

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO - UNIBRA  
CURSO DE GRADUAÇÃO TECNOLÓGICA EM GESTÃO DE  
RECURSOS HUMANOS

ANA CAROLINA ANDRADE DA SILVA  
LAUREANA PEREIRA DE VERAS  
MARTA MARLENE DA SILVA

**A IMPORTÂNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL  
NAS ORGANIZAÇÕES**

RECIFE  
2021

ANA CAROLINA ANDRADE DA SILVA  
LAUREANA PEREIRA DE VERAS  
MARTA MARLENE DA SILVA

# **A IMPORTÂNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NAS ORGANIZAÇÕES**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Disciplina TCC II do Curso Tecnológico em Gestão de Recursos Humanos do Centro Universitário Brasileiro - UNIBRA, como parte dos requisitos para conclusão do curso.

Orientador: Prof. Espec. Emanuel Lima Xavier

RECIFE  
2021

S586i

Silva, Ana Carolina Andrade da  
A importância da inteligência emocional nas organizações. /  
Ana Carolina Andrade da Silva; Laureana Pereira de Veras; Marta  
Marlene da Silva. - Recife: O Autor, 2021.  
25 p.

Orientador(a): Emanuel Lima Xavier.  
Coorientador(a): Déborah da Silva Araujo Ferreira.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro  
Universitário Brasileiro – Unibra. Tecnólogo em Gestão de Recursos  
Humanos, 2021.

1.Inteligência. 2.Emocional. 3.Motivação. 4.Liderança. I.  
Centro Universitário Brasileiro - Unibra. II. Título.

CDU: 658.3

ANA CAROLINA ANDRADE DA SILVA  
LAUREANA PEREIRA DE VERAS  
MARTA MARLENE DA SILVA

## **A IMPORTÂNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NAS ORGANIZAÇÕES**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Disciplina TCC II do Curso de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos do Centro Universitário Brasileiro - UNIBRA, como parte dos requisitos para conclusão do curso.

Examinadores

---

Prof. Orientador Emanuel Lima Xavier - Espec.

---

Profa. Avaliadora Deborah da Silva Araújo Ferreira - Ma.

Recife: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

NOTA: \_\_\_\_\_

*Dedicamos esse trabalho a Deus, nossos pais,  
sem eles não conseguiríamos absolutamente  
nada.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus por me conceder sabedoria e equilíbrio para conseguir este objetivo.

Aos meus pais que sempre me ajudaram a não desistir e persistir no meu futuro.

A minha família que sempre me motiva a ser melhor e a conseguir o melhor. Agradeço também aos que descreditaram que chegaria até aqui pois, gerou a mim mais coragem para conseguir minha meta.

Por fim agradeço ao professor orientador, Emanuel por sempre está presente e realmente orientando com toda paciência e dedicação nos ajudando chegar a conclusão deste trabalho.

Ana Carolina Andrade da Silva

Agradeço a Deus pela graça infinita.

A minha mãe minha heroína que me deu apoio e ficou radiante em saber que estava em busca dos meus sonhos me incentivou nas horas difíceis. Tive um momento difícil de luto e desânimo após sua perda, mas a gratidão e a força do seu exemplo e amor me reergueu, obrigado mãezinha, dedico esta conclusão a ela.

Obrigada minhas amigas Marta e Carol que passaram todo esse processo aqui juntas, foram noites longas.

Meus agradecimentos ao professor Orientador Emanuel que com certeza foi o principal apoiador de tudo isso. Obrigada pela dedicação.

Aos meus filhos, amigos que fizeram parte da minha formação.

Laureana Pereira de Veras

Agradeço acima de tudo a Deus. A Ele dedico esta conquista.

Aos meus pais, em especial a minha mãe pelo incentivo, amor, apoio e força. Que em meio ao desanimo sempre estive comigo.

Gratidão as minhas companheiras Laura e Carol as quais posso chamar de amigas, passamos por uma imensidão de desafios para chegarmos ao final desse projeto. Grata pela nossa equipe.

Agradeço ao Professor Orientador, Emanuel pelo apoio, dedicação, incentivo, paciência e por compartilhar com tanto amor seus conhecimentos. Grande exemplo de líder.

Obrigada meus irmãos, primos e cunhadas que nos momentos de minha ausência dedicados ao estudo, sempre entenderam que o futuro é feito com muita persistência e dedicação no presente.

Meus agradecimentos aos amigos, companheiros de trabalhos que fizeram parte da minha formação. Obrigada por cada ajuda e incentivo.

Enfim, serei grata eternamente a vocês.

Marta Marlene da Silva

*“Perceber o que as pessoas sentem sem que elas o digam constitui a essência da empatia.”  
(Paulo Freire)*

## RESUMO

Este trabalho tem como objetivo apresentar como a inteligência emocional tem o controle de inspirar, intervir e motivar a vida pessoal e profissional de cada colaborador no interior das organizações. Os resultados desta pesquisa comprovam que o uso do termo Inteligência Emocional (IE) é suficientemente atual, natural da década de 90 e instituído pelo psicólogo Daniel Goleman. Menciona-se que para se mensurar e ampliar propostas ligadas à divisão dos cargos para cada colaborador de uma empresa era preciso utilizar a avaliação do Quociente de Inteligência (QI), depois foi analisado que o Quociente Emocional (QE) reunia um desempenho melhor, notado que qualquer ser humano é guiado pela emoção e que possuem o controle sobre elas, apresentando cada um seu comportamento perante cada situação, planejada ou repentina, tanto na condição individual ou coletiva. Dessa maneira, o conteúdo envolvendo a IE nas organizações é um instrumento que possui intensa influência para avaliação no ambiente de trabalho, visto que não é em vão que capacitados que conseguem analisar, absorver e determinar esse QE encontram-se cada vez mais solicitados, portanto à medida em que as organizações estabelecem a qualificação do cargo assertivo destacando as habilidades e emoções de cada colaborador, a empresa imediatamente torna-se mais propícia e competente, desse ponto surge a importância dos líderes conseguir uma visão conjuntural com a finalidade de proporcionar um ambiente positivo para a organização. Favorecendo também o quesito de liderança motivando para um clima organizacional agradável.

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

## **ABSTRACT**

This work aims to present how emotional intelligence has the control to inspire, intervene and motivate the personal and professional life of each employee within organizations. The results of this research prove that the use of the term Emotional Intelligence (EI) is sufficiently current, natural from the 90's and created by psychologist Daniel Goleman. It is mentioned that to measure and expand proposals related to the division of positions for each employee of a company, it was necessary to use the assessment of the Intelligence Quotient (IQ), then it was analyzed that the Emotional Quotient (EQ) had a better performance, noted that any human being is guided by emotion and that they have control over them, each presenting their behavior in face of each situation, planned or sudden, both individually and collectively. In this way, the content involving EI in organizations is an instrument that has an intense influence for assessment in the work environment, since it is not in vain that those who are able to analyze, absorb and determine this EQ are increasingly in demand, therefore as organizations establish the qualification of the assertive position highlighting the skills and emotions of each employee, the company immediately becomes more propitious and competent positive for the organization. Also favoring the issue of leadership, motivating for a pleasant organizational climate.

**Keywords:** Intelligence; Emotional; Motivation; Leadership.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>08</b>
<b>2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO.....</b>	<b>10</b>
<b>3 RESULTADOS.....</b>	<b>11</b>
<b>3.1 Inteligência Emocional.....</b>	<b>11</b>
<b>3.2 Importância da aplicação da Inteligência Emocional nas organizações..</b>	<b>12</b>
<b>3.3 Inteligência Emocional: Perceber e Motivar .....</b>	<b>14</b>
<b>3.4 Importância da liderança nas organizações.....</b>	<b>16</b>
3.4.1 Como aperfeiçoar o conceito de liderança Situacional.....	19
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>21</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>22</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Esse artigo aborda o significado da inteligência emocional dentro das organizações expondo tanto a vida cotidiana como na vida profissional, pretendendo a atualização de novos meios de preparo para um ambiente organizacional mais detalhado e definido; tornando-se essencial para novos conhecimentos.

Devido à emoção e com uma visão de sempre procurar compreender e entender os sentimentos dos outros, mostrando que juntos podemos elaborar um trabalho mais agradável de forma mais afável; trazendo assim resultados maiores e melhores para a organização. Com tudo, nota-se que a inteligência emocional é capaz de qualificar uma pessoa a dominar a capacidade de entender suas próprias emoções; sabendo de suas limitações e compreendendo o do próximo, obtendo o potencial de lidar com esses sentimentos.

Por muitos anos acreditou-se que as emoções eram irrelevantes no âmbito organizacional, que atrapalhava o desenvolvimento racional dos funcionários e das empresas, porém observou-se que a separação da vida pessoal com a do trabalho é muito sutil, pois passa-se a maior parte do tempo no trabalho, quando se encontra um ambiente organizacional desmotivador com lideranças despreparadas e um clima organizacional ruim nota-se que saber lidar com as emoções torna-se imprescindível, tanto para manter o padrão de produtividade na empresa, quanto para manter sadia a convivência no âmbito residencial (GOLEMAN et al, 2018).

Com a chegada de novas tecnologias e um rápido crescimento da globalização, a pressão no mercado de trabalho vem aumentando na mesma proporção, exigindo dos profissionais, mais agilidade, prazos mais curtos, metas a cumprir dentre outras exigências, com isso o nível de estresse e problemas de saúde aumentou de maneira exponencial afetando não só a vida profissional como também a vida pessoal (CUNHA, 2019).

Diante disso as organizações vêm demandando que os profissionais estejam em constante desenvolvimento de suas diferentes habilidades. Por isso a inteligência emocional vem se tornando uma ferramenta indispensável nesse processo, pois ajuda no autoconhecimento, na capacidade de ter empatia, saber ouvir e compreender seus colegas de trabalho criando um ambiente com o clima organizacional propício para o crescimento das organizações (MOREIRA, 2017).

Dito isto o papel do líder é fundamental para ajudar no desenvolvimento da inteligência emocional, pois quando se tem uma liderança que possui a capacidade

de motivar seus colegas, tomar decisões coerentes no ambiente em que se encontra e sabendo fazer uma análise da realidade das organizações, a inteligência emocional será mais fácil de ser desenvolvida, visto que líderes que possuem essa habilidade conseguem detectar com mais facilidade quando colegas de trabalho não estão bem ou necessitam de ajuda, evitando maiores problemas e estreitando laços para criar um ambiente de trabalho amigável (MACHADO, 2019).

Conseqüentemente o mercado de trabalho encontra-se cada vez mais competitivo o diferencial humano é eficaz para o êxito das organizações. Assim sendo esta pesquisa procura identificar como a inteligência emocional tem o poder de inspirar, influenciar e incentivar a vida pessoal e profissional dos colaboradores nas organizações.

## **2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO**

De acordo com Gil (2016), a pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda bibliografia pública em relação ao tema de estudo desde as publicações avulsas, revistas, livros, pesquisas científicas, teses etc.

O início deste capítulo é oportuno ressaltar a importância da metodologia científica para os estudos acadêmicos. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica, a qual faz uso de artigos acadêmicos disponibilizados no site Google Acadêmico e serão utilizados livros e artigos de autores que foram considerados marcos teóricos para a temática a que se propôs estudar neste trabalho, a exemplo, Daniel Goleman (1999, 2012, 2016, 2018); Bueno & Primi (2003) e Silveira Barbosa Alves (1999).

A pesquisa é desenvolvida com base em material elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos ao qual é bem definido segundo (LAKATOS, 1991 p.183).

[...] as pesquisas bibliográficas, ou de fontes secundárias, abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico etc., até meios de comunicação orais: rádio, gravações, em fita magnética e audiovisuais: filmes e televisão. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferências seguidas de debates que tenham sido transcritos por alguma forma, quer publicadas ou gravadas.

Foram utilizados os seguintes descritores nas bases de dados supracitadas: “inteligência emocional”; “liderança e Inteligência emocional”; “inteligência

emocional nas organizações”; “métodos de avaliar a inteligência emocional”; “como surgiu o termo IE”; “definição do QE” e “inteligência emocional e o ambiente de trabalho”.

Os critérios de inclusão foram levados em consideração: artigos acadêmicos com periodicidade de 2016 a 2020; com exceção dos livros e artigos que são marcos teóricos para a temática abordada; artigos disponíveis nas plataformas em sua versão completa e no idioma em português e espanhol.

### **3 RESULTADOS**

#### **3.1 Inteligência Emocional**

Nos anos 80, Howard Gardner abordou uma recente interpretação das pesquisas da inteligência humana, com a Teoria das Inteligências Múltiplas. De acordo com essa teoria, o ser humano apresenta múltiplas inteligências, que atuam soberanamente do quociente intelectual (QI) e atuam nas táticas mentais do desenvolvimento. Na obra de introdução à teoria, Gardner (1983) acreditava em nove inteligências: considerando as sete primeiras musical, viso-espacial, verbal-linguística, lógico-matemática, existencial, naturalística e, com interesse específico para a área da inteligência emocional, as duas inteligências pessoais: intra e interpessoal.

Na década dos anos 90, influenciado também na teoria de Gardner, os orientadores Peter Salovey e John Mayer divulgaram o primeiro artigo sobre inteligência emocional, em que conceituavam que a capacidade intra e interpessoais falavam sobre uma melhor importância das emoções e, entretanto, criavam parte de uma inovação sobre a inteligência: a inteligência emocional.

Ainda baseado dessa nova teoria sobre a inteligência emocional, anteriormente apresentada como modelo de habilidades de IE (hability model), estava o domínio do ser humano com IE (Inteligência Emocional) tinham maior captação, conhecimento e alinhamento acerca de suas próprias emoções (intrapessoal) e de outras pessoas (interpessoal).

Com o decorrer do tempo os demais pesquisadores apresentaram seus devidos conhecimentos em relação das quais habilidades e competências poderiam integrar a inteligência emocional.

A tabela abaixo mostra as indispensáveis escolas de pensamento de IE da nova e atuais definições e princípios relacionados a elas:

Tabela 1: escolas de pensamento de IE

Autores	Mayer e Salovey (1990)	Goleman (1995)	Nelson e Low (2011)
Referência no meio científico	Escola de Habilidades (ability model) Yale University	Escola de Competências (competence model) Harvard University	Escola de Aprendizagem de IE (learning model) Texas A&M University - EITRI
Composição	Percepção: identificar emoções próprias e de outros. Uso: considerar peso dos estados emocionais nas tomadas de decisão. Entendimento: compreender relações de causa-efeito em situações emocionais. Administração: controlar e gerenciar as emoções próprias e de outros	Autoconsciência: autoavaliação precisa, autoconfiança. Consciência social: empatia, consciência organizacional, orientação para servir. Autoadministração: autocontrole, confiabilidade, adaptabilidade, iniciativa, pro atividade. Aptidões sociais: desenvolver o outro, liderança, influência, comunicação, catalisar mudanças, administrar equipes	Intrapessoal: comprometimento, gestão do tempo, coerência, auto estima, gestão do estresse. Interpessoal: assertividade, espírito de equipe, empatia, tomada de decisão, influência positiva. Áreas críticas: agressividade, deferência, orientação para mudança
Avaliação/ Tipo de escala	MSCEIT® Escala de habilidades (QE)	ESCI® Escala para autoavaliação e comparação com pares (360°)	ESAP® Escala de autoavaliação
Módulos associados	Introdução à IE nas Organizações Avaliação, Treinamento e Coaching	Competências emocionais no trabalho Avaliação, Treinamento e	Liderança e Inteligência Emocional Avaliação, Treinamento e Coaching

	de IE	Coaching de IE	de IE
--	-------	----------------	-------

Fonte: Elaborada pelos autores.

Vimos que apresentam-se diferentes métodos com novas interpretações ligadas ao contexto nas organizações referente as suas próprias emoções e das emoções de outras pessoas.

### 3.2 Importância da aplicação da Inteligência Emocional nas organizações

Além de olhar os níveis de inteligência emocional de cada uma das abordagens de solução de conflitos, também podemos usar as competências da inteligência emocional para gerenciar melhor os conflitos. Começamos com um foco naquilo que cada parte está sentido.

Os conflitos envolvem fatos e sentimentos. Normalmente, é mais fácil conhecer os fatos. É a parte "ele disse, ela disse" da transação. Os fatos para atender por que eles são tão importantes para as partes envolvidas. Isso requer um conhecimento dos sentimentos básicos, bem como dos desejos e necessidades não declarados de cada uma das partes. É importante sondar para descobrir o que as partes de cada um no conflito estão sentindo. Uma equipe em conflito normalmente sente-se amedrontadas e iradas, tristes ou alguma combinação de todas as coisas. Elas podem sentir raiva de comentários críticos de um colega de trabalho. Ao mesmo tempo, podem estar triste porque se sentem magoados e querem ser amigas do colega do trabalho que fez o comentário. Por fim, podem estar com medo de um confronto ou medo de terem que sair do projeto por causa desta pessoa.

Seria improvável que um membro da equipe envolvido em um conflito tivessem inteligência emocional para discutir abertamente seus sentimentos Com a frequência, as indivíduos não estão consciente da confusão de sentimentos que estão vivendo. O gerente de projeto pode assumir a liderança ou persuadir os membros da equipe a reconhecer os diferentes sentimentos que estão vivendo.

Entender o sentimento e o primeiro passo. O segundo é identificar o desejo ao a necessidade básica. Alguns desejos e necessidades básicos de *stakeholders* do projeto são dos seguintes:

- Desejo de ser reconhecido;
- Desejo de ser importante;

- Desejo de ser produtivo;
- Desejo de ser promovido;
- Desejo de se sentir parte da comunidade;
- Desejo de ganhar mais dinheiro;
- Necessidade de se expressar;
- Necessidade de ser gostado ou amado.

Quando entendemos os desejos e necessidades básicos das partes afetadas, entendemos melhor a motivação delas. Então podemos trabalhar em conjunto para resolver o problema ou conflito que foi causado pelo desejo ou necessidades básicas. Podemos ajudar cada parte do conflito a atender os desejos e necessidades da outra parte e a conseguir seus próprios desejos e necessidades.

### **3.3 Inteligência Emocional: Perceber e Motivar**

Em conjunto com especialistas ligados à Gestão de Pessoas é normal afirmar que o indivíduo é selecionado pelas suas competências técnicas e dispensado por sua insegurança, dificuldade ou sua debilidade comportamentais. Por outra forma, há possibilidade em dizer que um esplêndido currículo não assegura a colocação do profissional pois, é essencial afirmar que se tenha um conjunto de habilidades emocionais e sociais para o ambiente de trabalho.

Segundo Goleman, Boyatzis e Rhee (2002) a inteligência emocional e social é o principal diferenciador no quais profissionais e líderes devem apoiar suas competências comportamentais. Em sua última revisão, o modelo de Inteligência Emocional dos autores considera uma perspectiva intrapessoal (emocional) e uma perspectiva interpessoal (social) na atuação das competências de IE.

Inteligência emocional e social é a habilidade de reconhecer os próprios sentimentos e de outros e administrar as emoções efetivamente, em si mesmo e em outros (GOLEMAN, BOYATZIS, RHEE, 2002).

A figura abaixo explica a forma de inteligência emocional e social de Goleman, Boyatzis e Rhee (2002), também conhecido como escola de Harvard de IE. Esse modelo considera duas dimensões de ação da IE, sendo uma interpessoal (autoconsciência e autogerenciamento), também conhecida como dimensão de competências emocionais e outra interpessoal (consciência social e gestão de relacionamentos), conhecida também como dimensão de competências sociais.

Figura 1: Inteligência emocional e social



Fonte: Construído pelos autores, adaptado de Cherniss e Goleman (2005) e Goleman, Boyatzis e Rhee (2002).

Ressaltando ainda sobre as habilidades relacionadas na figura acima, é essencial destacar que a interpretação pode ser descoberta de maneira diferente, sendo todas semelhantes. No modo intrapessoal, autoconsciência é na maioria das vezes referida como autopercepção e autogerenciamento e pode ser referida também em algumas obras como autor- -regulação ou autoadministração. No modo interpessoal, consciência social é referida como percepção social ou empatia e gestão de relacionamentos pode ser mencionada como competências sociais, administração de relacionamentos ou recursos sociais.

Tabela 2: Descrição de competências pelo modelo IE de Harvard

<b>Competências emocionais – Perspectiva intrapessoal</b>
<p><b>Autoconsciência (Self-awareness)</b></p> <p>Reconhecer sinais dos próprios sentimentos enquanto ocorrem. Perceber a influência dos diferentes estados emocionais em seu próprio rendimento cognitivo ou desempenho no trabalho.</p>
<p><b>Auto-conhecimento (Self-management)</b></p> <p>Flexibilidade para lidar com diferentes situações e pessoas, capacidade de se desconectar de emoções negativas e persistência em perceber o que é positivo, de forma a atingir melhores resultados.</p>
<b>Competências sociais- Perspectivas interpessoal</b>
<p><b>Consciência social (Social awareness)</b></p> <p>Empatia pelos sentimentos de outras pessoas, entendimento do que pode estar subliminar a seus comportamentos e atitudes</p>

**Gestão de relacionamento (Relationship management)**

Capacidade de resolução de conflitos, influência positiva em outras pessoas. Interesse por desenvolvimento de outras pessoas e de compartilhar tarefas e atividades em grupos.

Fonte: Elaborado pelos autores

Pela tabela 2 é notável analisar que tanto as habilidades emocionais como sociais geram parte do modelo de inteligência emocional de Goleman (2001). Isso acontece porque pertencem da perspectiva que todo comportamento interpessoal pois, no contato com outras pessoas, é sempre criado a partir de uma perspectiva intrapessoal e emocional. Por outro lado, nem toda motivação pode ser considerado um comportamento, portanto todo comportamento em grupo (na interação com outros) parte de uma perspectiva emocional.

**3.4 Importância da liderança nas organizações**

Segundo Goleman, Boyatzis e McKee (2013), um líder não pode “criar confiança”, mas pode criar as “condições para o surgimento da confiança”. A liderança deve promover a abertura, mesmo que ele posicione os líderes em uma posição de maior vulnerabilidade e esse tenha que arcar com consequências de desvios e resultados não tão favoráveis. Para os autores, apenas uma liderança aspiradora é capaz de promover autonomia, autoestima e relacionamentos saudáveis em uma organização.

A chave para o entendimento da ligação estrutura-processo em sistemas humanos consiste para alguns autores um conceito de propósito. Tendo a finalidade de ligação ao sistema: tanto para um propósito específico, quanto para um propósito de liderança. Por isso a importância de uma liderança motivadora mantendo o foco e a expectativa no futuro, nos planejamentos de longo prazo, interpretando os erros e problemas do passado, mas deixando-os lá atrás onde e quando ocorreram. Para um líder promover o aprendizado organizacional e atuar de forma que motive os colaboradores é essencial que ele seja autêntico, de outro modo não será capaz de passar confiança.

O quesito da autenticidade é um dos fundamentos que facilitam o aprendizado proposto por Rogers (1973) em seu trabalho sobre as qualidades e atitudes que professores devem desenvolver para facilitar a aprendizagem de seus

alunos, e que nos serve perfeitamente quando encaramos o líder como tendo o papel de coach de seus liderados.

Para Rogers (1973), quando o aluno percebe o professor, ou como Rogers o define - um facilitador de aprendizagem, como pessoa real, ingressando num relacionamento com o estudante sem apresentar-lhe uma máscara ou fachada, ele tem uma probabilidade muito maior de ser eficiente, pois os sentimentos que está experimentando estão disponíveis para o aluno, disponíveis à sua consciência, que ela é capaz de perceber e, se necessário, experimentar esses mesmos sentimentos. Um professor ou líder entusiasta, entediado, interessado, zangado, sensitivo, etc. constitui para os seus estudantes ou liderados uma pessoa real e não a corporificação anônima de uma exigência curricular ou requisito normativo da empresa. Isso dá liberdade maior de interação e facilita a compreensão e comunicação de necessidades e expectativas entre as pessoas, apesar das relações de hierarquia e poder.

Rogers ainda destaque a importância das atitudes de apreço e aceitação por parte do professor ou líder para o aluno ou liderado. Apreciar sentimentos e opiniões e aceita-los são a base para a construção da confiança. Outro elemento que contribui para o estabelecimento de um clima de colaboração e aprendizagem é a compreensão empática. Para Rogers, quando o professor tem a capacidade de compreender internamente as reações do estudante ao processo de educação e aprendizagem se apresenta ao estudante, aumentam as probabilidades de uma aprendizagem significativa, pois poderá desenvolver uma ação ou resposta mais adequada às necessidades desse aluno. O mesmo se aplica ao ambiente organizacional.

Para Kets de Vries (2009), quando líderes inseguros atuam de forma abusiva, podem prejudicar as organizações que tentam tanto defender por meio de suas atitudes. Na ânsia de obter sucesso em seus objetivos, muitas vezes extremamente duros para si mesmos e, portanto, não estão predispostos a poupar outros. Afinal, se eles não confiam em seus próprios instintos e competências, por que ele deveria confiar em alguém? Eles dirigem seus funcionários de forma inadequada, intimidando-os, o que inevitavelmente se traduz em altas taxas de rotatividade, absenteísmo e outras complicações que podem afetar o negócio. Seu estilo de liderança pode se espalhar facilmente pela empresa e causar consequências terríveis para a organização.

Um ponto importante é como a organização e seus líderes agem quando ocorrem erros ou falhas. Para Kets de Vries (2009), tão importante quanto fortalecer o vínculo fornecendo feedbacks positivos e elogios quando ocorrem esforços e realizações positivas é reconhecer que cometer erros faz parte de uma cultura corporativa bem-sucedida. A organização sábia não pune erros “inteligentes”: falhar, aprender e seguir em frente deve ser parte dos valores culturais implícitos de uma organização. Os erros podem oferecer excelentes oportunidades de aprendizagem e crescimento pessoal, e os líderes precisam ajudar seus funcionários e pares a entender que o medo do fracasso é normal e não precisa ser debilitante ou gerar desconfiança e falta de colaboração.

Simon (1987) explica que a resposta de uma organização a um problema ou dificuldade, seja ela decorrente de um erro ou alguma outra causa, é geralmente composta de dois movimentos: um em que se olha para trás e outro para frente. O olhar para trás é uma parte essencial do sistema de recompensa da organização. As ações que levaram a dificuldades e as pessoas responsáveis por essas ações precisam ser identificadas para que se entenda o ocorrido e se gere o aprendizado ou mudança necessária.

Mas segundo Simon, o olhar para trás também pode ser uma fonte de patologias graves. O sentimento de antecipação, particularmente a antecipação de que será esse movimento será realizado de forma punitiva, é uma causa importante para a dissimulação de problemas até que eles não possam mais ser escondidos. Esse comportamento também pode ser altamente contrário à promoção da confiança e colaboração, pois os indivíduos tendem a apontar os dedos para transferir a culpa aos outros. Esses comportamentos, uma vez instalados, dificilmente podem ser eliminados, pois a reputação interna de uma organização de equidade e objetividade fica enfraquecida.

O mais importante, no entanto, é o olhar para frente: o processo de definição do problema e a identificação dos cursos de ação que podem resolvê-lo. Para Simon (1987) o sistema de recompensa é extremamente importante: a praticidade em procurar situações problemáticas e a eficácia na busca delas precisam ser reconhecidas e recompensadas.

O estilo que os líderes devem adotar preferencialmente devem-se basear nos seguintes princípios:

- A solução de um problema deve levar a uma análise dos fatos ocorridos (olhar para trás) de forma a identificar as causas e modos de falha. Mas os olhares para trás devem limitar-se ao diagnóstico de causas: eventuais consequências para os responsáveis pelos erros devem ser postergadas até que uma solução esteja sendo implementada.
- O líder deve assumir a responsabilidade pessoal por encontrar e propor soluções em vez de procurar transferir essa responsabilidade para superiores ou para subordinados, não havendo nenhum impedimento para que a busca de soluções possa ser um esforço colaborativo envolvendo muitas pessoas.
- O líder deve assumir a responsabilidade pessoal pela implementação de soluções de ação, envolvendo níveis superiores em caso de garantir a autoridade necessária para implantação das soluções.
- Se alguma consequência pessoal for aplicável pelas políticas da empresa, o cumprimento das normas pode ser uma parte essencial do processo, mas o principal foco de atenção deve ser o que pode ser aprendido para evitar que surjam problemas similares no futuro.

### **3.4.1 Como aperfeiçoar o conceito de liderança Situacional**

Liderança situacional tem caráter flexível. Sendo, assim, capaz de se adaptar ao ambiente de trabalho e às necessidades da organização. Ela não se baseia em uma característica ou habilidade específica do líder. Ela oferece uma alternativa à ideia de liderança “tamanho único”. Não se trata de encontrar o estilo de liderança perfeito, mas sim de liderar no caminho certo em cada situação. A teoria situacional de liderança muda a conversa de “quem sou eu e como eu lidero?” para “quem são meus liderados e do que eles precisam para ter sucesso. ‘O líder deve supervisionar sua equipe constantemente, oferecendo feedback contínuo. Além disso, cabe a ele coletar sugestões de melhoria e novas ideias capazes de contribuir para o desempenho da equipe ou de algum projeto específico.

O feedback passa a ser uma ferramenta de grande valor, pois na medida em que o líder consegue dar um bom feedback, também se coloca à disposição para receber um retorno dos liderados que geralmente tem medo de dar *feedback* por serem visto como críticos. A desmotivação vem com baixos salários por falta de produtividade e conseqüentemente uma cobrança desmotivadora por parte da liderança que por sua vez se vê pressionada pelo cume da pirâmide. O salário é

sem dúvidas um grande motivador para a continuidade do trabalho, afinal a economia é movida pela renda de cada um. Mas, só o salário não resolve o problema. Maior parte da desmotivação das equipes é a falta de reconhecimento.

A liderança da equipe absorve habilidades emocionais necessárias para liderar colaboradores com eficácia. Isso abrange comunicação, gerenciamento de conflitos de liderança inspiracional. Os gestores precisam ser ótimos comunicadores. Não tem como fugir deste fato, quanto maior a equipe de colaboradores, mais significativo se torna a fonte de comunicação. A competência de comunicação inclui a capacidade de entender, gerenciar o clima emocional da equipe, bem como ter o conhecimento adequado em ações comunicativa particulares e em grupo.

Uma parte importante da administração de liderança é o gerenciamento de conflitos. A competência da administração localiza maneiras de resolver conflitos por meio da inteligência emocional. A liderança situacional atua de como os líderes da equipe precisam perceber uma situação que motive e inspire a equipe.

Para garantir a melhoria de toda equipe constroem-se a colaboração de todo o grupo, vencendo os obstáculos juntos e colhendo oportunidades que contribuam para o avanço da organização, portanto as emoções negativas podem ser controladas de perto durante toda tomada de decisões, podendo levar também a decisões negativas como uma reação sem pensar. Sem a aplicação da inteligência emocional podemos tomar decisões que são deixadas levar pelo medo, pela tristeza ou pela raiva. Fazendo ao contrario reconhecemos além do sentimento para ver a causa principal do problema e encontramos a solução e passamos a ser mais positivos e motivados a avançar.

As decisões tomadas através da inteligência emocional é elaborada por sentimentos de pessoas a nossa volta o que os outros sentem quanto a essa decisão e qual a posição dele e por quê. Quando usamos nossas habilidades com consciência para entender o outro podemos usar a nossa empatia para identificar o que o outro estar sentindo. No caso de pessoas que conhecemos bem, podemos usar nosso conhecimento do estado emocional. Se outros tendem a estar excessivamente felizes ou tristes, isto pode influenciar o modo de como eles avaliam uma situação específica. Com isto precisamos tomar melhor decisão naquele momento, relacionando também os valores da equipe e da organização.

Normalmente, os projetos que conseguem superar os conflitos são compostos pelas seguintes características.

- Interdependência entre os membros da equipe;
- Diversidade dos membros da equipe;
- Respeito mútuo;
- Compartilham objetivos comuns;
- Comprometimento de todos;
- Auto desempenho de todos os membros;

Essas características são essenciais se forem parte dos valores e objetivos do projeto, o ambiente se tornara mais harmonioso e chegara ao objetivo.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

De modo que neste artigo, foi considerado a inteligência emocional é um instrumento essencial dentro das organizações. Uma capacidade que pode ser ampliada em qualquer ser humano, desenvolvendo e construindo uma vida de sucesso; tanto na área profissional como na pessoal mostrando toda eficácia da inteligência emocional. Portanto quando se tem habilidade, consciência e controle das suas próprias emoções e sentimentos; o indivíduo busca gerenciar resoluções negativas evitando atingir outras pessoas ou a si próprio.

Foi possível mostrar a diferença entre a escola de habilidade e escola de competência através desta diferença foi verificado foi averiguado emoções que contém uma importância ainda maior, mostrando que através desse processo que o colaborador se mantém no ambiente de trabalho, trazendo eficiência e eficácia. Ademais, foi visto que existem possibilidades que ajudam a ter uma vida mais estabilizada e com garantia de sucesso, isto é, o processo de evolução emocional é indispensável para estabelecer o papel do líder. E, ressalta-se que o equilíbrio emocional dentro das organizações, pode ser distribuído tanto para o líder quanto para o liderado mostrando que a função do líder é analisar e captar as habilidades necessárias para cada cargo, apresentando diferentes tipos de líderes e suas distintas habilidades.

Assim como a liderança situacional abrange um caráter fixo e adaptável ao ambiente de trabalho falando também sobre a importância da teoria de Dois Fatores. Com tudo torna-se possível monitorar e avaliar passo a passo cada ponto que é fundamental para cada tipo de líderes mostrando o desenvolvimento da aplicação da inteligência emocional.

## REFERÊNCIAS

- BARRAL, Osmany Pérez et al. Estrategia para la mejora de la comunicación y la inteligencia emocional en una empresa de telecomunicaciones CNT EP Tungurahua. **Revista Científica ECOCIENCIA**, v. 4, n. 5, p. 1-15, 2017.
- BOTELHO, Isabe A.I. A importância da inteligência emocional no desenvolvimento da negociação: Uso das emoções-Estudo de Caso: Biblioteca de Arte da Fundação Calouste Gulbenkian. 2014. **Dissertação de Mestrado do Programa em Gestão do Potencial Humano do Instituto Superior de Gestão ISG**.
- BRANDÃO, Luciane Gobbo; CÂMARA, Karla Strychalski. **A Importância da Inteligência Emocional nas Organizações**. Caderno Científico Ceciesa-Gestão, v. 3, n. 1, 2017.
- BUENO, José Maurício Haas; PRIMI, Ricardo. **Inteligência emocional: um estudo de validade sobre a capacidade de perceber emoções**. Psicologia: Reflexão e Crítica, v. 16, n. 2, p. 279-291, 2003.
- CHIAVENATO, **Idalberto**. **Introdução à teoria geral da administração**. Elsevier Brasil, 2003.
- GOLEMAN, Daniel, **Inteligência Emocional a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. v. 10, n. 10 p. 167-182, 2021.
- DALLABONA, Lara Fabiana; SILVA, Débora Maria de Albuquerque; LAVARDA, Carlos Eduardo Facin. **Variáveis contingenciais, estilos de liderança e folga organizacional predominantes em uma indústria têxtil de Santa Catarina**. Revista Capital Científico-Eletrônica (RCCe)-ISSN 2177-4153, v. 17, n. 1, p. 21-41, 2019.
- FLORES-MENDOZA, Carmen; SARAIVA, Renan. **Avaliação da inteligência: uma introdução. Avaliação psicológica da inteligência e da personalidade**, p. 17-33, 2018.
- MERSINO, Anthony; PMP. **Inteligência Emocional para gerenciamento de Projetos**. Liderança e habilidades pessoais que gerentes precisam para atingir resultados extraordinários. v. 1, n. 1 , p. 20 , 21 ,22 v. 5 p. 83-105.
- LONGHI, Carine Fabíola. **Inteligência Emocional X Liderança**. In: **Congresso de Pesquisa e Extensão da Faculdade da Serra Gaúcha**. 2016. p. 899-913.

MAÇÃES, Manuel Alberto Ramos. Liderança, Motivação e Comunicação. Leya, 2018.

MACHADO, Rita Barata Correia Félix. **As emoções na liderança: uma investigação sobre a dinâmica profissional entre líder e liderado**. Dissertação de Mestrado do Programa de Ciências da Comunicação na Especialidade de Organização e Liderança da Universidade Católica Portuguesa, 2019.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2007.

MOREIRA, Vera Lucia. A importância da inteligência emocional nas organizações. **Gestão e Desenvolvimento em Revista**, v. 3, n. 1, p. 84-96, 2017.

RABELO, Laura Z.; DE ROSE, Julio C. **É possível fazer uma análise comportamental da inteligência? Revista Brasileira de Análise do Comportamento**, v. 11, n. 1, 2016.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias; BARBOSA, Nilton César; ALVES, Matianny Thyssen. **Construção e validação fatorial de uma medida de inteligência emocional**. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v. 15, n. 2, p. 143-152, 1999.

SOMENZARI, M.; RAMOS, A.; SACOMANO, M. **Estilos de liderança e cultura organizacional: estudo comparativo de uma organização pública vis-à-vis uma empresa privada**. *Revista Espacios*, v. 38, n. 53, 2017.

WOYCIEKOSKI, Carla; HUTZ, Claudio Simon. **Inteligência emocional: teoria, pesquisa, medida, aplicações e controvérsias**. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, v. 22, n. 1, p. 1-11, 2009.