



## Aplicação da Inteligência Emocional pelos Gestores no Ambiente Organizacional e Resultados

Scárlatti Silva Xavier<sup>1</sup>; Ana Lúcia de Paula Ferreira Nunes<sup>2</sup>

**Resumo:** Estudar e entender a área de gestão de pessoas é uma ferramenta-chave para o desenvolvimento de estratégias organizacionais, uma vez que são as pessoas que fazem com que cada processo ocorra. Neste contexto, a presente estudo tem como objetivos diagnosticar a importância da inteligência emocional no ambiente organizacional e sua aplicabilidade na gestão. Constatou-se de relevância, pois demonstra os benefícios da aplicabilidade e o equilíbrio no ambiente de trabalho, que o profissional desenvolve para a construção dos relacionamentos positivos durante o empreendimento, sendo inteligente ao direcionar o trabalho com a finalidade de propiciar uma melhoria contínua nos relacionamentos entre os membros da equipe, as partes interessadas e a organização. A metodologia utilizada foi uma revisão bibliográfica, em estudiosos da área, levantamentos realizados através de artigos científicos publicados, livros, teses, dissertações e sites. Observou-se que o tema em questão é explorado por diversos autores, principalmente por Daniel Goleman, considerado pai da Inteligência Emocional, embora ele não tenha definido o conceito academicamente, após a publicação de seu livro Inteligência Emocional, em 1995, o conceito tornou-se conhecido mundialmente. Concluiu-se que a IE tem papel fundamental nas organizações, auxiliando na gestão de conflitos e na motivação dos colaboradores de sua equipe, mostrando que o uso inteligente e adequado das emoções no contexto organizacional, contribui para um melhor desempenho e a geração de resultados positivos.

**Palavras-chave:** Inteligência Emocional. Organizações. Aplicabilidade na Gestão.

## Application of Emotional Intelligence by Managers in the Organizational Environment and Results

**Abstract:** Studying and understanding the area of people management is a key tool for the development of organizational strategies, since it is people who make each process occur. In this context, the present study aims to diagnose the importance of emotional intelligence in the organizational environment and its applicability in management. It is relevant, as it demonstrates the benefits of the applicability and the balance

<sup>1</sup> Graduanda do 8º período do Curso de Administração, na Universidade do Estado de Minas Gerais UEMG/Frutal. E-mail: scarlattixavier@yahoo.com.

<sup>2</sup> Orientadora. Mestre em Educação pela Universidade de Uberaba – UNIUBE, Especialista em Pedagogia-Administração Escolar pela Faculdade do Noroeste de Minas - FINOM. Graduada em Administração de Empresas pelo Centro Universitário de Rio Preto - UNIRP. Professora titular no Curso de Administração na Universidade do Estado de Minas Gerais UEMG/Frutal. E-mail: ana.nunes@uemg.br.

in the work environment, which the professional develops to build positive relationships during the enterprise, being intelligent when directing the work with the purpose of providing a continuous improvement in the relationships among the team members, the stakeholders, and the organization. The methodology used was a bibliographic review, in scholars of the area, surveys conducted through scientific articles, books, theses, dissertations, and websites. It was observed that the theme in question is explored by several authors, mainly by Daniel Goleman, considered the father of Emotional Intelligence, although he has not defined the concept academically, after the publication of his book *Emotional Intelligence*, in 1995, the concept became known worldwide. We conclude that EI plays a fundamental role in organizations, helping in conflict management and motivating team members, showing that the intelligent and appropriate use of emotions in the organizational context contributes to a better performance and the generation of positive results.

**Keywords:** Emotional intelligence. Organizations. Applicability in Management.

## Introdução

Com o passar do tempo, para tornar o ambiente de trabalho mais saudável e produtivo, muitos estudos realizados por pesquisadores mostraram que a Inteligência Emocional deve ser aplicada no ambiente de trabalho. Ser um profissional técnico reconhecido é relevante em todo processo de interação e produção, entretanto, não basta que se tenha apenas conhecimentos técnicos, mas também autoconhecimento e controle sobre si mesmo, de forma a evitar os conflitos e se necessário, buscar soluções de forma pacífica, equilibrada, racional e hábil para si próprio.

A inteligência emocional impacta diretamente no ambiente profissional, e assim como o autoconhecimento, esta habilidade deve ser trabalhada constantemente (LIMA et al., 2022). É notório que a IE pode ocasionar impactos positivos e a ausência dela impactos negativos nos colaboradores (LIMA *et al.*, 2022).

Para Mayer e Salovey (apud LIMA *et al.*, 2022) a IE é a capacidade de perceber, avaliar e expressar emoções com precisão; a capacidade de acessar e/ou gerar sentimentos quando estes facilitam o pensamento; a capacidade de entender as emoções e o conhecimento emocional e a capacidade de regular emoções para promover o crescimento emocional e intelectual.

Em complemento, para Woyciekoski e Hutz (apud TOURINHO, 2019, p.22), a inteligência emocional trata-se de um construto recente da Psicologia, sendo um dos tipos de inteligência de mais discussão nos dias atuais, refletindo a maneira como a inteligência interage com os aspectos emocionais, o que implica as dificuldades em medi-la.

Este estudo é relevante porque poderemos compreender como que a IE<sup>3</sup> é formada e aplicada pelos gestores para trazer bons resultados para a organização com um bom ambiente de trabalho e funcionários mais motivados. Para a sociedade e para quem é empreendedor, será uma boa oportunidade de estudo para compreender e aplicar a IE como ferramenta para gerir melhor sua equipe de trabalho.

Desse modo, o objetivo com este estudo será mostrar a aplicabilidade da Inteligência Emocional dentro das organizações, na expectativa de um bom ambiente de trabalho e alcance dos objetivos e metas da organização. O estudo será dividido da seguinte forma: Formação da Inteligência Emocional; A Inteligência Emocional aplicada nas organizações; Ambiente Organizacional faz Empresas.

Um profissional com a IE desenvolvida desempenha habilidades necessárias para um trabalho em equipe, controla suas emoções, reconhece suas emoções positivas e negativas, o que contribui para sua ascensão profissional (LIMA *et al.*, 2022). E ainda que cada líder tenha um estilo próprio de liderança, os gestores podem trabalhar também suas aptidões para o relacionamento e comunicação com suas equipes de trabalho, visando o desenvolvimento destas de maneira saudável (GOBBI; RIBEIRO; BIAZON, 2016 apud TOURINHO, 2019, p.15).

A metodologia será exploratória e descritiva para relacionar, conceituar e fundamentar este estudo. Uma revisão bibliográfica, em livros, teses, dissertações, artigos e sites que tenham pesquisas referentes ao tema em estudo.

## **Formação da Inteligência Emocional**

A Inteligência Emocional (IE), é uma área com possibilidade crescimento que envolve diversas áreas de estudo. As definições de IE ocorreu por meio de muitos estudos na década de 1990. As pesquisas começaram abordando características teóricas com medição e comprovação empírica, fundamentado nos modelos psicométricos da inteligência (MAYER, 2002).

Em pesquisa acadêmica, esses conceitos foram defendidos por Salovey e Mayer (1990), que agregaria as habilidades de examinar as emoções, os próprios sentimentos e entre outros. Em pesquisas empíricas, apresentaram as habilidades que os indivíduos possuíam ao mostrar as emoções em cores, rostos e formas (MAYER, *et. al.*, 1990).

---

<sup>3</sup> IE: Inteligência Emocional.

Há autores que definiram as habilidades como uma forma de compreensão e raciocínio e outros entenderam como um envolvimento de várias capacidades mentais que eram independentes.

Entre os anos de 1994 e 1997, a Inteligência Emocional se popularizou quando Daniel Goleman (1996), lançou o livro “Emotional intelligence”, e como resultado, aumentou as definições de IE que agregou as características da personalidade. A IE tem como características, identificar de forma minuciosa, examinar as expressões emotivas, de perceber, entender o conhecimento emocional e conseguir conter as emoções (MAYER & SALOYEY, 1997).

A partir desta revisão, o processamento de informações emocionais foi explicado através de um modelo de quatro níveis: (a) percepção acurada das emoções; (b) uso da emoção para facilitar pensamento, resolução de problemas e criatividade; (c) compreensão de emoções; e (d) controle de emoções para crescimento pessoal (WOYCIEKOSKI; HUTZ, 2009, p. 3).

A percepção Emocional (PE), forma uma base nas habilidades da IE, para repensar a competência para identificar as emoções distintas em si e nas pessoas de forma apurada. A PE<sup>4</sup> também pode ser entendida como uma competência tratar com diferentes casos pessoais, conforme o elemento emocional agir como recurso de informação (WOYCIEKOSKI; HUTZ, 2009).

Para simplificar o pensamento, a emoção qualifica o pensamento para criar as emoções, assim como as raízes das etapas cognitivas. Para Forgas (1995), as emoções podem atuar nas etapas do pensamento através de facilidades específicas que são estratégicas para o processamento da informação.

As pessoas que conseguem envolver suas emoções com a cognição, tendem a usar as emoções satisfatórias para aperfeiçoar a criatividade e assimilar as informações de forma adaptável. E essas pessoas iriam realizar poucos esforços cognitivos ao processar as informações e ao resolver os problemas relacionados a questões emocionais (SCHWARZ, 1990). “A capacidade de Compreensão Emocional (CE) estaria relacionada a três habilidades: (a) capacidade de identificar emoções e codificá-las; (b) entender os seus significados, curso e a maneira como se constituem e se correlacionam; e (c) conhecer suas causas e consequências” (WOYCIEKOSKI; HUTZ, 2009, p. 4).

A CE<sup>5</sup> mostra como que uma pessoa consegue entender os significados e casos emocionais, por meio do uso de etapas da memória e codificação emocional (MAYER, 2002).

---

<sup>4</sup> PE: Percepção Emocional

<sup>5</sup> CE: Compreensão Emocional

O Gerenciamento Emocional (GE<sup>6</sup>), reproduz de ajustar as emoções em si e em outras pessoas, ou seja, criar emoções positivas e diminuir as negativas, segundo (MAYER & SALOVEY, 1997).

As pessoas que são conseguem ser mais dinâmicas nessas mudanças, conseguem alterar em diversas áreas e situações (LYONS & SCHNEIDER, 2005). Bem como ter a alternativa de diminuir as emoções intensas, e poderia ter experiências emocionais que gerariam sentimentos de auto-controle. E principalmente, no controle emocional, interpretaria a habilidade de controlar as emoções com o intuito de propiciar bem-estar e crescimento emocional.

A inteligência emocional, objeto deste estudo, onde cita a importância do controle das emoções como fator essencial para o desenvolvimento do indivíduo como líder e na melhoria da comunicação/relacionamento interpessoal, tornando o ambiente de trabalho, mais atrativo, saudável e produtivo (CURY, 2006 apud MOREIRA, 2017, p.87).

### **Características da Inteligência Emocional**

Segundo Matthews *et. al.* (2007), para entender a IE é preciso compreender as emoções, pois as próprias características multidimensionais das emoções geram definições de IE de forma complexa. Para o Smith e Lazarus (1990), as emoções geram muitas consequências e bem-estar subjetivo nas pessoas, em sua saúde física e mental, além de influenciar em outras áreas como capacidade e resolução de problemas.

As pessoas com prática emocional bem desenvolvida têm mais probabilidade de se sentirem satisfeitas e de serem eficientes em suas vidas, dominando os hábitos mentais que fomentam sua produtividade; as que não conseguem exercer nenhum controle sobre sua vida emocional travam batalhas internas que sabotam a capacidade de concentração no trabalho e de lucidez de pensamento (GOLEMAN, 2011, p.79).

Campos e Barret, recomendaram que são as relações das pessoas encarregadas pelo ambiente externo, assim como pela manutenção, e os vários processos são as principais características da emoção. Dessa forma, a emoção condiz com uma relação psicológica de difícil compreensão, que agrega inteligência e emoção, o impulso para agir, características sociais, da personalidade. E quando acrescidos das mudanças fisiológicas, expressam importantes acontecimentos do bem-estar da pessoa no ambiente (WOYCIEKOSKI; HUTZ, 2009).

---

<sup>6</sup> GE: Gerenciamento Emocional

As competências emocionais são fundamentais nas relações sociais porque elas são comunicativas e sociais, além de ter informações referentes ao pensamento e o que a pessoa deseja (WOYCIEKOSKI; HUTZ, 2009).

Para ter um status de inteligência, de acordo com teóricos como Mayer, Caruso e Salovey (2000), a IE precisa seguir alguns critérios rígidos para obter esse status e suas características como conceitual, correlacional e desenvolvimental. A IE, além de ter as habilidades que agregam o processamento cognitivo da informação afetiva e emocional, ela também pode ser entendida tendo mais habilidades como por exemplo, entender e gerir as emoções. Foi a partir disso que surgiram novas possibilidades da IE, como as alternativas que Baron (1997) propõe, com vastas alternativas como dimensões e personalidades.

Para Goleman (1996), a IE agrega autoconsciência, autocontrole, zelo e entre outras características. Ele também definiu a IE como um caráter e que ela define o sucesso e o fracasso nas relações e experiências do dia a dia, pois em gestão e liderança, ela corresponde a 85% dos desempenhos satisfatórios e a IE é duas vezes mais relevante que o QI (GOLEMAN, 1998).

De acordo com Goleman, há competências emocionais que são fundamentais para quem atua nas organizações e são definidas em cinco dimensões, elas são formadas e aprendidas com o tempo:

**Quadro 1** – Cinco dimensões das Competências Emocionais (GOLEMAN, 1998).

<b>Autopercepção</b>	É entender o que estamos passando em uma determinada ocasião e para resolver o caso, devemos analisar o que preferimos como tomada de decisão; reavaliar nossas capacidades e ter uma alta confiança bem estabelecida.
<b>Autorregulação</b>	É saber tratar as próprias emoções para que a pessoa consiga realizar suas atividades depois, para não se prejudicar depois. Então a pessoa precisa se recuperar bem para alcançar seus objetivos.
<b>Motivação</b>	É preciso utilizar nossas prioridades mais fundamentadas para nos motivar e nos direcionar para nossos propósitos para ser muito eficazes e perseverar perante as dificuldades e frustrações.
<b>Empatia</b>	Quando estamos diante do que as pessoas estão passando e sentindo, devemos conseguir se colocar no lugar do outro e estar em sintonia com uma grande quantidade de pessoas.
<b>Aptidões sociais</b>	A pessoa deve conviver bem com as emoções em relacionamentos e identificar perfeitamente as situações e redes políticas para conseguir se comunicar com certa facilidade aplicando habilidades para negociar, liderar e entre outras ocasiões e circunstâncias.

Fonte: Ferreira, 2016.

Enquanto a inteligência emocional determina nosso potencial para aprender os fundamentos do autodomínio e afins, nossa competência emocional mostra o quanto desse potencial dominamos de maneira que ele se traduza em capacidades profissionais (GOLEMAN, 2011, p.22).

Segundo Chiavenato (2005) as pessoas nascem com diferentes níveis de empatia que podem favorecer profundamente a condição de liderança, mas o importante é que a inteligência emocional pode ser aprendida.

Hoje, a forma de medida da IE aumentou, assim como na última década conforme destaca Brackett (2003), hoje há uma grande variedade de instrumentos para fazer esta medição. Entretanto, a área do IE tem passado por dificuldades de medidas devido as questões de complicações teóricas e delimitação de construto e aos modelos de instrumentos que são aplicados para fazer as medições de aptidão. No Brasil, há muitos instrumentos que tem como base o autorelato e a medição de Inteligência Emocional (MIE), (Siqueira, *et. al.*, 1999), e um modelo de escala de percepção de Emoções do MEIS (*Mayer Emotional Intelligence Scale*).

Mayer *et. al.* (2002), sugeriu que as pesquisas realizadas para definir a IE, precisam ser através das habilidades e não por parâmetros de personalidade, pois isto era necessário para determinar sua validade com relação a outros construtos de personalidade.

Para Brackett e Mayer (2003), as medidas de IE não eram confiáveis, pois nestes casos estão sendo analisados a pessoa e suas habilidades. Para eles, a capacidade de resolver problemas não está envolvida com a capacidade de desempenho individual da pessoa, pois a inteligência auto-referida de um indivíduo, é diferente da inteligência real.

Uma pesquisa atual produzida por Bastian, Burns e Nettelbeck (2005), mostra que as escalas de auto-relato de IE estão mais relacionadas com escalas de personalidade do que com medidas de IE fundamentadas no desempenho.

## **A Inteligência Emocional aplicada nas Organizações**

No decorrer da formação dos conceitos de IE, muitos modelos foram criados e divididos em categorias e habilidades mentais que são fundamentadas em dados emocionais e raciocínio para aperfeiçoar o processamento cognitivo (FERNANDES, *et. al.*, 2012).

O indivíduo possui muitas emoções e elas, contribuem na sociabilidade do ser humano, na sua interatividade e no seu amadurecimento e crescimento interpessoal que é frequente (FILHO, *et. al.*, 2022). As emoções agem como um combustível para o ser humano para que

compartilhem suas experiências e influencie outras pessoas. Ela é definida como uma atitude repentina, que pode ser forte e momentânea e originada pelas surpresas, alegrias e do próprio medo (MICHAELIS, 2002).

Mas, se por ventura as emoções não forem bem geridas dentro das empresas, elas podem criar um ambiente violento e insuportável, pois as emoções passam a dominar a pessoa a tomarem atitudes erradas como desmerecer colegas e levar a equipe ao fracasso (FILHO, et. al., 2022).

De certa forma, procurar a construção emocional da pessoa é fundamental para buscar a maturação emocional e conseqüentemente o reconhecimento profissional (Silva, 2010). É o que determina no controle emocional dos pontos positivos e negativos e a inteligência para encontrar um equilíbrio e resolver problemas.

A motivação vem das iniciativas que tem como intuito alcançar seus objetivos e respeito. E a empatia é utilizada para manejar uma comunicação equilibrada e emoções alheias que são percebidas (FILHO, et. al., 2022).

De acordo com Guebur, Poletto, Vieira (2007), a inteligência emocional pode ser aplicada tanto intrapessoalmente, quanto interpessoalmente:

A inteligência emocional é simplesmente o uso inteligente das emoções – isto é, fazer intencionalmente com que suas emoções trabalhem a seu favor, usando-as como uma ajuda para ditar seu comportamento e seu raciocínio de maneira a aperfeiçoar seus resultados (WEISINGER, 2001, p. 14).

E os relacionamentos interpessoais se enquadram com a capacidade do indivíduo em se relacionar com outras pessoas, criar relacionamentos saudáveis e estabelecer conexões de confiança com os que o rodeiam. Neste caso, a inteligência emocional se refere a todas as peculiaridades que envolvem a observação, percepção, interpretação e compreensão que fica racionalizada nas emoções das pessoas (GIROTTI, 2008). De acordo com DeCS (2017), as relações interpessoais dizem respeito à interação entre duas pessoas ou mais, e isto pode ocorrer por diversos motivos, por questões gênero, relacionamento interpessoal ou sociais.

Para que ocorra o crescimento e desenvolvimento da organização, a IE é fundamental para que se tenha colaboradores envolvidos com os objetivos da empresa, felizes por estar na empresa e farão de tudo para agregar valor à empresa. E neste contexto, os gestores das empresas precisam colocar a IE em prática perante seus colaboradores com o objetivo de criar vínculos mais firmados e de valores (GOLEMAN, 1995).



A aplicação da IE irá favorecer nas metas e resultados que as organizações buscam alcançar, na socialização de colaboradores e no financeiro (RAMOS, et. al., 2011). A Inteligência Emocional é fundamental para o desenvolvimento das pessoas e funcionários de empresas e também para os gestores aplicarem para resolver conflitos (FILHO, et. al., 2022).

Com o tempo, as organizações passaram a contratar líderes que além de alto conhecimento técnico e habilidades, precisa ter aptidões emocionais bem amadurecidas, pois eles entenderam que o conhecimento é primordial para exercer o cargo e as propensões emocionais completam o perfil do gestor, e desse modo, alcance com os colaboradores os propósitos da organização (CONGENTI, 2018).

A IE começa na relação entre centros intelectuais e emocionais, que são responsáveis pelos estados emocionais e pelo que o indivíduo precisa, bem como autocontrole empatia e socialização. Segundo Goleman (1995), a IE envolve algumas características como motivar a si mesmo, persistir no seu empenho e controlar impulsos e entre outras peculiaridades.

Com a inteligência emocional, é possível atender todas as demandas pessoais da equipe de trabalho e quando bem estruturada, todos conseguem seguir os mesmos propósitos (CONGENTI, 2018). Um funcionário focado em suas atividades possui uma boa inteligência emocional, pois ele alcança os resultados esperados, consegue ter autocontrole, estar motivado e autoconfiança, além de conseguir facilmente ter habilidades para trabalhar em equipe e ter empatia com os outros (CONGENTI, 2018).

### **Como os gestores utilizam a Inteligência Emocional no ambiente de trabalho**

No momento em que a liderança começou a ser fundamental na gestão das empresas devido a sua grande influência em alcançar resultados, metas e objetivos. E neste contexto, a liderança está relacionada a muitos caracteres como competências, habilidades e aptidões que influenciam os colaboradores (SILVA, 2019).

Se for levado em consideração que o líder tem como um de seus principais papéis a manutenção e inspiração de sentimentos positivos em sua equipe, possibilitando a liberação do que existe de melhor em seus liderados, compreende-se que eles têm uma função ligada ao aspecto emocional. Tal missão permite acompanhar os resultados e o funcionamento do que o gestor se propõe a fazer, sendo esses resultados bons ou não, o que depende dos liderados e da maneira como o líder conduz a equipe (TOURINHO, 2019).

Um dos impactos que as organizações tiveram, foram as mudanças que ocorreram no mercado e suas tendências que modificaram o perfil de consumo, nas informações, educação e

atingiu diretamente a forma de gerir e o perfil dos líderes organizacionais que foram essenciais (FILHO, et. al., 2022).

Hoje, as organizações se deparam com quatro gerações distintas de lideranças, elas são divididas em baby boomers, a geração, x, y, e z. Segundo Bektkovsjky (2016), a diferença entre essas gerações está nos objetivos que desejam alcançar. Mas as empresas têm se preparado para ter no quadro de colaboradores os novos profissionais mesmo que tenham posicionamentos diferentes (SILVA, 2012).

Com as novas lideranças, os colaboradores esperam ser guiados e motivados pelos seus chefes em todas as atividades da organização para produzir e ajudar a empresa a alcançar seus objetivos e metas. Eles também esperam ter um ambiente mais moderno com feedbacks para compreender a filosofia e objetivos da organização para auxiliar nos seus objetivos (OSTEC, 2018).

Contudo, é fundamental saber o grau de inteligência emocional dos gestores, para que assim possam controlar suas emoções e proporcionar um ambiente onde as inteligências se somam, com o intuito de tomar decisões eficazes e garantir resultados satisfatórios na organização (CONGENTI, 2018).

## **O ambiente organizacional das empresas**

O ambiente organizacional é entendido como um grupo que contém pressões e forças no entorno da empresa que tem muitos potenciais para atingir conforme ela age com suas habilidades para utilizar os recursos escassos. As organizações tomam suas atitudes priorizando as informações que são necessárias para adquirir os recursos e realizar suas atividades. Informações como novas tecnologias, concorrentes, satisfação dos clientes, produtos e entre outras, são alguns elementos que estão presente no contexto de diversas organizações (SCHULTZ, 2016).

As empresas se diferem em suas características, filosofia de trabalho e produto oferecido no mercado, além dos recursos escassos que são aproveitados de diferentes formas. Ao mesmo tempo, essas peculiaridades e as condições do ambiente organizacional ficam sujeitos a diferentes complexidades e incertezas, pois tudo isso vai depender de como é negociado e administrado. E suas estruturas como cargos, departamentos e programas são criadas de acordo com as demandas e o mercado em que a organização está inserida (JONES, 2010).

Um dos conceitos que vem sendo aplicado dentro das organizações é a IE, devido a sua grande importância em entender as emoções dos colaboradores e as próprias (COSTA, 2008). Para começar a trabalhar em uma empresa, a pessoa precisa assimilar a cultura da organização e como que precisa agir e pensa conforme as características do cargo que irá exercer (CROZATTI, 1998).

A estrutura de uma empresa é formada por meio de uma conexão entre departamentos que a organização possui e que cada setor tenha compromissos em suas atividades exercidas para alcançar os objetivos (SILVA, 2010). Durante a semana, os gestores e funcionários passam grande parte do tempo em seu trabalho e como consequência, é um ambiente com várias emoções e muitas vezes são colocados em prática. Então, o equilíbrio emocional no local de trabalho é a base para se manter uma boa relação entre os colaboradores e a gestão e ao mesmo tempo, para ter um comportamento e um ambiente profissional (BATISTA, 2021).

Os profissionais precisam compreender o papel da IE, devido aos problemas que a sociedade enfrenta como o estresse emocional que geram muitos resultados negativos para a vida da pessoa e para a empresa (FERREIRA, 2016). Aplicar conceitos da inteligência emocional nas relações profissionais faz com que haja um aumento da satisfação e da eficiência no desenvolvimento do trabalho (GUEBUR *et al.*, 2007).

Aplicando a IE, o gestor consegue resolver os impasses dentro da organização, acalmar os ânimos conforme for o caso, para não gerar um clima de tensão, e isto geralmente ocorre porque as pessoas possuem diferentes maturidades e são de gerações diferentes (FERREIRA, 2016). Para controlar e manter um equilíbrio das emoções no ambiente corporativo, a atuação dos gestores é fundamental, pois os colaboradores são fundamentais para que a organização produza seus produtos, sendo assim, os gestores precisam ter as habilidades necessárias para conviver e lidar com todas as emoções (FERREIRA, 2016).

Com o aperfeiçoamento da liderança, ao mesmo tempo, ocorre um acréscimo da IE para ser um líder mais humano, que enxerga a pessoa de forma diferente e não apenas como um colaborador da organização, mas como um indivíduo que possui muitas virtudes e defeitos. Desse modo, o gestor consegue entender melhor seus colaboradores, e aonde estão suas motivações, receios e frustrações (GOLEMAN, 2007).

O ambiente organizacional, com o tempo, recebeu muitas mudanças relevantes que foram influenciadas por conceitos de sistemas que se originaram nas décadas de 1920 e 1950, e um dos que mais contribuiu foi Ludwig Von Bertalanffy. Esse conceito, influenciou outras

teorias posteriores que trouxeram outras perspectivas sistêmicas referentes aos sistemas organizacionais (SCHULTZ, 2016).

Para Newman, o administrador precisa ser um dirigente de relações sociais. Em relação ao ambiente, a organização possui as seguintes características em relação ao ambiente, Schein (1982, p. 177):

- (1) ela deve ser concebida como um sistema aberto, o que significa que ela se encontra em constante interação com o meio ambiente;
- (2) ela deve ser concebida como um sistema que tem objetivos e funções que envolvem múltiplas interações entre a organização e seus diversos ambientes;
- (3) ela é constituída de muitos subsistemas que estão em dinâmica interação uns com os outros;
- (4) as modificações ocorridas em um subsistema provavelmente afetam o comportamento dos outros subsistemas;
- (5) ela conta com um ambiente dinâmico que deve levar em conta as demandas e limitações impostas pelo ambiente externo; e
- (6) as numerosas vinculações entre a organização e o meio ambiente tornam ..... difícil especificar claramente os limites da organização (Grifo do autor).

Este assunto se tornou muito significativo pois o ambiente de trabalho, possui muitas explicações porque é um ambiente social. O ambiente organizacional é discutido em diversos ambientes organizacionais para tratar muitos assuntos pertinentes a empresas como a administração e a teoria organizacional (SCHULTZ, 2016).

Para entender as atividades que são realizadas dentro da organização, uma de suas atitudes será entender o ambiente interno da empresa para se adequar e aplicar as metodologias e abordagens que forem necessárias (SCHULTZ, 2016). E dessa forma, as organizações estão sendo ajustadas para ter um ambiente equilibrado e que atenda as emoções de todos para alcançar os mesmos objetivos da empresa.

## **Conclusão**

Considerando que este estudo objetivou diagnosticar a importância da inteligência emocional no ambiente organizacional e sua aplicabilidade na gestão, proporcionando um conhecimento mais aprofundado referente ao controle das emoções, constata-se que os objetivos foram atingidos, uma vez que, a Inteligência Emocional foi estudada com o tempo e melhor compreendida para ser aproveitada pelas empresas e gestores para trazer bons

resultados, apresentando os benefícios da sua aplicabilidade e sua importância para o equilíbrio no ambiente de trabalho com diferentes gerações e maneiras de pensar a vida.

Os gestores e líderes, estão cada vez mais se preparando e indo além, pois não basta ter somente as habilidades já adquiridas e o conhecimento técnico, e por esse motivo, eles estão sempre em busca de novos conhecimento e habilidades, para saber colocar em prática algo novo que possa trabalhar também a performance de cada colaborador, pois ela precisa ser adquirida e trabalhada todos os dias por meio dos **hábitos e práticas** controlada e conduzida para beneficiar a empresa gerando um bom ambiente de trabalho, eliminando os conflitos e problemas como o estresse e trazer os resultados esperados.

E o ambiente das organizações, está sendo preparado para isso, para receber as diferentes gerações e se adaptando para lidar com essas emoções para que todos tenham o mesmo objetivo da organização e que mantenham um equilíbrio para alcançar os propósitos da empresa.

Por fim, este estudo abre espaço para outros estudos envolvendo as emoções no ambiente de trabalho, trazendo uma melhor Qualidade de Vida como um conceito importante nas relações humanas e, conseqüentemente, melhores resultados para as Organizações.

## Referências

BARELLA FILHO, Cesar Augusto; *et. al.* **A contribuição da Inteligência Emocional nos processos de liderança no ambiente organizacional em épocas de pandemia.** ANAIS de Psicologia, UCEFF, 2022/1. Disponível em: file:///C:/Users/SCARLATTI/Downloads/374-109-659-1-10-20220601.pdf. Acesso em: 6 out. 2022.

BATISTA, João Carlos da Silva; *et. al.* **Inteligência Emocional em Tempos de Crise: Análise do Setor administrativo em uma Empresa Gráfica em Nova Fátima – PR.** Cornélio Procópio, Volume 15, n.1 (2021). Disponível em: file:///C:/Users/SCARLATTI/Downloads/81-Texto%20do%20artigo-292-1-10-20211215.pdf. Acesso em: 06 out. 2022.

CONGENTI. **Inteligência Emocional Como Eficácia Nas Organizações.** 2 CONGENTI – Congresso de gestão, negócio e tecnologia da informação. Disponível em: file:///C:/Users/SCARLATTI/Downloads/jefferson\_reis,+9654-34370-1-RV.pdf. Acesso em: 24 ago. 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 198 p.

FERREIRA, F. C. **A Importância da Inteligência Emocional no contexto Organizacional.** In: Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2016.

GOLEMAN, D. **Inteligência emocional (M. Santarrita, Trad.)**. Rio de Janeiro, RJ: Objetiva, 1996.  
GOLEMAN, Daniel. **Trabalhando com a Inteligência Emocional**. Tradução do original: Working With Emotional Intelligence por M. H. C. Côrtes. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001. 412 p.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011. Disponível em: file:///C:/Users/SCARLATTI/Downloads/\_OceanofPDF.com\_INTELIGENCIA\_EMOCIONAL\_-\_Daniel\_Goleman\_-\_phD\_.pdf. Acesso em: 1 nov. 2022

GUEBUR, A. Z.; POLETTTO, C. A.; VIEIRA, D. M. S. **Inteligência emocional no trabalho**. REVISTA INTERSABERES, v. 2, n. 3, p. 71-96, 11.

JONES, Gareth R. **Teoria das organizações**. 6. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

LIMA, L. F. G. de.; ASSAFRÃO, V. C. de L.; KUMANAYA, D. R. G.; PARO, J. A.; BONINI, L. M. de M.. INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NAS ORGANIZAÇÕES: uma revisão de literatura. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, [S. l.], v. 8, n. 8, p. 502–513, 2022. DOI: 10.51891/rease.v8i8.6523. Disponível em: <https://www.periodicorease.pro.br/rease/article/view/6523>. Acesso em: 6 out. 2022.

LYONS, J. B., & SCHNEIDER, T. R. (2005). **The influence of emotional intelligence on performance**. *Personality and Individual Differences*, 39, 693-703.

MAYER, J. D., & SALOVEY, P. (1997). **What is emotional intelligence?** In P. Salovey & D. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Implications for educators* (pp. 3-31). New York: Basic Books.

MAYER, J. D., SALOVEY, P., CARUSO, D. R., & SITARENIOS, G. (2001). **Emotional intelligence as a standard intelligence**. *Emotion*, 1, 232-242.

MAYER, J. D., SALOVEY, P., & CARUSO, D. R. **Mayer-Salovey Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT) user's manual**. Toronto, Canada: MHS, 2002.

MICHAELIS, Dicionário. **Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa**. São Paulo: Melhoramentos, 2002.

MOREIRA, V. L. **A Importância da Inteligência Emocional nas Organizações**. *Gestão e Desenvolvimento em Revista*, [S. l.], v. 3, n. 1, p. 84–96, 2017.

NEISSER, U., BOODOO, G., BOUCHARD, T. J., BOYKIN, A. W., BRODY, N., Ceci, S. J., *et al.* (1996). **Intelligence: Knowns and unknowns**. *American Psychologist*, 51, 77-101.

OSTEC; NEOTRIAD. **Como manter uma equipe formada por membros das gerações X, Y e Z engajada e produtiva**, [2018]. Disponível em: Acesso em: 17 jun. 2022.

SALOYEY, P., & MAYER, J. D. **Emotional intelligence**. *Imagination, Cognition and Personality*, 9, 1990, 185-211.

SALOYEY, P., MAYER, J. D., CARUSO, D., & LOPES, P. N. **Measuring emotional intelligence as a set of mental abilities with the MSCEIT**, 2001. In S. J. Lopes & C. R. Snyder (Eds.), *Handbook of positive psychology assessment*. Washington, DC: American Psychological Association SCHEIN, Edgar Henry. **Psicologia organizacional**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1982.

SCHULTZ, Glauco. **Introdução à Gestão de Organizações**. Coordenado pela SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2016. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad103.pdf>. Acesso em: 25 ago. 2022.

SCHWARZ, N. **Feelings as information: Informational and motivational functions of affective states**, 1990. In E. T. Higgins & E. M. Sorrentino (Eds.), *Handbook of motivation and cognition* (Vol. 2, pp. 527-561). New York: Guilford.

SILVA, Ana Paula *et al.* **A importância do líder democrático para o colaborador**. FABE em Revista, v.6, n.7, 2016, 17p.

SILVA, Beatriz Ferreira; MEDEIROS, Sabrina; COLTRE, Sandra Maria. **Habilidades do líder na gestão das gerações X, Y e Z em uma indústria farmacêutica de grande porte**. Artigo (Pós-graduação em MBA Gestão de Pessoas), Centro Universitário Fundação Assis Gurgacz, 2019, 16p. Disponível em: Acesso em: 16 jun. 2022.

SILVA, Mayara Oliveira. **Inteligência emocional nas organizações – Um estudo de caso**. Disponível em: Acesso em: 12 ago. 2022.

SIQUEIRA, M. M. M., BARBOSA, N. C., & ALVES, M. T. **Construção e validação fatorial de uma Medida de Inteligência Emocional**. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 15, 1999, 143-152.

STERNBERG, R. J., & SALTER, W. (1982). **Conceptions of intelligence**. In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of human intelligence* (pp. 3-28). New York: Cambridge University Press.

THORNDIKE, R. L. (1936). **Factor analysis of social and abstract intelligence**. *Journal of Educational Psychology*, 27, 231-233.

TOURINHO, Celina da Costa. **Inteligência emocional e liderança em gestores do Centro Universitário Uninovafapi: o olhar do líder e do liderado** / Celina da Costa Tourinho. - Pedro Leopoldo: FPL, 2019. Disponível em: [https://www.fpl.edu.br/2018/media/pdfs/mestrado/dissertacoes\\_2019/dissertacao\\_celina\\_da\\_costa\\_tourinho\\_2019.pdf](https://www.fpl.edu.br/2018/media/pdfs/mestrado/dissertacoes_2019/dissertacao_celina_da_costa_tourinho_2019.pdf). Acesso em: 6 out. 2022.

WOYCIEKOSKI, Carla; HUTZ, Claudio Simon. **Inteligência Emocional: Teoria, Pesquisa, Medida, Aplicações e Controvérsias**. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 22(1), 1-11. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/prc/a/fYtffQ8jhwz7Dn3sNGKzRwt/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 25 ago. 2022.

Como citar este artigo (Formato ABNT):

XAVIER, Scárlatti Silva; NUNES, Ana Lúcia de Paula Ferreira. **Aplicação da Inteligência Emocional pelos Gestores no Ambiente Organizacional e Resultados**. *Id on Line Rev. Psic.*, Fevereiro/2023, vol.17, n.65, p. 150-164 ISSN: 1981-1179.

Recebido: 11/11/2022; Aceito 08/12/2022; Publicado em: 28/02/2023.