

**O impacto da Inteligência Emocional na Formação de Líderes Organizacionais****Jéssica S. Siqueira, Joicy Mara R. Rolindo, Núbia G. da P. Enetério****e Priscila A. de S. Santillo****Centro Universitário de Anápolis – UniEvangélica****Nota dos Autores**

Jéssica Souza Siqueira, Centro Universitário de Anápolis - UniEvangélica, Departamento de Psicologia; Joicy Mara R. Rolindo, Centro Universitário de Anápolis - UniEvangélica, Departamento de Psicologia; Núbia G. da P. Enetério, Centro Universitário de Anápolis - UniEvangélica, Departamento de Psicologia e Priscila A. de S. Santillo, Centro Universitário de Anápolis - UniEvangélica, Departamento de Psicologia.

Joicy Mara R. Rolindo contribuiu nas discussões metodológicas, estilo da linguagem e estrutura do trabalho.

Correspondência referente a este artigo deve ser enviada para o Departamento de Psicologia do Centro Universitário de Anápolis – UniEvangélica, Av. Universitária Km 3,5 Cidade Universitária Anápolis-GO 75070290 Caixa postal 122 ou 901. E-mail: [nubiapsiambiental@gmail.com](mailto:nubiapsiambiental@gmail.com)

### Resumo

Nos últimos anos, o conceito de Inteligência Emocional gerou um interesse crescente. Ao longo do tempo, muitas pesquisas sugeriam que a inteligência emocional se revelava um potencial facilitador do bem-estar emocional e global do indivíduo, bem como potencializador da capacidade de realizar tarefas com maestria e obter o sucesso. Este estudo teve como objetivo compreender quais são os fatores de influência da inteligência emocional sobre a liderança. Realizou-se uma revisão sistemática da literatura com enfoque qualitativo; para análise de dados fundamentou-se na análise de conteúdo. Foi possível observar que os pesquisadores da área são unânimes quanto à importância de uma inteligência emocional bem desenvolvida para formação de líderes organizacionais de sucesso. Conclui-se que há forte relação entre Inteligência Emocional e desenvolvimento da liderança.

**Palavras- Chave:** emocional, inteligência, liderança, psicologia organizacional, potencializador

### **O Impacto da Inteligência Emocional na Formação de Líderes Organizacionais**

Nos últimos anos, o conceito de Inteligência Emocional (IE) gerou um interesse crescente, ao surgirem indicações de que a inteligência emocional se revelava um potencial facilitador do bem-estar emocional e global do indivíduo (Spence, Oades & Caputi, 2004), bem como potencializador da capacidade de realizar tarefas com maestria e obter o sucesso (Goleman, 2011). IE diz respeito à capacidade de identificar as expressões emocionais, tanto de si mesmo quanto dos outros, compreender as situações desencadeadoras e as possíveis consequências, e utilizar essas informações de maneira a promover bem-estar e crescimento social (Caruso, Salovey, Brackett & Mayer, 2015; Mayer, Roberts & Barsade, 2008).

O conceito em pauta foi apresentado por Salovey e Mayer, em 1990 (citado por Goleman, 2011), como sendo um fator que envolve a capacidade de percepção, avaliação e expressão das emoções; a capacidade de aceder ou gerar sentimentos facilitadores do pensamento; a capacidade de compreender as emoções e o conhecimento emocional; e a capacidade de regular emoções para promover o crescimento emocional e intelectual. Desde então, uma série de estudos que buscam sua compreensão, com perspectivas mais complementares do que contraditórias (Ciarrochi, Chan & Caputi, 2000), ampliando o seu conceito, modificando pressupostos existentes ou contextualizando-a diante de outros conceitos psicológicos.

Segundo Goleman (2011), os principais componentes da IE são: autoconhecimento, como sendo autoestima, conhecimento das próprias emoções; empatia, como sendo a compreensão e a motivação para atender às necessidades do outro, sincronização com o seu estado emocional; motivação, sendo uma necessidade de autorrealização, vontade; autocontrole, sendo a capacidade de regular as suas emoções e os seus impulsos; e competência nas relações interpessoais, que envolve a persuasão, gestão de conflitos e as competências em liderança.

As aptidões básicas da IE serão cada vez mais importantes nos trabalhos em equipe, na cooperação, na ajuda às pessoas para que aprendam juntas como trabalhar com eficiência. O autor ainda cita a importância da inteligência emocional no âmbito de relacionamentos interpessoais e intrapessoal. Portanto, o estudo sobre a IE é de grande relevância social, acadêmica e científica, já que é um tema que abrange todos os aspectos do ser humano. (Goleman, 2011).

Ainda que a IE seja uma categoria de estudo recente, já engloba diversas áreas, como a área organizacional. Diversos estudos apontam sua importância no âmbito do trabalho, principalmente em cargos de liderança.

Após a análise de estudos na área, é possível perceber que pessoas com baixo desenvolvimento de inteligência emocional, possuem baixo desempenho como líderes, suscitando o seguinte questionamento: quais são os fatores de influência da inteligência emocional sobre a liderança?

Para responder a esse questionamento, este estudo tem como objetivo geral compreender quais são estes fatores de influência da inteligência emocional sobre a liderança. E tem, como objetivos específicos, verificar as características inerentes à formação de líderes organizacionais; verificar as características inerentes ao desenvolvimento da inteligência emocional, e assim, relacionar os aspectos do desenvolvimento da inteligência emocional às características essenciais à formação de líderes organizacionais.

Intenta-se trazer um conhecimento teórico sobre a inteligência emocional, para que seja entendida a sua importância no desenvolvimento acadêmico, pessoal e com foco no processo de desenvolvimento de líderes organizacionais.

### **Método**

Esta investigação científica é uma revisão sistemática da literatura, de caráter qualitativo. Para alcançar o objetivo de compreender quais são estes fatores de influência da inteligência emocional sobre a liderança, foi realizada uma pesquisa eletrônica de artigos relevantes para o tema, foram feitas buscas pelos termos como: inteligência emocional, liderança, liderança organizacional, características da inteligência emocional, características de um líder; nas plataformas Scielo, Pepsic e ScienceDirect. Foram pesquisados artigos produzidos na área de Psicologia, no Brasil e Estados Unidos.

A partir desse levantamento, foi possível chegar à bibliografia de Daniel Goleman, que baseou grande parte do referencial teórico deste estudo.

### **A Liderança no Âmbito Organizacional**

Segundo Yukl (1989, pp. 51), liderança pode ser definida como uma "influência nos objetivos e estratégias, influência no comprometimento e consentimento com relação aos comportamentos necessários para alcançar esses objetivos, influência na manutenção e

identificação do grupo, e influência na cultura de uma organização". Para Stogdill (1948), o líder surge como uma consequência das necessidades de um grupo de indivíduos, e da natureza da situação dentro da qual este grupo está operando.

Knickerbocker (1961) afirma que, depois de um levantamento exaustivo da literatura, concluiu que a liderança não é uma questão de um status passivo somente de uma determinada combinação de características. O autor ainda esclarece que parece mais ser uma relação operacional entre os membros de um grupo, assim o líder adquire o seu status pela participação ativa e pela demonstração de sua capacidade de executar eficientemente trabalhos que exijam cooperação. Considerando uma perspectiva histórica, teorias de liderança seguem três abordagens principais: a abordagem de traços, que dominou o estudo da liderança até a década de 1940, a abordagem comportamental, predominante entre as décadas 1940 -1960, e a abordagem contingencial, a qual é predominante na atualidade (Yukl, 1989).

A abordagem de traços se baseava em traços de personalidade e sustentava-se na ideia central de que as qualidades pessoais diferenciavam os líderes dos não-líderes. Essa corrente ainda se apoiava na suposição de que a liderança é inata, ou seja, que as pessoas teriam um traço de personalidade em si mesmas, que as caracterizaria como líder ou como seguidor. Após estudos sobre o tema, Stogdill (1948) apontou que os líderes tinham alguns traços mais desenvolvidos que os demais, tais como: inteligência, confiança, participação social e status econômico. Mas o próprio pesquisador considerava esta abordagem frágil e inconclusiva, observando que fatores ambientais também poderiam influenciar na formação de um líder. Para Stogdill (1948), uma pessoa não se torna líder exclusivamente por possuir uma certa combinação de traços em sua personalidade. Segundo Melo (2004), existem alguns indícios de que a teoria dos traços não está totalmente ultrapassada. Pesquisas concluem que alguns traços na personalidade do indivíduo aumentam a probabilidade de seu sucesso como líder, mas nenhum traço é um preditor certo da efetividade da liderança. Estudos mais recentes mostram que uma consciência desenvolvida compõe as competências pessoais que contribuem para a resolução de conflitos na equipe, que é uma das principais atribuições de um líder (Caetano, 2007).

A abordagem comportamental, em contraponto à teoria dos traços, propõe que a liderança pode ser ensinada e aprendida, ou seja, pessoas podem ser transformadas em líderes sem nascerem líderes. Nessa abordagem, a liderança passa a ser vista como um estilo do trabalho de gerência e classifica suas diferentes funções, suas práticas, papéis e comportamentos do líder. A partir dessa teoria, foram desenvolvidos treinamentos para líderes em pesquisas que procuravam verificar que, se as pessoas fossem treinadas, revelar-se-iam

mais eficientes (Stodgill, 1948). Percebe-se que essa teoria é limitada por considerar pouco o contexto no qual o líder está inserido, e supervalorizar o treinamento de competências de forma padronizada, sem levar em conta que muitas vezes a necessidade de cada líder pode ser diferente (Mourão & Silva, 2015).

A abordagem contingencial surgiu a partir de 1960 em função da incapacidade das abordagens anteriores de explicar os diferentes aspectos do comportamento do líder, sendo também nominada teoria da liderança situacional (Pierce & Newstrom, 1995). Essa teoria apoia-se na ideia de que a emergência e a manutenção de um líder eficaz relacionam-se a aspectos do meio ambiente no qual ele está inserido. Assim, a liderança seria "um relacionamento, um processo mútuo de ligação entre líder e seguidor e tal processo envolve um relacionamento de influência em duplo sentido, orientado principalmente para o atendimento de objetivos e expectativas mútuas" (Davel & Machado, 2001, p.108).

Mourão e Silva (2015) verificaram que ao longo dos anos vários estudos ainda contribuíram para acrescentar adendos às teorias de liderança. E concluem que tais teorias passaram por diversos olhares, não necessariamente opostos, mas complementares entre as abordagens. Portanto, a liderança seria um fenômeno social complexo que provém de características da personalidade de cada líder, dos comportamentos apresentados por eles, das condições ambientais, da interação com seus subordinados e dos valores organizacionais.

Goleman (2015) cita seis estilos de liderança: Líderes autoritários, que mobilizam pessoas rumo a uma visão; Líderes afiliativos, que criam vínculos emocionais e harmonia; Líderes democráticos, que obtém consenso pela participação; Líderes marcadores de ritmo, que esperam excelência e auto direção; Líderes *coach*, que desenvolvem pessoas para o futuro; e, por fim, Líderes coercivos, que exigem o cumprimento imediato. Cada tipo de liderança afeta o desempenho e o resultado final, e é aconselhável que se tenha uma troca de um tipo para outro. Essa flexibilidade é importante para que se obtenham melhores resultados.

Cada tipo de liderança possui um efeito sobre o clima organizacional da empresa. Segundo Goleman (2015), são seis fatores que influenciam o ambiente de trabalho de uma organização: flexibilidade, sensação de responsabilidade com a organização, nível dos padrões que as pessoas adotam, feedback e recompensa, clareza sobre missão e valores, e nível de compromisso com um propósito comum.

Para Goleman (2015), o estilo autoritário maximiza o compromisso com as metas e a estratégia da organização. O líder autoritário é visionário, conseguindo motivar as pessoas e, com a realização de feedbacks, consegue deixar claro qual o papel que o colaborador desempenha, além da importância deste na organização. O estilo *coaching* é o menos usado,

embora tenha uma resposta positiva na organização. O líder *coach* é focado em desenvolver pessoas, delega tarefas, promove autonomia e desafia o colaborador, deixando claras as responsabilidades para cumprir planos de desenvolvimento, dá instruções e feedback constante.

Na liderança afiliativa, mais do que tarefas e metas, o líder desenvolve fortes vínculos emocionais e valoriza o indivíduo e suas emoções. Esse estilo de liderança gera um sentimento de pertença muito grande da parte dos funcionários, e eles se sentem livres e confiantes para desenvolver suas atividades. Porém, é necessário alternar com a liderança autoritária, para que não se perca o foco dos resultados.

O estilo democrático é adequado para que o colaborador tenha participação nas decisões, sentindo-se parte da organização. Assim, o líder desenvolve respeito, confiança e compromisso. Entretanto, esse estilo de liderança pode afetar a produtividade dos colaboradores se demandar de reuniões muito demoradas e constantes, e pode ser desgastante para o clima organizacional da empresa, por se tornar algo cansativo.

O estilo marcador de ritmo é focado em resultados, e garante que o trabalho seja realizado dentro do prazo. Mas não é um estilo que funciona com eficácia para todos os colaboradores, esse estilo de liderança produz bons resultados quando todos os envolvidos estão motivados, são altamente competentes e não precisam de muitas instruções.

Por fim, o autor afirma que o estilo coercivo tem um impacto negativo no clima organizacional, pois ele tira a autonomia e o senso de responsabilidade dos colaboradores, por estes não participarem da tomada de decisões em conjunto com o líder. Esses colaboradores não se sentem importantes para a organização.

De acordo com Goleman (2011), são destrutivos os efeitos causados por chefes arrogantes e impulsivos ou trabalhadores intimidados. Um ambiente organizacional que possui um baixo nível de inteligência emocional entre os colaboradores pode influenciar no clima organizacional, acarretando problemas na produtividade, perdas de prazo, erros, e até a saída do colaborador para um ambiente onde se sinta melhor. Sobre o âmbito empresarial, com foco em liderança, Goleman (2015) ainda aponta que liderar não é dominar, e sim uma arte de convencer as pessoas a trabalharem tendo em vista um objetivo comum.

### **Inteligência Emocional: um Novo Constructo**

Woyciekoski e Hutz (2009) afirmam que a Inteligência Emocional é um construto recente no campo da Psicologia e tornou-se um dos aspectos da inteligência mais discutidos

na atualidade. Ela se constitui, sobretudo, do estudo das interações entre emoção e inteligência. A IE traz consigo a proposta de ampliar o conceito do que é aceito tradicionalmente como inteligência, e inclui os aspectos relacionados às emoções e sentimentos. Foi definida academicamente pela primeira vez por Salovey e Mayer (1990, citado por Woyciekoski & Hutz, 2009), como uma habilidade de monitorar as próprias emoções e sentimentos e compreender as emoções e pensamentos alheios, discriminá-los e assim orientar pensamentos e ações.

Entre 1994 e 1997, deu-se o fenômeno da popularização da IE, principalmente na mídia e na literatura popular, especialmente quando o escritor, psicólogo e jornalista científico, Daniel Goleman (1996), lançou o livro *Emotional Intelligence*. Ele ampliou a definição do conceito, que a partir de então passou a incluir aspectos da personalidade. Mayer & Salovey (1997, citado por Woyciekoski & Hutz, 2009) questionaram expectativas infundadas e procuraram redefinir o constructo:

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

A partir de então, o processamento das emoções foi explicado pelo modelo elaborado de cinco níveis:

**Quadro 1: Modelo de cinco níveis de Mayer et al., 2002.**

NÍVEL	DENOMINAÇÃO	DESCRIÇÃO
1º	Percepção acurada das emoções	Consiste na habilidade de reconhecer um sentimento, é a essência da inteligência emocional. É fundamental para a autocompreensão e discernimento emocional. A falta desta habilidade deixa os indivíduos vulneráveis às emoções e sentimentos, inseguras. Pessoas mais seguras acerca de seus sentimentos são detentoras de seus destinos, do rumo que tomam suas vidas e possuem maior consciência no momento de tomada de decisões.
2º	Lidar com Emoções	Neste nível o indivíduo precisa aprender a lidar com as emoções e sentimentos que ele conseguiu discernir no nível da autoconsciência. É a habilidade de confortar-se na tristeza, controlar a ansiedade e a irritabilidade que podem se tornar incapacitantes, gerando o fracasso. Pessoas com essa habilidade bem desenvolvidas são mais resilientes às adversidades da vida.
3º	Motivar-se	Estabelecer uma meta e voltar suas emoções para ela é fundamental para garantir o foco, a motivação e o autocontrole. Saber adiar uma satisfação e controlar a impulsividade é a base de

		qualquer realização. Pessoas com esta habilidade bem desenvolvida são produtivas e eficazes em todas as tarefas que exercem.
4º	Reconhecer a emoção no outro	Goleman (2015) acredita que a empatia é a aptidão pessoal fundamental. As pessoas com a empatia bem desenvolvida, estão mais atentas aos sinais externos, que indicam o que o outro deseja ou precisa, esta é uma habilidade essencial para cargos de liderança, vendas e administração.
5º	Lidar com os relacionamentos	O quinto e último nível, segundo Goleman (2015), neste nível é importante o desenvolvimento da habilidade de relacionar-se, ou seja, possuir a capacidade de lidar com a emoção do outro. Indivíduos excelentes nesta aptidão são muito bem-sucedidos nas atividades interpessoais. Goleman (2015) afirma que muitos possuem essas habilidades naturalmente, mas não é uma sentença, elas também podem ser desenvolvidas e aprimoradas pelo esforço.

**Fonte:** As autoras baseadas em Mayer et al., 2002, citado por Goleman, 2015, p.66.

Goleman (2015, p.68) expõe que o Quociente de Inteligência (QI), que mede o desempenho cognitivo de um indivíduo, não se opõe à IE, são habilidades distintas, mas que se complementam. Ao contrário dos testes de QI, não existe nenhum protocolo ou formulário que atestem o nível de IE em um indivíduo, e talvez nunca venha a existir, por se tratar de uma habilidade puramente subjetiva.

O autor ainda descreve que apesar de não poder se mensurar, indivíduos com alto nível de IE são pessoas claramente equilibradas, comunicativas, animadas e não se inclinam a receios e preocupações exageradas. São indivíduos engajados, responsáveis, éticos, atenciosos, bem-sucedidos em relacionamentos amorosos e sentem-se à vontade consigo mesmos. Goleman (2015) afirma ainda que mulheres, em específico, que possuem altos níveis de inteligência emocional, são fluentes em expressar suas ideias, são assertivas, sentem-se bem consigo mesmas, encontram sentido na vida, são comunicativas e expressam seus sentimentos de modo adequado.

### **A inteligência Emocional na Formação de um Líder**

Goleman (2015) acredita que o QI é muito importante para um líder obter bons resultados. É a partir deste quociente, que as pessoas são selecionadas e encaminhadas para suas carreiras mais adequadas. No entanto, no momento de avaliar dentro de uma equipe quem é o mais produtivo, o melhor ou mais destacado líder, é o fator da inteligência emocional que passa a ter mais importância. E quanto mais se avança na carreira, maior é a importância da IE para distinguir líderes mais eficazes. O autor, a partir do modelo

apresentado de cinco níveis, para o processamento das emoções de Mayer et al., 2002 (citado por Goleman, 2015, p.66), faz uma releitura destes níveis dentro da perspectiva da liderança organizacional.

Diferente da teoria em pauta o autor recentemente une o primeiro nível - Percepção acurada das emoções - e o segundo nível - Lidar com Emoções, englobando tudo no nível da Autoconsciência. Nesse primeiro nível, para o processamento de emoções no desenvolvimento da inteligência emocional, o indivíduo compreende profundamente suas próprias emoções, forças, fraquezas, necessidades, impulsos e valores. Indivíduos com esta habilidade bem desenvolvida reconhecem como seus sentimentos afetam a eles mesmos, aos outros, e ao seu rendimento profissional. Assim, reconhecendo seus limites, ele pode estabelecer metas e planejamentos para trabalhar melhor, mesmo com suas limitações. O indivíduo autoconsciente sabe para onde vai e o porquê, suas decisões estão em harmonia com os seus valores e por isso são motivados a realizar seu trabalho com eficácia.

A autoconsciência pode ser identificada em avaliações de desempenho dentro da organização, pode também ser observada na autoconfiança do colaborador e no seu senso de autocrítica, utilizada sempre de maneira construtiva. Estas pessoas sabem quando pedir ajuda, correm riscos calculados de forma realista, não aceitam desafios que são além de suas capacidades. Apesar de muitas pessoas possuírem naturalmente esta habilidade, ela pode ser desenvolvida e melhorada pelo próprio indivíduo em busca de se tornar um líder bem-sucedido.

No segundo nível, a Autogestão, fator fundamental da IE, seria a segunda habilidade necessária para formar um líder de sucesso. Ela também pode ser denominada de autocontrole. Isso não significa que pessoas controladas não sintam emoções negativas, e sim que elas sabem controlá-las e canalizá-las de forma inteligente. Líderes que estão no controle de seus sentimentos e impulsos são capazes de criar um clima organizacional de equidade e confiança, conseqüentemente geram ambientes de alta produtividade. O autor afirma que líderes com essa habilidade bem desenvolvida adaptam-se às diversidades, mudanças e ambiguidades de uma organização. Portanto, a autogestão não é apenas uma virtude pessoal, mas é também uma virtude organizacional, um sinal de integridade. Portanto, os sinais de pessoas com autocontrole emocional são claros: possuem uma propensão para a reflexão e ponderação, boa adaptação às mudanças e integridade.

A motivação também é um traço fundamental em um líder, ela nasce da autogestão, a partir da canalização de emoções para motivar a alcançar uma meta. Líderes motivados vão além das expectativas (próprias e alheias). Eles realizam e possuem uma energia para realizar,

por paixão ao trabalho, sem visar apenas recompensas materiais. Eles permanecem otimistas mesmo quando a situação não é favorável, o que faz com que superem frustrações e continuem motivados para alcançar suas metas.

A empatia, caracteriza o terceiro nível do processamento das emoções para o desenvolvimento da inteligência emocional. Esta, talvez, seja a característica mais fácil de ser reconhecida em um indivíduo. Entretanto, a empatia soa estranha ao mundo dos negócios, um mundo onde muitas vezes a frieza e a insensibilidade são exaltadas, as pessoas vistas como sensíveis raramente são elogiadas por isso. Mas no mundo das organizações, a empatia não é tida como sentimentalismo, ou adotar as emoções do outro para si próprio, ela é necessária para que o líder reconheça os sentimentos e, conseqüentemente, as demandas dos seus colaboradores, para assim tomar decisões inteligentes. Ele precisa ouvir, entender e sentir todos os pontos de vista ao redor de sua mesa.

Ainda, ressalta-se que a empatia é importante dentro de uma organização por três motivos: primeiramente, o número cada vez maior das equipes, nas quais é necessário tato do líder para entender as particularidades do grupo e dos colaboradores que a compõem. O segundo motivo seria o ritmo veloz da globalização, que cria diálogos interculturais que podem facilmente ser mal interpretados e gerar erros na comunicação. A empatia permite uma leitura corporal, que vai além das palavras, e promove uma compreensão da importância das diferenças culturais. E como terceiro motivo, seria a necessidade crescente de uma organização manter os talentos encontrados e lapidados por ela. Quando bons colaboradores partem, levam consigo conhecimentos da organização, assim como o tempo que ela investiu na formação dele. Bons líderes usam da empatia muito além da pura simpatia pelo outro, usam-na como ferramenta, para aperfeiçoar sua empresa de forma sutil, mas importante.

A autoconsciência e a autogestão são habilidades com um foco interno saudável, mas para se ter uma sintonia com os liderados é importante que se tenha um foco desenvolvido no outro, a inteligência emocional se manifesta na capacidade de empatia perspicaz. O autor afirma que essas “habilidades com as pessoas” são até mais importantes para uma liderança de sucesso, do que habilidades puramente cognitivas como fazer cálculos.

Como quarto nível para o desenvolvimento da IE, as habilidades introspectivas são deixadas em detrimento às as habilidades sociais. O autor defende que essas habilidades devem ir além da mera cordialidade nas relações interpessoais, e possuir um propósito: conduzir as pessoas para onde deseja. Assim, o indivíduo deve possuir uma boa rede de contatos, boas técnicas de persuasão e habilidades em gerir equipes. Essas habilidades são resultado da combinação das habilidades citadas anteriormente.

A habilidade social já é considerada uma característica básica de um bom líder organizacional. Afinal, a tarefa principal de um líder é fazer com que outras pessoas realizem seus trabalhos. É a habilidade que permite colocar em prática a inteligência emocional.

### **Considerações Finais**

O conceito de inteligência emocional tem sido discutido cada vez mais, em diversos âmbitos, principalmente na área organizacional. Pensando na relevância desse conceito nos setores da vida do ser humano, optou-se por correlacioná-la com a formação de líderes organizacionais. Ou seja, as variáveis consideradas foram a inteligência emocional e a liderança.

A inteligência emocional refere-se à capacidade do ser humano de identificar emoções e sentimentos em si mesmo e nos outros e, quando se trata de si mesmo, ser capaz de controlá-las e conseguir manter um equilíbrio emocional e coerente com a realidade. E a liderança refere-se à capacidade de liderar e contribuir para o desenvolvimento das pessoas e de projetos. Neste estudo, focou-se na liderança no meio organizacional.

Foi possível observar, que os pesquisadores da área são unânimes quanto à importância de uma inteligência emocional bem desenvolvida para formação de líderes organizacionais de sucesso. Por meio de pesquisas realizadas por Goleman, autor que referenciou o estudo, intui-se que a formação profissional e habilidades técnicas não são suficientes para se ter um desempenho acima da média. São critérios importantes, mas que sozinhos, acabam por manter o indivíduo em um nível mediano. Por outro lado, uma inteligência emocional bem desenvolvida destaca-se no desempenho de um líder na organização, o qual além de proporcionar um clima organizacional mais agradável, consegue desenvolver seus liderados e ser apoiado por estes, objetivando um fim em comum.

Atualmente, o meio empresarial cresce e exige cada vez mais profissionais qualificados para assumir cargos de gestão, sendo a Inteligência Emocional uma competência decisiva para profissionais que almejam sucesso. As empresas buscam profissionais qualificados tecnicamente, e emocionalmente equilibrados. Um líder com emoção, carinho, compreensão, autoconhecimento e empatia, além da capacidade de entender, aceitar e trabalhar as diferenças e as subjetividades humanas.

### Referências

- Akerjordet, K., & Severinsson, E. (2004). Emotional intelligence in mental health nurses talking about practice. *International Journal of Mental Health Nursing*, 13, 164-170.
- Caetano, P. F. (2007). *Construção e Validação do Inventário de Competências Pessoais para o Trabalho – ICPT*. (Dissertação de Mestrado). Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.
- Ciarrochi, J. Chan, A. Caputi, P. (2000). A critical evaluation of the emotional intelligence construct. *Personality and Individual Differences*, 29, 5, 1001.
- Davel, E. & Machado, H. (2001). A dinâmica entre liderança e identificação: sobre a influência consentida nas organizações contemporâneas. *Revista de Administração Contemporânea*, 5(3), 107-126.
- Eisenberg, N. & Strayer, J. (1987). *Critical issues in the study of empathy*. In N. Eisenberg & J. Strayer (Eds.), *Empathy and its development* (pp. 3- 13). Cambridge: Cambridge University Press
- Franco, M. & Santos, N. (2015). *Desenvolvimento da Compreensão Emocional*. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 31(3), 339-348.
- Goleman, D. (2015). *Liderança: A inteligência emocional na formação de um líder de sucesso*. Rio de Janeiro: Objetiva
- Goleman, D. (2011). *Inteligência emocional: A teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente*. Rio de Janeiro: Objetiva
- Knickerbocker, I. (1961). *Liderança: uma conceituação e algumas implicações*. *Revista de Administração de Empresas*, 1(2), 137-161.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? *Emotional development and emotional intelligence. Educational implications*. New York, NY: Basic Books.
- Melo, E. A. A. (2004). Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho – POT*, 4(2), 31-62.
- Pierce, J. L., & Newstrom, J.W. (1995). *Instructor's resource manual to accompany Leaders and the Leadership Process*. Chicago: Austen Press.
- Silva, N. & Mourão, L. (2015). A influência dos estilos de liderança sobre os resultados de treinamento. *Estudos e Pesquisas em Psicologia*, 15(1), 260-283.
- Stogdill, R. (1948). Personal Factors Associated with Leadership, A Survey of the Literature, *Journal of Psychology*, 25, 35-71.

- Torres-Coronas, T. & Vidal-Blasco, M. (2017). O papel da inteligência emocional (traço) na previsão do comportamento em rede. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 19(63), 30-47.
- Yukl, G. (1989). Liderança Gerencial: uma revisão da teoria e pesquisa. *Journal of Management*, 15, 251-289.
- Woyciekoski, C. & Hutz, C. (2009). Inteligência emocional: teoria, pesquisa, medida, aplicações e controvérsias. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 22(1), 1-11.