

Graduação  Pós-Graduação

## A IMPORTÂNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA LIDERANÇA ORGANIZACIONAL

**Natalie Jacinto Borba**  
Universidade Cesumar - UNICESUMAR  
Natalie-borba@hotmail.com

**Maria Lígia Ganacim Granado Rodrigues Elias**  
Universidade Cesumar - UNICESUMAR  
Maria.el@unicesumar.edu.br

**Nelson Tenório Júnior**  
Universidade Cesumar - UNICESUMAR  
Nelson.tenorio@unicesumar.edu.br

### RESUMO

As Novas Tecnologias da Informação e Comunicação aumentou a conectividade e a velocidade da troca de informações, com isso, complexificam as relações entre pessoas e organizações. No espaço organizacional há mudanças nas comunicações entre líderes e liderados que se tornam mais rápidas e mediada por diferentes plataformas tecnológicas podendo causar mal-entendidos ou até conflitos dentro da organização. Para amenizar os conflitos internos, a Inteligência Emocional vem ganhando espaço e maiores investimentos nas organizações. Este estudo tem como objetivo conceituar Inteligência Emocional e discutir seu papel na liderança organizacional. Para alcançar este objetivo foi realizada uma pesquisa exploratória bibliográfica. As conclusões destacam a relevância que os líderes organizacionais adquiram competências, ligadas a Inteligência Emocional, para tornar a liderança organizacional mais eficaz.

**Palavras-chave:** Inteligência Emocional; Liderança; Organizações.

### 1 INTRODUÇÃO

O conceito de Inteligência Emocional está cada vez mais expressivo em diversas áreas, considerando os contextos organizacionais, assim como a gestão e o desenvolvimento pessoal, pois os princípios subjacentes à Inteligência Emocional são fornecedores de uma nova forma de compreensão e avaliação do comportamento humano, dos estilos de gestão, das atitudes, habilidades interpessoais e da performance de cada líder.

Segundo o *Cambridge Academic Content Dictionary*, a palavra emoção é um “sentimento forte, como de amor, raiva, medo, etc.” (*EMOTION*, 2022, tradução nossa). Para Brackett (2021) a emoção desempenha um papel essencial nos processos de pensamento, julgamento e comportamento e com isso, as emoções dão propósito, prioridade e foco ao

pensamento humano. Tendo isso em vista, a inteligência emocional retrata os aspectos de cunho emocional mais amplo, considerando o contexto em que o líder identifica, percebe, usa e regula as suas emoções e as de outras pessoas (PENA-SARRIONANDIA; MIKOLAJCZAK; GROSS, 2015).

A Inteligência Emocional é reforçada como um conjunto de habilidades ou competências em identificar e compreender as emoções a partir do contexto em que o líder está inserido, e para a liderança, auto motivar-se para atingir metas e gerenciar as emoções em si e nas outras pessoas (BRESSEUR, GRÉGOIRE BOURDU, MIKOLAJCZAK, 2013; GOLEMAN, 1997; MAYER, CARUSO, SALOVEY, 1999).

Segundo Mayer, Salovey e Caruso (1999), a relação teórica entre inteligência e emoção já era usada antes da divulgação do termo Inteligência Emocional no início da década de 90. Ao longo deste tempo o conceito passou por inúmeras revisões, sendo que a definição dos autores se refere à Inteligência Emocional como:

a capacidade de perceber acuradamente, de avaliar e de expressar emoções; a capacidade de perceber e/ou gerar sentimentos quando eles facilitam o pensamento; a capacidade de compreender a emoção e o conhecimento emocional; e a capacidade de controlar emoções para promover o crescimento emocional e intelectual. (MAYER; SALOVEY, 1997, p. 15).

Com o passar do tempo, a psicologia popular e a psicologia científica, reconheceram o conceito de Inteligência Emocional (IE) como uma importante construção e preditivo potencial para líderes. Ainda nos anos 90, Daniel Goleman escreveu o livro *Emotional Intelligence* (traduzido no Brasil como “Inteligência Emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente”), que se tornou um *Best Seller* e acabou difundindo e propagando a ideia de Inteligência Emocional mundialmente, se tornando um dos pilares para a performance da liderança no ambiente corporativo.

A Inteligência Emocional pode ser definida como a habilidade de cada pessoa para gerir eficazmente as suas próprias emoções e o relacionamento com os outros (GOLEMAN, 1995).

Goleman (1995, p. 180) destaca no seu livro que os líderes naturais são:

Pessoas socialmente inteligentes podem se conectar facilmente com outras, são hábeis em ler suas reações e sentimentos e podem gerenciar, organizar e resolver conflitos que aparecem em qualquer interação humana. Eles são os líderes naturais, as pessoas que sabem expressar sentimentos coletivos latentes e articulá-los para guiar o grupo

em direção aos seus objetivos.

De maneira geral, líderes são os profissionais que possuem a facilidade de emitir sinais emocionais e possuem uma poderosa comunicação, logo, são capazes de conduzir os seus ouvintes (Goleman, 1995). Contudo, podemos perceber a Inteligência Emocional como uma construção de uma nova inteligência capaz de tornar os líderes mais dotados de ferramentas, fazendo-os usar a razão para compreender as suas emoções e as dos outros.

Para que os líderes alcancem as metas e os resultados que são estipulados pelas organizações nas quais estão inseridos, é necessário que eles saibam influenciar e orientar as pessoas que estão ao seu redor. Na visão de Charan (2008, p. 49) “A liderança se baseia na capacidade de mobilizar os outros a concretizar uma visão, uma meta ou uma tarefa. Os líderes não podem fazer tudo; eles fazem com que as outras pessoas façam as coisas por meio do gerenciamento.” Os responsáveis por liderar e avaliar os colaboradores são os gestores.

Partindo desse pressuposto, a Inteligência Emocional configura-se como uma habilidade relevante para os líderes nas organizações, o que se demonstrará pela pesquisa exploratória bibliográfica apresentada a seguir.

## **2 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

A definição de Inteligência Emocional como a capacidade de entender como os indivíduos trabalham as emoções e as controlam foi, posteriormente, ampliada por Goleman (1995), passando a incluir a ideia de competências e, sua definição. Em seu livro “Os Novos Líderes: A Inteligência Emocional nas Organizações” Goleman, Boyatzis e McKee (2002) defendem um modelo de Inteligência Emocional com quatro dimensões, nomeados de: autoconsciência, autogestão, consciência social e gestão das relações que por sua vez, são compostas de dezoito competências, separadas em dois conjuntos, as Competências Pessoais e Competências Sociais. No Quadro 1 a representação do modelo separado por conjuntos, dimensões e competências.

Quadro 1 – Dimensões da Inteligência Emocional e Competências Associadas

<b>Competências Pessoais: determinam a autogestão.</b>
<b>Autoconsciência</b>
• Autoconsciência emocional: ser capaz de ler as suas próprias emoções e de reconhecer os seus efeitos; usar o “instinto” para orientar as decisões.

• Autoavaliação: conhecer as suas próprias forças e os seus próprios limites.
• Autoconfiança: boa noção do seu próprio valor e das suas próprias capacidades.
<b>Autogestão</b>
• Autodomínio emocional: controlar os impulsos e as emoções destrutivas.
• Transparência: mostrar honestidade e integridade: ser de confiança.
• Capacidade de adaptação: flexibilidade que permite adaptação a ambientes de mudança e a situações em que é necessário ultrapassar dificuldades.
• Capacidade de realização: energia para melhorar o desempenho por forma a satisfazer padrões pessoais de excelência.
• Capacidade de iniciativa: estar pronto para agir e aproveitar oportunidades.
• Otimismo: ver o lado positivo dos acontecimentos.
<b>Competências Sociais: determinam a gestão das relações.</b>
<b>Consciência Social</b>
• Empatia: apreender as emoções dos outros, compreender o ponto de vista deles e estar ativamente interessado nas questões que os preocupam.
• Consciência organizacional: captar as “ondas”, as redes de decisão e as políticas que atravessam a organização.
• Espírito de serviço: reconhecer e satisfazer as necessidades dos subordinados e dos clientes.
<b>Gestão das relações</b>
• Liderança inspiradora: utilizar visões irresistíveis para orientar e motivar pessoas.
• Influência: dominar um conjunto de táticas de persuasão.
• Capacidade para desenvolver os outros: desenvolver as capacidades dos outros dando-lhes <i>feedback</i> e orientações.
• Catalisador da mudança: iniciar novas orientações, gerir e orientar pessoas nos novos caminhos.
• Gestão de conflitos: resolver desacordos e disputas.
• Espírito de colaboração e de equipe: cooperação e capacidade para gerar espíritos de equipe.

Fonte: Adaptado de Goleman, *et al.* (2002, p. 59 e 60)

Goleman, *et al.* (2002, p. 58) afirma que “as competências de Inteligência Emocional não inatas, são capacidades adquiridas. E cada uma delas contribui de forma específica para a formação de líderes com capacidade de ressonância, isto é, mais eficientes”. Portanto, é fundamental que as organizações invistam para que os seus líderes possam adquirir estas

competências, conseqüentemente, pode tornar a liderança organizacional mais eficaz.

### 3 CONCLUSÕES

O ambiente corporativo está imerso à diversas mudanças no decorrer de sua existência, pois nenhuma organização nasce totalmente pronta, é necessário um caminho a ser percorrido para o alcance de seus objetivos. Com frequência é necessário reestruturar processos produtivos e conseqüentemente a atuação de pessoas para gerenciar as demandas e habilidades para compor adaptações rápidas e eficazes.

Os apontamentos feitos mostram que a forma como os líderes controlam as emoções, influenciam os seus liderados, influenciando tanto positiva como negativamente nos resultados estipulados pela organização. Sendo assim, líderes emocionalmente inteligentes e que possuem competências, ligadas a Inteligência Emocional, podem motivar o grupo, colocando-os na direção dos objetivos organizacionais, desta maneira, a liderança organizacional torna-se mais eficaz.

Em cada construção da inteligência emocional, existe um conjunto de competências emocionais, sendo que essas competências emocionais não são talentos inatos, mas sim capacidades aprendidas, que devem ser trabalhadas e desenvolvidas para alcançar uma melhor performance.

### AGRADECIMENTOS

O presente trabalho foi realizado com apoio do Instituto Cesumar de Ciência, Tecnologia e Inovação ICETI e da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001”.

### REFERÊNCIAS

BRACKETT, M. **Permissão para sentir: como compreender nossas emoções e usá-las com sabedoria para viver com equilíbrio e bem-estar.** Rio de Janeiro: Sextante, 2021

CHARAN, R. **Líder criador de líderes: a gestão de talentos para garantir o futuro e a sucessão.** 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

*EMOTION.* In: **Cambridge Academic Content Dictionary**, Cambridge University Press 2022. Disponível em < <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/emotion>>. Acesso em: 14 set 2022.

GOLEMAN, D. (1995), **Emotional Intelligence: Why it can matter more than IQ**, Bloomsbury Publishing, London.

GOLEMAN, D. (1997). **Inteligência Emocional**. n.a., Temas e Debates

GOLEMAN, D.; BOYATZIS, R.; MCKEE, A. **Os Novos Líderes: a inteligência emocional nas organizações**. Gradiva Publicações, 2002.

MAYER, J. D.; CARUSO, D. R.; SALOVEY, P. Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. **Intelligence**, v. 27, n. 4, p. 267-298, 1999.

MAYER, J.D.; SALOVEY, P. What is emotional intelligence? Emotional development and emotional intelligence: Implications for educators. **New York: Basic Books. Senge, PM (1998). Sharing knowledge. Executive excellence**, v. 15, n. 6, p. 11-12, 1997.

PENA-SARRIONANDIA, A., MIKOLAJCZAK, M., GROSS, J. J. (2015). Making the Most of Our Emotions: Integrating Emotion Regulation and Emotional Intelligence Traditions. *Frontiers Psychology*, 1-78. doi:10.3389/fpsyg.2015.00160