



## A Importância da Inteligência Emocional na Liderança aplicada no Contexto Organizacional

*Jéssica Thaís Viana Maranhão<sup>1</sup>; Ana Lucia de Paula Ferreira Nunes<sup>2</sup>*

**Resumo:** A inteligência emocional desempenha um papel fundamental no ambiente organizacional, observando como os líderes agem com suas próprias emoções e com as emoções dos outros. É notória a escassez de gestores capacitados para controlar seus próprios sentimentos e conduzir os conflitos vindo do ambiente de trabalho. Neste contexto, a presente estudo tem como objetivo explorar a relevância da inteligência emocional no âmbito organizacional e sua aplicabilidade na liderança. Acredita-se que a inteligência emocional se torna uma competência essencial para o sucesso das pessoas, tanto na vida profissional quanto pessoal. Logo, a IE influencia não só o sucesso individual do gestor, mas também da organização como um todo. Para isso, a metodologia utilizada foram pesquisas bibliográficas, artigos, embasados nas obras do Daniel Goleman, Chiavenato, entre outros. Conclui-se que a IE se tornou uma ferramenta-chave para as organizações no desenvolvimento líderes que buscam se aprimorar, provando que o uso inteligente e certo do gerenciamento das emoções no contexto organizacional, auxilia na obtenção de um desempenho melhor e na criação de resultados favoráveis.

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

## The Importance of Emotional Intelligence in Leadership applied in the Organizational Context

**Abstract:** Emotional intelligence plays a fundamental role in the organizational environment, observing how leaders act with their own emotions and with the emotions of others. There is a notable shortage of managers capable of controlling their own feelings and handling conflicts arising from the workplace. In this context, this study aims to explore the relevance of emotional intelligence in the organizational context and its applicability in leadership. It is believed that emotional intelligence becomes an essential skill for people's success, both in their professional and personal lives. Therefore, EI influences not only the individual success of the manager, but

<sup>1</sup> Graduanda do Curso de Administração pela Universidade do Estado de Minas Gerais – UEMG – Unidade Frutal. E-mail: jessy\_maranhao@hotmail.com;

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

also of the organization as a whole. For this, the methodology used was bibliographic research, articles, based on the works of Daniel Goleman, Chiavenato, among others. It is concluded that EI has become a key tool for organizations in developing leaders who seek to improve themselves, proving that the intelligent and correct use of emotion management in the organizational context helps to achieve better performance and create favorable results.

**Keywords:** Emotional Intelligence. Organizations. Leadership.

## Introdução

A liderança é um tema bastante estudado em várias áreas do conhecimento, principalmente em administração, gestão de pessoas e psicologia organizacional. A Inteligência Emocional desempenha um papel crucial no desenvolvimento da liderança, especialmente no contexto organizacional. Essa habilidade consiste na capacidade de reconhecer, compreender e controlar as emoções, tanto para si próprio como aos outros, de modo a evitar os confrontos e se preciso, buscar resultados de maneira tranquila e equilibrada.

Para Mayer e Salovey (apud Lima *et al.*, 2022) a IE é a capacidade de perceber, avaliar e expressar com precisão; a capacidade de acessar/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.

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).

Em complemento, as habilidades emocionais sempre devem estar presentes, principalmente naqueles que exercem cargos de liderança, ter altruísmo ao lidar com diferentes pessoas, é a chave para o sucesso organizacional. Para Pires et al., (2024) não há como liderar equipes, se não compreender como elas se encontram emocionalmente.

O presente trabalho tem como objetivo explorar a importância da Inteligência Emocional dentro das organizações, e no desenvolvimento dos líderes, com base em uma pesquisa bibliográfica sobre o tema. O estudo aborda a IE aplicada pelos gestores no ambiente de trabalho, e as evidências científicas que sustentam o interesse desta área do conhecimento no crescimento do controle emocional na liderança.

Com a finalidade de exibir a problemática da não utilização da Inteligência Emocional da liderança no âmbito organizacional, a metodologia usada para essa pesquisa será qualitativa e utilizou como método de pesquisa artigos, pesquisas bibliográficas, com foco nas obras de Daniel Goleman, Chiavenato e outros autores.

## **O Papel da Inteligência Emocional no desenvolvimento da Liderança**

A procura pelo aprimoramento constante, para o sucesso pessoal e profissional, destaca a inteligência emocional como um conceito essencial e transformador. A IE definida como a habilidade de compreender e gerenciar as próprias emoções como a dos outros. Trata-se de uma ferramenta fundamental para gestores e líderes na busca pelo autoconhecimento. Goleman enfatiza “a capacidade de criar motivações para si próprio e de persistir em um objetivo, apesar dos percalços, de manter em bom estado de espírito e de impedir que ansiedade interfira na capacidade de raciocinar, e de ser empático e autoconfiante” (Goleman 2011, p.63-65).

De acordo com Soto (2002), sem o poder de influenciar, não haverá um líder. A capacidade de influenciar outras pessoas para alcançar objetivos comuns é um componente indispensável na liderança. Assim, “Liderar não é dominar, mas, sim, a arte de convencer as pessoas a trabalharem com vistas a um objetivo comum” (Goleman , 2012, p. 168).

Um dos principais elementos da inteligência emocional é a autociência. Líderes altamente conscientes disso, estão cientes de suas próprias emoções e entendem como elas impactam suas tomadas de decisão e interação com os outros. Dessa maneira, através da influência, os líderes podem unir as pessoas para trabalharem em conjunto, construindo relações baseadas na confiança e no respeito.

A Inteligência emocional é objeto de extrema importância na liderança, onde oferece um conjunto de habilidades que podem ser aplicadas para lidar com as emoções de maneira mais eficaz. Dubrin (2003, p.264), ressalta “[...] a habilidade de inspirar confiança e apoio entre as pessoas de cuja competência e compromisso depende o desempenho”. Dessa forma, percebe-se a influência exercida pelo líder sobre os demais, que o leva a inspirar e motivar sua equipe.

## **A influência da Inteligência emocional nas organizações**

Dentro de uma organização, a inteligência emocional é um componente essencial para todos os membros, independente da área de atuação. Cortella (2021), afirma que a liderança se constrói por meio do aprendizado e da ação. Isso significa que qualquer pessoa que queira assumir um papel de liderança, é só buscar conhecimento e desenvolver suas habilidades poderá ter sucesso nesta função.

Muitos estudos sobre comportamentos organizacionais mostram altos níveis de rotatividades que está associado a dificuldade em estabelecer e manter bons relacionamentos. As pessoas são muito diferentes e, ainda que ajam com a razão, não basta para superar conflitos e sentimentos ligados às emoções envolvidas nas muitas situações, fora e dentro do trabalho. Segundo Moscovici (2015, p. 72), “competência interpessoal como habilidade de lidar eficazmente com relações interpessoais, de lidar com outras pessoas de forma adequada às necessidades de cada uma e às exigências da situação”.

A aplicação da inteligência emocional nas organizações consegue trazer uma série de vantagens para colaboradores e para a empresa como um todo, promovendo um clima organizacional mais saudável, harmonioso e produtivo. Além disso, contribui para as relações interpessoais impactando positivamente o ambiente de trabalho.

Estudos mostram que desenvolver IE, pode ter um impacto positivo no desenvolvimento pessoal e profissional. O aprimoramento dessa habilidade é indispensável para aprender os fundamentos do autodomínio, autoconhecimento e controle emocional. Segundo a Organização Mundial da saúde (OMS), define saúde mental como um estado de bem-estar, e a inteligência emocional é uma habilidade que pode ajudar a promover esse bem-estar no trabalho. Nesse sentido, a inteligência emocional, permite que as pessoas encarem melhor os obstáculos e se adaptem às mudanças e possuam relacionamentos mais positivos e satisfatórios.

Segundo Weisinger (2001), que a Inteligência Emocional no contexto organizacional tem a intenção de reduzir o stress, aumentando a satisfação, a eficácia e a competição nas organizações por meio das pessoas que estão associada nela. A IE cria maior qualidade de vidas às pessoas que passam a gerir melhor seus sentimentos e isso influencia diretamente o bem-estar no ambiente de trabalho, neste caso passam a conviver de modo mais agradável e tendem a diminuir conflitos desnecessários e se concentram no objetivo da empresa.

## Como os Gestores utilizam a Inteligência Emocional no Ambiente de Trabalho

A inteligência emocional tem se tornado uma competência valiosa para o ambiente de trabalho. Ao compreender e dominar essa habilidade, os gestores podem criar um clima organizacional saudável, reconhecimento e estimular a motivação. Um clima de confiança e uma comunicação aberta, desempenha um papel importante na motivação dos funcionários (Oliveira. *et al.*, 2023).

Um clima organizacional positivo, provoca um forte senso de pertencimento e alinhamento com a empresa. Gestores que demonstram empatia, compreensão ao reconhecer as emoções e necessidades dos colaboradores, permitindo que cada membro da equipe se adapta ao seu estilo de liderança. Segundo Silva, Silva & Bergamini (2018) aponta que as organizações têm se mostrado que estão cada vez mais atentas ao clima organizacional, uma vez que pessoas trabalham em lugares satisfatórios vivem mais felizes, apresentam melhor qualidade e vida pessoal e profissional e são mais produtivas.

Sendo uma das formas mais importantes de utilização da IE, pelos gestores é a comunicação com suas equipes. Onde ao invés de transmitir informações de forma fria e impessoal, gestores com alta IE se preocupam em ser comunicar de maneira clara, empática e respeitosa, considerando as emoções e necessidades de seus colaboradores. Isso significa saber ouvir com atenção, fazer perguntas relevantes, expressar ideias de forma clara e adaptar a comunicação ao estilo de cada pessoa. Para Chiavenato, (2014, p. 216) “[...] o processo por meio do qual a informação se movimenta e é intercambiada entre as pessoas dentro de uma organização”.

Além da comunicação a IE, também desempenha um papel um papel fundamental na gestão de conflitos. Em qualquer ambiente de trabalho, existem conflitos, mas a forma como são abordados pode fazer total diferença. O uso da IE pelos gestores traz vários benefícios para a empresa, os funcionários, e clima organizacional, pois são capazes de identificar as causas dos conflitos, entender as emoções envolvidas e medir a situação de maneira justa, buscando soluções que atendam aos interesses de todos.

Outra aplicação importante da IE, é o papel na motivação e engajamento das equipes. Robbins (2009, p. 48) define motivação é “[...] a disposição para fazer alguma coisa, que é condicionada pela capacidade dessa ação de satisfazer uma necessidade do indivíduo”. Nesse contexto, quando uma necessidade ainda não foi satisfeita acaba gerando tensão, estimulando

o indivíduo a agir de modo a atender a sua necessidade e diminuir está tensão. Os gestores emocionalmente inteligentes são capazes de inspirar, motivar e reter talentos, criando um ambiente de trabalho, onde as pessoas se sintam reconhecidas e valorizadas.

Na tomada de decisão a inteligência emocional se tornou um fator importante para os gestores, influenciando a forma como lidam com as informações, avaliando os riscos e considerando o impacto de suas escolhas e como elas afetam seu julgamento. Gestores tomam decisões de forma mais equilibrada e assertivas. Além disso, a empatia possibilita que os gestores percebam as perspectivas dos outros, levando a decisões mais justas e colaborativas.

Em suma, a inteligência emocional não apenas influencia o comportamento organizacional, mas também impulsiona uma cultura organizacional mais positivo, resiliente e eficiente. Sendo um fator essencial para o sucesso e a sustentabilidade das organizações no cenário empresarial atual.

### **Considerações finais**

De acordo com os estudos analisados, teve como objetivo diagnosticar a importância da inteligência emocional no ambiente organizacional e sua relevância para liderança, diagnosticou-se que ela desempenha um papel fundamental no desenvolvimento dos gestores, já que permite reconhecer, compreender e controlar as emoções próprias e a dos outros, segundo os autores citados no artigo. Além disso, a falta dessa habilidade pode levar a conflitos, reduzir a motivação dos funcionários, e prejudicar o desempenho da equipe. Ao desenvolver a inteligência emocional, os líderes podem encontrar soluções melhores e mais satisfatórias para conflitos, além de atender às necessidades de todos envolvidos.

Os gestores e líderes, dentre suas responsabilidades, está a necessidade de saber lidar com a diferentes personalidades e interesse presentes em sua equipe, pois cada indivíduo tem um modo diferente de trabalhar, comunicar e manifestar sua satisfação ou insatisfação com o trabalho, ambiente e a equipe. E cabe ao líder saber captar essas distintas sugestões e opiniões, e se relacionar com as características individuais de cada um. Onde notou-se que as diversas abordagens de liderança exercem influência direta no âmbito organizacional, impactando o nível de envolvimento, disposição dos liderados.

Dessa forma, a relação entre gestor e liderado também necessita ser desenvolvida, por este motivo que as pessoas são influenciadas e a liderança é criada, no fim das contas, quando

os funcionários sentem confiança em seguir as orientações e se deixarem influenciar pelas decisões do líder. Sem a confiança, a liderança perde a força, comprometendo o desempenho do grupo e a possibilidade de extrair o máximo potencial do time.

O ambiente de trabalho exerce influência de forma direta sobre o comportamento dos colaboradores, sendo preciso a realização de avaliações periódicas para monitorar o clima organizacional de acordo com a visão de cada colaborador. Dado isso, é evidente que um bom clima organizacional acaba sendo, responsável pela permanência, motivação, desenvolvimento e satisfação dos colaboradores, se tornando nítido o que um ambiente harmonioso gera benefícios tanto para os colaboradores quanto para a organização.

Diante do exposto, a inteligência emocional desempenha um papel crucial na liderança, possibilitando que as pessoas entendam suas próprias emoções, reconhecendo as emoções dos outros e usem esse entendimento para tratar de maneira construtiva. Ao desenvolver essa habilidade, é possível proporcionar relacionamentos saudáveis, na resolução de problemas e a criação de um ambiente mais harmonioso e produtivo.

Por fim, este estudo abre espaço para outros estudos envolvendo as emoções no ambiente organizacional, trazendo uma melhor qualidade de vida como um conceito importante nas relações humanas e, conseqüente, melhores resultados para as organizações.

## Referências

CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 3ª. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

Cortella, M. S. 2021. Qual é a tua obra?: Inquietações propositivas sobre gestão, liderança e ética. 25ed. **Revista e atualizada**. Editora Vozes Ltda, Petrópolis, RJ, Brasil.

DUBRIN, A.J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

GOLEMAN, D. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

GOLEMAN, Daniel. **Trabalhando com a Inteligência Emocional**. 1. Ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011.

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: 29 dez.. 2023.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento Interpessoal**. 17. Ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2015.

OLIVEIRA, K. Pesquisa de Clima Organizacional: saiba o que é e como implementar na sua empresa. **Perspectiva Consultores Associados Ltda**. 2023. Disponível em: <https://blog.academiaperspectiva.com/pesquisa-de-clima-organizacional-saiba-o-que-e-e-como-implementar-na-sua-empresa/>. Acesso em: 17 set. 2023.

PIRES, Alexandra Alves; et al. Eficácia da Inteligência Emocional e suas Competências no Ambiente Corporativo. **Revista Foco**, v. 17, n. 6, p. e 5207, 2024. Disponível em: <https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/5207>. Acesso em: 31 ago. 2024.

ROBBINS, S.P; **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2009.

SILVA, F. D.; SILVA, E. R.; BERGAMINI, G. B. O Clima Organizacional Como Fator Para O Desempenho Profissional. **Rev Cient Fac Educ e Meio Ambiente** [Internet] FAEMA. ;8(2):745-749. 2018. Disponível em: <https://revista.faema.edu.br/index.php/Revista-FAEMA/article/view/603>. Acesso em 06 out. 2023.

SOTO, E. **Comportamento organizacional: o impacto das emoções**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, Learning, 2002.

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



Como citar este artigo (Formato ABNT):

MARANHÃO, Jéssica Thaís Viana; NUNES, Ana Lucia de Paula Ferreira. A Importância da Inteligência Emocional na Liderança aplicada no Contexto Organizacional. **Id on Line Rev. Psic.**, Fevereiro/2025, vol.19, n.75, p. 104-111, ISSN: 1981-1179.

Recebido: 19/02/2024; Aceito 22/02/2025; Publicado em: 28/02/2025.