reconhecimento da capacidade de o homem lidar com suas emoções de forma inteligente, buscando atingir seus objetivos de vida (WOYCIEKOSKI; HUTZ, 2009 apud CORTIZO; ANDRADE, 2018).

Partindo desse ponto, destaca-se o termo “Inteligência Emocional” (IE), que é um tema bastante comentado pelos psicólogos e que vem ganhando força no cenário

empresarial, uma temática que diz respeito, de forma simplificada, a como ser inteligente com as suas emoções (até poderia ser dito “apesar das emoções”).

Segundo Cunha (2019), o termo ficou conhecido na década de 90, quando Daniel Goleman psicólogo e professor da universidade de Harvard publicou o livro que viria a ser um *best seller* intitulado de “Inteligência Emocional”.

Goleman (2014 apud CUNHA, 2019) define a Inteligência Emocional como a “capacidade de identificar os nossos próprios sentimentos e os dos outros, de nos motivarmos e de gerir bem as emoções dentro de nós e nos nossos relacionamentos”. O autor ainda destaca que há cinco competências emocionais e sociais básicas que são classificadas por ele como: autopercepção, autorregulamentação, motivação, empatia e habilidades sociais.

Porém antes da publicação do livro de Goleman, o tema já havia surgido em um artigo de Salovey e Mayer (1990 apud NETA; GARCIA; GARGALLO, 2008, p.12). De acordo com os autores, os seres humanos se distinguiriam num certo tipo de inteligência social que estaria vinculada ao conhecimento das próprias emoções como a capacidade para descrever, expressar ou comunicar os próprios sentimentos; ao controle das emoções, como retê-las, porém sem reprimi-las e canalizá-las conforme a situação e o momento mais oportuno; ao reconhecimento das emoções alheias, sensibilidade aos sinais não verbais das outras pessoas e, por fim, ao controle das relações sociais e eficácia interpessoal.

Posteriormente ao lançamento do livro de Goleman, intitulado Inteligência Emocional, surgiu a seguinte definição para IE:

(...) habilidade para reconhecer o significado das emoções e suas inter-relações, assim como raciocinar e resolver problemas baseados nelas. A inteligência emocional está envolvida na capacidade de perceber emoções, assimilá-las com base nos sentimentos, avaliá-las e gerenciá-las" (SALOVEY; MAYER, 2004 apud CAMPOS; MASSI, 2020).

Segundo Weisinger (1997 apud CAMPOS; MASSI, 2020), a inteligência emocional é o uso inteligente das emoções trabalhadas intencionalmente a favor do indivíduo, ditando o comportamento e o raciocínio, para obtenção de resultados equilibrados. Face ao exposto, Weisinger (2001 apud CAMPOS; MASSI, 2020) afirma que inteligência emocional pode ser definida pelo uso racional, inteligente das emoções; valendo-se dela, o indivíduo seria capaz até de ditar o comportamento e ações dos demais, em busca de resultados satisfatórios.

Para Buarque (2001 apud CAMPOS; MASSI, 2020), o indivíduo emocionalmente inteligente é aquele que consegue identificar e administrar as suas emoções, ações que remetem ao conceito de razão, ou seja, à faculdade de raciocinar, avaliar, julgar ou ponderar ideias, para assim estabelecer relações lógicas.

Pessoas inteligentes emocionalmente são capazes de enxergar melhor o ambiente ao seu redor, notar situações que carecem de mais atenção e controlá-las. Além de utilizar da melhor forma possível as suas competências emocionais para obter um melhor relacionamento com os colegas de trabalho, líderes e com a população em geral. Através da IE podemos fazer intencionalmente com que as emoções cooperem em nosso favor usando para nos ajudar a orientar nosso comportamento e nosso raciocínio de forma a obter melhores benefícios. A IE pode ser nutrida, desenvolvida e ampliada não se trata de uma característica impossível de adquirir, segundo Weisinger (2001 apud PAULA, 2017).

Para Roberts, Flores-Mendoza e Nascimento (2002 apud COBÊRO; PRIMI; MUNIZ, 2006), o amplo interesse das empresas pela inteligência emocional pode estar vinculado a uma conjectura de que, pessoas com melhor gerenciamento de suas próprias emoções, são possivelmente as melhores sucedidas no mercado de trabalho e que acabam também por ter mais qualidade de vida.

A falta de inteligência emocional é prejudicial para o desenvolvimento do indivíduo dentro da organização, em contrapartida o seu uso pode levar ao sucesso e a melhora de resultados para ambas as partes.

Segundo Dutra (2015 apud SILVA, 2019), grandes executivos são contratados por seu intelecto, conhecimento técnico e demais habilidades necessárias para exercer a função, porém acabam sendo demitidos pela falta de inteligência emocional.

É de suma importância destacar como este tema é relevante para a sociedade e para as organizações. As emoções estão presentes durante toda a nossa vida, e o seu gerenciamento pode influenciar positivamente ou negativamente durante a jornada do nosso dia. Uma vez que o fator emocional está diretamente relacionado com a produtividade, o sucesso do indivíduo e o uso das emoções de forma inteligente, podem atuar como um diferencial dentro das organizações.

Porém, pelo analisado até este momento, ainda que tão interessante e relevante, não há um consenso sobre a definição da expressão Inteligência Emocional e, pelo que se pôde perceber, alguns autores atribuem até sentidos opostos quanto a sua conceituação.

Apesar de haver divergências, pode-se concluir que quanto mais o ser humano tiver o fator “emoções” bem desenvolvido, mais contente e produtivo ele será no seu ambiente de trabalho e na sua vida pessoal. Isto tornaria mais fácil a tomada de decisões, o gerenciamento dos conflitos, e suas competências emocionais melhorariam as relações no ambiente de trabalho, e nas relações interpessoais com os colegas e líderes. Alguns autores, inclusive, afirmam que é possível desenvolver a inteligência emocional através do *coaching*, e do desenvolvimento do autoconhecimento.

5 LIDERANÇA

A palavra liderança teve origem através do termo em inglês *leader* que significa líder, palavra de origem Celta que significa “o que vai na frente”. Sendo este um tema comentado desde o século XVIII, quando surgem o capitalismo e a Revolução Industrial. Onde os grupos de pessoas começaram a se reunir e sentiram a necessidade de uma coordenação, de alguém que organizasse as operações e que fosse capaz de delegar as responsabilidades (DE CASTRO, 2021).

Ao longo dos anos, a liderança vem sendo aprimorada enquanto papel e ganhado cada vez mais força em múltiplos cenários. No cenário político por exemplo, onde há os líderes de cada partido, o líder do governo eleito pelo povo, cargos estes que possuem um papel importantíssimo perante a sociedade.

Maquiavel (1999 apud DE CASTRO, 2021) define liderança como: é o exercício do poder. E, para ele, poder é recurso para a implementação de um projeto, de um plano de governo.

A liderança também está presente no âmbito educacional, onde a liderança dos professores tem um papel fundamental no ensino, aprendizagem do aluno.

Desta forma, para Danielson (2006 apud ANTUNES, SILVA 2015), a liderança dos professores está relacionada com um conjunto de competências que facilitam a aprendizagem dos alunos, tendo igualmente uma influência que se estende para além da sala de aula quer na sua escola quer fora dela. Os professores líderes têm a capacidade de mobilizar e energizar outros em benefício da melhoria da escola, envolvendo-se e fazendo motivar colegas e agentes educativos para assumirem as suas responsabilidades relacionadas com o ensino e a aprendizagem.

No ambiente de trabalho não seria diferente; a liderança pode funcionar por muitas vezes como um diferencial para uma organização, como uma fonte de produtividade para a mesma e o papel do líder quando desempenhado de forma correta e eficaz pode servir de inspiração para muitos funcionários. O termo se tornou constante para diversos autores que estudam sobre administração como por exemplo: Chiavenato (2000) e Bergamini (1982 apud SILVA, 2018), e outros aspectos, como o desenvolvimento do papel do líder na organização.

Para Kotter (2000), a liderança consiste no desenvolvimento de uma visão e ações. Portanto, a liderança precisa de um ponto de partida, e necessita ser ampliada ao longo do tempo e das experiências vividas.

Já segundo Dalf (1999, p. 298), “liderança é a capacidade de influenciar pessoas com o objetivo de alcançar metas”, o que está em acordo com Robbins (1998, p. 219), que definiu liderança como sendo “a capacidade de influenciar um grupo à realização de metas”.

Bergamini (1982 apud SILVA, 2018) traz algumas definições sobre líder e liderança e seus respectivos criadores apresentadas no Quadro 3, baseadas nos estudos de Fiedler (1967 apud SILVA, 2018).

Quadro 3 – Definições de líder e liderança baseada nos estudos de Fiedler

| Definição | Autor |
|--|---------------------------|
| Liderança é o exercício da autoridade e da tomada de decisões. | Dublin, 1951 |
| Liderança é dar início a atos que resultam em um padrão consistente de interação global voltada à solução de problemas que são mútuos. | Hemphill, 1954 |
| O líder é a pessoa que mais de perto atende às normas e aos valores do grupo; essa conformidade dá a ela a mais alta posição, que atrai as pessoas e implica o direito de assumir o controle do grupo. | Homans, 1950 |
| Liderança é uma habilidade de persuadir ou dirigir as pessoas sem o uso do prestígio ou da força de uma autoridade formal, ou de circunstâncias externas. | Reuter, 1941 |
| O líder é uma pessoa que tem sucesso em conseguir que as pessoas o sigam. | Cowlwy, em Hemphill, 1954 |
| O líder é a pessoa que consegue as mudanças mais efetivas no desempenho do grupo. | Cattell, 1953 |
| O líder é aquele que inicia e facilita a interação entre os membros do grupo. | Bales e Strodtbeck, 1951 |
| A liderança, numa discussão em grupo, diz respeito às atividades de iniciar, organizar, clarificar, questionar, motivar, resumir e formular conclusões, dessa forma, o líder é a pessoa que passa mais tempo falando ao grupo, desde que caiba a ele cumprir a maior parte dessas tarefas verbais. | Bass, 1949 |
| A liderança é o processo de influenciar as atividades do grupo através da colocação e da chegada a objetivos. | Stogdill, 1950 |
| O líder é aquela pessoa identificada e aceita como tal pelos seus seguidores. | Sanford, 1949 |

Fonte: SILVA (2018).

Através deste quadro de definições e pensamentos de liderança segundo Bergamini (1982 apud SILVA, 2018 p.17), é possível notar como o assunto é imenso em termos de definições, teorias e visões e como os conceitos das definições ainda são utilizados ou aprimorados mesmo com o passar dos anos.

Goleman (2001) concorda com Reuter (1941) quando diz que “liderar não é dominar, mas sim, a arte de convencer as pessoas a trabalharem com vistas a um objetivo comum”.

A definição de 1950 dada por Stogdill é entendida e complementada por Behnke (2014 apud LIZOTE, 2022) quando ele afirma que a liderança consiste na

técnica de influenciar os outros em decorrência do seu poder e capacidade, por meio do diálogo, dos exemplos e das atitudes, alcançando os objetivos pré-estabelecidos e moldando a equipe de acordo com os seus conceitos.

Já a definição de Cattell, dada em 1953, sobre liderança, se relaciona com a dos autores Arruda, Chrisóstomo e Rios (2010 apud RIBEIRO, SILVA 2022), quando estes citam que a liderança é o processo de se adaptar às mudanças e fazer com que os liderados também se adaptem a isso, descobrindo as suas motivações, as encorajando e as transformando de modo criativo, comunicativo e flexível.

Segundo Chiavenato (2000, pág. 124) tem-se três tipos de liderança, onde destacam-se a autocrática, a democrática, a liberal. São estilos de liderança bastante diferentes, conforme o autor, onde a forma de cada estilo dita como será a relação entre líder e subordinados.

- Liderança autocrática (ênfase no líder) é aquela que o líder toma as decisões sozinho, sem consultar a opinião dos subordinados. É um estilo que costuma causar insatisfação entre os colaboradores;
- Liderança liberal (ênfase no liderado) é aquela em que os colaboradores possuem autonomia para tomarem as suas próprias decisões, sem a necessidade de consultar o líder. Neste estilo a produtividade tende a cair com o passar do tempo, assim como o surgimento de conflitos e o respeito perante o líder tende a diminuir.
- Liderança democrática (ênfase no líder e liderado) se caracteriza por incentivar os colaboradores a participarem das decisões, expressando as suas opiniões e sugestões. Este estilo favorece as relações no ambiente de trabalho, favorecendo a comunicação, aumentando assim a produtividade da empresa.

Para Goleman (2002), os executivos utilizam seis principais estilos de liderança (Quadro 4), mas apenas quatro desses exercem sistematicamente um efeito positivo sobre o clima e os resultados da organização.

Quadro 4 – Estilos de liderança

| Estilos de Liderança | Definição |
|----------------------|---|
| Visionário | Esse estilo de liderança cria ressonância mobilizando pessoas com objetivos em comum, impacta positivamente no clima organizacional e é indicado quando há necessidade de mudanças e uma nova visão ou quando é necessário dar um direcionamento claro. |
| Treinador | A ressonância é criada através da vinculação dos objetivos da pessoa com os objetivos da organização, trazendo impacto altamente positivo para as organizações. Indicado também para auxiliar um funcionário a melhorar seu desempenho e habilidades de longo prazo. |
| Afetivo | Também cria ressonância proporcionando harmonia e conectando pessoas. Traz impacto positivo nas empresas e é indicado para solucionar problemas em equipe, e motivar em tempos de dificuldades, e fortalece ligações. |
| Democrático | Ao criar ressonância valoriza sobremaneira a contribuição social e consegue dedicação dos seus comandados por meio de participação, levando assim a um impacto positivo e se torna indicado para conseguir apoio ou consenso ou contribuições valiosas de seus funcionários. |
| Modelador | É capaz de criar ressonância e gerar resultados brilhantes em uma equipe onde todos os membros são competentes ao máximo, motivados e não necessitam de muita orientação. Esse estilo faz sentido durante a fase de empreendedorismo, no ciclo de vida de uma empresa, quando o importante é crescer. |
| Coercitivo | Cria ressonância somente em emergências, onde necessita-se de um líder que determine o que deve ser feito sem a preocupação do que esse estilo faz no clima de uma organização, bem como o contágio emocional e as consequências de um líder ameaçador e frio atingindo o humor de todos e a qualidade geral do ambiente. |

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

Maximiano (2010, p.331) afirma que: “A liderança é uma função, papel, tarefa ou responsabilidade que qualquer pessoa precisa desempenhar, quando é responsável pelo desempenho de um grupo”.

Segundo Ferraz (2015), autores como Schein, Heifetz e Goleman reforçam o quão importante é a capacidade emocional de um líder, porque ele deve ter uma força emocional muito presente para tolerar a incerteza, a frustração, a angústia e a dor, mais do que os seus subordinados, pois estes esperam um gesto significativo do líder em momentos difíceis, para poderem se pronunciar.

Antonholi e Romero (2013 apud SILVA, 2019) salientam que os grandes líderes agem por meio das emoções, considerando que o humor dos mesmos influencia

diretamente seus liderados, tanto de forma positiva quanto negativa. Neste contexto, Goleman (2002) afirma que os melhores líderes são considerados aqueles que sabem lidar com as emoções, apresentando resultados, retendo talentos na organização, trabalhando com motivação e comprometimento.

Por fim, Cardoso (2006) destaca ainda que o líder tem a importante função de:

[...] se fazer sentir, até certo ponto, como um companheiro (etimologicamente, 'que reparte o pão' ou 'come o mesmo pão'). Digo até certo ponto porque, ao mesmo tempo, precisa diferenciar-se por ter maior percepção, maior preparo, melhor 'visão', para entusiasmar seus seguidores e conduzir (pilotar, melhor dizendo) os seus na direção de seus valores e objetivos (CARDOSO, 2006 apud NOBRE; DE MELLO, 2017, p.85).

Para Kernberg (2000 apud NOBRE; DE MELLO, 2017) o papel do líder, e sua personalidade são entendidas da seguinte maneira: o papel do líder é a ativação de funções socialmente aceitas e reconhecidas, nas quais o líder e liderado baseiam seu comportamento e suas percepções. A personalidade do líder abrange suas características inatas (como o carisma) e suas características autoritárias. Sendo os traços de personalidade um grande mediador para o sucesso de um líder, sendo esta personalidade forte o líder tem um alto poder de influenciar a sua equipe de forma positiva, levando os colaboradores a dar o máximo deles.

Nas palavras de Cunha (2019), liderança é dar às pessoas oportunidades que elas nunca enfrentaram antes. Os líderes não mudam as pessoas, mas permitem que elas se descubram, que se expressem. "O papel da liderança é descobrir e desenvolver novos talentos, o que muitas vezes envolve o confronto com conceitos antigos" (PETERS, 1989, apud CUNHA, 2019). Outro ponto importante é que os líderes devem inspirar confiança.

Abordando a taxonomia de Yukl (1998 apud VENÂNCIO, 2017), existem quatro processos fundamentais no exercício da liderança: "recolha e disseminação de informação, construção de relacionamentos, tomada de decisões e exercício de influência". A seguir, tais processos são explicados.

- Recolha e disseminação de informação: O líder deve passar para os subordinados as informações cruciais da empresa, mostrando as responsabilidades de cada um, as metas, prazos e objetivos da empresa.

- Construção de relacionamentos: O líder deve mostrar empatia e apoiar os seus colaboradores, melhorando o relacionamento entre eles afim de encorajar os mesmos e desenvolver a cooperação entre eles.
- Tomada de decisões: O líder deve consultar os colaboradores a participarem da tomada de decisões, diminuindo assim os conflitos por parte de decisões que os possam afetar, apoiar nos erros considerando-os como uma oportunidade de aprendizado e evolução.
- Exercício de influência: O líder deve influenciar de forma positiva os seus subordinados, se valendo de técnicas de influência para chamar a atenção dos funcionários, sendo grato pelas ações, incentivando e destacando os acertos de cada um, recompensando-os quando as metas forem atingidas.

É importante que o líder consiga trabalhar esses quatro processos de forma simultânea, para melhores resultados no exercício da liderança e conseqüentemente para a organização.

Já Tonelli (1999, apud LEZANA, 2001) apud afirma que algumas características são comuns nos líderes de sucesso, entre elas destacam-se:

- Visão de Futuro: percebe as possibilidades de atuação no mercado atual e futuro, ficando atento desta forma a tudo que está acontecendo no mundo;
- Estabelecimento de metas a serem atingidas: percebe as possibilidades de atuação. Define quais os objetivos a serem atingidos, bem como identifica quando, como e com quem será possível contar para atingir estas metas;
- Definição e esclarecimento do papel dos seus colaboradores: para liderar é preciso que se tenha uma equipe engajada na busca de um objetivo comum, é necessário então que todos tenham claro qual o seu papel específico na realização deste objetivo e principalmente que tenham consciência do grau de sua importância no processo como um todo;
- Respeito aos seus colaboradores: independentemente de status ou posição, o líder deve valorizar o trabalho de terceiros;
- Integridade: respeita os valores éticos e morais, não abusando de privilégios no trabalho;
- Discernimento: faz avaliações seguras e objetivas, utilizando a lógica e a sua experiência para tomar decisões;

- Segurança: assume suas responsabilidades, certo de que está fazendo o melhor que lhe é possível, assumindo os riscos calculados;
- Carisma: demonstra respeito e confiança, transmitindo um forte senso de missão;
- Estimulador: incentiva as pessoas a usarem suas habilidades e seus conhecimentos sem receio de se mostrarem ao grupo.

Um ponto bastante importante e que causa bastante confusão até os dias de hoje é as definições de líder e de chefe; para muitas pessoas, são dois papéis que possuem as mesmas funções e o mesmo sentido – o “de influenciar pessoas”. Porém, Hunter (2004) traz à tona que não devemos confundir liderança com gerência:

Gerência não é algo que você faça para os outros. Você gerencia o seu inventário, seus recursos e até a si mesmo. Mas você não pode gerenciar seres humanos. Você gerencia coisas e lidera pessoas. (HUNTER, 2004 p.15).

Tourinho (1981 apud SOBRINHO; ALMEIDA, 2002, p.26) complementa, afirmando que: “chefe é alguém que exerce o poder de mando em virtude de uma autoridade oficial ou oficiosa. Líder é uma pessoa que, graças à própria personalidade, e não a qualquer injunção administrativa, dirige um grupo com a colaboração dos seus membros.”

Warren Bennis (2003 apud NASCIMENTO, 2008, p.72) faz distinções entre gerentes e líderes que são sistematizadas no Quadro 5.

Quadro 5. Diferenças entre gerentes e líderes

| Gerente | Líder |
|---|--------------------------------------|
| Administra | Inova |
| É uma cópia | É o original |
| Focaliza os sistemas e a estrutura | Focaliza as pessoas |
| Confia no controle | Inspira a confiança |
| Tem uma visão de curto alcance | Tem uma perspectiva de longo alcance |
| Pergunta como e quando | Pergunta o quê e por quê |
| Sempre almeja os resultados financeiros | Volta seus olhos para o horizonte |
| Imita | Gera |
| Aceita o status quo | Desafia |
| É o clássico bom soldado | É ele mesmo |
| Faz as coisas corretamente | Faz a coisa certa |

Fonte: Warren Bennis (2003 apud NASCIMENTO, 2008, p.72).

Porquanto, é importante que o líder tenha a habilidade de orientar, acompanhar e garantir que os colaboradores de sua equipe tenham sucesso nas atividades que executam. Desta forma, para desempenhar o seu papel, o líder não pode se deixar influenciar pelos problemas pessoais, pelas emoções; deve conseguir controlar estes sentimentos, saber ouvir os seus subordinados, entendê-los da melhor forma possível, e buscar resolver os conflitos da empresa de forma consensual, levando sempre em consideração o melhor resultado para a empresa.

É fundamental para um líder conhecer os valores da empresa em que atua para realizar de forma correta o seu papel, sendo indispensável conhecer os seus subordinados e saber tirar o melhor de cada um, elevar a produtividade dos mesmos, evitar problemas doenças e problemas psicológicos, zelar pelo bem estar empresarial e pessoal de cada um, fatores que conseqüentemente irão motivar os trabalhadores e conseqüentemente levar a um clima organizacional agradável.

Pode-se concluir que o processo de liderança passa a ser um fator chave para as empresas, de modo que a mesma pode servir como parâmetro de referência para o sucesso ou insucesso destas. “As organizações deverão repensar seus processos

e rotinas, tendo a liderança como um papel fundamental na transformação, e nas mudanças de comportamento” (SERES, 2020 apud PORTES, 2022).

6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICO

O presente trabalho se baseia em uma pesquisa bibliográfica qualitativa, também denominada de revisão de literatura que tem como objetivo gerar conhecimentos novos para avanço da ciência sem aplicação prática prevista a mesma foi elaborada a partir de materiais já publicados. Utilizou-se para a realização do trabalho material bibliográfico que foi selecionado e analisado sobre os seguintes tópicos: conceitos de Inteligência, conceito de emoções, conceito de Inteligência Emocional, conceito de Liderança, bem como trabalhos que articulassem dois ou mais dos temas descritos.

A pesquisa bibliográfica, para Fonseca (2002), é realizada

[...] a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem porém pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta. (FONSECA, 2002, p. 32 apud DE SOUZA, DE OLIVEIRA, ALVES, 2021, p.66).

A coleta de dados foi feita através da base de dados para pesquisa Google Acadêmico, escolhendo-se os principais artigos e revistas publicados acerca do tema, buscando os autores mais relevantes.

7 ANÁLISE DE DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Partindo das definições abordadas nos tópicos anteriores, é notória a importância da Inteligência Emocional para qualquer tipo de pessoa em uma organização, seja ela funcionária ou líder, ocupe um cargo de gerência ou não; além

disso, sabe-se que a IE pode influenciar no ambiente organizacional como um todo, independente do seu porte. A IE vem sendo reconhecida como importante aspecto para o sucesso tanto na vida pessoal como na vida profissional. As emoções têm grande poder sobre o entendimento, pensamentos, decisões e ações das pessoas (FERREIRA, 2017 apud SALVAGNI; BETTEGA; CASAGRANDE, 2020).

Segundo Mayer e colaboradores (1997 apud LUÍS, 2021), indivíduos com elevada IE são mais capazes de se integrarem em grupos, de cooperarem e de controlarem certas condutas com vistas ao sucesso organizacional, identificando-se assim o poder benéfico organizacional da IE. Assim, pode-se entender que quanto mais elevada a Inteligência Emocional dos indivíduos, melhor será a sua comunicação com o grupo e o seu crescimento junto com o da empresa. Disso compreende-se que pessoas emocionalmente equilibradas possuem mais sucesso nas iniciativas, tanto na vida pessoal como na vida profissional. (FERREIRA, 2017 apud SALVAGNI; BETTEGA; CASAGRANDE, 2020).

Destaca-se o quão importante pode ser controlar as emoções de forma inteligente, podendo o profissional ter o seu sucesso avaliado de acordo com este controle. Sendo o líder a pessoa que fica à frente das outras, que lida diariamente com conflitos e tomada de decisões, estar bem emocionalmente é um ponto crucial para a execução do papel do líder de forma correta.

Cunha et al. (2016 apud SARAIVA, 2021) destacam que quase 90% das competências necessárias para o sucesso da liderança são de natureza emocional e social. Os autores defendem essa afirmação entendendo que o comportamento e o estado emocional dos líderes influenciam significativamente ao estado de espírito e comportamento de todas as pessoas ao seu redor.

Além disso, por meio do estudo da inteligência emocional, o líder terá condições de avaliar o nível de motivação de seus subordinados, percebendo quais são as forças que influenciam os colaboradores e seus comportamentos (MAXIMIANO, 2010).

Já Vani, Sankaran e Praveen Kumar (2019 apud FERRARI; GHEDINE, 2021) reforçam a ideia de que um bom líder, ao liderar sua equipe, vai ter que lidar com muitas situações novas e distintas, o tempo todo, e neste contexto a IE passa a ser uma das chaves para o seu sucesso profissional.

Sendo uma organização composta por pessoas com comportamentos distintos, podendo ser calmas, nervosas, tranquilas, inquietas, o líder emocionalmente

inteligente atua como o grande mediador entre o ambiente de trabalho e os funcionários, buscando extrair o melhor de cada um evitando o conflito com base nas emoções diferentes dos seus colaboradores. Diante disso o ambiente de trabalho se torna um fator chave para o aumento da produtividade e satisfação pessoal dos trabalhadores, num mundo corporativo cada vez mais evoluído pequenos detalhes podem fazer uma enorme diferença na competitividade das organizações.

Compreender o outro é um fator que distingue os bons líderes, não só em aspectos tangíveis – como melhores resultados empresariais e retenção de talentos – mas também nos importantíssimos aspectos intangíveis, como a moral mais elevada, motivação e dedicação (GOLEMAN, 2002).

Um líder que saiba dominar as suas emoções possui características que o diferenciam dos demais, levando a empresa a crescer e se destacar no meio das outras. Além de conduzir e solucionar os conflitos de forma mais eficaz, levando melhorias no clima organizacional e passando mais confiança para sua equipe.

Segundo Oliveira et al. (2018) um líder Inteligente emocionalmente é capaz de construir equipes fortes, utilizando estrategicamente das diferenças emocionais de seus subordinados para beneficiar a equipe em geral.

De acordo com Decker e Cangemi (2018 apud SARAIVA, 2021), o líder emocionalmente inteligente pratica humildade e sabe respeitar os outros; cria estrutura e um ambiente organizacional onde todos têm voz, havendo um caráter democrático em todos os níveis.

Além disso, para Goleman (2001), a capacidade de perceber e administrar a própria emoção e a dos outros, essência da IE, permite aos líderes criarem um ambiente que reforça as relações interpessoais, consolidando uma Liderança emocionalmente inteligente.

Quando não há esse domínio sobre as suas emoções, a relação do líder com os seus subordinados é mais frágil, sendo mais difícil a comunicação com os mesmos, bem como compromete a solução de problemas, o que leva a um clima organizacional ruim e conseqüentemente a resultados negativos. Sendo assim, a Inteligência Emocional é vital para o sucesso de um líder.

Um líder que sabe gerir pessoas, é um diferencial competitivo para uma empresa que enfrenta uma série de desafios, como custos, competitividade, falta de profissionais qualificados, entre outros (SILVA, 2019 apud VIEIRA, 2021).

Em estudo publicado em 2006 por Barbuto e Burbach (apud CUNHA, 2019), revelou-se que profissionais em cargos de liderança e que possuem um alto grau de desenvolvimento em Inteligência Emocional são capazes de obter melhores resultados individuais; conseguem alavancar a performance de colaboradores sob sua gestão; desenvolvem e utilizam talentos de forma que estes se tornam cruciais para a organização.

Líderes emocionalmente inteligentes têm a capacidade de construir um senso de propósito que, comunicado de forma clara, permite engajar e desenvolver sua equipe, bem como ajudar cada membro a atingir os objetivos que consideram importantes (FERREIRA, 2017).

Conclui-se que a IE e a liderança são características que se completam de modo que uma é crucial para o exercício da outra. O líder emocionalmente inteligente possui mais empatia pelo próximo e é capaz de liderar de forma mais eficiente os seus subordinados, lidando melhor com as situações de conflitos dentro da empresa, utilizando as emoções dos funcionários para o bem da organização. Em contrapartida, quando não há inteligência emocional no exercício da liderança fica bem mais difícil manter um bom clima organizacional e alcançar as metas e resultados que a organização almeja. Do mesmo modo, a liderança possui papel de importância na IE.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se destacar o quão importante é para empresa ter profissionais que saibam dominar as suas emoções de forma inteligente, pois são inúmeros os benefícios para a empresa, como o ganho de produtividade, a melhora do clima organizacional, o relacionamento do líder com os seus subordinados, além de ser uma grande fonte de vantagem competitiva entre as empresas. Não manter e nutrir a inteligência emocional dos funcionários pode acarretar na perda de tudo que foi citado anteriormente.

Este trabalho possibilitou entender os conceitos acerca de Inteligência Emocional e Liderança, mostrando a sua relevância para uma organização, e o quão importante é a junção dos temas para o sucesso, seja de uma empresa, de um líder ou de um funcionário independente do cargo que ocupe.

Para atingir o objetivo geral do estudo, que consiste em compreender a importância da inteligência emocional para uma organização, e para atuação de um líder, foram definidos três objetivos específicos, sendo que os dois primeiros consistem em apresentar os conceitos de Inteligência Emocional e Liderança e o último em descrever a importância de um para com o outro.

O levantamento de dados permitiu expor que a falta de IE pode acarretar em problemas para o ser humano em diversas áreas possíveis, seja ela no ambiente familiar, educacional ou de trabalho, visto que todos os dias convivemos com outras pessoas se deixar levar pelas emoções pode levar o ser humano a tomar decisões irracionais. Diante deste contexto é indispensável para um líder que lida diretamente com seus subordinados buscar aprimorar e desenvolver a sua inteligência emocional a fim de elevar o clima organizacional da empresa que atua, bem como trabalhar para o sucesso da mesma e o seu crescimento profissional.

Embora os objetivos gerais e específicos tenham sido atingidos, destaca-se como um problema para a pesquisa a abrangência do tema, possuindo uma vasta quantidade de conteúdo para ser explorado.

Em pesquisas futuras, pode-se aprimorar a parte prática nesta pesquisa. Sendo sugerido a aplicação de questionários e avaliação da inteligência emocional do líder e dos seus subordinados, e como a mesma pode impactar no sucesso do líder e na produtividade da organização.

REFERÊNCIAS

AKISKAL, Hagop S.. **Mood Disorders: Introduction and overview**. In: **SADOCK, Benjamin J.; SADOCK, Virginia A. (Ed.). Kaplan & Sadock's Comprehensive Textbook of Psychiatry**. Volume 2. 7 a Ed., Nova Iorque: Lippincott Williams & Wilkins, 2000.

ANTUNES, Roque Rodrigues; SILVA, Ana Paula Lopes da. **A Liderança dos Professores para a Equidade e a Aprendizagem**. Revista Lusófona de Educação, n. 30, pp. 73-97 2015.

CAMPOS, Gabriel da S.; MASSI, Maria Lúcia Gili. A inteligência emocional e social auxiliando o líder a atuar no ciclo de sucesso nas organizações de serviço. **Revista Científica Hermes**, n. 28, p. 513-526, 2020.

CARVALHO, Saymon Roberto Oliveira. **Inteligência emocional como vantagem competitiva para o colaborador em uma organização**. Monografia (Graduação) – Curso de Administração, Universidade Estadual do Maranhão, 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. 6º Ed. São Paulo: Campus, 2000.

COBÊRO, Cláudia; PRIMI, Ricardo; MUNIZ, Monalisa. Inteligência emocional e desempenho no trabalho: um estudo com MSCEIT, BPR-5 e 16PF. **Paidéia (Ribeirão Preto)**, v. 16, p. 337-348, 2006.

CORTIZO, M. L. da C.; ANDRADE, R. **A relação entre a inteligência emocional e a vida profissional**. Trabalho de Conclusão de Curso. Revista Psicologia.PT. Disponível em: <https://www.psicologia.pt/artigos/textos/TL0443.pdf>, 2018

CUNHA, Guilherme Silva da. **O desenvolvimento da Inteligência Emocional de executivos e as práticas de liderança**. Trabalho de conclusão de curso (Graduação). Curso de Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre – RS, 2019.

DALF, Richard L. **Administração**. 4 ed. Rio de Janeiro: LTC,1999.

DE CASTRO, Breno Antonio Rodrigues. Liderança a luz da teoria política. **Revista Estudos e Negócios Academic**s, v. 1, n. 2, p. 19-28, 2021.

DUTRA, Danielle do Nascimento Silva; SLIWOWSKA, Aleksandra. **O papel do líder nas organizações**. Universidade Candido Mendes, Rio de Janeiro. 2011.

FERRARI, S. R.; GHEDINE, T. Inteligência Emocional e Liderança: Revisão Sistemática da Literatura . **Reuna**, v. 26, n. 3, p. 14-34, 2021.

FERRAZ, Monique. Liderança: Um desafio para gestores do século XXI. In: **XI Congresso Nacional De Excelência Em Gestão, Rio de**. 2015. p. 1-20.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional**: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente - Rio de Janeiro: Objetiva, 2005.

GOLEMAN, Daniel. **Trabalhando com a Inteligência Emocional**. 1. Ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001. 536 p.

GOLEMAN, Daniel; BOYATZIS, Richard; MCKEE, Annie. **O poder da inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Campus Ed., 2002.

GONZAGA, A. R.; RODRIGUES, M. do C. **Inteligência emocional nas organizações** [recurso eletrônico]. Canoas, RS: Ed. Unilasalle, 2018.

GUEBUR, A. Z.; POLETTTO, C. A.; VIEIRA, D. M. S. Inteligência emocional no trabalho. **Revista Intersaberes**, v. 2, n. 3, pp. 71–96. DOI: <https://doi.org/10.22169/revint.v2i3.108>. 2012.

HUNTER, James C. O monge e o executivo. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

KOTTER, John P. Afinal, o que fazem os líderes: a nova face do poder e da estratégia. São Paulo: Campus, 2000.

LEZANA, A. G. R. et al. Liderança: uma habilidade necessária no empreendedor de sucesso. In: **CONGRESSO BRASILEIRO DE ENSINO DE ENGENHARIA**. 2001.

LIZOTE, Suzete Antonieta et al. Estilos de liderança e comprometimento organizacional dos contadores que trabalham de forma remota. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 13, n. 3, p. 663-683, 2022.

LUÍS, Cristela da Graça. **O papel da inteligência emocional e a liderança**. 2021. Tese de Doutorado.

MAXIMIANO, A.C.A. Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

NASCIMENTO, E. Comportamento Organizacional. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.

NETA, Nair Floresta Andrade; GARCÍA, Emilio; GARGALLO, Isabel Santos. A inteligência emocional no âmbito acadêmico: Uma aproximação teórica e empírica. **Psicologia Argumento**, v. 26, n. 52, p. 11-22, 2008.

NOBRE, Thalita Lacerda; DE MELLO, Renata Homem. Liderança nas Organizações: um estudo sobre esta competência na atualidade. **Revista Iluminart**, v. 1, n. 14, 2017.

OLIVEIRA, Elaine Aparecida, et al. A Importância da Inteligência Emocional na Liderança e Desempenho de Equipes. Vol. 7, No. 1, 2018. Disponível em: < http://revistapensar.com.br/administracao/pasta_upload/artigos/a188.pdf >. Acesso em: 26 nov 2022.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DE SAUDE. **Mental health policies and programmes in the workplace**. Genebra: OMS, 2005. **Negócios em Projeção**, volume 8, número 1, ano 2017, Página | 74

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DE SAUDE. **Depression**. Genebra: OMS, 2017. Disponível em: < <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs369/en/> > Acessado em: 26 nov 2022.

PAULA, Paulo Henrique Leite de. **A influência da inteligência emocional na liderança**. Orientador: Marilsa de Sá Rodrigues. 2017. 42 p. Monografia – Curso de Especialização em MBA Gerência Empresarial do Programa de Pós-graduação em

PORTES, Jose Luiz Furtado Oliveira. A liderança meio o cenário desafiador organizacional em tempos de mudanças: um estudo de caso no interior do estado do Rio de Janeiro. **Pensar Acadêmico**, v. 20, n. 1, p. 289-308, 2022.

RIBEIRO, Adriana Garrido; SILVA, Rogerio Sales. Liderança Feminina: Um Estudo Qualitativo com Mulheres Líderes em Imperatriz-MA/Female Leadership: The Challenges of Women in Organizational Leadership. **ID on line. Revista de psicologia**, v. 16, n. 60, p. 316-329, 2022.

ROAZZI, A.; SOUZA, B. C. Repensando a Inteligência. **Paidéia** (Ribeirão Preto), v. 12, n. 23, 2002. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0103-863X2002000200004>.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 8 ed. Rio de Janeiro: LTC Livros Técnicos e Científicos Editora, 1998.

SALVAGNI, Patrícia; BETTEGA, Maria Lúcia; CASAGRANDE, Delci Fátima Meneghetti. A contribuição da inteligência emocional no exercício da liderança. **Revista Eletrônica de Ciências Sociais Aplicadas**, v. 8, n. 2, p. 128-152, 2020.

SANTANA, Natália Mendes; OLIVEIRA, Natália Souza de; ITO, Carla Mitsue. Inteligência emocional: a importância na liderança de equipes. **Revista FT**, edição 115, out, 2022. DOI: 10.5281/zenodo.7242107.

SARAIVA, Ednalva Changa M.. **A Inteligência Emocional suas Influências no Exercício da Liderança Estudo de caso**. 2021. Tese de Doutorado.

SILVA, Arison Cardoso Santos da. Liderança e qualidade de vida no trabalho: o caso de uma indústria da região do sudoeste do Paraná. 2018.

SILVA, José Saraiva et al. Domínio da inteligência emocional no processo de liderança. **Revista Eletrônica Cosmopolita em Ação**, v. 4, n. 2, p. 72-98, 2019.

SOBRINHO, A. C; ALMEIDA, K. S. A. de. A influência da liderança na eficácia da equipe em empresa familiar. Belém, 2002. Disponível em: Acesso em: 26 nov. 2022.

SOUZA, F. F. da C.; JINKINGS, E. Y. de M. A Teoria das Inteligências Múltiplas: o aprendizado como estratégia para obtenção de vantagem competitiva. **UFAM Business Review** - UFAMBR, [S. l.], v. 4, n. 2, p. 49–67, 2022. DOI: 10.47357/ufambr.v4i2.9841.

VENÂNCIO, Pedro Miguel Marques. Liderança e motivação nas organizações: o papel do líder na construção da imagem institucional. **Faculdade de Ciências Sociais e Humanas**. 2017. Tese de Doutorado.

VIEIRA, Bruna Carlyne Portella et al. **Inteligência emocional na liderança administrativa**. Escola Técnica Estadual de Praia Grande – ETEC PG. 2021.

WOYCIEKOSKI, Carla; HUTZ, Claudio Simon. Inteligência emocional: teoria, pesquisa, medida, aplicações e controvérsias. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 22, p. 1-11, 2009.