



**INSTITUTO
FEDERAL**
Piauí

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO PIAUÍ
CAMPUS OEIRAS
CURSO BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

RAYLA FERNANDA DE MOURA VIEIRA

**ESTUDO TEÓRICO DAS CONTRIBUIÇÕES DA INTELIGENCIA EMOCIONAL
PARA UMA LIDERANÇA EFICAZ**

OEIRAS

2024

RAYLA FERNANDA DE MOURA VIEIRA

ESTUDO TEÓRICO DAS CONTRIBUIÇÕES DA INTELIGENCIA EMOCIONAL
PARA UMA LIDERANÇA EFICAZ

Trabalho de Conclusão de Curso (monografia)
apresentado como exigência parcial para obtenção
do diploma do Curso de bacharelado em
Administração do Instituto Federal de Educação,
Ciência e Tecnologia do Piauí, Campus Oeiras.

Orientador: Prof. Ma. Lívia Raquel Carneiro Amorim

OEIRAS

2024

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) de acordo com ISBD

Vieira, Rayla Fernanda de Moura

V658e Estudo teórico das contribuições da inteligência emocional para uma liderança eficaz / Rayla Fernanda de Moura Vieira. - 2024.
36 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí, Campus Oeiras, 2024.

Orientadora : Profa Ma. Livia Raquel Carneiro Amorim.

1. Inteligência emocional . 2. Liderança. 3. Contribuições. I.Título.

CDD - 658

Elaborado por Denizete Lima de Mesquita CRB 3/1079

RAYLA FERNANDA DE MOURA VIEIRA

ESTUDO TEÓRICO DAS CONTRIBUIÇÕES DA INTELIGENCIA EMOCIONAL
PARA UMA LIDERANÇA EFICAZ

Trabalho de Conclusão de Curso (monografia)
apresentado como exigência parcial para obtenção
do diploma do Curso de Bacharelado em
Administração do Instituto Federal de Educação,
Ciência e Tecnologia do Piauí, Campus Oeiras.

Aprovada em: 18 / 09 / 2024.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Ma. Lívia Raquel Carneiro Amorim (Orientador)
Instituto Federal do Piauí (IFPI)

Prof. Esp. Naíce Vanêssa de Sousa Bezerra
Instituto Federal do Piauí (IFPI)

Prof. Jânio da Silva de Macedo
Instituto Federal do Piauí (IFPI)

A Deus, minha filha, Agatha Sophia,
familiares e amigos.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, quero expressar minha profunda gratidão a Deus, cuja presença e orientação iluminaram cada passo da minha jornada acadêmica. Sem a sua força e sabedoria, este momento não teria sido possível.

Agradeço também aos meus familiares, principalmente a minha filha Agatha Sophia por ser o motivo da minha persistência e força, a minha mãe, Sdney; minha irmã, Railany, e meu irmão, Raylson, por estarem sempre dispostas a me apoiar e ajudar quando mais precisei. Cujo amor incondicional e apoio constante foram fundamentais para que eu superasse os desafios ao longo deste curso. Sua paciência e incentivo foram a base sólida sobre a qual construí esta conquista.

Um agradecimento especial minha filha Agatha Sophia e ao meu marido, Denilson, cuja paciência, compreensão e amor incondicional foram a fonte de força e encorajamento durante todo o curso. Seu apoio constante e dedicação ajudaram a tornar possível esta conquista, e sou imensamente grata por ter vocês ao meu lado.

Aos meus amigos, sou grato pelo apoio e compreensão durante os momentos difíceis e pelas alegres celebrações dos sucessos. Agradeço a Gieslayne por ter sempre me apoiando e me ajudou nos momentos mais difíceis, sou imensamente grata. A iara, lany e Guilherme sou grata por toda ajuda e momento de descontrações, sem vocês este momento não seria possível. A amizade de vocês trouxe alegria e motivação, tornando esta jornada mais significativa.

Finalmente, agradeço a minha orientadora, Livia Raquel, por sua orientação experiente e conhecimentos. Agradeço ainda a todos os professores que fizeram parte deste processo, através das aulas, orientação e conhecimentos compartilhados, foram importantes para a realização deste trabalho.

Agradeço sinceramente a cada um de vocês por terem participado desta jornada e por contribuírem para a concretização deste sonho.

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo geral compreender a contribuição da inteligência emocional na eficácia da liderança dentro do contexto empresarial. A escolha do tema é justificada pela importância de entender como a inteligência emocional pode beneficiar a gestão estratégica, oferecendo aos líderes uma vantagem competitiva sobre outras organizações e promovendo o crescimento da empresa. A metodologia adotada para abordar o problema central e atingir os objetivos foi a pesquisa qualitativa, realizada através de uma revisão sistemática da literatura. Esta revisão teve como objetivo analisar as principais contribuições da inteligência emocional para a liderança no ambiente corporativo e envolveu a seleção de 14 estudos que exploram o tema sob diversas perspectivas. Conclui-se que a inteligência emocional é fundamental para a liderança no ambiente empresarial, pois permite que os líderes gerenciem suas próprias emoções e compreendam as dos subordinados, facilitando a resolução de conflitos e a motivação da equipe. Ela promove uma liderança adaptativa e ressonante, melhora o clima organizacional e o engajamento, e contribui para uma gestão humanizada, destacando-se pela empatia, autoconsciência e comunicação clara. Em situações desafiadoras, como crises, a inteligência emocional é crucial para manter a equipe motivada e adaptada, sendo vital para o sucesso organizacional e a colaboração eficaz.

Palavras-chave: Inteligência emocional; Liderança; Contribuições.

ABSTRACT

The objective of this study was to understand the contribution of emotional intelligence to leadership effectiveness within the business context. The choice of this topic is justified by the importance of understanding how emotional intelligence can benefit strategic management, providing leaders with a competitive advantage over other organizations and fostering the company's growth. The methodology employed to address the central problem and achieve the objectives was qualitative research, conducted through a systematic literature review. This review aimed to analyze the main contributions of emotional intelligence to leadership in the corporate environment and involved the selection of 14 studies that explore the topic from various perspectives. It is concluded that emotional intelligence is crucial for leadership in the business environment, as it allows leaders to manage their own emotions and understand those of their subordinates, facilitating conflict resolution and team motivation. It promotes adaptive and resonant leadership, improves organizational climate and engagement, and contributes to humanized management, characterized by empathy, self-awareness, and clear communication. In challenging situations, such as crises, emotional intelligence is essential for keeping the team motivated and adaptable, being vital for organizational success and effective collaboration.

Keywords: Emotional intelligence; Leadership; Contributions.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Estilos de liderança	14
Quadro 2 - Descrição dos artigos	20

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

IE Inteligência Emocional

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	PROBLEMA NORTEADOR	11
1.2	OBJETIVOS	12
1.2.1	Objetivo geral	12
1.2.2	Objetivos específicos	12
1.3	JUSTIFICATIVA	12
1.4	ETAPAS DO TRABALHO	12
2	LIDERANÇA E INTELIGÊNCIA EMOCIONAL	14
2.1	LIDERANÇA	14
2.1.1	Estilos de liderança	15
2.2	INTELIGÊNCIA EMOCIONAL	17
2.3	CULTURA ORGANIZACIONAL	18
2.3.1	Contribuição da IE na cultura organizacional	19
3	METODOLOGIA	21
3.1	TIPOLOGIA DA PESQUISA	21
3.2	COLETA DE DADOS	21
3.3	ANÁLISE DOS DADOS	22
4	RESULTADOS E DISCURSÕES	23
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	31
	REFERÊNCIAS	33

INTRODUÇÃO

O mundo dos negócios cada vez mais exige que os líderes ajam de forma estratégica, uma vez que necessitam atender as demandas da organização a fim de manter um diferencial competitivo e a satisfação dos colaboradores. Logo, é exigido que o líder para desempenhar suas funções com eficiência detenha conhecimentos técnicos e compreensão do contexto em que a equipe está inserida a fim de conquistar resultados eficazes, que estejam alinhados com os objetivos e metas da empresa. A ação de liderar está além de dar ordens e cobrar resultados, englobando habilidades como motivar a equipe, criar sinergia, reconhecer um bom resultado, ser perseverante e manter o foco. (Da Silva; Paschoalottoendo e Endo, 2020)

Segundo Muller, et al (2020) o reconhecimento valoriza o esforço dos colaboradores, o apoio oferece suporte emocional e a orientação direciona o desenvolvimento profissional. Logo, são pilares fundamentais para fortalecer o comprometimento de todos, tendo em vista que os funcionários são mais que apenas meios para um fim, portanto, deve-se ter ações e estratégias voltadas para seus anseios e necessidades. Logo, como a principal função do líder é persuadir, esse tem a responsabilidade de manter a equipe comprometida.

A Inteligência emocional (IE) é um conceito que vem sendo bastante discutido, assim como seu impacto na vida pessoal quanto profissional. Gerir emoções parte do pressuposto de entender suas emoções e as dos demais, o que pode se tornar um desafio para os gestores, já que exige uma capacidade de observação e entendimento para identificar e trabalhar de acordo com elas (Alves, 2021). Assim sendo, a IE está ligada no exercício da liderança pois auxilia o líder na execução da sua função.

A inteligência intelectual e emocional são habilidades essenciais para os profissionais que atuam nas organizações na atualidade (Darman, 2021), pois ter essa combinação permite uma tomada de decisão mais consciente e equilibrada, evitando ser levado pelo impulso, permitindo assim se adaptar a diferentes cenários construindo um ambiente favorável e conseqüentemente mais produtivo.

1.1 PROBLEMA NORTEADOR

Diante disto, a problematização que orientou o presente trabalho está desdobrada na seguinte questão: Qual é a contribuição da inteligência emocional na

eficácia da liderança dentro do contexto empresarial?

1.2 OBJETIVOS

Este estudo apresenta os objetivos, os quais se dividem em um objetivo geral e vários objetivos específicos.

1.2.1 Objetivo geral

Compreender a contribuição da inteligência emocional na eficácia da liderança dentro do contexto empresarial.

1.2.2 Objetivos específicos

- Entender a relação entre liderança e a inteligência emocional;
- Destacar a importância da IE nas tomadas de decisões;
- analisar como a inteligência emocional pode contribuir para uma cultura organizacional positiva e seu impacto sobre os liderados.

Logo, os objetivos elencados buscam responder à questão norteadora do presente trabalho.

1.3 JUSTIFICATIVA

Portanto, estudar como a inteligência emocional pode beneficiar a gestão estratégica e ajudar os líderes a adquirir um diferencial competitivo diante das demais organizações é importante para proporcionar o crescimento da organização. O colaborador que possui a habilidade de gerenciar suas emoções, avalia e lida com as situações do dia a dia de forma mais assertiva.

Além disso, compreender como a IE influencia a liderança pode melhorar a retenção e a satisfação dos funcionários, e ajudar líderes a se desenvolverem pessoal e profissionalmente. Assim, a pesquisa não só tem importância acadêmica, mas também oferece benefícios diretos para a prática empresarial e o desenvolvimento organizacional.

1.4 ETAPAS DO TRABALHO

O presente trabalho está estruturado em cinco capítulos, incluindo esta introdução. O segundo capítulo diz respeito ao referencial teórico, que aborda as

definições e conceitos sobre os tópicos: liderança; estilos de liderança; inteligência emocional; contribuições da IE na cultura organizacional. A terceira parte refere-se à metodologia utilizada para a realização do estudo, estando estruturada na tipologia da pesquisa e na apresentação dos métodos de coleta e análise de dados. O quarto capítulo faz uma análise sistemática de artigos selecionados que abordem sobre as contribuições da inteligência emocional na liderança no meio empresarial. Finalizando com as considerações finais que aborda sobre as principais contribuições do presente trabalho.

2 LIDERANÇA E INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

2.1 LIDERANÇA

As teorias tradicionais que norteiam a definição de liderança segundo Souza e Wood (2022) são a abordagem dos traços, estilos e comportamentos e a teoria contingencial, logo, o exercício da liderança está configurado nas correlações dessas teorias para a formação de um líder mais eficiente. A abordagem dos traços surge na perspectiva de destacar a importância dos traços da personalidade que influenciam nos resultados organizacionais (Bono e Judge, 2004).

No entanto, apenas essa teoria não é capaz de garantir o sucesso na liderança, sendo assim, surgiram outras abordagens que evidenciam alguns fatores que moldam o comportamento, como o ambiente, as tarefas e as pessoas envolvidas, ponderando sobre a necessidade de se adaptar a diferentes situações com o propósito de se tornar mais eficaz.

Frederick Herzberg elaborou a teoria dos fatores higiênicos e fatores motivacionais para explicar o comportamento dos indivíduos no ambiente de trabalho. (Chiavenato, 2014, p. 326). A teoria contingencial enfatiza a ideia de que não existe uma abordagem única e universalmente aplicável para a gestão de uma organização (Otley, 1980; Machado, 2011). Portanto, destaca-se a importância da teoria no que tange a complexidade das organizações e a necessidade de um líder que seja flexível e adaptável.

Diante disto é importante citar que as teorias de liderança mencionadas anteriormente passaram por um processo de evolução, originando diversas abordagens, como a liderança carismática, liderança transacional, entre outras. Logo, a liderança é um campo multidimensional e em constante evolução.

As teorias citadas desempenham um papel crucial na formação da liderança, uma vez que ajudam os líderes a entender seu papel e responsabilidade perante a organização e seus liderados, proporcionando uma tomada de decisão mais assertiva. Além disso, compreender estas abordagens auxiliam a motivar e envolver as equipes de forma mais eficaz e destacam a importância de se adaptar a diferentes estilos de liderança de acordo com o ambiente de negócio, tendo um impacto significativo no desenvolvimento.

A liderança é um conceito amplo e complexo, não se limitando apenas às

posições de autoridades e cargos. Tichy e Cohen (1999, p.46) definem liderança como “a capacidade de realizar coisas por meio de outras pessoas, transformando a estrutura mental delas e energizando-as para a ação”. O autor Maximiano (2019) complementa esta definição afirmando que “Uma pessoa (ou grupo) tem liderança quando consegue conduzir as ações ou influenciar o comportamento de outras pessoas”.

Tendo em vista que a organização é gerenciada por pessoas que comandam outras pessoas, a liderança tem um papel essencial no âmbito de moldar comportamentos e habilidades de forma assertiva direcionando para os objetivos organizacionais.

No exercício da liderança é necessário que o líder atue de forma a buscar sempre a eficiência e a eficácia nas suas atribuições visando atingir os objetivos organizacionais com qualidade e satisfação. Segundo Sumadi, et al (2024), “um líder eficaz pode estabelecer e manter redes eficazes, tanto dentro como fora da organização”. Essa eficácia é crucial para o alcance dos resultados almejados e otimização dos recursos da organização, logo líderes que atuam de forma eficaz direcionam melhores seus liderados a atingir as metas, impulsionando o crescimento e a sustentabilidade da empresa.

A liderança emocional é uma abordagem que se concentra em entender e gerenciar as próprias emoções como as dos membros da equipe, com o propósito de criar um ambiente de trabalho mais saudável com colaboradores mais satisfeitos e engajados promovendo assim o sucesso da organização. O uso da inteligência emocional na gestão (liderança) permite que os líderes considerem outras perspectivas além das tarefas e resultados, promovendo um ambiente de trabalho mais colaborativo (Fabíola, 2016).

2.1.1 Estilos de liderança

É importante notar que a liderança pode assumir diferentes estilos e abordagens, que variam de autoritários a democráticos, dependendo do líder e do contexto. Cada estilo de liderança tem suas próprias características, vantagens e desvantagens, portanto é importante observar qual estilo tem maior eficácia

dependendo do contexto, das necessidades da equipe e das metas da organização.

Alguns dos estilos de liderança mais comuns incluem: (Fabíola, 2016; Maximiano, 2019; Barbosa et al, 2017)

Quadro 1: Estilos de liderança

ESTILOS	CARACTERÍSTICA
Liderança Autocrática	É onde o líder toma as decisões unilateralmente, com pouca ou nenhuma participação da equipe, sendo eficaz em situações de emergência ou quando decisões rápidas são necessárias. Focando nas tarefas a serem realizadas e buscando alcançar uma visão específica. (Fabíola, 2016; Harms, et al, 2017)
Liderança Democrática	Há o envolvimento da equipe pelo líder na tomada de decisões, buscando opiniões e feedback, promovendo a participação e a colaboração da equipe. É uma abordagem orientada para as pessoas, sendo caracterizada pela flexibilidade do líder em ouvir as pessoas e pelo estabelecimento de processos baseados em confiança, respeito e comprometimento. (Fabíola, 2016; Brito da Silva, Chave Paz e Vicente da Silva, 2024)
Liderança Carismática	O líder atrai seguidores por meio de sua personalidade carismática e caráter inspirador, tendo o poder de inspirar e motivar os liderados a se dedicarem além de seus próprios interesses em prol da missão, meta ou causa. (Maximiano, 2019; Moura, et al, 2019)
Liderança Transacional	O líder usa recompensas e punições para motivar a equipe, definindo expectativas claras e recompensa o cumprimento de metas. Logo, o desempenho e a competência são recompensados com base em critérios estabelecidos. (Barbosa et al, 2017; Andrade-Vieira e Puente-Palacios, 2023)
Liderança Transformacional	Focada no desenvolvimento pessoal e no crescimento dos membros da equipe, inspirando e motivando a equipe através de uma visão compartilhada, criando um ambiente de trabalho positivo e de alto nível. Ou seja, valoriza a excelência e a auto direção, buscando constantemente melhorar e agir de forma mais ágil. (Fabíola, 2016; Barbosa et al, 2017)
Liderança Liberal	O líder permite que os membros da equipe participem da maioria das decisões e tenham autonomia, sendo fácil de operar com equipes altamente experientes e autodirigidas. (Fabíola, 2016; Ataliba Paes, et al, 2021)
Liderança Situacional	O líder ajusta seu estilo de liderança com base na situação e nas necessidades da equipe, portanto, é avaliado o nível de prontidão e competência dos colaboradores e ajusta seu estilo de liderança de acordo. (Maximiano, 2019; Silva e Mourão, 2015)

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

A escolha do estilo de liderança está ligada ao contexto e as necessidades dos colaboradores e da organização, devendo o líder ser capaz em compreender qual tipo é mais adequado de acordo com as características das metas e objetivos, logo, não existe um único estilo que seja sempre mais eficaz em todas as situações. Além disso, a mesclagem de diferentes abordagens é válida quando se almeja alcançar os melhores resultados em diferentes cenários.

Segundo Marques (2019), é fundamental para as organizações entenderem os estilos de liderança e as competências emocionais de seus gestores. Esses líderes são responsáveis por tomar decisões importantes, resolver conflitos e direcionar a empresa, influenciando diretamente o sucesso e a coesão do grupo.

2.2 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

O termo inteligência emocional se difundiu a partir do psicólogo Daniel Goleman em seu livro “Inteligência Emocional” de 1995, entretanto em 1990 ele foi mencionado pela primeira vez na literatura acadêmica no artigo de Salovey e Mayer, e desde então passou a ser uma área de estudo amplamente difundida, explorando suas implicações em áreas como psicologia, educação, liderança e negócios. Por se tratar de um termo recente, era evidente a dificuldade de conceituar, posteriormente a definição de inteligência emocional ficou conhecida resumidamente como:

(...) habilidade para conhecer 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 (Mayer, Caruso e Salovey, 2000, p.267).

Segundo Casalli, *et al* (2022) a inteligência emocional se baseia no pressuposto de que a partir de um objetivo específico, se faz necessário a capacidade de entender e lidar com as próprias emoções, bem como a habilidade de perceber e influenciar as emoções de outras pessoas. O controle das emoções é um fator crucial para o indivíduo como um todo, impactando diretamente na vida pessoal, profissional e acadêmica desse.

Ao longo dos anos a conceituação do termo evoluiu e ganhou novas formas, assim como novas aplicabilidades. Assim, ambos os autores trazem a ideia de que a

inteligência emocional se baseia no ato de gerenciar as emoções, sendo fundamental administrá-las corretamente para promover o bem-estar emocional. Logo, a partir da IE é possível lidar eficazmente com as emoções, seja se posicionando de maneira equilibrada, comunicando-se melhor, resolvendo conflitos, entre outras maneiras de usabilidade.

Administrar as emoções é um fator determinante para o sucesso, uma vez que influenciam em todas as tomadas de decisões, estando presente em diversos âmbitos da existência humana, até em decisões que deveriam ser apenas racionais são impactadas pelas emoções, portanto segundo Eva (2018) as principais competências que norteiam a inteligência emocional são as seguintes:

- 1- Autoconsciência: diz respeito a capacidade de reconhecer as próprias emoções e influência exercida em seu comportamento;
- 2- Autocontrole emocional: trata sobre o controle das reações emocionais, regulando as intensidades de acordo com as limitações, sem reprimi-las;
- 3- Automotivação: fundamental para alcançar os próprios sonhos e objetivos;
- 4- Empatia: capacidade de compreensão das emoções dos outros;
- 5- Habilidades sociais: trata sobre interagir e relacionar-se com outras pessoas, gerenciando as próprias emoções.

Logo, o desenvolvimento das competências promove um impacto positivo nas interações sociais, no trabalho e na qualidade de vida em geral. Nesse sentido, as organizações cada vez mais trabalham o quociente emocional juntamente com o intelectual de seus colaboradores, com o propósito de criar um clima organizacional mais positivo, aumentando a satisfação das equipes.

2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional é um componente fundamental para o sucesso de uma empresa. Ao integrar elementos como valores, crenças e comportamentos, ela molda o clima do trabalho, influencia a dinâmica das equipes e direciona a tomada de decisões. Segundo Wilbert e Cruz (2014), “a cultura organizacional está diretamente ligada às pessoas que constituem a organização é por meio dela que se executam os princípios norteadores da empresa”.

O desempenho da organização é amplamente influenciado por sua cultura, pois ela assegura que todos estejam alinhados em torno dos mesmos objetivos, o que resulta em maior produtividade e satisfação.

No cenário corporativo contemporâneo, a mudança é constante. É preciso se adaptar constantemente as novas demandas do mercado, as expectativas dos clientes e as transformações tecnológicas, logo as organizações precisam se manterem competitivas e relevantes. Essa necessidade de adaptação exige uma cultura organizacional ágil e flexível, capaz de promover a inovação neste cenário dinâmico. (Denison, Daniel e Lee, 2012)

2.3.1 Contribuição da IE na cultura organizacional

O ambiente organizacional é determinado pelas relações existentes, onde a cultura da organização evidencia os valores e crenças através de práticas e comportamentos compartilhados, sendo assim fundamental para definir a identidade da empresa, assim como promover as interações entre os seus colaboradores. Entretanto, esta varia de uma empresa para outra, influenciando no que se espera do perfil do profissional.

Nesse sentido, a inteligência emocional no ambiente empresarial é fundamental quando se almeja a capacidade de gerenciar as emoções de maneira eficaz. Sousa (2020) afirma que é importante ensinar o controle das emoções para uma convivência harmoniosa no ambiente social e de trabalho, reagindo de forma adequada às situações. Existem diversos métodos atualmente para ajudar a lidar com os sentimentos e prevenir consequências negativas. (Silva, *et al*, 2014)

Na organização a IE é um fator crucial para fortalecer as relações interpessoais, promover um ambiente de trabalho saudável e melhorar a comunicação. É importante, de acordo com Silva *et al*. (2014), que os profissionais busquem conhecimento e domínio das habilidades de lidar com o estresse emocional a fim de evitar resultados desfavoráveis em suas atividades profissionais.

Nas organizações os conhecimentos de um líder eficaz vão além dos teóricos englobando também habilidades em inteligência emocional para assim alcançar os objetivos da organização ao mesmo tempo que lida com situações críticas e de alta pressão (Campos e Gili Massi, 2020). Neste cenário, são diversos os benefícios

oferecidos pela inteligência emocional, como a melhoria do clima organizacional, aumento da produtividade, melhoria das relações interpessoais, tomada de decisões mais eficazes e redução do estresse.

3 METODOLOGIA

Nesta seção, é apresentado a metodologia utilizada pelo presente trabalho, que almeja atingir os objetivos traçados, assim como responder à pergunta problema norteadora. No início, apresenta-se a tipologia da pesquisa, em seguida a forma da coleta de dados e pôr fim a técnica de análise desses dados.

3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA

Quanto à abordagem o presente estudo se classifica como qualitativo que segundo Strauss e Corbin (2008) “é qualquer tipo de pesquisa que produza resultados não alcançados através de procedimentos estatísticos ou de meios de quantificação”. Ela se concentra em explorar significados, experiências e contextos subjacentes promovendo o aprofundamento sobre o tema por meio de métodos interpretativos como observação, entrevistas e análise de conteúdo.

No tocante aos objetivos a pesquisa se classifica como descritiva, visando principalmente identificar e detalhar características ou fenômenos dentro de uma população específica, além de explorar as relações entre diferentes variáveis. Esses estudos são diversos e se distinguem pelo uso de métodos padronizados para coleta de dados, como a aplicação de questionários e a realização de observações sistemáticas. (Gil, 2017).

A coleta de dados será realizada através de levantamento bibliográfico e uma revisão sistemática da literatura em base de dados secundárias. Segundo Gil (2017), a pesquisa bibliográfica consiste em buscar e analisar materiais já publicados para embasar um estudo ou trabalho acadêmico. Tendo como vantagem o acesso a uma gama de informações já consolidadas, além da possibilidade de explorar diferentes perspectivas.

Segundo Sampaio e Mancini (2007), a revisão sistemática é entendida como uma abordagem rigorosa e transparente para analisar a literatura existente de determinado tema. Em que, a partir de uma pergunta de pesquisa é feito uma coleta, seleção e análise críticas do material. Esse estudo deve ser baseado em uma metodologia precisa para garantir a relevância do conteúdo.

3.2 COLETA DE DADOS

Para o levantamento dos dados na literatura, foi realizado uma pesquisa na base de dados CAPES. Para o processo de identificação dos estudos relacionados ao tema foram direcionados os seguintes descritores, “inteligência emocional” e “liderança”, com o buscador selecionado em AND para unir os termos. Destacando ainda que, para a busca foram utilizados os seguintes critérios de inclusão: artigos disponíveis na íntegra, publicados nos últimos 5 anos (2019 - 2023), com a temática relacionada à inteligência emocional na liderança e com os resumos que apontassem o contexto sobre a temática central deste estudo. Foram excluídos da análise aqueles artigos que não se relacionaram ao assunto ou ao objetivo proposto pela temática, além daqueles pagos ou com acesso restrito. Foram encontrados um total de 25 trabalhos neste espaço temporal e que apresentavam acesso aberto, através do modo de identificação escolhido.

3.3 ANÁLISE DOS DADOS

Durante a análise dos estudos, o foco foi dirigido principalmente para a leitura dos resumos e das considerações finais, o que permitiu identificar as contribuições de cada pesquisa em um mapeamento do estado atual da área. Assim, foi possível relacionar os resultados com trabalhos anteriores, identificar temas comuns e apontar novas perspectivas. Logo, foi analisado como o contexto e as condições específicas dos estudos influenciam a relação entre inteligência emocional e liderança eficaz, apontando as principais contribuições dessa relação.

Logo, após a análise detalhadas dos trabalhos encontrados, foram selecionados um total de 14 publicações que apresentavam relação direta com o objetivo do presente artigo.

4 RESULTADOS E DISCURSÕES

Nesta seção do trabalho, são apresentados os resultados encontrados e suas respectivas análises. O quadro a seguir oferece detalhes sobre as publicações científicas catalogadas. Como se observa, foram selecionados, inicialmente, os seguintes dados para análise: I) Autores e ano, II) Título, III) Objetivo, IV) Metodologia, V) Resultados:

Quadro 2: Descrição dos artigos

Autor(res) (ano)	Título	Objetivo	Metodologia	Resultados
Guilherme Alves (2021)	Liderança e inteligência emocional: competência dos varejistas da moda para sobreviverem à pandemia.	Analisar o estilo emocional dos líderes do varejo da moda, visando à compreensão de suas habilidades da inteligência emocional, a partir do modelo de Mayer, Salovey e Caruso (2002)	Pesquisa quantitativa de fim exploratório e descritivo.	Foi percebido que os líderes são capazes de identificar as emoções, mas nem sempre as sabem usá-las a seu favor. De acordo com as médias obtidas usar e compreender emoções são os fatores mais desafiadores da IE.
Sandro Roberto Ferrari; Tatiana Ghedine; Juan Llopis. (2022)	Competências da inteligência emocional de líderes em países em desenvolvimento	Analisar como as competências da IE percebidas e utilizadas pelos líderes se relacionam com os Estilos de Liderança	Pesquisa de abordagem qualitativa por meio de um estudo de caso em uma empresa da região Sul do Brasil.	Identificou-se que a grande maioria dos gestores tem Autoconsciência Emocional e conseguem gerenciar suas próprias emoções. Os Estilos de Liderança mais presentes nos gestores entrevistados são: Treinador, Afetivo e Democrático e 6 dos gestores entrevistados, podem ser considerados líderes efetivos.
Daniele Campos do Nascimento ; Deniz Helena	Gestão humanizada e liderança: o papel da inteligência	Evidenciar a importância do processo de gestão humanizada de	Pesquisa classificada enquanto qualitativa, exploratória e	A gestão humanizada de pessoas precisa ser exercida por pessoas preparadas psicologicamente, líderes capacitados, dotados de

Pereira Abreu; Elizabeth Luiza da Silva (2021)	emocional	peças para o sucesso das organizações.	bibliográfica	inteligência emocional desenvolvida e aptos a capacitar e qualificar também seus liderados.
Ana Rayla de Araújo Silva; Rayana Taís da Silva; Flávia Lorene Sampaio Barbosa; Marceane Barros Lourenço. (2021)	Liderança e Inteligência Emocional: Sentidos do exercício da liderança por mulheres do Assentamento Marrecas, SJ-PI	Compreender a relação da liderança e da inteligência emocional na formação das líderes rurais femininas do Assentamento Marrecas, em São João do Piauí-PI.	Realizou-se uma pesquisa qualitativa-descriptiva, a coleta de dados foi feita por meio da realização de entrevista semiestrutura da	Concluiu-se que traços da liderança transformacional, situacional (ou contingencial) e comportamental; e aspectos da inteligência emocional como, empatia, autocontrole, motivação e autoconhecimento estão no seio da formação da liderança feminina das entrevistadas.
Ione Rita Cabral de Oliveira; Jailza do Nascimento Tomaz Andrade (2022)	A importância da inteligência emocional para os líderes das gerações Y e Z	Demonstrar a importância da inteligência emocional para os líderes das gerações Y e Z.	Metodologia qualitativa, sendo o procedimento de pesquisa bibliográfica.	Concluiu-se que o líder precisa levar em conta as necessidades e habilidades de cada grupo, a fim de que consiga usar sua inteligência emocional da melhor forma possível, considerando que a geração Y e a geração Z possuem diferenças fundamentais entre si, onde o papel da liderança é necessário para conseguir o engajamento destes.
Maria das Graças Barbosa Cruz; Julianna Santos Silva Barbosa;	O fomento da inteligência emocional no desempenho da liderança ressonante	Examinar a aplicação da Inteligência Emocional (IE) em meio as relações organizacionais e os impactos de	metodologia qualitativa, de natureza descritiva, além de utilizar o método de levantamento,	o indicativo aponta que a maioria dos participantes não consegue controlar suas emoções com tanta frequência e parte deles não se sentem estimulados em seu trabalho. Ao fim do estudo foi possível constatar que os gestores

Anderson Borges da Costa; Letícia dos Santos Silva; Vivia Pereira de Moraes Santos (2022)		uma liderança ressoante.	através da aplicação de questionário.	devem dar a devida atenção ao estímulo da Inteligência Emocional dentro e fora da organização.
Abner Santos Belém (2019)	Inteligência emocional: um estudo comparativo entre lideranças universitárias e lideranças empresariais	Relacionar a inteligência emocional desenvolvida na academia com a inteligência emocional praticada pelos líderes nas empresas da Associação Comercial de Ceilândia.	Pesquisa de caráter qualitativa e natureza descritiva, e determinou-se um roteiro de discussão semiestruturado.	constatou-se que existe sim uma relação de semelhança entre a inteligência emocional desenvolvida no cotidiano dos estudantes de administração com a inteligência emocional praticada dia-a-dia no ambiente organizacional dos líderes e gestores das empresas privadas associadas a ACIC-DF.
Viviane Lemes da Rosa (2021)	Liderança e comunicação: a inteligência emocional do líder como diferencial no ambiente organizacional	Analisar a relação entre inteligência emocional, liderança e comunicação organizacional.	Realizou-se estudo da literatura crítica sobre os temas e aplicou-se survey em duas organizações	Pôde-se concluir que a maioria dos colaboradores entrevistados gostam da liderança e de trabalhar nas empresas e acreditam que há boa comunicação com a equipe, mas não atribuem à comunicação um papel central ou prioritário no relacionamento com a liderança.
Danuza Buchele; Elenice Schneider Robe; Jeremias	A importância da inteligência emocional no desenvolvimento de líderes e equipes	Compreender o papel da Inteligência Emocional no exercício da liderança	Desenvolveu-se uma pesquisa do tipo qualitativa e quantitativa e, ainda, de	O líder possui influência positiva sobre sua equipe no que se refere a sua liderança e capacidade de solucionar problemas, pois suas atitudes e a busca constante por

Machado Silva. (2019)		organizacional e capacidades em desenvolver estratégias que orientam a disposição e a produtividade de equipes.	natureza teórica e prática, de natureza descritiva.	conhecimento mantém a equipe com foco voltado ao sucesso, tanto pessoal quanto profissional.
Marcia Regina da Silva; Marcos André dos Santos Caiado; Maria do Carmo de Figueiredo Cisne. (2022)	O desenvolvimento da liderança para a conquista de melhores resultados corporativos e profissionais	Apresentar uma perspectiva sobre a capacidade que a liderança possui para melhorar processos corporativos complexos.	Pesquisa com fins descritivos, onde se utilizou fontes bibliográficas.	Nessa concepção, destaca-se que a orientação e o autocontrole dos executivos impactam positivamente na liderança quando se trata de gerenciar pessoas e a si mesmo. Em geral, ter um domínio sobre inteligência emocional contribui significativamente para a formação de um líder de sucesso.
Juliana Akemi Assaoka; Junho Nogueira de Oliveira (2021)	Inteligência emocional aplicada à liderança em um mundo imprevisível	Apresentar a importância da inteligência emocional aplicada à liderança após a pandemia	Estudo qualitativo por meio de pesquisa bibliográfica do assunto.	A liderança é a persona que deve estar mais preparada para o novo amanhã, pois lhe cabe a responsabilidade sobre suas ações, dos colaboradores e parceiros em busca do propósito da organização. A inteligência emocional se torna uma grande aliada neste processo de lidar com novos desafios, vindo para agregar novas habilidades.
Ana Luiza Santos Terra; Patrícia Fonseca de Souza Chaves;	Compreendendo a liderança a partir da perspectiva da inteligência emocional e gestão das	Compreender melhor a literatura acerca de Inteligência Emocional, gestão de emoções e suas	análise bibliométrica, através do levantamento dos dados secundários na base de	A revisão bibliométrica proposta evidenciou a centralidade da liderança nas discussões atuais sobre inteligência emocional, embora demonstre que as publicações sobre liderança e gestão das

Cristiane Gontijo Araújo (2022)	emoções: um estudo bibliométrico	relações com o processo de liderança.	dados Web of Science	emoções são comparativamente mais tímidas. A gestão das emoções deve ser mais estudada tendo em vista sua influência sobre a liderança.
Murilo Martins Marcos; Gisele Cássia de Araújo; Letícia Ribeiro. (2022)	Liderança no contexto da gestão de pessoas: o impacto da inteligência emocional na formação de líderes de sucesso	buscou-se destacar a inteligência emocional como uma ferramenta importante a ser usada na obtenção do sucesso profissional.	Pesquisa exploratória do tipo qualitativa, tendo como principal procedimento de coleta de dados a busca por pesquisas bibliográficas	constatou-se que a inteligência emocional se destaca como uma ferramenta de extrema importância que deve ser aplicada por líderes para que assim consigam influenciar no comportamento de sua equipe e faça com que ela esteja mais preparada, motivada, consigam obter melhores resultados, promovendo um ambiente de trabalho agradável.
Natália Mendes Santana; Natália Souza de Oliveira; Carla Mitsue Ito (2022)	Inteligência emocional: a importância na liderança de equipes	Explorar como a inteligência emocional influencia e melhora a eficácia da liderança dentro de equipes.	Pesquisa bibliográfica com objetivo de pesquisa descritiva.	A inteligência emocional é vista como um fator que influencia diretamente nas habilidades e características do líder, onde este influencia diretamente quem trabalha com ele. Através da IE é possível que o líder e liderado possa enfrentar situações conflituosas de forma sábia.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

A revisão dos artigos permitiu identificar algumas temáticas que são abordadas pelos trabalhos, tais como a importância, competência, habilidades e relação da inteligência emocional na liderança, em diferentes contextos. Além disso, os artigos destacam o papel crucial da inteligência emocional no que diz respeito a formação dos líderes e suas equipes, impactando diretamente na gestão de conflitos e motivação dos colaboradores, promovendo consequentemente um ambiente organizacional colaborativo.

Segundo Ferrari et al. (2022), as competências de inteligência emocional estão diretamente relacionadas à liderança e à percepção do líder em relação aos liderados. Isso porque essas competências permitem ao líder gerenciar suas próprias emoções e compreender as emoções de seus subordinados. Os autores também discutem que os estilos de liderança são aplicados conforme as necessidades e o contexto, permitindo que um mesmo líder adote diferentes estilos dentro da mesma organização, com base nas competências de inteligência emocional.

Os autores Cruz et al. (2022) afirmam que a presença de uma liderança ressonante é crucial para sustentar e incrementar a motivação e o engajamento das equipes. Isso contribui para o desenvolvimento dos colaboradores e para a melhoria do clima organizacional, destacando a importância de os líderes estarem emocionalmente sintonizados com seus subordinados. A liderança ressonante pode ser descrita como a habilidade do líder de sintonizar-se emocionalmente com seus liderados, permitindo a aplicação eficaz da empatia, do autocontrole e do autoconhecimento (Cruz, et al. 2022; Goleman, 2018).

No entanto, nem todos os líderes possuem todas as competências de inteligência emocional. É essencial que os gestores desenvolvam essas habilidades para seu crescimento emocional e profissional, além de se empenharem em se tornar líderes ressonantes. (Ferrari et al. 2022; Cruz, et al. 2022)

Durante a análise dos resultados da pesquisa, é notório a ausência de artigos que exploram a interligação entre liderança, inteligência emocional e gestão das emoções. Esta lacuna na literatura abre oportunidades para novas pesquisas, tendo em vista que a gestão das emoções é uma temática mais complexa dentro da inteligência emocional, e que é pouco explorado no campo da liderança. Embora o impacto da gestão das emoções sobre o líder seja pouco conhecido, sua importância para o equilíbrio da conduta profissional merece ser destacada. (Terra; Chaves; Araujo, 2022)

Tendo em vista a importância da inteligência emocional nas organizações, é necessário evidenciar que o processo de humanização nas empresas envolveu uma mudança de paradigma. Anteriormente, as pessoas eram vistas apenas pelo seu conhecimento intelectual e resultados. Atualmente, passaram a ser valorizadas como um ativo essencial para a sustentabilidade da organização, reconhecendo que os colaboradores são fundamentais para o sucesso da organização. Logo, para uma atuação diferenciada no atual mundo competitivo, é imprescindível apostar em uma

gestão humanizada em que os líderes detenha a empatia, autoconsciência, controle emocional e habilidades interpessoais. (Nascimento, Abreu e Silva; 2021)

Portanto, a IE é crucial para uma gestão humanizada e para a formação e desempenho de equipes de sucesso. De acordo com Bruchele, Robe e Silva (2019), o trabalho em equipe envolve a colaboração entre indivíduos a fim de atingir objetivos em comuns, com o líder exercendo a função de liderar e mediar possíveis conflitos dentro da equipe. Também é função do líder desenvolver e formar equipes de forma inteligente e que apresente um desempenho eficaz.

Os autores Santana, Oliveira e Ito (2022), complementam que o líder que tem as características da inteligência emocional bem desenvolvidas, conseguem direcionar e orientar suas equipes de forma mais eficaz, maximizando as oportunidades presentes no ambiente empresarial.

Outro ponto a ser destacado segundo Rosa (2021), é a interligação entre os termos inteligência emocional, liderança e comunicação, que embora pouco explorada na literatura, é de extrema relevância, especialmente no contexto organizacional. A comunicação é mais eficiente quando o líder detém a inteligência emocional, assim como a liderança necessita dessa habilidade para que a comunicação entre as partes flua de forma mais eficaz, com o propósito de minimizar possíveis conflitos e alcançar os objetivos organizacionais. A autora (2021), afirma ainda que “equipe é formada por indivíduos dotados de sentimentos, objetivos, cultura e individualidade”, portanto é imprescindível que o líder esteja apto para gerir suas emoções e anseios.

Para o desenvolvimento de uma cultura organizacional sólida dentro das organizações, é necessário que os colaboradores trabalhem entre si uma comunicação clara e assertiva. Isso requer a redução de ruídos e equívocos, facilitando a colaboração e o alinhamento de objetivos. Uma comunicação transparente e a valorização do trabalho individual quanto do esforço em equipe são essenciais para criar um ambiente de trabalho mais unido e produtivo.

Tendo em vista a grande abrangência do tema inteligência emocional, é imprescindível falar sobre sua contribuição durante o período da pandemia do covid-19 e como suas competências se fizeram importantes neste período de disruptura. Neste período, a liderança é determinante para direcionar e manter a equipe motivada, logo se o líder detém e usa adequadamente as habilidades da IE são capazes de lidar com novos desafios. Entretanto nem sempre os líderes são capazes de administrar as emoções. (Assaoka e Oliveira, 2021; Alves, 2021)

São várias as contribuições da inteligência emocional no âmbito da liderança, tendo em mente o ambiente empresarial, os artigos pesquisados e selecionados apontam uma variedade de temas, apresentando a IE por diferentes óticas e sua influência em diferentes contextos. Todavia, é evidente que a inteligência emocional é um fator determinante do sucesso, tanto da organização quanto dos seus colaboradores, pois líderes emocionalmente inteligentes conseguem motivar suas equipes, fomentar a colaboração e impulsionar resultados positivos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações estão cada vez mais em busca de profissionais que se destaquem além de suas habilidades operacionais. Nesse contexto, o desenvolvimento da inteligência emocional na liderança se torna essencial para atender à demanda por uma gestão mais humanizada. Essa abordagem permite que as emoções sejam geridas de maneira assertiva, contribuindo para um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo.

Além disso, líderes emocionalmente inteligentes são capazes de entender e lidar com as emoções de suas equipes, promovendo a empatia e a comunicação eficaz. Dessa forma, a inteligência emocional não apenas melhora o clima organizacional, mas também se alinha com os objetivos estratégicos da empresa, direcionando esforços para o sucesso coletivo.

Este trabalho teve como objetivo geral compreender a contribuição da inteligência emocional na eficácia da liderança dentro do contexto empresarial.

Para enfrentar o problema identificado, a inteligência emocional aprimora a capacidade dos líderes de compreender e gerenciar suas próprias emoções e as dos outros, o que os ajuda a liderar empresas de maneira mais eficaz. Um ambiente de trabalho mais produtivo e harmonioso resulta de uma comunicação mais eficaz, resolução de conflitos e construção de equipes coesas.

O primeiro objetivo específico foi entender a relação entre liderança e a inteligência emocional. Portanto, com base na revisão teórica, o exercício da liderança é fortemente moldado pela inteligência emocional, uma vez que líderes emocionalmente inteligentes ajustam suas estratégias para motivar, comunicar e resolver conflitos de maneira mais eficaz, o que melhora a dinâmica e o desempenho das equipes.

O segundo objetivo específico foi obtido através da análise dos artigos selecionados para estudo onde evidenciam a importância da inteligência emocional na tomada de decisões, visto que o desenvolvimento das competências e habilidades da IE são determinantes para a tomada de decisões dos líderes.

O último objetivo específico foi examinar como a inteligência pode contribuir para uma cultura organizacional positiva e como isso afeta os líderes. Os resultados mostraram que a inteligência permite que as pessoas façam escolhas informadas e baseadas em dados, aumentando a participação e a confiança dos funcionários. A

inteligência emocional também ajuda a compreender e resolver conflitos com empatia, melhorando os relacionamentos e diminuindo o estresse. A resiliência e a motivação dos funcionários são fortalecidos pelas capacidades de adaptação e inovação.

De modo geral, as principais contribuições da inteligência emocional na liderança no ambiente empresarial, de acordo com os artigos selecionados e analisados, apontam que a inteligência emocional é crucial para a liderança, pois permite aos líderes gerenciar suas próprias emoções e entender as dos subordinados, facilitando a resolução de conflitos e a motivação da equipe.

A inteligência emocional promove uma liderança adaptativa e ressonante, melhorando o clima organizacional e o engajamento, além de contribuir para uma gestão humanizada e eficaz, com ênfase na empatia, autoconsciência e comunicação clara. Em contextos desafiadores, como crises, a inteligência emocional ajuda a manter a equipe motivada e adaptada, sendo um fator determinante para o sucesso organizacional e a colaboração eficaz.

Embora a aplicação desta inteligência em cidades pequenas é um tópico pouco discutido e aplicado, visto a grande resistência a mudança devido as tradições e costumes, nota-se um potencial significativo. Logo, a inteligência emocional se mostra como uma ferramenta essencial para o desenvolvimento tanto dos indivíduos quanto para a comunidade. No entanto, é preciso superar os desafios culturais e adaptar as práticas de gestão.

Para estudos futuros, recomenda-se investigar a interligação entre inteligência emocional, liderança e gestão das emoções, ampliando o escopo e o campo de pesquisa sobre o tema. Além disso, sugere-se realizar um estudo de campo para testar na prática os conceitos e teorias discutidos na literatura.

REFERÊNCIAS

- ALVES, Guilherme. **Liderança e inteligência emocional: competência dos varejistas da moda para sobreviverem à pandemia**. Rio de Janeiro, 2021. 44 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.
- ANDRADE-VIEIRA, R. de; PUENTE-PALACIOS, K. E. **O impacto da liderança nos comportamentos de aprendizagem das equipes de trabalho**. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v. 39, e39509, 2023. DOI: 10.1590/0102.3772e39509.pt.
- ASSAOKA, Juliana Akemi; OLIVEIRA, Junho Nogueira de. **Inteligência Emocional Aplicada à Liderança em um Mundo Imprevisível**. In: *Gestão 4.0: disrupção e pandemia*. São Paulo: Blucher, 2021. p. 170-183. ISBN: 9786555500745. DOI: 10.5151/9786555500745-08.
- ATALIBA PAES, A. B. da S.; SILVA, A.; DUTRA, J. H. A.; CAMPELO, A. **Liderança: estilos e influências na produtividade das organizações**. *Revista Vox Metropolitana*, ISSN 2674-8673, n. 04, p. 10-xx, fev. 2021. DOI: 10.48097/2674-8673.2021n4p10.
- BARBOSA, Flávia Monize; Gambi, Lillian Do Nascimento; GEROLAMO, Mateus Cecilio. **Liderança e Gestão Da Qualidade – Um Estudo Correlacional Entre Estilos De Liderança E Princípios Da Gestão Da Qualidade**. *Gestão & Produção*, v. 24, n. 3, p. 438-449, 2017. Web.
- BELÉM, Abner Santos; MATOS, Raphael. **Inteligência emocional: um estudo comparativo entre lideranças universitárias e lideranças empresariais**. Centro Universitário de Brasília – UniCEUB. Programa de Iniciação Científica, [s.l.], 2019. DOI: <https://doi.org/10.5102/pic.n1.2018.6354>.
- BUCHELE, Danuza; SCHNEIDER ROBE, Elenice; MACHADO SILVA, Jeremyas. A importância da inteligência emocional no desenvolvimento de líderes e equipes. **Revista de Estudos Interdisciplinares**, [S. l.], v. 1, n. 1, p. 22–48, 2021. DOI: 10.56579/rei.v1i1.4. Disponível em: <https://revistas.ceeinter.com.br/revistadeestudosinterdisciplinar/article/view/4>. Acesso em: 24 ago. 2024.
- CAMPOS, G. D. S.; GILI MASSI, M. L. A inteligência emocional e social auxiliando o líder a atuar no ciclo de sucesso nas organizações de serviço. **REVISTA ENIAC PESQUISA**, [S. l.], v. 9, n. 2, p. 331–344, 2020. DOI: 10.22567/rep.v9i2.684. Disponível em: <https://ojs.eniac.com.br/index.php/EniacPesquisa/article/view/684>. Acesso em: 5 dez. 2023.
- CASALLI, D. A.; SANTOS, V. M. V. dos; SALGADO, M. H. V.; SÁ, I. C. **Inteligência Emocional: Análise comparativa das estratégias dos líderes de duas organizações privadas no município de Guarulhos no ramo automotivo**. **REVISTA ENIAC PESQUISA**, [S. l.], v. 11, n. 1, p. 47–58, 2022. DOI: 10.22567/rep.v11i1.816. Disponível em: <https://ojs.eniac.com.br/index.php/EniacPesquisa/article/view/816>. Acesso em: 30 nov. 2023.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 9. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

CRUZ, Maria das Graças Barbosa; SILVA BARBOSA, Julianna Santos; COSTA, Anderson Borges da; SILVA, Letícia dos Santos; SANTOS, Vivia Pereira de Moraes. O fomento da inteligência emocional no desempenho da liderança ressonante. **Revista Evidência, Maceió**, v. 10, n. 1, p. 01-15, out./dez. 2022. Disponível em: <https://www-periodicos-capes.gov.br/ez117.periodicos.capes.gov.br/index.php/acervo/buscador.html?task=detalhes&source=&id=W4395104150>. Acesso em: 01 set. 2024.

DARMAN, Wahyu. The effect of intellectual intelligence and emotional intelligence on competence and employees performances. **Jurnal Manajemen**, v. 25, p. 222, 2021. DOI: 10.24912/jm.v25i2.737.

DA SILVA, Caio Pedrinho; PASCHOALOTTO, Marco Antonio Catussi; ENDO, Gustavo Yuho. Liderança organizacional: uma revisão integrativa brasileira. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 14, n. 1, p. 146-159, 2020.

DENISON, Daniel; HOOJIBERG, Robert; LEE, Nance. **A força da cultura organizacional nas empresas globais: como conduzir mudanças de impacto e alinhar estratégia e cultura**. Elsevier Brasil, 2012.

EVA, M. A. M. (2018). **Inteligência emocional**. (1. ed.). Espanha: Editorial E-learning.

FABÍOLA, C. **Inteligência Emocional x Liderança**: Trabalho de Conclusão de Curso (Administração de Empresas) – Faculdade da Serra Gaúcha (FSG). Rio Grande do Sul, 2016. Disponível em: <https://ojs.fsg.edu.br/index.php/pesquisaextensao/article/view/2338>. Acesso em: 2 nov. 2023.

FERRARI, Sandro; GHEDINE, Tatiana; LLOPIS, Juan. Competências da inteligência emocional de líderes em países em desenvolvimento. **Revista Gestão Organizacional**, v. 15, n. 3, p. 1-15, set./dez. 2022. DOI: <https://doi.org/10.22277/rgo.v15i3.7005>.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Athas, 2011.

GOLEMAN, Daniel; BOYATZIS, Richard; MCKEE, Annie. **O poder da inteligência emocional: como liderar com sensibilidade e eficiência**. Objetiva, 2018. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=JcE1zQEACAAJ>.

MACHADO, Maria João Cardoso Vieira. Variáveis Contingenciais aos Métodos de

Valoração dos Produtos: estudo empírico em PME'S industriais portuguesas.

Revista Brasileira de Gestão de Negócios [online]. 2011, v. 13, n. 41 [Acessado 5 novembro 2023], pp. 396-414. Disponível em: <https://doi.org/10.7819/rbgn.v13i41.885>. ISSN 1983-0807.

MARCOS, M. M.; ARAÚJO, G. C. de; RIBEIRO, L. **Liderança no Contexto da Gestão de Pessoas: O Impacto da Inteligência Emocional na Formação de Líderes de Sucesso**. Epitaya E-books, [S. l.], v. 1, n. 23, p. 132-145, 2022. DOI: 10.47879/ed.ep.2022632p132. Disponível em: <https://portal.epitaya.com.br/index.php/ebooks/article/view/572>. Acesso em: 24 ago. 2024.

MARQUES, Paloma Muniz Moralles. **Inteligência emocional e estilo de liderança: um estudo com jovens empreendedores de Santana do Livramento - RS**. 2019. 29 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal do Pampa, Santana do Livramento, 2019.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 8. ed. - [7. Reimpr.]. - rev. e amplo. São Paulo: Atlas, 2019.

MAYER, J. D.; CARUSO, D. R.; SALOVEY, P. **Emotional Intelligence meets traditional standards for an intelligence**. *Intelligence*, v. 27, n. 4, p. 267-298, 2000.

MOURA, A. A. de; HAYASHIDA, K. Y.; BERNARDES, A.; ZANETTI, A. C. B.; GABRIEL, C. S. Charismatic leadership among nursing professionals: an integrative review. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 72, p. 315–320, 2019. DOI: 10.1590/0034-7167-2017-0743.

MULLER, F. H. L.; PORTELA, D. K. L.; GONÇALVES, R. C. de C.; SOUZA, G. D. de. Um estudo sobre motivação de equipe com os colaboradores de uma empresa do ramo de serviço de telecomunicação. **Revista Estudos e Pesquisas em Administração**, [S. l.], v. 4, n. 3, 2020. DOI: 10.30781/repad.v4i3.10513. Disponível em: <https://periodicoscientificos.ufmt.br/ojs/index.php/repad/article/view/10513>. Acesso em: 01 set. 2024.

NASCIMENTO, Daniele Campos do; ABREU, Deniz Helena Pereira; SILVA, Elizabeth Luiza da. **Capítulo 6: Gestão humanizada e liderança: o papel da inteligência emocional**. In: SENHORAS, Elói Martins (Org.). *Administração: estudos organizacionais e sociedade* 3. Ponta Grossa - PR: Atena, 2021. p. A238. DOI: <https://doi.org/10.22533/at.ed.642211711>.

OLIVEIRA, Ione Rita Cabral de; ANDRADE, Jailza do Nascimento Tomaz. A importância da inteligência emocional para os líderes das gerações Y e Z. ID on line. **Revista de Psicologia**, v. 16, n. 60, p. 1-15, 2022. DOI: <https://doi.org/10.14295/idonline.v16i60.3448>.

OTLEY, D. T. **The contingency theory of management accounting: achievement and prognosis**. *Accounting, Organizations and Society*, Oxford, v. 5, n. 4, p. 413-428, 1980. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(80\)90040-9](https://doi.org/10.1016/0361-3682(80)90040-9). Acesso

em: 28 out. 2023.

ROSA, Viviane Lemes da. **Capítulo 4: Liderança e comunicação: a inteligência emocional do líder como diferencial no ambiente organizacional**. In: SILVA, Clayton Robson Moreira da (Org.). *Administração: ciência e tecnologia, estratégia, administração pública e estudos organizacionais 2*. Ponta Grossa - PR: Atena, 2021. p. 45-60. DOI: 10.22533/at.ed.8162109034.

SANTANA, Natália Mendes; OLIVEIRA, Natália Souza de; ITO, Carla Mitsue. **Inteligência emocional: a importância na liderança de equipes**. *Revista FT*, v. 26, n. 115, p. 36, 2022. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7242107>.

SAMPAIO, R. F.; MANCINI, M. C. **Estudos de revisão sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência científica**. *Rev. bras. fisioter.*, São Carlos, v. 11, n. 1, p. 83-89, jan./fev. 2007.

SILVA, AR de A.; SILVA, RT da; BARBOSA, FLS; LOURENÇO, MB. **Liderança e Inteligência Emocional: Significados do exercício da liderança por mulheres do Assentamento Marrecas, SJ-PI**. *Pesquisa, Sociedade e Desenvolvimento*, [S. l.], v. 10, n. 8, p. e8810816618, 2021. DOI: 10.33448/rsd-v10i8.16618. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/16618>. Acesso em: 23 ago. 2024.

SILVA, Beatris Maria Monteiro da, et al. **A Inteligência Emocional na Liderança e sua Relação com a Melhoria da Comunicação Interpessoal nas Organizações: Estado do Conhecimento no Seget**. XI Simpósio de excelência em gestão e Tecnologia, 2014. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/1620409.pdf>. Acesso em: 5 dez. 2023.

SILVA, N. de S. O da; MOURÃO, L. A influência dos estilos de liderança sobre os resultados de treinamento. **Estudos e Pesquisas em Psicologia**, [S. l.], v. 15, n. 1, p. 260–283, 2015. DOI: 10.12957/epp.2015.16074. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/revispsi/article/view/16074>. Acesso em: 20 out. 2024.

SOUSA, Yann Rodrigues. **Inteligência emocional nas organizações**. Orientador: Romilson Rangel Aiache. 2020. 24 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Administração) - Centro Universitário do Planalto Central Aparecido dos Santos, 2020. Disponível em: <https://dspace.uniceplac.edu.br/handle/123456789/740>. Acesso em: 29 nov. 2023.

SOUZA, Renato; WOOD, Thomaz. MÚLTIPLAS LENTES DE ESTUDO E ABORDAGEM DA LIDERANÇA. **Revista de Administração de Empresas** [online]. 2022, v. 62, n. 6 [Acessado 6 novembro 2023], e2021-0392. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-759020220607x>.

STRAUSS, Anselm; CORBIN, Juliet. **Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamental**. Tradução Luciane de Oliveira da Rocha. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SUMADI, M. A.; SIAL, M. S.; GANDOLFI, F.; COMITE, U. **Impact of Big 5 Personality & Intelligence on Transformational Leadership Process and**

Managerial Performance: A Case of the Middle East Gulf Region. *BBR. Brazilian Business Review*, v. 21, n. 2, e20221349, 2024. DOI: 10.15728/bbr.2022.1349.en. Disponível em: <https://doi.org/10.15728/bbr.2022.1349.en>. Acesso em: 16 jan. 2025.

TERRA, Ana Luiza Santos; CHAVES, Patrícia Fonseca de Souza; ARAÚJO, Cristiane Gontijo. **Compreendendo a liderança a partir da perspectiva da inteligência emocional e gestão das emoções: um estudo bibliométrico.** In: BARBOSA, Frederico Celestino (Org.). *Ciências sociais aplicadas: contextualizando e compreendendo as necessidades sociais*. Piracanjuba - GO: Editora Conhecimento Livre, 2022. p. B238C. DOI: 10.37423/220205337.

TICHY, Noel M.; COHEN, Eli. **O Motor da Liderança: como as empresas vencedoras formam líderes em cada nível da organização.** São Paulo: Educator, 1999.

OTLEY, D. T. **The contingency theory of management accounting: achievement and prognosis.** *Accounting, Organizations and Society*, Oxford, v. 5, n. 4, p. 413-428, 1980. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(80\)90040-9](https://doi.org/10.1016/0361-3682(80)90040-9). Acesso em: 28 out. 2023.

WILBERT, A.; CRUZ, H. A. da. **Cultura e Clima Organizacional: uma análise na empresa Novo Trigo de Balneário Camboriú/SC.** In: XI SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 2014.