

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E LIDERANÇA: IMPACTOS NA GESTÃO DE PESSOAS E NO CLIMA ORGANIZACIONAL

EMOTIONAL INTELLIGENCE AND LEADERSHIP: IMPACTS ON PEOPLE MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL CLIMATE

¹CARDOSO, Gustavo Henrique Rodrigues; ¹CALDEIRAS, Maicon dos Santos; ¹CINTRA, Maria Fernanda; ¹COSTA, Nicolay da Silva; ²SILVA, Jacqueline C. de Oliveira

¹Discentes do Curso de Administração

²Docente do Curso de Administração

Centro Universitário das Faculdades Integradas de Ourinhos – Unifio/FEMM

RESUMO

Este estudo aborda a relevância da inteligência emocional na liderança empresarial, enfatizando seu papel na criação de um ambiente de trabalho colaborativo e produtivo. O objetivo é analisar como a gestão da inteligência emocional pode contribuir para o desenvolvimento de lideranças mais eficazes no ambiente de trabalho. A abordagem utilizada foi qualitativa e baseada em pesquisa bibliográfica, complementada por um podcast criado pelos autores, que incluiu a participação de uma especialista reconhecida no campo da gestão de pessoas. Os resultados mostram que a inteligência emocional pode ser aprimorada ao longo da vida e que sua utilização melhora a comunicação, diminui conflitos, melhora o ambiente de trabalho e potencializa o desempenho das equipes. Desta forma, é possível afirmar que líderes com inteligência emocional desempenham um papel estratégico nas organizações, uma vez que essa habilidade é fundamental diante dos desafios atuais na gestão de pessoas e na criação de ambientes de trabalho mais saudáveis.

Palavras-chaves: empresas; liderança; inteligência emocional; soft skills.

ABSTRACT

This study addresses the relevance of emotional intelligence in business leadership, emphasizing its role in creating a collaborative and productive work environment. The objective is to analyze how managing emotional intelligence can contribute to the development of more effective leadership in the workplace. The approach used was qualitative and based on bibliographic research, complemented by a podcast created by the authors, which included the participation of a recognized specialist in the field of people management. The results show that emotional intelligence can be improved throughout life and that its use enhances communication, reduces conflicts, improves the work environment, and boosts team performance. Thus, it is possible to affirm that leaders with emotional intelligence play a strategic role in organizations, since this skill is essential in facing current challenges in people management and in creating healthier work environments.

Keywords: companies; leadership; emotional intelligence; soft skills.

INTRODUÇÃO

Nas organizações, o papel de um líder é como o mediador, o profissional responsável por desenvolver um caminho para que determinados objetivos possam ser alcançados. Neste sentido, a relação destes líderes com seus subordinados influencia

diretamente no desempenho geral da equipe, a motivação e a liderança andam lado a lado. (SEBRAE, 2023).

Diante dos desafios no mundo moderno, as empresas buscam líderes proativos, que tenham uma visão estratégica, inovadora e que dominem habilidades de gestão, para que possam transformar o ambiente de trabalho de forma inteligente. Pode-se ressaltar que um dos destaques fundamentais (dentro das habilidades) é a Inteligência Emocional, capaz de lidar com pressões, mediar conflitos e manter o equilíbrio nas relações interpessoais. De acordo com Goleman (2015, p. 11),

(...), diferentes situações requerem diferentes tipos de liderança. A maioria das fusões requer um negociador sensível na direção, enquanto muitas reviravoltas requerem uma autoridade mais vigorosa. Constatei, porém, que os líderes mais eficazes são semelhantes em um aspecto crucial: todos possuem um alto grau do que passou a ser conhecido como inteligência emocional. (Goleman, 2015).

Refletindo sobre a afirmação de Goleman (2015), compreende-se a necessidade do desenvolvimento de competências sociais e emocionais dos indivíduos que lideram pessoas.

Diante desses fatores, a problemática que se procura resolver neste trabalho é: como a inteligência emocional pode ajudar um gestor e quais seus benefícios para a organização? Em um mundo corporativo cada vez mais desafiador, líderes que desenvolvem uma inteligência emocional elevada são mais capazes de criar ambientes colaborativos e produtivos, além de cultivar relacionamentos de confiança e respeito. Nesse contexto, líderes emocionalmente inteligentes conseguem, por exemplo, equilibrar empatia com assertividade, controlar reações impulsivas e promover uma cultura organizacional mais saudável.

O objetivo deste trabalho é apresentar o conceito de inteligência emocional e analisar como os líderes podem desenvolvê-la e aplicá-la no relacionamento com seus colaboradores, com o intuito de melhorar o ambiente organizacional e, por conseguinte, o desempenho das equipes.

Apesar do tema ser voltado para a liderança, é importante transparecer para a sociedade a importância da capacitação de líderes na gestão emocional, com base em experiências relatadas sobre a ineficiência de gestores em promover um ambiente de trabalho produtivo e positivo. Certamente nem todos atuam ou planejam atuar em cargos

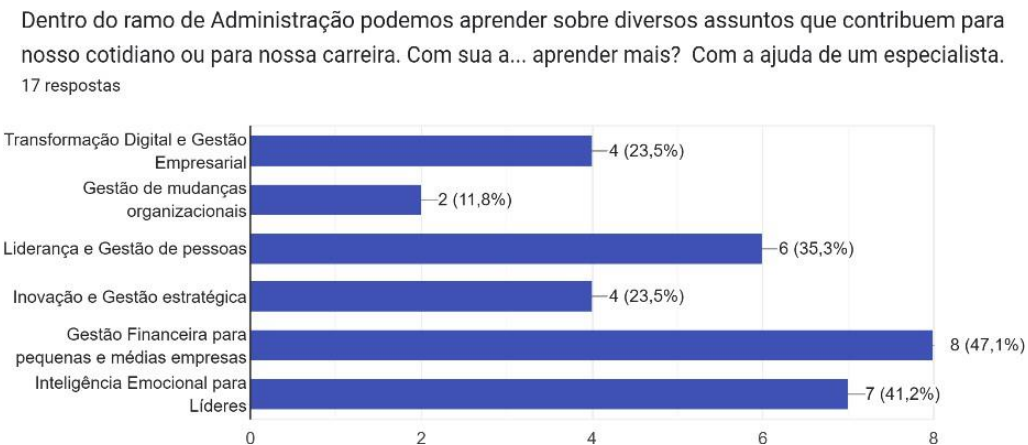
de coordenação, entretanto, a maior parte das pessoas lidam com líderes em sua organização. Desta forma, compreender o impacto da inteligência emocional no trabalho é de interesse coletivo para exaltar o comprometimento de todos na capacitação, na produtividade, nas boas relações e na saúde mental dos indivíduos.

METODOLOGIA

O presente artigo foi resultado de uma roda de conversas através de pesquisa qualitativa promovida por formulários digitais, exposto nas comunidades dos alunos envolvidos. O questionário foi elaborado de maneira a coletar dados de forma direta, com tópicos genéricos relacionados à administração, como também foi firmada a possibilidade de resposta escrita dos membros da comunidade, estes apresentaram distintos interesses em áreas relacionadas à gestão, a capacitação e liderança.

Neste sentido, optou-se por trabalhar sobre a inteligência emocional, tema de interesse da maioria dos participantes em conjunto com as propostas acusadas por aqueles que responderam à pesquisa de forma objetiva e escrita. Neste sentido, organizou-se as pautas com base em observação realizada sobre a relação entre líderes e problemas no ambiente de trabalho. Assim, as ideias se alinhavam a um tema comum, a capacitação da liderança e a gestão da inteligência emocional.

FIGURA 1 – Pesquisa de campo



Fonte: Elaboração própria.

Acusou-se que de forma objetiva, como observado na figura 1, que a escolha por maior percentual de votação se distingue da proposta final promovida pelo grupo. Em contrapartida, o tópico voltado à inteligência emocional é abrangente e se entende dessa forma que este será melhor desenvolvido.

Com o tema proposto e estruturado, o grupo passou a buscar por um especialista em gestão para a gravação do Podcast. A escolha do profissional decorreu das conexões dos participantes do grupo com gestores, e a partir deste momento foi firmada uma reunião presencial para discussão e alinhamento das ideias dos participantes com as interpretações do especialista.

O encontro resultou em nova organização de pautas voltadas ao tema da inteligência emocional com base nas vivências do gestor, incluindo observações julgadas pelos membros da equipe como não pertinentes a proposta inicial, desta forma optou-se pela não continuidade da cooperação com este gestor.

Após análise e discussões do grupo, decidiu-se pelo convite de uma docente do Centro Universitário das Faculdades Integradas de Ourinhos - Unifio, especialista em administração, para participar das gravações do podcast. Em prévia reunião com a convidada, ficou acordado trabalhar as seguintes questões no *podcast*:

1. Como você define inteligência emocional? E por que ela é tão essencial para alguém que ocupa um cargo de liderança?
2. A inteligência emocional é algo que a pessoa já nasce sabendo lidar ou é possível desenvolver ao longo do tempo, como acontece com outras *soft skills*?
3. E na sua opinião, as empresas ou até mesmo instituições de ensino devem estar preparadas para oferecer suporte nesse desenvolvimento? Existe uma carência, por exemplo, de treinamentos, recursos humanos qualificados ou de uma cultura organizacional que incentive isso?
4. Que mensagem deixaria para os profissionais que nos escutam agora sobre a importância de desenvolver essas habilidades, em especial a inteligência emocional?
5. Como uma boa administração pode tanto influenciar como ser influenciada pela inteligência emocional de seus líderes?

6. Outro ponto importante é o equilíbrio entre empatia e assertividade em momentos de crise. Como um líder pode ser firme, sem deixar de ser humano? E será que esse equilíbrio está ligado a ter um propósito claro na vida?

A gravação foi realizada em uma sala de estudos privada na biblioteca do Unifio, utilizando-se de equipamentos de áudio, fotografia e iluminação pertencentes a integrantes do grupo, sem qualquer custo adicional. Por questões éticas, os participantes do *podcast* assinaram devidamente um termo de autorização para uso da imagem e propriedade intelectual, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE. Este presente trabalho foi protocolado na Plataforma Brasil e aprovado pelo CEP com o número do protocolo CAAE: 86205625.6.0000.0332.

DESENVOLVIMENTO

A especialista convidada foi a Sra. Valdiza Maria do Nascimento Fadel, mestra em Ensino, graduada e licenciada em administração, pós-graduada em gestão empresarial e docência do ensino superior. Possui experiência de dezesseis anos lecionando no ensino médio e técnico, sendo hoje docente no Unifio, agente de inovação e carreiras no Centro Paula Souza na região de Marília e Presidente Prudente e responsável pelas ações de empreendedorismo e inovação na região imediata de Ourinhos, Assis e Presidente Prudente. Para conduzir as pautas durante a gravação, a equipe foi representada pelos alunos Gustavo Henrique Rodrigues Cardoso e Maicon dos Santos Caldeiras. A figura 2 ilustra um momento da gravação com os participantes interagindo.

A preparação da gravação foi antecipada pelos alunos onde realizou-se a separação dos instrumentos utilizados na gravação e a criação dos cartões guias do roteiro para os participantes.

Para iniciar foi filmada a introdução dos participantes e do tema, na sequência abordou-se a definição de inteligência emocional como sendo a capacidade individual de reconhecer, compreender e lidar com as próprias emoções e as das pessoas ao seu redor. E essa competência é importante para a liderança, vez que esta está diretamente ligada à gestão de pessoas, nos seus deveres, direitos e expectativas. Quando se tem uma boa gestão da inteligência emocional, é possível promover um ambiente colaborativo, saudável e eficiente, com a organização apresentando melhores resultados.

FIGURA 2 – Participantes da Gravação do podcast



Fonte: Arquivo pessoal.

Outro ponto destacado é o entendimento de que a falta da capacitação da liderança em inteligência emocional é prejudicial para as empresas, quando compreende-se que esta *soft skill* está diretamente ligada à forma como se reage às contingências que emergem como reais desafios na atuação destes profissionais.

Após a abordagem objetiva da inteligência emocional, discutiu-se se essa competência é algo nato de cada indivíduo, ou se é desenvolvido ao longo da vida. Valdiza argumenta que algumas pessoas têm maior facilidade em desenvolver as *softskills*, como a inteligência emocional, mas que é uma habilidade que deve se desenvolver ao longo das vivências e dos desafios, e que as pessoas estão em constante evolução. É ressaltado a importância da autorreflexão, do autoconhecimento, e do *feedback* das pessoas das quais se convivem para trabalhar essa competência nos indivíduos.

Na sequência buscou-se entender como a inteligência emocional é promovida nas empresas e nas instituições de ensino, sendo destacado o importante papel que essas organizações possuem no desenvolvimento desta habilidade, principalmente se está falando de formação para o mercado de trabalho e as demandas atuais por líderes mais capacitados em *soft skills*. Comenta-se sobre os desafios das instituições de ensino na abordagem da formação por competências, vez que por anos o foco era a formação técnica, voltada apenas ao conhecimento, mas que a atualidade é positiva, e que estas

instituições estão traçando caminhos voltados ao desenvolvimento dessas habilidades essenciais, tendo como exemplo, este *podcast*.

Discute-se que na perspectiva do profissional há uma valorização das empresas que atuam e incentivam uma gestão pautada na inteligência emocional, porque estes buscam por empresas que adotam esta visão dinâmica de liderança. E essas organizações atraem e retêm talentos.

Para garantir a integridade do conteúdo que estava sendo gravado, optou-se por dividir as filmagens por cenas, com o objetivo de verificar se os equipamentos estavam funcionando normalmente e se algo comentado durante o vídeo estava em desacordo com a proposta de tema. Após a finalização de uma das cenas, verificou-se que um dos dispositivos *smartphones*, utilizado como câmera central não havia recordado parte da fala da convidada, por falta de espaço para armazenamento, desta forma, se tornou necessário regravar uma das cenas. Acusa-se que a equipe teve a ajuda de um técnico ajudante, também aluno da Unifio que se dispôs a contribuir na gravação.

A figura 3 ilustra os autores deste trabalho ao lado da convidada especialista, e ao fundo o cenário montado para a gravação.

FIGURA 3 - Equipe responsável e especialista.



Fonte: Arquivo pessoal.

Foi discutido também a necessidade do equilíbrio entre empatia e assertividade, proposta que marca o foco deste nosso trabalho, mesclando o contexto organizacional,

que visa as metas, os objetivos e os interesses da empresa, e em contrapartida tem as pessoas, sendo que estas constituem a organização, assim, mostra-se a necessidade de pensar de ambas as perspectivas e conclui-se que no contexto de liderança, ser humano não significa ser permissivo, como ser firme, não significa ser insensível. E um líder emocionalmente inteligente sabe dosar tais vertentes e que este equilíbrio está intimamente ligado a um propósito de vida, e entender como nossas decisões impactam nos processos e nas pessoas.

Na gravação, a administração do tempo foi essencial para garantir que todas as cenas previamente planejadas fossem devidamente gravadas. Por conta da chegada tardia de um membro da equipe e dificuldades na montagem dos equipamentos técnicos, nosso *podcast* não teve o tempo ideal planejado para ser desenvolvido, tornando improvável maiores reflexões ou liberdade para erros. Todavia, os resultados alcançados na ocasião foram satisfatórios, tendo a equipe material suficiente para montagem do vídeo com qualidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento deste presente relato de experiência é uma experiência de grande valor para os seus autores, desde a decisão do tema, até a realização da gravação do conteúdo. Ao abordar essas questões no desenvolvimento do *podcast*, observou-se a necessidade de saber gerenciar as emoções e poder desenvolver essa habilidade no cargo de liderança, vez que esta está diretamente ligada à gestão de pessoas, nos seus deveres, direitos e expectativas.

A especialista convidada aborou com clareza sobre a inteligência emocional e destacou pontos importantes como o equilíbrio entre empatia e a assertividade, com ideias que promovem a colaboração entre o indivíduo e seus deveres, também apresentou estratégias práticas que podem contribuir para o desenvolvimento de um clima organizacional adequado.

Os exemplos destacados pela especialista são de extrema importância para ilustrar o sucesso da liderança ao obter as *soft skills* necessárias para uma relação positiva com seus subordinados. Dessa forma, o líder capacitado promove a satisfação e a produtividade, criando oportunidades para inovação e crescimento da empresa e da equipe.

REFERÊNCIAS

GOLEMAN, Daniel. **Liderança**: a inteligência emocional na formação do líder de sucesso. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015. Disponível em: <https://pdfcoffee.com/livro-inteligencia-emocional-daniel-goleman-pdf-free.html>. Acesso em: 6 mar. 2025.

SEBRAE. Inteligência emocional para líderes: aprenda a usar e conheça a importância. Florianópolis: **SEBRAE**, 2023. Disponível em: <https://www.sebrae-sc.com.br/blog/inteligencia-emocional-para-lideres-o-que-e-aprenda-usar>. Acesso em: 6 mar. 2025.