



Inteligência Emocional e o Capital Psicológico nas Organizações e em suas Lideranças

Giovana Aparecida de Oliveira¹; Taynara Barbosa de Figueiredo²; Julio Afonso Alves Dutra³

Resumo: Uma das habilidades mais buscada nos colaboradores, por trazer excelentes resultados as organizações é a inteligência emocional, tanto que tem merecido especial atenção e investimento das empresas. Esta habilidade, a inteligência emocional, tem sido muito prestigiada no ambiente corporativo, pois a capacidade de perceber as emoções e saber superá-las, gera satisfação e prepara os profissionais sejam capazes de ter um relacionamento saudável e colaborativo com os colegas, provocando que o desempenho das funções supere as expectativas. Os gestores já compreenderam que viabilizar o autoconhecimento e o amadurecimento emocional traz resultados positivos as organizações, pois as emoções descrevem todos os âmbitos da nossa vida. Em situações de estresse, o desenvolvimento da inteligência emocional tem apresentado excelente resultados, auxiliando nos momentos de crise e no enfrentamento das situações de pressão, assumindo assim um papel importante para os negócios.

Palavras-chave: Inteligência emocional. Capital humano. Psicologia das Organizações. Liderança.

Emotional Intelligence and Psychological Capital in Organizations and their Leadership

Abstract: One of the skills most sought after in employees, for bringing excellent results organizations is emotional intelligence, so much so that it has deserved special attention and investment from companies. This ability, emotional intelligence, has been very prestigious in the corporate environment, because the ability to perceive emotions and know how to overcome them, generates satisfaction and prepares professionals to be able to have a healthy and collaborative relationship with colleagues, causing the performance of functions to exceed expectations. Managers have already understood that enabling self-knowledge and emotional maturation brings positive results to organizations, because emotions describe all areas of our lives. In stressful situations, the development of emotional intelligence has presented excellent results, helping in times of crisis and coping with pressure situations, thus assuming an important role for business.

Keywords: Emotional intelligence. Human capital. Psychology of Organizations. Leadership.

¹ Graduanda do Curso de Administração pela Universidade do Estado de Minas Gerais – UEMG - Unidade Frutal. E-mail: giovanaap.oliveira123@gmail.com.

² Graduanda do Curso de Administração pela Universidade do Estado de Minas Gerais – UEMG - Unidade Frutal. E-mail: thaynarab.figueiredo@gmail.com.

³ Bacharel em Administração. Mestre em Desenvolvimento Regional. Professor Efetivo da Universidade do Estado de Minas Gerais – UEMG. E-mail: jaadutra@hotmail.com.

Introdução

A procura pelo aprimoramento constante nos produtos e/ou serviços oferecidos têm proporcionado às empresas descobrirem um recurso planejado e concreto para um mercado cada vez mais concorrente, e isto proporciona a implantação de instrumentos e programas de gestão da qualidade. Para as empresas, as decisões estratégicas são essenciais para a sua existência, sendo necessário que essas decisões estejam baseadas em informações reais, para que possam de maneira eficiente conseguir a identificação de problemas e assim resolvê-los (OLIVEIRA, 2014).

Como elucidam os autores Robbins, Judge e Sobral (2010), as emoções atingem o comportamento e desempenho no trabalho. Sentimentos positivos levam colaboradores à motivação, mas, especialmente os sentimentos negativos afetam o desempenho do colaborador de forma à queda da produtividade, devendo as empresas buscar minimizar este tipo de sentimento no ambiente de trabalho.

A Organização Mundial da Saúde (OMS) narra que distúrbios correlacionados à saúde mental, como transtorno de ansiedade e depressão, ocasionam um prejuízo de US\$ 1 trilhão ao ano em prejuízos na produtividade. Esses números altos relacionados aos dois distúrbios fazem com que estado e empresas, tenham uma gradual atenção à saúde mental dos colaboradores (CIALFI, 2019).

O progresso humano nas empresas transforma-as em bem-sucedidas, pois priorizam esse processo de humanização. Como dispõe Cooper (1997), a aplicação da inteligência emocional no quadro de uma empresa pode acelerar alguns procedimentos como: inovação, tomada de decisão, descontração construtiva, desenvolvimento da liderança e da iniciativa, lealdade, aproveitamento dos talentos, aberta e honesta comunicação, criatividade, convivência na base da confiança, trabalho em equipe, comprometimento, responsabilidade e gerência de mudança e de inovações técnicas e estratégicas.

Na gestão de empresas, a liderança é determinante no processo de crescimento e estabilização das organizações. Liderança é um tema importante para os gestores devido o papel fundamental que os líderes representam, sendo eles responsáveis pelo sucesso ou fracasso de uma organização. O presente estudo pretende discutir características de um perfil de liderança competente e emocionalmente inteligente, que não ocasione prejuízos a qualidade de vida no trabalho.

Atualmente se vive em uma sociedade cada vez mais competitiva, objetivando as empresas a permanência no mercado, com constante aumento de lucratividade, gerando uma pressão em cadeia que pode produzir um efeito negativo nos resultados financeiros e principalmente na parte emocional dos colaboradores. Trabalhar sob situações desconfortáveis e de pressão constante abalam o equilíbrio psicológico do trabalhador, o que pode causar doenças emocionais e físicas. Mediante esta realidade atual, o presente trabalho vem questionar como exercer uma liderança efetiva sem prejudicar os colaboradores e quais competências a liderança atual deve desenvolver para gerir pessoas sem afetar a qualidade de vida do trabalhador.

Diante disso, o objetivo do presente trabalho é abordar sobre a relevância da inteligência emocional no desenvolvimento de líderes e colaboradores atuais, com base em uma pesquisa bibliográfica sobre o tema.

Na maioria das vezes o trabalho consome grande parte do tempo de uma pessoa, que passa no mínimo um terço de seu dia no ambiente de trabalho. Apesar da existência das leis que protegem o trabalhador, verifica-se uma grande quantidade de pessoas que adoecem no trabalho, seja fisicamente ou psicologicamente, doenças estas muitas vezes ocasionadas por lideranças que egoistamente buscam alcançar suas metas e seus interesses sem levar em conta a condição física e emocional do trabalhador que está se sujeitando à liderança.

Verifica-se, portanto, a necessidade de conciliar os dois lados, tanto o lado da organização, como o lado do colaborador, pois caso contrário, as consequências podem afetar as empresas que perdem o potencial de seu colaborador devido à falta de humanização nas relações entre liderança e subordinados, sendo imprescindível buscar o equilíbrio entre as duas partes e garantir o sucesso das organizações e a manutenção dessas no mercado competitivo.

Inteligência Emocional e Capital Psicológico na Empresa e na Liderança

Pode-se dizer, abordando sobre o desenvolvimento humano e do capital psicológico que:

A organização tem como fator primordial, a avaliação do comportamento micro organizacional, que se ocupa do comportamento do indivíduo ao trabalhar sozinho; comportamento meso-organizacional, que é o terreno que faz ponte entre duas áreas do comportamento organizacional e o comportamento macro organizacional, que diz respeito ao comportamento da organização como um todo (WAGNER III; HILLENBERCK, 2010, p. 06)

Importa, fazendo uma análise da história das organizações, ressaltar que:

Até a década de 1990, acreditava-se que o QI (Quociente intelectual) determinava o sucesso profissional e até pessoal de um indivíduo, daí as empresas se baseavam em testes onde identificavam o QI de seus líderes e empregados. Com a evolução da ciência, assim como da psicologia, da psiquiatria e atualmente da neurociência, foi se descobrindo que existiam diferentes fatores a determinar o sucesso de pessoas e organizações, chegando ao QE (Quociente Emocional), onde vem se verificando que a inteligência emocional também torna-se imprescindível neste processo. O controle das emoções pode trazer transformações significativas, tanto no ambiente profissional quanto familiar, uma vez que o indivíduo se torna mais consciente de suas responsabilidades sobre o bem estar de si mesmo e de outrem, usando as habilidades adquiridas para promover uma mudança cultural e social no meio em que vive e ou trabalha (GOLEMAN, 2007 apud NEPOMUCENO, et al, 2014, p. 3).

Portanto, houve uma considerável contribuição e influência da Psicologia concernente ao valor do fenômeno da percepção que aborda o controle das emoções, autoconhecimento e o conhecimento, mudando a forma que o mundo e as empresas encaram os indivíduos.

Assim sendo, as organizações atuais devem ser organizações emocionalmente inteligentes, tendo as seguintes características:

Fazer com que seu dia-a-dia reflita esta missão, sabendo que suas ações refletem suas declarações, utilizando seus serviços e produtos para beneficiar o cliente externo e interno; Se automatizar pelos grandes valores da humanidade, como amor, felicidade, plenitude, saúde integral, capacidade de servir, etc., fazendo com que esses valores sejam cultivados internamente e ofertados externamente; Respeitar e compreender os valores humanos, na mesma proporção que compreende o cenário produtivo e financeiro, que por sua vez, estão intimamente ligados; Valorizar o trabalho em equipe, considerando cada pessoa em sua inteireza como um ser único, tendo que ser avaliado em seus aspectos individuais e sociais; Investir constantemente em seu crescimento físico, psíquico, emocional e espiritual; Ter uma visão e comportamento holístico, que possibilitará uma evolução constante, que não estará diretamente relacionado com o ganhar dinheiro, mas com a realização plena de todos e do todo, onde o lucro é uma consequência da sua competência global (GOLEMAN, 2015, p. 24).

Tendo tais capacidades auferem-se formas de sobreviver com a condição humana e sanidade intacta, malgrado onde ter-se exercido a atividade profissional. Assim, desenvolver a capacidade emocional das pessoas tornou-se um investimento.

Em conjunto aos conceitos da Psicologia Positiva, aplicando-se ao de Comportamento Organizacional Positivo, apareceu uma área nova de investigação trazendo uma nova maneira estratégica de aproveitar o que a pessoa possui de positivo, o Capital Psicológico Positivo, por Luthans, Luthans e Luthans (2004), em que os autores trazem as quatro forças do colaborador, sendo: a auto eficácia, o otimismo, a esperança e a resiliência.

Assim, ao versar sobre o capital, se correlaciona o termo a valor, o que concebe lucratividade para uma instituição. Diversos autores que analisam sobre o Comportamento

Organizacional Positivo – COP tratando de alguns tipos de capital, como o Capital Humano, o Capital Social e o Capital Psicológico (LUTHANS; YOUSSEF, 2004).

Conforme Story et al. (2013), o capital psicológico é o estado positivo de uma pessoa em desenvolvimento, particularizado pela confiança, auto eficácia em pôr o esforço qual se precisa para auferir sucesso nas incumbências que são desafiadoras, dando sentido positivo à questão de ter sucesso agora e no futuro, por meio do otimismo, sendo decidido em direção a objetivos com resiliência.

Quando se fala a nível sociedade, aprender a trabalhar com o capital psicológico das pessoas outorga diversos benefícios, pois articula-se forças particulares, concebendo uma positividade no meio ambiente de trabalho e pessoal, com confiança, positividade, persistência e lidando com os obstáculos, buscando a valorização, com resultado em um sentimento de realização e felicidade (LUTHANS; YOUSSEF, 2004).

Com base no conceito de Luthans, Luthans, Luthans (2004), pode-se ainda dizer que existem seis características positivas dos indivíduos trabalhadores: auto eficácia, esperança, otimismo, resiliência, bem-estar subjetivo e inteligência emocional. (SIQUEIRA et al., 2014).

No meio empresarial, quando o administrador aprimora e investe no capital psicológico de seus colaboradores, fazendo e modificando aquilo que eles possuem de positivo, transformando suas particularidades em um ativo maior, gera-se conseqüente crescimento e lucro para a organização, uma vez que os colaboradores que se sentem valorizados possuem um maior contentamento em fazer o seu trabalho, reduzindo-se as faltas de cada um, crescendo a concentração diante de um maior comprometimento com a sua equipe e a empresa, conseqüentemente aprimorando o desempenho no ambiente organizacional no geral (LUTHANS; LUTHANS; LUTHANS, 2004).

Um meio ambiente de trabalho harmonioso é imprescindível para o desenvolvimento da inteligência emocional de colaboradores, gestores e líderes, além de essencial para uma boa qualidade de vida no trabalho.

Assim, compreende-se este ambiente como sendo:

[...] o local onde as pessoas desempenham suas atividades laborais, sejam remuneradas ou não, cujo equilíbrio está baseado na salubridade do meio e na ausência de agentes que comprometem a incolumidade físico- psíquica dos trabalhadores, independentemente da condição que ostentem (homens ou mulheres, maiores ou menores de idade, celetistas, servidores públicos, autônomos , etc.) (FIORILLO, 2012, p. 22).

O meio ambiente de trabalho deve estar devidamente equilibrado para a recepção de colaboradores, e, inclusivamente, dos clientes. Este meio tem como elemento a saúde e a salvaguarda do empregado, para que se logre uma existência com qualidade.

Pode-se dizer, conforme Malik e Masood (2015), que inteligência emocional e capital psicológico são expressões recentes na literatura, não havendo muitos estudos associando os dois fatores, tornando imprescindível abordar sobre os mesmos.

Assim sendo, esbarra-se na questão da inteligência emocional, social e na importância dessas características em uma empresa, seja no líder ou nos seus colaboradores, todavia, com enfoque no líder, uma vez que esse tem o poder de influência sob os outros.

Inteligência Emocional e Social

De acordo com o Dicionário Michaelis (GREGORIM, et al, 2015, p. 286), a emoção é definida como “reação repentina, intensa e passageira causada por surpresa, medo, alegria, etc”.

Diante disso a emoção desencadeia impulsos, sentimentos e ações que podem ser tanto positivos ou negativos.

Assim sendo:

Portanto é necessário ter domínio e controle emocional para se agir com coerência, de forma que as situações sejam resolvidas sem causar prejuízos nas relações entre os indivíduos. Neste sentido, a inteligência emocional é entendida como o uso inteligente das emoções, de modo que haja um equilíbrio entre a razão e emoção ao lidar com adversidades, conflitos, pessoas, seja no contexto profissional ou no pessoal. É uma capacidade que pode ser desenvolvida e proporciona o crescimento individual, gerando resultados positivos para o indivíduo e para o meio em que está inserido (SILVA, 2014, p. 13).

Abordando sobre este tipo de inteligência, Goleman (2015, p. 55) traz que Salovey a define como um agrupamento de aptidões expandidas em cinco domínios, sendo:

- Autoconsciência: reconhecer as próprias emoções no momento em que elas ocorrem. Desconhecer os sentimentos faz com que não tenhamos controle sobre eles, permitindo que nos dominem.
- Lidar com as emoções: consiste no controle emocional a fim de se ter um comportamento adequado para cada situação. Os momentos de alegria intercalados com os momentos de tristeza, em níveis toleráveis, proporcionam o nosso equilíbrio emocional.
- Motivar-se: ter entusiasmo, persistência e confiança para alcançar os objetivos pretendidos.
- Empatia: uma forma de comunicação interpessoal, não verbal que consiste em perceber as emoções das pessoas.

- Lidar com relacionamentos: Capacidade de trabalhar em equipe, controlando e influenciando as emoções daqueles com os quais interagimos (GOLEMAN, 2015, p. 55).

De acordo com Girotto (2008, p. 18) a Inteligência Emocional (I.E.) é a habilidade de perceber e exprimir a emoção, da mesma forma que assimilá-la, a entender, raciocinar com ela e saber regulá-la em si e nos outros.

Ademais:

Inteligência Emocional é a capacidade de criar motivações para si próprio e de persistir num objetivo apesar dos percalços; de controlar impulsos e saber aguardar pela satisfação dos seus desejos; de se manter em bom estado de espírito e de impedir que a ansiedade interfira na capacidade de raciocinar; de ser empático e autoconfiante (GOLEMAN, 2007, p. 58).

Ainda, existe uma urgência de que os indivíduos a cada dia alcancem aprendizados que intentem o controle das emoções, a resolução pacífica, tranquila, equilibrada e com discernimento de conflitos para uma boa convivência no meio ambiente de trabalho e no ambiente social, todavia, para que isso ocorra de forma eficaz é imprescindível desenvolver outro tipo de inteligência: a inteligência social.

Pode-se dizer que a inteligência emocional é um subconjunto da inteligência social, sendo esta a habilidade de saber lidar com as pessoas, além de também conhecer como as gerenciar (LUTHANS; LUTHANS; LUTHANS, 2004).

Assim, a inteligência social:

Habilidade de se relacionar bem com as pessoas em geral, técnica social ou facilidade na sociedade, conhecimento de modos sociais, sensibilidade aos estímulos de outros membros do grupo, bem como compreensão das variações de humor ou reconhecimento dos traços de personalidade de pessoas estranhas (VERNON, 2013, p. 359).

A inteligência social é imprescindível para as relações humanas, e, conseqüentemente é imprescindível para a organização, uma vez que esta é a capacidade de reagir e entender de forma adequada ao seu meio social e por meio deste, desenvolver as relações interpessoais.

Há de se citar também a inteligência impessoal, definida como:

Capacidade de compreender outras pessoas: o que as motiva, como trabalham, como trabalhar cooperativamente com elas [...]. A inteligência intrapessoal é uma aptidão correlata, voltada para dentro. É uma capacidade de formar um modelo preciso, verídico, de si mesmo, e poder usá-lo para agir eficazmente na vida. Em outra versão, Gardner observou que o âmago da inteligência interpessoal inclui “a capacidade de discernir e responder adequadamente aos estados de espírito, temperamentos, motivações e desejos de outras pessoas”. Na inteligência intrapessoal, chave do

autoconhecimento, ele incluiu “acesso a nossos próprios sentimentos e a capacidade de discriminá-los e usá-los para orientar o comportamento (GOLEMAN, 2015, p. 28).

É necessário que este tipo de inteligência seja explorada, para melhor compreensão das emoções e do meio em que as pessoas se inserem. Essas são, portanto, capacidades a serem desenvolvidas dentro da empresa, por gestores, líderes e colaboradores.

Outra capacidade tratada por Goleman (2015 p. 16) é a autogestão/autocontrole, onde “o autocontrole é uma conversa interior contínua, é o componente da inteligência emocional que nos liberta de sermos prisioneiros de nossos sentimentos”.

Desta maneira:

Em primeiro lugar, pessoas que estão no controle de seus sentimentos e impulsos – ou seja, pessoas racionais – são capazes de criar um ambiente de confiança e equidade. [...] Pessoas talentosas acorrem à organização e não sentem vontade de deixá-la. [...]. Segundo, o autocontrole é importante por razões competitivas. Todos sabem que as empresas atuais são cheias de ambiguidades e mudanças. As empresas se fundem e se dividem regularmente. A tecnologia transforma o trabalho num ritmo estonteante. Pessoas que dominaram suas emoções são capazes de acompanhar as mudanças (GOLEMAN, 2015, p. 17).

Com o exercício do autocontrole pode-se desenvolver uma inteligência emocional e social, pois uma pessoa que exerce essa característica em momentos difíceis consegue contornar diversos problemas, canalizando sentimentos ruins em atitudes úteis e que mantenham o equilíbrio do ambiente organizacional. Essas características ficam mais evidentes ainda quando se trata dos líderes, uma vez que o comportamento destes influencia toda uma equipe.

Diante disso, importa ponderar qual a real relevância da inteligência emocional no exercício da liderança e como isso auxilia a organização.

A Importância da Inteligência Emocional no Exercício da Liderança

Para melhor compreender sobre a inteligência emocional e social no exercício da liderança, é imprescindível primeiramente compreender sobre o que realmente é ser líder e como essa liderança ocorre no meio organizacional.

Administrar está associado a prever, criar um universo confiável, no qual o planejamento e sua execução eliminem as surpresas, reduzindo riscos evitando o imprevisível e gerar rotinas. A partir da década de 80 a demanda era de empresas inovadoras que surpreendem e reinventam, isso só um bom líder poderia prover com empreendedorismo.

Ser líder é estabelecer um vínculo de natureza emocional em que a confiança, motivação e entusiasmo tomassem conta dos liderados, propiciando a mobilização de vontades,

inteligências e talentos que levem a obtenção de grandes objetivos. O administrador empreendedor é a junção de liderar e administrar, as empresas demandam de um conjunto que atributos que preencham as lacunas existentes. Pode-se afirmar que liderar e administrar podem ser separadas conceitualmente, mas não na prática e realidade, pois o administrador deve liderar e o líder deve administrar.

Assim sendo, liderança tem definições diversas conforme as visões trazidas pelos estudiosos sobre a temática. Para alguns, tem-se a teoria da combinação de traços; para outros, o estilo de influência é o que aufere destaque. Existem ainda a definição conforme o cenário e as contingências nas quais os componentes da liderança se introduzem (GOLEMAN, 2015).

Há múltiplas teorias e conteúdos de liderança, mas todas consentem que liderar é fortalecer a visão do que é realmente possível e ser apto para influir as outras pessoas a desenvolver estes objetivos, bem como fazer e atingir seus próprios desejos e ideais como chefe.

Segundo Maximiano (2012), a liderança é a realização de uma meta por intermédio da direção e dos colaboradores. Liderar de maneira adequada não é conseguir resultados através das pessoas, mas com as pessoas. É jogar um jogo de mão dupla, onde acontecerá a troca de confiança mútua. Todos procurando um objetivo comum, que agrade tanto os líderes, coordenados e a organização. O líder é o incumbido pela criação da atmosfera em que as pessoas trabalham e irão averiguar e desenvolver as explicações para os problemas. O moral baixo e um ambiente de trabalho não adequado podem apontar que o líder não está atuando corretamente. Os estilos de decisão do líder mostram o desempenho das pessoas e o da equipe, autorizando alcançar resultados pertinentes e impulsionar a produtividade.

De acordo com Chiavenato a liderança é um fenômeno meramente social que acontece em particular nos grupos sociais, tendo a seguinte definição:

Podemos definir liderança como a uma influência interpessoal exercida numa situação dirigida através do processo de comunicação humana com objetivos específicos. Os elementos que caracterizam a liderança são, portanto, quatro: a influência, a situação, o processo de comunicação e os objetivos a alcançar. (CHIAVENATO, 1999, p. 558).

Liderança é, assim, o *know-how* de como o líder deve conduzir um grupo de pessoas na execução de incumbências de uma forma voluntária, para que desta forma consiga-se alcançar o objetivo da equipe e da instituição.

Ainda:

A liderança é uma função, papel, tarefa ou responsabilidade que qualquer pessoa exerce, quando é responsável pelo desempenho de um grupo. Os líderes são essenciais para o desempenho, crescimento e gerenciamento de equipes dentro de uma organização. (MAXIMIANO, 2012, p. 331).

O indivíduo, bem como a liderança, possui uma considerável relevância na escolha estratégica da organização. São os esforços individuais, como autonomia e responsabilidade com a organização, que podem gerar o resultado. Logo, a escolha desse tema visa a uma contribuição para o entendimento da importância do papel da liderança como princípio básico da inteligência emocional e capital psicológico e, conseqüentemente, uma contribuição em forma de conhecimento para a melhoria no desempenho do indivíduo (NEPOMUCENO, et al, 2014).

Assim, releva-se que “O fato de o indivíduo apresentar determinados traços e ser considerado um líder pelos demais não significa, necessariamente, que ele será bem-sucedido em liderar um grupo para o alcance dos objetivos.” (ROBBINS, 2014, p. 260).

Isto posto, ressalta-se que:

Um líder é alguém que identifica e satisfaz as necessidades legítimas de seus liderados e, para tanto, necessário é saber o significado e o sentido do verbo servir, pois para liderar é preciso servir, com limites, responsabilidades e estímulos para se tornarem melhores, percebendo as diferenças entre necessidades e vontade e com uma forte dosagem de flexibilidade. (HUNTER, 2004, p. 55).

A gestão moderna tem como o seu desafio maior, para fortalecer o lucro na organização, a administração de pessoas. O contexto atual de negócios vem ponderando nas organizações que traçados por um modelo novo planejado de administração tem notado a imposição de aumentar o controle e comportamento dos seus processos internos e externos. Conseqüência desta evolução e adequação, o profissional ou o líder tem a cada dia seu espaço aumentado interiormente das organizações ao se transformar um colaborador estratégico, sendo o incumbido por garantir que propósitos de negócio sejam acertadamente compreendidos e o empenho do trabalho resultante obedeça às expectativas da empresa e especialmente do cliente (WEISINGER, 2015).

Assim sendo:

Liderança não é dominação. Seu conceito está relacionado à arte de convencer as pessoas a trabalhar para um objetivo em comum. Por isso o autor enfatiza a importância de se trabalhar com os sentimentos, ou seja, reconhecer os sentimentos envolvidos naquilo que se faz e a satisfação que a mudança proposta pode trazer para o indivíduo. Organizar grupos e negociar soluções é uma aptidão essencial do líder, pois envolve sua capacidade de arrebatar esforços de uma rede de pessoas e coordená-los, evitando conflitos ou resolvendo os que acontecem. Ele precisa ser hábil em inteligência social, relacionar-se facilmente com as pessoas, demonstrar habilidades na leitura das reações e sentimentos dos liderados. Os líderes são denominados pelo autor como líderes naturais, pessoas com as quais outros indivíduos gostariam de estar por serem emocionalmente renovadoras, capazes de proporcionar um ambiente agradável de trabalho (GOLEMAN, 2015, pp. 35-38).

De acordo com Chiavenato (1999, pp. 54) há três tipos de liderança, sendo: a autocrática, a democrática, a liberal.

Na autocrática o líder cumpre um nível alto de poder sobre os inferiores. Ela é centrada no líder, onde ele se julga necessário. É normal que este tipo de líder tenha reações coléricas, de irritação, de intolerância com erros de outrem.

Assim, “Se você ocupa um cargo de liderança, não se baseie em seu título para convencer as pessoas a segui-lo. Construa relacionamentos. Conquiste as pessoas. Faça isso e nunca estará solitário no topo”. (MAXWELL, 2007, p. 330)

Já na democrática, ainda é ele que toma a decisão final, mas os subordinados são incentivados a colaborar. Nessa forma de liderança, todo o grupo pode e deve contribuir com propostas. Cabe ao líder dirigir estas opiniões para que cheguem aos objetivos esperados. A grande dificuldade deste tipo de líder surge nos tempos de crise: a demora na tomada de providências.

Na liberal, também denominada como *laissez-faire*, que significa “deixa andar”, o líder deixa os colegas seguirem com o que fazem, funciona em equipes maduras, com indivíduos proativos e envolvidos. Nesse tipo de liderança, parte-se do princípio de que o grupo conseguiu a maturidade e não precisa de supervisão de seu líder. Este tipo de líder não dá ordens, não traça metas, não orienta os liderados, apenas deixa acontecer. É realizada por líderes que necessitam se ausentar com frequência. O grande problema deste tipo de líder é que alguns coordenados não obtêm este tipo de comportamento de deixar a coisa andar.

Goleman (2015, p.44) comenta que todos os estilos são importantes, ainda aqueles que frequentemente são encarados como negativos, devendo o líder identificar o tipo de liderança a ser utilizada conforme a situação vivenciada pela empresa.

Essa inteligência emocional então, quando se fala de liderança, é importante pelo fato de que “[...] quando emocionalmente perturbadas, as pessoas não se lembram, não acompanham, não aprendem e nem tomam decisões com clareza [...]” (GOLEMAN, 2015, p. 163) prejudicando de maneira direta os mais variados setores da vida pessoal e profissional das mesmas.

Assim sendo, expostos os conceitos e particularidades pertinentes a inteligência emocional, social e liderança, importa compreender qual a relevância desta para a empresa, uma vez que as inteligências aqui destacadas dão suporte ao líder moderno.

Observou-se que o exercício da liderança veio a ser mais desafiador e intrincado depois da globalização, uma vez que depois desta, as organizações começaram a competir não apenas

pelas suas mercadorias e serviços superiores uns aos outros, porém também pelo capital humano que pode fazer total diferença no instante qual a estratégia é posta em prática (CAMPOS, 2019) (*Online*).

Em conformidade com Lima e Urbina (2002, p. 5): “os objetivos de uma organização serão alcançados com sucesso se estiverem voltados para as políticas de valorização do capital humano, através de treinamento e integração social dos indivíduos, motivação, participação e remuneração digna”.

Desta maneira, os líderes começaram a precisar de suporte para gerenciar da melhor forma possível suas equipes e ajudar a empresa lograr os melhores resultados.

Em conjunto com a inteligência emocional os líderes terão a possibilidade de construir vínculos saudáveis e estratégicos com seus colaboradores, o que conseqüentemente influencia de maneira benéfica os resultados das organizações. Assim, aqueles que estão estimulados sentem-se notados e valorizados no meio organizacional, conseguindo realizar seus projetos de forma evidente, o que conseqüentemente promove a organização diante de outras (CAMPOS, 2019) (*Online*).

De acordo com Goleman (2015, p.20) “hoje em dia a empatia é particularmente importante como um componente da liderança por ao menos três motivos: o número cada vez maior de equipes, o ritmo veloz da globalização e a necessidade de reter os talentos”.

Isto posto, pode-se auferir sobre a questão da globalização no âmbito empresarial, pois aquele líder que é verdadeiramente empático pode ser extremamente útil para encarar e operar com as diversas diferenças que podem existir neste meio, sejam estas pessoais, culturais ou sociais. Ainda, quando se versa sobre reter talentos, a empatia é uma importante colaboradora para que o trabalhador seja de fato compreendido, intentando continuar e crescer na companhia em que atua. Cuidar para que a empresa não tenha uma grande rotatividade e perda de talentos é essencial, uma vez que quando um funcionário prodígio se desliga da empresa ele leva seus aprendizados e informações para com ele para outras empresas, que podem fazer parte da concorrência, prejudicando o desempenho da outra companhia.

Líderes que desenvolvem inteligência emocional e autocontrole, de acordo com Goleman (2015, p. 23) “são mestres na persuasão – uma manifestação da autoconsciência, autocontrole e da empatia combinados”, particularidades estas que apenas têm a acrescentar na empresa.

Um líder que melhor compreende a si mesmo influencia positivamente os seus colaboradores, incentivando um comportamento inteligente e estimulando o capital psicológico

e humano de sua empresa. Mas, para que este líder incentive melhor sua equipe ele também deve aprender sobre comunicação e *feedback*, entendendo o que a equipe precisa e o que ela expõe sobre o meio. Assim sendo:

Pense ainda em como a comunicação satisfaz sua necessidade de convívio social. Alguns cientistas afirmam que a comunicação é o principal meio pelo qual os relacionamentos se iniciam. Através da comunicação, muitas das necessidades humanas são satisfeitas (HILL, 2013, p. 19).

Ainda:

O processo de feedback é um instrumento consagrado no meio organizacional para controlar, influenciar, modificar ou conter comportamentos de pessoas ou grupos. O que se percebe, na prática, são líderes que muitas vezes não escolhem bem a forma de comunicação, as palavras ideais no momento do feedback e acabam por provocar reações de 36 descontentamento por parte do liderado, reações que causam impactos negativos na motivação dessas pessoas. (COHEN, 2015, p. 24).

Ou seja, além do exposto, um bom líder sempre deve observar o feedback de sua equipe, que trará exatamente como este deve trabalhar para conhecer melhor a mesma, os rumos da empresa e as decisões a serem tomadas, ponderando sobre as medidas efetivas a curto, médio e longo prazo.

Dessa forma, sugestionam-se que as empresas pensem em executar programas de capacitação emocional, que de fato desenvolvam a inteligência emocional e social de seus líderes, gestores e colaboradores, o que auxilia no desenvolvimento da qualidade de vida no trabalho (QVT) e no desempenho da equipe como um todo, visando a saúde emocional da empresa, desenvolvimento de seu capital humano e psicológico, tal que reflete na produção, desenvolvimento pessoal de todos e no descobrimento do poder pessoal de cada um como agente importante na organização.

Considerações Finais

Pode-se dizer, com base no estudo desenvolvido, que a maioria das organizações ultimamente reconhece a imprescindibilidade de manter seus colaboradores motivados para que consigam lograr de maneira permanente os melhores resultados, assim sendo, é preciso que os colaboradores estejam sempre sendo incitados e encorajados a crescer, lograr objetivos e conceber novas condições que auxiliem na efetivação de seus desejos, alcançando suas metas da melhor forma.

Observou-se que as emoções possuem uma essencial incumbência na existência de todas as pessoas, dando sentido à vida, humanizando de fato uns aos outros, viabilizando que todos amadureçam e expandam suas capacidades. Os indivíduos convivem socialmente, e, no decorrer de suas existências trocam experiências, emoções, sentimentos, problemas, influenciando das mais diversas maneiras a todos, às vezes positivamente, por vezes negativamente, essa interação auxilia na construção pessoal de cada pessoa.

Assim sendo, o líder atual necessita saber que não se logram resultados adequados e realmente satisfatórios liderando as pessoas como se fazia no passado, como chefes, onde o poder fazia da disciplina uma ordem com padrões pré-definidos, sem adaptações comportamentais ou ambientais, que não levavam em conta a valorização do capital humano e psicológico.

Levando em consideração o nível de importância que a gestão de pessoas possui para as organizações, é possível perceber que suas particularidades induzem em consideráveis consequências para as próprias empresas, uma vez que nessa era de grandes mudanças a globalização aumenta seu ritmo do mercado, e as organizações intensivas em conhecimento auferem destaque por terem as características essenciais, que parte do abandono dos antiquados padrões administrativos, existindo uma procura por novas formas de administração que sejam mais livres; além da centralidade no capital intelectual (capital humano e de conhecimento) por meio da criatividade na sua construção, seja na área de serviços ou de bens de consumo; sendo evidente que os colaboradores possuem uma função nestas empresas, uma vez que são eles quem fabricam o conhecimento, de forma particular e grupal, fortalecendo a figura do trabalhador e do conhecimento.

Vê-se, portanto, que ser competitivo já não basta, todavia deve-se manter-se competitivo, uma vez que a natureza do conhecimento é amplamente dinâmica com transformações constantes que atingem a gestão da organização e o próprio mercado. Assim, o principal é o modelo diferenciado, onde valoriza-se o capital humano que deve investir no conhecimento, criando um elo entre empresa-colaborador.

Um líder que não consegue expressar sua empatia, provavelmente não possui essa qualidade. Possuir habilidades sociais viabiliza aos líderes praticarem suas inteligências, em particular, a emocional.

Todas as capacidades aqui estudadas e discutidas são importantes na atuação de um líder, colocá-las em prática pode ajudar o líder estabelecer um melhor vínculo com sua equipe e na efetivação das metas da empresa. Ademais, desenvolvendo-se inteligente emocionalmente

o líder consegue incentivar os colaboradores a assim atuarem. O entendimento dos próprios sentimentos, os controlando quando negativos forem, com a devida estabilidade, praticar empatia e relacionar-se bem socialmente é também um desafio, porém, quando se trabalha essas habilidades tem-se bons resultados a todos.

Por fim, viu-se diversos benefícios que são possíveis de se obter quando o líder é emocionalmente inteligente, pois assim tem-se uma melhor gestão de equipes, que pode ser realizada com a intercalação dos estilos de liderança aqui expostos conforme a conjuntura vivenciada e a retenção de talentos, evitando alta rotatividade. O líder com inteligência emocional consegue administrar de maneira eficiente as pessoas com culturas distintas da própria, compreendendo e se atentando às mudanças necessárias, trabalhando uma autoconsciência, equilíbrio, afinidades, empatia e habilidades sociais, incentivando o restante da sua equipe a aprimorar em todos os sentidos.

Referências

CAMPOS, Gabriela. **A relevância da inteligência emocional no exercício da liderança**. 2019. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/a-relevancia-da-inteligencia-emocional-no-exercicio-da-lideranca>. Acesso em: 10 abr. 2020.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 21. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

CIALFI, Gabriela Miani. **O impacto do desenvolvimento humano no desempenho de uma empresa**. Dissertação (Mestrado Profissional em Ciência e Tecnologia em Saúde) - Universidade de Mogi das Cruzes, 2019.

CLEMENTE, A.; HIGACHI, H. Y. **Economia e desenvolvimento regional**. São Paulo: Atlas, 2000.

COHEN, R. **O método sanduíche para feedback**. Trabalho de Conclusão de Curso (MBA em Gestão de Serviços Compartilhados). FIESC-SENAI Faculdade de Tecnologia. Florianópolis, 2015.

COOPER, R.K. **Inteligência emocional na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

FIORILLO. Celso Antonio Pacheco. **Curso de direito ambiental brasileiro**. São Paulo: Saraiva, 2012.

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. Assis, 2008.

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

GOLEMAN, D. **Inteligência emocional**: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.

GREGORIM, C. O. et al. **Michaelis**: dicionário escolar de língua portuguesa. São Paulo: Melhoramentos, 2015.

HILL, Symon. **A era da inteligência social**: a chave para extrair o melhor das relações humanas. São Paulo: Clube de Autores, 2013.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo**: uma história sobre a essência da liderança. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

KAPLAN, Roberto S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação “balanced scorecard”**. Rio de Janeiro: Campus, 2011.

LIMA, Claudinete Salvato; URBINA, Lígia Maria Soto. **Eficiência competitiva através de investimento em capital humano**. 2020. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/267194300_EFICIENCIA_COMPETITIVA_ATTRAVES_DE_INVESTIMENTOS_EM_CAPITAL_HUMANO/citation/download. Acesso em: 12 abr. 2020.

LUTHANS, F.; LUTHANS, K.; LUTHANS, B. Positive psychological capital: going beyond human and social capital. **Business Horizons**, v. 47, n. 1, p. 45-50, 2004.

LUTHANS, F.; YOUSSEF, C. M. Human, social, and now positive psychological capital management: investing in people for competitive advantage. **Organizational Dynamics**, v. 33, n. 2, p. 143-160, 2004.

MALIK, S. Z.; MASOOD, S. Emotional intelligence and resistance to change: mediating role of psychological capital in Telecom Sector of Pakistan. **Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences**, v. 9, n. 2, p. 485-502, 2015.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2012.

MAXWELL, John C. **As 21 irrefutáveis leis da liderança**: siga-as e as pessoas os seguirão. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2007.

NEPOMUCENO, N. C. F. **A inteligência emocional na liderança e sua relação com a melhoria da comunicação interpessoal nas organizações**: Estado do Conhecimento no SEGET. 2014. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/1620409.pdf>. Acesso em: 12 abr. 2020.

OLIVEIRA, O. J. **Gestão da qualidade - tópicos avançados**. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2014.

ROBBINS, S.; JUDGE, T.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional**: teoria e prática no contexto brasileiro. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROCHA, H. M.; OLIVEIRA, U. R. Balanced scorecard como fonte de vantagem competitiva para as organizações: uma revisão bibliográfica. *In: Simpósio de Engenharia de Produção*, 3. **Anais [...]** Bauru, 2006.

SILVA, Mayara O. **Inteligência emocional nas organizações**. Dissertação (Trabalho de Conclusão de Curso em Administração). 49 p. Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA. Assis, 2010.

STORY, J. S. P, et al. Contagion effect of global leaders' positive psychological capital on followers: does distance and quality of relationship matter? **Int. J. Hum. Resour. Manag.** V. 24, p. 2534–53. 2013.

VERNON, P. E. Some characteristics of the good judge of personality. **Journal of Social Psychology**, v. 4, p. 42-57. 2013.

WAGNER III, John A. e HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2010.

WEISINGER, H. **Inteligência emocional no trabalho**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.



Como citar este artigo (Formato ABNT):

OLIVEIRA, Giovana Aparecida de; FIGUEIREDO, Taynara Barbosa de; DUTRA, Julio Afonso Alves. Inteligência Emocional e o Capital Psicológico nas Organizações e em suas Lideranças. **Id on Line Rev.Mult.Psic.**, Outubro/2020, vol.14, n.52, p. 185-201. ISSN: 1981-1179.

Recebido: 28/07/2020;

Aceito: 31/08/2020.