



INSTITUTO FEDERAL DO PIAUÍ
CAMPUS ANGICAL
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

LUISA CAROLINE DA SILVA

**A IMPORTÂNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL
PARA O EXERCÍCIO DA LIDERANÇA**

ANGICAL DO PIAUÍ

2023

LUISA CAROLINE DA SILVA

A IMPORTÂNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL
PARA O EXERCÍCIO DA LIDERANÇA

Trabalho de Conclusão de Curso (artigo científico)
apresentado como exigência parcial para obtenção do
diploma do Curso de Bacharelado em Administração
do Instituto Federal do Piauí – Campus Angical do
Piauí.

Orientador: Prof. Me. Azenate Alves Rodrigues
Damasceno.

ANGICAL DO PIAUÍ

2023

A IMPORTÂNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL PARA O EXERCÍCIO DA LIDERANÇA

Luisa Caroline da Silva¹
Azenate Alves Rodrigues Damasceno²

RESUMO

A Inteligência Emocional (I.E) é a capacidade de compreender e gerir emoções. Sendo assim, um das grandes responsáveis pela tomada de decisão na vida de qualquer indivíduo. O presente trabalho tem como objetivo geral analisar a importância da inteligência emocional para um bom exercício de liderança. O estudo usa uma abordagem qualitativa, uma pesquisa bibliográfica e uma pesquisa explicativa e descritiva para explorar a importância da inteligência emocional para líderes e seus colaboradores. Tal inteligência ajuda os líderes a controlar as emoções dos colaboradores, melhorando o desempenho organizacional. Para dar suporte à conclusão, o artigo destaca, sob a perspectiva dos conceitos de diversos autores, incluindo Hunter, Goleman, Chiavenato e Ribeiro, que, apenas ocupar um cargo de hierarquia não assegura a habilidade de influenciar os colaboradores, tornando a inteligência emocional ainda mais crucial para os líderes. Assim, ela representa uma alta relevância para a execução de uma boa liderança e melhoria no clima organizacional e consequentemente otimizando o processo produtivo.

Palavras-chave: inteligência emocional; liderança; líder; inteligência.

ABSTRACT

Emotional Intelligence (I.E) is the ability to understand and manage emotions. The present work has as general objective to analyze the importance of emotional intelligence for a good leadership exercise. The study uses a qualitative approach, a bibliographical research and an explanatory and descriptive research to explore the importance of emotional intelligence for leaders and their collaborators. Such intelligence helps leaders to control employees' emotions, improving organizational performance. To support the conclusion, the article highlights, from the perspective of the concepts of several authors, including Hunter, Goleman, Chiavenato and Ribeiro, that just occupying a position of hierarchy does not guarantee the ability to influence employees, making emotional intelligence even most crucial for leaders. Thus, it represents a high relevance for the execution of good leadership and improvement in the organizational climate and consequently optimizing the production process.

Keywords: emotional intelligence; leadership; leader; intelligence.

Data de aprovação: 30/05/2023.

¹ Discente vinculada ao curso Bacharelado em Administração. Instituto Federal do Piauí. caang.20191baa24@aluno.ifpi.edu.br

² Professora orientadora mestra em Educação Profissional e Tecnológica (IFPI). Especialista em supervisão pedagógica (UESPI) e Gestão pública (UFPI) Bacharel em Administração (UESPI) e Licenciatura Plena em Pedagogia (UESPI). azenate@ifpi.edu.br

1. INTRODUÇÃO

Atualmente, percebe-se que a I.E (inteligência emocional) é essencial para o sucesso, e tem uma grande relevância não só na vida pessoal, mas também na vida profissional. Organizações que desejam crescer constantemente no mercado de trabalho, devem estar dispostas a trabalhar com o lado emocional de seus colaboradores, pois são eles que melhor podem ajudar a alcançar os objetivos organizacionais. De acordo com Goleman (1998), a inteligência emocional é a capacidade de compreender e gerir as emoções, é necessário também aprender a lidar com as emoções e sentimentos dos que estão à sua volta, criando assim um ambiente de trabalho produtivo e tranquilo.

É importante para um líder, saber gerenciar as suas emoções. Já que a liderança tem uma influência no desempenho dos funcionários, portanto, desfrutar dos elementos da inteligência emocional, acaba se tornando importante para um bom comportamento de seus colaboradores. Nesse contexto, pode-se refletir: quem tem mais probabilidade de seguir com uma organização adiante – um líder que grita com a equipe quando está irritado, ou alguém que tem autodomínio de suas emoções, e de outras pessoas e com tranquilidade e paciência analisa a situação?! Diante disso foi identificada a problemática desse trabalho: qual a importância da inteligência emocional no exercício de uma boa liderança?

Para tanto, o objetivo geral deste trabalho consiste em analisar a importância da inteligência emocional para um bom exercício de liderança. Como objetivos específicos: (1) descrever sobre liderança e inteligência emocional; (2) enfatizar o impacto que o líder exerce em uma organização; (3) analisar de que forma a inteligência emocional pode dar suporte aos líderes.

Esse trabalho se justifica pela perspectiva de colaboração do aprimoramento do ramo da ciência da Administração de gestão de pessoas, no que se refere à questão de seleção de colaboradores com forte desempenho de inteligência emocional no âmbito organizacional, além de trazer à tona uma nova exposição de demanda encarada pelas organizações na atualidade.

O artigo ainda se caracteriza como uma pesquisa bibliográfica qualitativa, onde será usado como fonte de pesquisa sites acadêmicos, como: Google acadêmico, SciElo e o CAPES. De natureza exploratória e explicativa, visando salientar a importância de um líder na organização e como a inteligência emocional pode influenciar na atuação dos mesmos.

Este trabalho será dividido em seções, primeiramente a introdução, onde será apresentada uma análise geral da temática da pesquisa; seguido pela fundamentação teórica. E finalizando com a conclusão dos resultados obtidos durante a pesquisa.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este tópico irá explicar e fundamentar através de autores conceituados na área da inteligência emocional, conceitos, competências e a importância da inteligência emocional no contexto organizacional. Estabelecendo assim, uma contextualização científica para facilitar o entendimento do leitor.

2.1 INTELIGÊNCIA

No que se refere à inteligência na atualidade, cada vez mais vêm se discutindo sobre a sua diversidade e importância dela na execução de funcionalidades diversas. Muito diferente do que era algumas décadas atrás, como a demonstrado por Albert Binet criador do termo QI (Quociente de Inteligência) que tem como base primordial a capacidade de medição "Lógica-

matemática" de um indivíduo (ABRANTES; FILHO; ALMEIDA, 2009). Mas afinal o que seria inteligência, e quais os tipos existentes? Parafraseando Dalgarrondos (2008, p.227) a inteligência pode ser conceituada como uma gama de habilidades cognitivas de um indivíduo, que é o resultado de uma diversidade de processos intelectivos. De acordo com Houaiss, Villar e Franco (2008, p.428) inteligência seria a “capacidade de aprender e compreender”.

No que se refere às tipologias da inteligência Gardner (2001) em sua teoria das inteligências múltiplas, identifica e defende a existência de sete inteligências humanas distintas: inteligência lógica matemática, inteligência cinestésica, inteligência linguística, inteligência espacial, inteligência musical, inteligência interpessoal e inteligência intrapessoal.

2.1.1 Inteligência emocional, origem e conceito

A inteligência emocional tem sua origem através da combinação de dois tipos de inteligência (intrapessoal e interpessoal) oriundas da teoria das inteligências múltiplas. Segundo Gardner (2001) a inteligência interpessoal refere-se à capacidade que o indivíduo tem de compreender os outros, e conviver harmoniosamente com o próximo. Já a inteligência intrapessoal refere-se ao autoconhecimento e a capacidade de gerir seus próprios sentimentos.

Através da perspectiva de Gardner (2001) apresentado anteriormente, é notória a fundamentação do conceito da inteligência emocional defendida por Goleman (2001, p.337) que em suas palavras define a como sendo “a capacidade de identificar nossos próprios sentimentos e os dos outros, de motivar a nós mesmos e de gerenciar bem as emoções dentro de nós e em nossos relacionamentos”. Ou seja, refere-se à habilidade de perceber e controlar seus próprios sentimentos, tanto de forma intrínseca, quanto de forma externa no que se refere aos relacionamentos sociais.

Para Girotto (2008, p.18) a inteligência emocional trata-se da habilidade de percepção e de expressão da emoção, bem como interpretar e compreender a mesma, racionalizando e permitindo uma autorregulação em si, e influenciando o controle dela nos outros. Weisinger (2001, p.14) a inteligência emocional é "simplesmente o uso inteligente das emoções- Isto é, fazer intencionalmente com que as emoções trabalhem a seu favor, usando-as como uma ajuda para ditar seu comportamento a seu raciocínio de maneira a aperfeiçoar seus resultados". Ou seja, fazer o uso das emoções a fim de influenciar positivamente nas atividades cotidianas, sejam elas pessoais ou profissionais.

2.1.2 Competência da inteligência emocional

Através da combinação das teorias intrapessoal e interpessoal oriundas das teorias das inteligências múltiplas que segundo Instituto Brasileiro de Coaching - IBC (2018) respectivamente é "a capacidade do indivíduo em identificar as próprias emoções e sentimentos, orientando-se de maneira favorável para lidar com as situações e necessidades." e da teoria interpessoal que ainda nas palavras do IBC (2018) é "facilidade em entender pessoas a partir de suas motivações, intenções e ambições, como o caso de líderes religiosos, professores e mestres e políticos". Oriundas das teorias inteligências múltiplas de Gardner, Goleman (2007) divide as competências da I.E em dois grupos respectivos as teorias que dão origem a mesma. A teoria intrapessoal engloba as competências sociais como: autopercepção, autorregulação e motivação. E competências interpessoal que correspondem às competências sociais, e que englobam a empatia e habilidades de relacionamento.

Autopercepção	Saber o que estamos sentindo num determinado momento e utilizar as preferências que guiam nossa tomada de decisão; fazer uma avaliação realista de nossas próprias capacidades e possuir uma sensação bem de autoconfiança.
Auto-regulamentação	Lidar com as próprias emoções de forma que facilitem a tarefa que temos pela frente, em vez de interferir com ela; ser consciencioso e adiar e compensar a fim de perseguir as metas; recuperarmos-nos bem de aflições emocionais.
Motivação	Utilizar nossas preferências mais profundas para impulsionar-nos e guiarmos na direção de nossas metas, a fim de nos ajudar a termos iniciativa e a sermos altamente eficazes, e a perseverarmos diante de reveses e frustrações.
Empatia	Pressentir o que as pessoas estão sentindo, ser capaz de assumir sua perspectiva e cultivar o rapport e a sintonia com uma ampla diversidade de pessoas.
Habilidades sociais	Lidar bem com as emoções nos relacionamentos e lidar com precisão situações sociais e redes; interagir com facilidade; utilizar essas habilidades para liderar, negociar e solucionar divergências, bem como para a cooperação e o trabalho em equipe.

Fonte: Goleman (2001,p.388)

Sendo assim, tais habilidades são empregadas no contexto emocional intrínseco ao indivíduo, e no contexto social externo ao indivíduo, de forma simultânea. O que permite ao indivíduo uma percepção situacional maior ao ambiente ao qual está inserido, bem como a ferramenta de intermediação se necessário.

2.2 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA ORGANIZAÇÃO

A inteligência emocional é uma das grandes responsáveis pela tomada de decisão na vida de qualquer indivíduo, seja no âmbito pessoal ou profissional. Para tanto faz-se necessário o uso correto das habilidades pessoais e sociais no emprego da resolução de conflitos dentro da organização, bem como para a melhoria do clima organizacional e para o alcance dos resultados esperados. Goleman (2007) afirma que as emoções são as responsáveis por orientar as reflexões acerca das tomadas de decisões, tornando-a, portanto, peça fundamental para a boa tomada de decisão.

Desta forma as tomadas de decisão se tornam mais assertivas dentro das organizações, uma vez que seus líderes são imbuídos de autocrítica e autocontrole nas suas atividades organizacionais. Como esclarece o autor Cunha (2016) que parafraseando-o afirma que o autocontrole é consequência da inteligência emocional e do autoconhecimento, o que permite gerir de forma eficiente a autocrítica aos padrões de pensamentos já estabelecidos. Fundamentando assim a inteligência emocional como uma fonte de benefícios para a organização.

Além dos benefícios estabelecidos por Cunha (2016) anteriormente, podemos destacar ainda o controle emocional que Goleman (2007) entende por ser capaz de trazer mudanças significativas, devido a uma maior conscientização do indivíduo e de suas responsabilidades tanto em âmbito pessoal, quanto organizacional, trazendo à tona transformações culturais e sociais positivas para o meio em qual convive.

Ainda sobre o controle emocional, nessa perspectiva Oliveira (2010) afirma que ele possibilita ao indivíduo absorver mais facilmente novos conhecimentos, e influência no

aumento da produtividade e até mesmo melhora os relacionamentos interpessoal e intrapessoal.

Através da inteligência emocional, Rodrigues (2020) pontua sua influência na resolução de conflitos, através da exposição de benefícios no aprimoramento de funções do líder, ao expor que eles conseguem ser mais objetivos, e tranquilizar os colaboradores através de meios que combatam a tensão no clima organizacional. Trazendo à tona uma harmonia à organização que facilita no alcance dos objetivos da mesma.

Outro benefício a ser destacado da inteligência emocional dentro da organização, é a sua capacidade de influenciar a motivação de terceiros. Como relata Rodrigues (2020) que relaciona a motivação à capacidade produtiva dos colaboradores, que quando devidamente motivado tende a ter sua capacidade produtiva acelerada. Portanto, a inteligência emocional torna-se um aspecto importante e de destaque no cotidiano organizacional, estando relacionada diretamente com as capacidades produtivas dos colaboradores.

2.3 LIDERANÇA

Existem vários conceitos sobre liderança, segundo Chiavenato (2011, p.122) “A liderança ocorre como um fenômeno social e exclusivamente nos grupos sociais. Ela é decorrente dos relacionamentos entre pessoas em uma determinada estrutura social”. Para tanto, fica evidente que o exercício da liderança é somente existente em um grupo social.

Yukl (1998) ainda define a Liderança como “o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado em direção à realização de um objetivo”. Da mesma forma, Maximiano (2000, p. 388) conceitua que a “Liderança é o uso da influência não comercial para dirigir as atividades dos membros de um grupo e levá-los à realização dos objetivos do grupo.” Dessa forma, a Liderança é a ação de influenciar o comportamento das pessoas e levá-las a uma ótima produção de desempenho conforme as suas demandas e as das organizações em que atuam, é a capacidade de motivar, é o desejo de agrupar pessoas, competência para resolver situações diversas, havendo assim, um papel de suma importância nas relações humanas e no desempenho de cada pessoa.

Segundo Hersey e Blanchard (1986, p.104) “Sempre que uma pessoa procura influenciar o comportamento da outra, a primeira é o líder potencial e a segunda o liderado potencial, não importando se esta última é o chefe, um colega, subalterno, amigo ou parente.” Não é obrigatório um líder seja alguém que exerce um cargo de chefe, pode ser também um colaborador que possui características de liderança, de administrar situações e pessoas. O ato de liderar pode ser desenvolvido nos humanos, pois não se limita a uma habilidade inata, ou seja, não nasce com a pessoa. Toda pessoa tem capacidade para aprender novos comportamentos e se tornar um líder. Alguns com mais facilidade para agir como líderes, pois em sua jornada de vida tiveram oportunidade de agir como tal e foram bem sucedidos. Outros, já adultos, podem desenvolver essa habilidade, uma das formas de se fazer isso é através da observação e da prática.

Habitualmente, se confunde nas relações entre líder e liderado e chefe e seu funcionário. A diferença entre um líder e um chefe é a relação de poder. O chefe exerce poder autocrático sob seus funcionários. Já o líder, inverte essa lógica e estabelece uma relação de poder democrático com qualquer pessoa, mesmo que o próprio líder seja o último da hierarquia.

Outra diferença entre ambos é que o líder não necessita estar no topo de uma hierarquia para ser compreendido. E caso ocupe um cargo de chefia, o líder estará disposto a servir a todos. Ademais, o líder observa os resultados de seus colaboradores durante um trabalho em equipe, sempre reconhecendo o comprometimento individual de cada um. Portanto, diante do que foi exposto é seguro afirmar que o líder na organização é o

responsável por guiar os demais membros da equipe no alcance de uma meta, mesmo que ocupando ou não uma posição hierárquica superior.

2.3.1 Tipos de liderança

Goleman (2015) aborda que não existe um único estilo de líder, mas sim diversos estilos de liderança baseados no perfil de cada indivíduo no exercício do seu cargo. Ademais, cada estilo de liderança, se utilizado da forma correta e no momento oportuno, pode promover um impacto positivo e considerável em toda a organização. Isto, pois, ocorrerão situações, em que a equipe precisará exatamente de determinado estilo de líder. Dessa forma, é importante frisar que o ideal não é defender um único estilo de liderança, mas sim ser capaz de se reinventar, mudar e adaptar os estilos de liderança utilizando-se da inteligência emocional para essa transmutação. Sendo assim, Chiavenato (2011) elencou três estilos de liderança, descritos conforme quadro abaixo:

Quadro 2 - Tipos de Liderança.

AUTOCRÁTICA	DEMOCRÁTICA	LIBERAL (LAISSEZ-FAIRE)
O líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder.	Há liberdade total para as decisões grupais ou individuais, e mínima participação do líder.
O líder determina as providências para a execução das tarefas, cada uma por vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	O grupo esboça as providências para atingir o alvo e pede aconselhamento do líder, que sugere alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates.	A participação do líder é ilimitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem.
O líder determina a tarefa que cada um deve executar e o seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus companheiros de trabalho.	A divisão das tarefas e escolha dos colegas fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.

Fonte: Chiavenato (2011)

A liderança autocrática é um tipo de liderança em que o “chefe” é o centro da tomada de decisões e é muito centralizado. Os subordinados devem se contentar com ordens, com pouco espaço para questionamentos ou conselhos. Esse estilo muitas vezes provoca insatisfação entre os funcionários, desencorajando-os, o que torna o ambiente mais vulnerável ao conflito.

Já a liderança democrática o líder é muito engajado, ouvindo, fornecendo dicas e ideias quando necessário, esclarecendo dúvidas, fornecendo feedbacks e ajudando os membros da equipe a desenvolver melhor o desempenho das tarefas. Esse estilo facilita melhores relacionamentos entre todos, pois a comunicação flui livremente e as pessoas são incentivadas a se expor sem críticas ou censuras, o que leva os membros a serem mais responsáveis uns pelos outros.

No entanto, a liderança liberal segue a suposição de que os funcionários são maduros o suficiente para não precisarem de monitoramento constante. Nesse estilo, o gerente

geralmente está ausente e não fornece muita orientação ou feedback para a equipe. Ele acredita que dar ao grupo a liberdade de realizar suas tarefas estimula a autonomia de seus membros. Todavia, a ausência do líder faz com que o grupo tenha pouca referência à qualidade do trabalho realizado, o que acaba prejudicando o desempenho geral.

2.3.2 A importância do líder

Sabe-se que os líderes compõem um grupo muito importante para qualquer organização, pois eles são considerados a principal chave para a gestão eficaz das pessoas, visto que, ao contrário do que muitos pensam, a gestão de pessoas seria de responsabilidade direta desse grupo e não do setor de Recursos Humanos da empresa. Portanto, eles formam o grupo pelos quais as empresas mais se esforçam para desenvolver a capacidade de IE, pois entendem o impacto positivo que uma liderança emocionalmente inteligente pode gerar em toda a equipe (EXAME, 2015, 2020d;).

Porém, enquanto o mundo empresarial se satisfazia e se convencia com tais obras e afirmações, mesmo sem as evidências empíricas necessárias (COBÊRO; PRIMI; MUNIZ, 2006), o mundo acadêmico ainda não estava convencido por completo e, portanto, várias pesquisas foram desenvolvidas para analisar a hipótese levantada.

2.4 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA ORGANIZAÇÃO E EM SEUS PROFISSIONAIS

Baseado na capacidade de mudança que as emoções desempenham em nossas vidas, nos mais diversos aspectos, como por exemplo, em âmbito pessoal e profissional. E essa mesma capacidade de mudança também se aplica, nos mais diversos contextos organizacionais, como já demonstrado nos tópicos anteriores, uma vez que a organização é composta por pessoas, para pessoas. Como esclarece o autor Ferreira (2016, p.2) "A inteligência emocional está interligada a vários aspectos como: escolha de carreira, relacionamento interpessoal no dia a dia de trabalho, resolução de conflitos, saber ouvir e como se fazer entender de maneira correta e obter o resultado esperado". Nesse sentido fica claro o poder de transformação que a inteligência emocional tem quando gerido em ambiente organizacional.

Outro exemplo claro de como as emoções têm capacidade de mudanças organizacionais quando geridas adequadamente no colaborador, como exemplificado no parágrafo anterior, se reflete nas palavras de Moreira (2017):

O autocontrole poderá ser utilizado para auxiliar na tomada de decisões mais acertadas, menos impulsivas e conseqüentemente, menos agressivas. Assim, pode-se evitar uma série de conflitos originados de decisões precipitadas e impensadas, definidas nos momentos de forte tensão emocional. (MOREIRA, 2017. S/N.)

Dessa maneira, cada vez mais as organizações vêm despertando interesse em efetuar uma influência maior sobre o clima organizacional, no intuito de ajudar no desenvolvimento emocional de seus colaboradores. Parafraseando Marques (2020) sobre a I.E no contexto organizacional. Ele declara que as organizações cada vez mais vêm buscando por pessoas não só capacitadas tecnicamente, mas também com um bom nível de inteligência emocional, e que terão uma maior possibilidade de usufruir de todo seu potencial em prol da organização.

Neste mesmo sentido Alvez (2021, p.5) declara que:

Habilidades cada vez mais desenvolvidas emocionalmente são o que as organizações buscam em seus profissionais, elas têm o importante papel para realização do clima organizacional das empresas em sua manutenção, através de práticas adotadas para

incentivar da sua equipe o seu desenvolvimento, a empresa deixa claro para os seus membros, sua cultura organizacional, e valores, promovendo treinamentos para desenvolvimento de habilidades e emocionais, de acordo com o cargo dos trabalhadores e suas responsabilidades, com o intuito de integrá-las, orientando e ouvindo-as sendo que, estas práticas e ações auxiliam na manutenção do clima organizacional estimulando um clima organizacional aceitável. (ALVEZ, 2021. P.5)

Nessa perspectiva, entra novamente em ação o colaborador líder, e o setor de gestão de pessoas, que serão os responsáveis por gerir todo o clima organizacional, e os sujeitos em volta dele por meio de estratégias e ações que valorizem e influenciam tal desenvolvimento emocional, e benefícios para a organização. Como ressalta Alves (2021):

O ser humano tem a necessidade de ter o seu reconhecimento e também ser aceito pelo grupo em que está inserido, tanto no ambiente de trabalho, e em outros lugares, expressando o desejo de participar, e de perceber que a organização se importa com ele, o reconhece, e valoriza o seu trabalho. (ALVEZ, 2021. S/N.)

Desta maneira o colaborador se sentirá fazendo parte de uma organização, que o reconhece e o valoriza e desta forma ele terá um melhor desenvolvimento na sua capacidade produtiva influenciada pelo seu desenvolvimento de inteligência emocional.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo se caracteriza por analisar a importância da inteligência emocional para um bom exercício da liderança. Deste modo, o tipo de pesquisa é explicativo que segundo Gil (2017, p.33) “tem como propósito identificar fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência de fenômenos”. Pois visa explicar a importância dos líderes em uma organização e como a inteligência emocional afeta seu desempenho e de seus colaboradores.

O artigo também se configura como pesquisa descritiva. Conforme Gil (2017) “a pesquisa descritiva tem como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno.” É assim chamado porque esse método visa descrever características de certo grupo ou determinado assunto, e com isso, tem como finalidade neste trabalho, descrever a inteligência emocional para caracterizar seu potencial de liderança.

Outro método utilizado para desenvolver este artigo foi a pesquisa bibliográfica. A pesquisa bibliográfica é baseada em material publicado anteriormente. Conforme cita Gil (2017 p.34) “a principal vantagem da pesquisa bibliográfica é o fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente”. Sendo assim, o uso desse tipo pesquisa é fundamental para construção desse trabalho, e os recursos utilizados para essa pesquisa até este momento foram: artigos e livros selecionados através das plataformas de compartilhamento de documentos científicos Google Acadêmico, SciELO e CAPES.

A abordagem utilizada para alcançar os objetivos, foi a qualitativa. Para tanto, Marconi e Lakatos (2010) explicam que a abordagem qualitativa se refere a uma pesquisa que tem como objetivo explorar e interpretar panoramas mais detalhados, descrevendo as diversas formas de comportamento humano fornecendo análises mais detalhadas sobre investigações e atitudes. À vista disso, através de análise e interpretação de tabelas voltadas à inteligência emocional, buscar a importância de conscientizar a análise de ferramentas para desempenhar a liderança.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Quanto à importância que a I.E tem na execução de uma boa liderança pode-se destacar o pensamento de Hunter (2004) que o líder, é um profissional capaz de identificar e atender as demandas de seus liderados, com o objetivo de suprir todas as barreiras que os impeça de servir os clientes da organização. Tais habilidades do líder são empregadas como forma de controlar as emoções dos colaboradores das organizações, aprimorando os processos organizacionais cotidianos.

Parafraseando Goleman (2002 apud RH Portal, 2015), o líder é o colaborador que tem a habilidade máxima de controlar as emoções dos colaboradores. É exemplificado o uso de tal habilidade, relatando que quando elas são incitadas negativamente ficaram suscetíveis ao descontrole e a ansiedade perdendo assim o rumo. Entretanto, quando essas emoções forem incitadas ao entusiasmo, o desempenho organizacional do colaborador irá aumentar.

De acordo com o que foi estabelecido como meta no primeiro objetivo específico podemos descrever, a respeito da relação da liderança com a I.E, foi possível identificar como uma das principais descrições de liderança o pensamento do autor Chiavenato (2003) cujo qual o mesmo atribui o surgimento do conceito de liderança a década de 30, e define seu principal conceito como sendo o poder ou a habilidade de influenciar pessoas ou grupos no alcance de determinado objetivo.

Nessa mesma perspectiva, apresentada por Chiavenato (2003), a autora Ribeiro (2013), atribui a origem da liderança a uma influência formal que é oriunda da relação de hierarquização organizacional, que em outros termos atribui maiores poderes e responsabilidades aos cargos de "gerência" o que em contrapartida não assegura uma liderança eficaz.

Uma relação clara e bem definida que podemos estabelecer entre a I.E e a liderança, de acordo com os conceitos estabelecidos até o momento. É o fato de que um líder, assim empossado apenas por ocupar um cargo de posição hierárquica superior, não ter assegurado as habilidades de influenciar o corpo de colaboradores que são necessárias ao cargo. O que só demonstra e traz à tona a importância que a I.E tem para os colaboradores de uma organização.

Nas palavras de Goleman (2007) sobre a I.E, ele a define como sendo “a capacidade de criar motivações para si próprio e de persistir num objetivo apesar dos percalços, [...] e impedir que a ansiedade interfira na capacidade de raciocinar, de ser empático e autoconfiante.” Tal habilidade é empregada atualmente nas organizações como ferramenta de autocontrole emocional, em prol de um objetivo em comum, como descreve Salovey e Mayer (1990).

Parafraseando Salovey e Mayer (1990) a I.E seria a capacidade de processar informações emocionais com o intuito de reconhecer e de regular e a terceiros, através do uso adaptativo das emoções. Sendo uma habilidade indispensável para os líderes na execução de suas atividades organizacionais, e para manter o pleno funcionamento do clima.

Segundo Goleman (2004) os líderes mais eficazes possuem em comum um aspecto essencial, todos eles possuem um elevado nível de Inteligência Emocional. Os líderes com elevada I.E mostram comportamentos coexistentes com a liderança transformacional, sendo esse comportamento contribui positivamente par o sucesso da empresa. Ao conhecer a si mesmo e aos outro a que o rodeiam, estes indivíduos têm uma maior possibilidade de liderar de maneira eficiente e gerar resultados, isto é, serem mais eficazes.

Para Nadler (2011) líderes com altos indicativos de I.E são mais adaptáveis, otimistas e resistentes, fazendo com que estes se tornem excelentes funcionários. Para Miranda (1997, p.169), “o que determina o sucesso como líder é a capacidade de ajustar o comportamento às

necessidades situacionais específicas de cada um de seus subordinados”. A capacidade de lidar com os subordinados, e suas emoções, ajuda na compreensão destes sobre os objetivos da empresa, Pois Goleman (2012) afirma que liderar não é ter domínio, mas sim saber convencer os funcionários a trabalharem com um objetivo comum. Ele ainda afirma que o elemento mais importante na inteligência é a inteligência emocional.

De acordo com Bass e Avolio (1990), líderes transformacionais são força emocional por trás da mudança organizacional, pois eles inspiram seus parceiros a chegarem aos resultados desejados, fazendo com que esses colaboradores façam mais do lhes é pedido (Yukl, 1989, cit. Por Boerner et al., 2007) ao conhecer a si mesmo e aos outros a que o rodeiam, estes indivíduos têm uma maior possibilidade de liderar de maneira eficiente e gerar resultados, isto é, serem mais eficazes.

Ao se tratar de I.E, também se faz indispensável considerar a sua capacidade como ferramenta auxiliadora. É necessário entender a importância da I.E na liderança e a sua melhoria na comunicação interpessoal dentro da organização, quando se percebe a importância dessa prática melhora-se o ambiente organizacional (SILVA et al., 2016). Fazendo da líder através do uso da I.E o impulsionador de resultados.

De acordo com Cunha et al (2016 apud Saraiva, 2021), quase 90% das competências necessárias para o sucesso da liderança são de natureza emocional e social, os autores defendem essa afirmação ao perceber que o comportamento e o estado emocional dos líderes influenciam consideravelmente ao estado de espírito e comportamento de todas as pessoas ao seu redor. Nessa perspectiva, o líder desempenha através da I.E a habilidade de influenciar/motivar os colaboradores da organização. De modo similar, Silva et al (2016) afirma que o autocontrole que resulta da inteligência emocional oferece ao líder a possibilidade de controlar suas emoções, principalmente nos momentos de maior tensão.

Como descrito por Alston et al (2016 apud Saraiva, 2021), a inteligência emocional na liderança melhora a organização, os líderes conseguem controlar os sentimentos e promover um pensamento positivo em relação aos desafios internos entre eles: as ameaças e as oportunidades pontos fortes e pontos fracos, o líder emocionalmente inteligente tem maior capacidade de gerir as suas emoções e consequentemente criar o melhor ambiente para a organização, pois é seguro, otimista, sabe aonde está e para onde pretende chegar.

Segundo o que Marcos, Araújo e Ribeiro (2022, p.142 e 143) observaram em seu estudo que o líder emocionalmente inteligente está mais preparado para conduzir sua equipe e manter um ambiente de trabalho próspero e saudável, pois consegue ser mais assertivo no estabelecimento dos objetivos organizacionais e no engajamento da sua equipe para trabalharem em prol desses objetivos, sendo assim, essa habilidade traz ao líder um significativo diferencial competitivo.

Conforme Borba, Elias e Júnior (2022, p.05) ressaltam que o ambiente corporativo atual se encontra em constante mudança e as empresas se estruturam no decorrer do tem até alcançarem a postura que permite alcançar seus objetivos. Isto posto, trabalhar constantemente na adaptação dos processos produtivos e na interação entre os colaboradores é de suma importância para o sucesso da empresa, mudanças essas exigem um forte papel da liderança na condução do time de liderados. Desta forma, para que o líder atinja os resultados desejados é requerido um alto nível de inteligência emocional, que conforme constatado pelos autores Borba, Elias e Júnior (2022, p.05) essa habilidade tem a capacidade influenciar os liderados, e a falta dela pode gerar resultados negativos para os objetivos da organização. A inteligência emocional associada à figura do líder é capaz de motivar todo o grupo de profissionais direcionando-os com mais eficácia aos objetivos da empresa. Os autores salientam que a I.E. requer um conjunto de competências que muitas vezes não são inatas, mas que podem ser aprendidas e aprimoradas para que o líder atinja seu melhor desempenho.

Para complementar, Santana, Oliveira e Ito (2022, p.18 e 19) destacam que as organizações que mais obtiveram sucesso em relação aos objetivos são aquelas possuem um enfoque maior na gestão de pessoas, pois o profissional que recebe um bom direcionamento de seu líder geralmente é aquele que atinge o melhor rendimento, é um relacionamento que depende de uma cooperação mútua de ambas as partes, cabendo ao líder ser o mediador para que essa relação prospere, sendo a inteligência emocional uma grande aliada nesse processo. Os autores relatam ainda que a I.E tem grande importância na formação de um líder resiliente, experiente, comunicativo e que passa segurança para sua equipe, sabendo lidar com as várias personalidades existentes no contexto organizacional, bem como apaziguar os conflitos existentes.

Em suma compreende-se que a I.E é uma capacidade inerente ao líder de sucesso, promovendo o sucesso pessoal e interpessoal, gerando impactos positivos em todo o contexto organizacional.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dessa maneira, I.E está diretamente ligada às capacidades produtivas dos colaboradores, o que a torna bastante importante. O presente trabalho, através de uma revisão bibliográfica, conceituados, descreveu e enfatizou ao longo da fundamentação teórica e dos resultados obtidos a I.E na execução de uma boa liderança, faz de autores conceituados na área para explicar uma habilidade que recai diretamente, sobre aquele que é um dos principais “recursos” da organização, os colaboradores.

No que tange a importância que a I.E representa na execução de uma boa liderança e para a organização podemos concluir que: apresenta-se uma melhoria no clima organizacional, e conseqüentemente aprimoramento do processo produtivo tornando-o mais eficiente e produtivo, melhoramento do relacionamento intrapessoal e interpessoal, traz ao líder uma maior adaptabilidade e na resolução de conflito bem como influenciar a motivação de terceiros.

Referente ao primeiro objetivo específico que busca descrever sobre a liderança e a inteligência emocional, podemos concluir que a I.E é uma habilidade indispensável no exercício da liderança, uma vez que proporciona ao mesmo uma maior proximidade e entendimento com os colaboradores por quais é responsável, desenvolvendo assim um meio para que possa influenciar a motivação dos colaboradores, e trazer um olhar mais humano para o clima organizacional e ambiente laboral.

Quanto ao segundo objetivo específico que busca enfatizar o impacto que o líder exerce em uma organização, é possível afirmar que o mesmo é o responsável pela manutenção do clima organizacional, trazendo progressos positivos para a organização, também é o responsável por inibir ou solucionar problemas e conflitos interpessoais.

No que se refere ao terceiro objetivo específico, foi analisada a forma que a I.E pode ser usada como suporte pelos líderes e podemos destacar principalmente o autocontrole. Visto que, o líder será responsável por lidar e controlar não somente suas emoções nas atividades laborais, mas também com os demais colaboradores.

Essa pesquisa conclui que a inteligência emocional é importante, pois permite que o líder saiba realizar a gerência do seu time mais precisamente, sabendo administrar bem suas emoções e conseguindo lidar também com as emoções dos outros, gerando mais harmonia e confiança entre sua equipe e alavancando os resultados obtidos.

Portanto como proposta para trabalhos futuros, sugere-se o desenvolvimento e aplicação de uma pesquisa de campo no ambiente laboral de organizações de diferentes portes, para o conforto entre a revisão bibliográfica com dados e informações da pesquisa de campo colhidos diretamente do cotidiano organizacional. Além disso, checar se existe uma

diferença da influencia da I.E na boa liderança de acordo com a diferença entre os portes organizações devido ao nível de complexidade, e o que leva as tais diferenças, benefícios e consequências.

REFERÊNCIAS

ABRANTES, J.; FILHO, J. T. S.; ALMEIDA, B. **O conceito das inteligências múltiplas e a nova gestão empresarial**. 11f. SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2009. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos09/182_SEGET2009.pdf>. Acesso em: 12 out. 2022, 12:32:30.

A importância da inteligência emocional na liderança. Disponível em : <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/a-importancia-da-inteligencia-emocional-na-liderana/> acesso em 21 jun. 2023

BORBA, Natalie Jacinto; ELIAS, Maria Lígia Ganacim Granado Rodrigues; JÚNIOR, Nelson Tenório. **A importância da inteligência emocional na liderança organizacional**. Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação (EIGEDIN), v. 6, n. 1, 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão das organizações**. 7.ed.rev.e atual- Rio de janeiro: Elsevier, 2003 - 6ª reimpressão

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 8.ed. - Rio de janeiro: Elsevier, 2011

COBERO, C.; PRIMI, R.; MUNIZ, M. **Inteligência emocional e desempenho no trabalho: um estudo com MSCEIT, BPR-5 e 16PF**. Paidéia, Ribeirão Preto, v. 16, n. 35, p. 337-348, 2006. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-863X2006000300005>. Acesso em: 03 nov. 2022

FERREIRA. C. **A importância da inteligência emocional no contexto organizacional: Inovação e Propriedade Intelectual**. Rio de Janeiro, 2016.

DALGALARRODO, Paulo. **Psicologia e semiologia dos transtornos mentais**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008. Disponível em: <https://monitoriapsiq2015.files.wordpress.com/2015/02/psicopatologia-e-semiologia-dos-transtornos-mentais-paulo-dalgalarrodo.pdf>. Acesso em: 03 nov. 2022, as 18 horas.

DE OLIVEIRA, Natália Souza; ITO, Carla Mitsue. **Inteligência emocional: a importância na liderança de equipes**.

G1.globo. **Veja quais habilidades que vão fazer a diferença no mercado de trabalho: Inteligência emocional é uma delas**. 2019. Disponível em: <https://g1.globo.com/google/amp/pr/parana/especial-publicitario/colegios-maristas/onde-os->

jovens-estao/noticia/2019/08/26/veja-quais-habilidades-que-vao-fazer-a-diferenca-no- . Acesso em 22 de nov de 2022.

GARDNER, Howard. **Inteligência: um conceito reformulado**. Rio de Janeiro. Objetiva, 2001.

RODRIGUES, Yan. **Inteligência Emocional nas Organizações**. Brasília, 2020.

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

GIROTTI, M. **Inteligência Emocional nas Organizações: Trabalho de Conclusão de Curso (Administração de Empresas)** – Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA/Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA. São Paulo, 2008.

GOLEMAN, Daniel et al. **Os mestres da administração**. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2007.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional : a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligência**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2007.

GOLEMAN, Daniel. **Trabalhando com a Inteligência Emocional**. Rio de Janeiro, Ed. Objetiva, 1998.

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

GOLEMAN, Daniel; BOYATZIS, Richard; McKEE, Annie. **O poder da Inteligência Emocional, a experiência de liderar com sensibilidade e eficácia**. Rio de Janeiro, Campus, 2002.

HOUAISS, Antônio. VILLAR, Mauro de Salles. FRANCO, Francisco Manoel de Mello. **Houaiss dicionário da língua portuguesa**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2008.

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

Instituto Brasileiro de Coaching. **O que é Inteligência Intrapessoal**. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching-e-psicologia/o-que-e-inteligencia-intrapessoal/>> Acesso em: 23 de Fev. De 2023

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARCOS, Murilo Martins; DE ARAÚJO, Gisele Cássia; RIBEIRO, Letícia. **Liderança no Contexto da Gestão de Pessoas: O Impacto da Inteligência Emocional na Formação de Líderes de Sucesso**. Epitaya E-books, v. 1, n. 23, p. 132-145, 2022.

MARQUES, José. **O que é inteligência interpessoal?** Instituto Brasileiro de Coaching, 2020. Disponível em: <<https://portal/coaching-e-psicologia/o-que-e-inteligencia-intrapessoal/>> Acesso em: 13 de Outubro de 2022.

OLIVEIRA, M. **Inteligência emocional nas Organizações: estudos de caso**. São Paulo, 2010.

Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). **Emotional intelligence. Imagination, Cognition and Personality**. 9, 185-221.

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

SILVA, Beatris Maria Monteiro, et al. **Inteligência Emocional e sua Importância nas Lideranças e no Trabalho**. XII Congresso nacional em gestão e ciência, 2016

WEISINGER, Hendrie. **Inteligência Emocional no trabalho: como aplicar os conceitos revolucionários da I.E. nas suas relações profissionais, reduzindo o estresse, aumentando sua satisfação, eficiência e competitividade**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.