

A Importância de uma Liderança com Inteligência Emocional na Construção de uma Organização de Sucesso

The Importance of Leadership with Emotional Intelligence in Building a Successful Organization

La importancia del liderazgo con inteligencia emocional en la construcción de una organización exitosa

Silas Amaral Falcão

Mestrando em Marketing Digital

Instituição: MUST University

Endereço: 70 SW 10th StDeerfield Beach, FL 33441, EUA

E-mail: sfalcaomarketing@gmail.com

Tatiane Ketlyn Roncovsky Weiler

Mestre em Administração

Instituição: MUST University

Endereço: 70 SW 10th StDeerfield Beach, FL 33441, EUA

E-mail: tatianekr@gmail.com

RESUMO: Atualmente as empresas enfrentam desafios significativos relacionados à necessidade de contar com lideranças emocionalmente inteligentes. Essa nova demanda decorre do reconhecimento crescente da influência das emoções sobre o desempenho organizacional, exigindo líderes que sejam capazes não apenas de cumprir tarefas técnicas, mas também de gerenciar as próprias emoções e as dos seus colaboradores. Nesse contexto, o objetivo do presente estudo é refletir sobre a importância da inteligência emocional para a construção de uma liderança eficaz e o consequente sucesso das organizações, destacando aspectos fundamentais dessa competência. Para alcançar esse objetivo, adotou-se como metodologia uma revisão bibliográfica qualitativa, que permitiu identificar e discutir os principais elementos constituintes da inteligência emocional: autoconsciência, autogestão, empatia e habilidades sociais. Com isso, foi possível compreender melhor como esses componentes influenciam diretamente o desempenho do líder e a dinâmica organizacional. Observou-se que líderes com maior autoconsciência e autogestão conseguem identificar suas próprias emoções, administrando-as adequadamente diante dos desafios cotidianos. Além disso, a empatia e as habilidades sociais possibilitam relações interpessoais mais sólidas e produtivas dentro das equipes. Por fim, conclui-se que o desenvolvimento dessas competências emocionais é indispensável para líderes que buscam não apenas eficácia operacional, mas também um ambiente de trabalho mais equilibrado, saudável e alinhado às demandas contemporâneas das organizações.

Palavras-chave: inteligência emocional, liderança, gestão de pessoas, habilidades sociais, empatia, sucesso organizacional.

ABSTRACT: Companies currently face significant challenges related to the need to have emotionally intelligent leaders. This new demand arises from the growing

recognition of the influence of emotions on organizational performance, requiring leaders who are capable of not only performing technical tasks, but also managing their own emotions and those of their employees. In this context, the objective of this study is to reflect on the importance of emotional intelligence for building effective leadership and the consequent success of organizations, highlighting fundamental aspects of this competence. To achieve this objective, a qualitative literature review was adopted as the methodology, which allowed us to identify and discuss the main constituent elements of emotional intelligence: self-awareness, self-management, empathy and social skills. This made it possible to better understand how these components directly influence the leader's performance and organizational dynamics. It was observed that leaders with greater self-awareness and self-management are able to identify their own emotions, managing them appropriately in the face of everyday challenges. In addition, empathy and social skills enable stronger and more productive interpersonal relationships within teams. Finally, it is concluded that the development of these emotional skills is essential for leaders who seek not only operational effectiveness, but also a more balanced and healthy work environment that is aligned with the contemporary demands of organizations.

Keywords: emotional intelligence, leadership, people management, social skills, empathy, organizational success.

RESUMEN: Actualmente las empresas enfrentan importantes desafíos relacionados con la necesidad de contar con líderes emocionalmente inteligentes. Esta nueva demanda surge del creciente reconocimiento de la influencia de las emociones en el desempeño organizacional, requiriendo líderes que sean capaces no sólo de realizar tareas técnicas, sino también de gestionar sus propias emociones y las de sus empleados. En este contexto, el objetivo de este estudio es reflexionar sobre la importancia de la inteligencia emocional para la construcción de un liderazgo eficaz y el consiguiente éxito de las organizaciones, destacando aspectos fundamentales de esta competencia. Para lograr este objetivo, se adoptó como metodología una revisión cualitativa de la literatura, que permitió identificar y discutir los principales elementos constitutivos de la inteligencia emocional: autoconciencia, autogestión, empatía y habilidades sociales. Esto permitió comprender mejor cómo estos componentes influyen directamente en el desempeño del líder y la dinámica organizacional. Se observó que los líderes con mayor autoconciencia y autogestión son capaces de identificar sus propias emociones, gestionándolas adecuadamente ante los desafíos cotidianos. Además, la empatía y las habilidades sociales permiten relaciones interpersonales más sólidas y productivas dentro de los equipos. Finalmente, se concluye que el desarrollo de estas habilidades emocionales es fundamental para los líderes que buscan no solo efectividad operativa, sino también un ambiente de trabajo más equilibrado, saludable y alineado con las demandas contemporáneas de las organizaciones.

Palabras clave: inteligencia emocional, liderazgo, gestión de personas, habilidades sociales, empatía, éxito organizacional.

1 INTRODUÇÃO

É perceptível que as corporações contemporâneas passaram a buscar profissionais capazes de equilibrar razão e emoção em suas atividades cotidianas. Características como proatividade, adaptabilidade, autoavaliação e empatia podem conviver em harmonia com competências mais tradicionais no ambiente de trabalho. Essa nova perspectiva sobre o perfil ideal do gestor é explicada pelo conceito de Inteligência Emocional, que, segundo Goleman (2015), corresponde à capacidade de reconhecer e gerenciar adequadamente as próprias emoções e também as dos outros, além de utilizar tais competências emocionais para motivar a si mesmo e estabelecer relações interpessoais positivas no ambiente organizacional.

Em um cenário corporativo cada vez mais competitivo e dinâmico, a liderança eficaz exige mais do que competências técnicas e habilidades operacionais. A Inteligência Emocional destaca-se como um diferencial estratégico, permitindo aos líderes lidar melhor com desafios interpessoais e proporcionar um ambiente organizacional mais saudável e produtivo. Compreender e gerenciar emoções passa, portanto, a ser um diferencial competitivo, impactando diretamente no sucesso organizacional e na satisfação dos colaboradores.

Nesse contexto pode-se observar que muitas pessoas chegaram à liderança de uma empresa por serem muito qualificadas em seus cargos, no entanto não tiveram sucesso quando assumiram tal posição. Destaca-se também aquele caso de alguém que era mediano em sua função, mas que quando teve a oportunidade de assumir um cargo de liderança teve um ótimo desempenho e foi bem-sucedido. Diante deste cenário apresentado entende-se que a Inteligência Emocional é um atributo muito relevante para uma liderança de boa qualidade, e por esse motivo, a presente pesquisa tem o objetivo de contribuir para o conhecimento e pensamento crítico sobre o tema.

Para a construção dos resultados foi realizada uma pesquisa e revisão bibliográfica para a fundamentação teórica e levantamento da literatura sobre o assunto proposto, trazendo mais clareza em diferentes aspectos sobre o tema acordado, foram destacados pontos relevantes e buscou-se entender mais sobre tais aspectos, dando ênfase aos seguintes componentes: autoconsciência, autogestão, empatia e habilidade social.

2 ASPECTOS DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E SUA APLICAÇÃO PRÁTICA

A Inteligência Emocional, apesar de amplamente discutida nos últimos anos, ainda representa um desafio prático para muitas organizações. Entender seus elementos constituintes e como aplicá-los no cotidiano profissional torna-se essencial para líderes que desejam obter resultados positivos de forma consistente. A seguir serão apresentados conceitos e aplicações práticas desta inteligência, com ênfase na importância do desenvolvimento de competências emocionais e seus benefícios no contexto organizacional.

2.1 O QUE É INTELIGÊNCIA EMOCIONAL?

A Inteligência Emocional, conforme Mayer, Caruso e Salovey (2016) é identificada em pessoas que têm maior compreensão sobre as suas emoções, e também conseguem identificar melhor a emoção das pessoas que estão a sua volta. Essa ferramenta pode ajudar o líder, por exemplo, a tomar decisões mais seguras e acertadas, pois ela surge para ajudar pessoas e principalmente gestores a se desenvolver. Hunter (2004) conclui que a liderança é a capacidade de influenciar pessoas a trabalharem com entusiasmo, assegurando a cooperação de todos, estimulando-os a atingirem os objetivos estabelecidos pela organização. Segundo o autor, o líder é quem estabelece limites e deve estimular os colaboradores a darem o melhor de si, pois o ser humano possui necessidade de receber estímulos.

Para se entender melhor a Inteligência Emocional, Gardner (1995) expõe oito tipos distintos de inteligência, sendo elas: Inteligência Linguística que consiste em comunicar-se verbalmente através de uma linguagem, além de expressar e avaliar o significado dos acontecimentos; Lógica Matemática que consiste em resolver problemas complexos e de raciocínio lógico; Espacial, que caracteriza em mentalizar um modelo espacial do mundo e pensar tridimensionalmente; Musical, que é reconhecimento de sons e ritmos; Naturalista, que consiste em compreender os sistemas, as mudanças da natureza e aqueles criados pelos homens; Interpessoal, que é entender e interagir com outras pessoas; Intrapessoal, consiste em conhecer e administrar suas próprias emoções; e por último a Emocional, que é a junção da interpessoal e a intrapessoal.

Wright (2011) indica que a liderança estratégica é fundamental, pois é através dela que os responsáveis pela gestão da organização atingem bons resultados. O mesmo autor, afirma também que esta liderança deve estar em todos os níveis da organização e acrescenta que existem a liderança transacional e a liderança transformacional.

De acordo com Goleman (2015), no contexto corporativo atual, a Inteligência Emocional se tornou uma competência indispensável à liderança efetiva, especialmente em um ambiente cada vez mais complexo e competitivo. O autor destaca que essa inteligência pode ser desdobrada em quatro componentes essenciais: autoconsciência, autogestão, empatia e habilidade social. O domínio desses elementos possibilita ao líder atuar de maneira mais estratégica e eficiente, promovendo relações interpessoais mais saudáveis e produtivas dentro da organização.

Acredita-se que sem o uso da Inteligência Emocional os líderes de empresas terão dificuldade de imprimir a missão da empresa em seus colaboradores. Segundo Costa (2007) a visão de uma corporação pode ser muito ampla, no entanto pode ser suprimido no conceito de autoimagem da organização: como ela se vê, ou melhor, a maneira pela qual ela quer ser vista, ou seja, se a liderança da empresa não empregar a aspectos da Inteligência Emocional, com certeza ela terá dificuldades em expressar sua missão.

Para aprofundar o entendimento sobre os aspectos que compõem a Inteligência Emocional, é necessário destacar os elementos que dão sustentação a esse conceito. Goleman (2015) ilustra de forma clara os quatro pilares que sustentam uma liderança emocionalmente inteligente, demonstrando como cada um deles contribui para a eficácia e sucesso organizacional. A seguir, a figura apresenta visualmente esses aspectos principais.

Figura 1. Os quatro pilares da Inteligência Emocional



Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Goleman, 2015, pp. 14-23.

A figura anterior reforça que esses elementos estão intimamente interligados e atuam de forma complementar, permitindo ao líder exercer uma influência positiva e construtiva sobre sua equipe. Para compreender melhor a relevância prática de cada componente, serão abordados individualmente, detalhando sua importância no contexto organizacional, iniciando com a autoconsciência.

2.2 ASPECTOS DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

A Inteligência Emocional abrange diversas dimensões que devem ser consideradas individualmente, ainda que atuem de maneira integrada no contexto da liderança. Compreender essas dimensões permite aos líderes desenvolver competências específicas, essenciais para lidar com situações complexas e promover uma gestão mais eficaz e humana. A seguir, serão apresentados os aspectos-chave da Inteligência Emocional que influenciam diretamente a capacidade de liderança.

2.2.1 Autoconsciência

A autoconsciência é considerada o primeiro e talvez o mais fundamental pilar da Inteligência Emocional. Seu domínio oferece ao líder a capacidade essencial de identificar claramente seus próprios sentimentos e emoções, fator indispensável para tomar decisões estratégicas e assertivas dentro das organizações.

Segundo Goleman (2015), autoconsciência remete a uma compreensão profunda das próprias emoções, impulsos, força, fraqueza ou necessidades. As pessoas que trabalham a autoconsciência são equilibradas quanto suas críticas ou esperanças e positividade, sabendo usar às suas emoções a favor de si mesmo, para onde está indo e o porquê.

Para Chiavenato (2014), a cultura e o autoconhecimento organizacional pode ser capaz de estimular a satisfação no trabalho, a motivação e o desempenho dos colaboradores sendo assim fundamental para a continuação de um ambiente saudável e bem-sucedido.

Dessa forma, torna-se evidente que a autoconsciência permite ao líder compreender melhor suas reações internas, ajudando-o a lidar com desafios emocionais de forma mais equilibrada, resultando em relações mais sólidas e produtivas no ambiente de trabalho.

2.2.2 Autogestão

Outro componente essencial abordado por Goleman (2015) é a autogestão, que complementa a autoconsciência ao transformar a percepção das próprias emoções em ações conscientes e eficazes. Trata-se da habilidade que permite ao líder controlar e canalizar adequadamente suas emoções em diversas situações, mantendo o equilíbrio necessário ao bom desempenho profissional.

Conforme destacado por Goleman (2015), embora não seja possível eliminar completamente os impulsos biológicos responsáveis pelas emoções, é viável adotar estratégias que permitam gerenciá-los com maior eficácia e inteligência. Nesse contexto, a autogestão surge como uma competência essencial para que o líder consiga controlar suas reações emocionais frente a situações adversas. Para Chiavenato (2014), a capacidade de administrar emoções complexas é fundamental

para a gestão eficaz de pessoas, já que líderes emocionalmente equilibrados conseguem não apenas minimizar conflitos interpessoais como também favorecer um ambiente organizacional mais saudável e produtivo. A habilidade de autogerenciamento emocional é, portanto, um fator determinante para o sucesso da liderança.

Quanto à importância da autogestão no contexto corporativo, Goleman (2015) destaca o grandioso valor para a liderança e sustenta que a autogestão eleva a integridade, que é uma qualidade das pessoas, assim como uma força das organizações. Também lembra que em decorrência de comportamentos impulsivos inúmeros problemas são gerados nas empresas e corporações.

Portanto, o desenvolvimento da autogestão proporciona aos líderes maior equilíbrio emocional, reduzindo conflitos internos e melhorando sua capacidade de lidar com adversidades, aumentando a confiança e o respeito das equipes, e contribuindo diretamente para o alcance dos objetivos organizacionais.

2.2.3 Empatia

A empatia, terceiro elemento abordado por Goleman (2015), é uma das competências emocionais mais valorizadas no contexto organizacional atual. Trata-se da capacidade do líder de compreender e se conectar emocionalmente com seus colaboradores, considerando as necessidades e perspectivas individuais.

Conforme Sampaio, Camino e Roazzi (2009), a empatia envolve a capacidade de compreender e se conectar emocionalmente com as experiências vivenciadas por outras pessoas, o que possibilita uma maior compreensão das emoções e perspectivas alheias. Essa habilidade favorece significativamente as interações interpessoais dentro das organizações, permitindo aos líderes construir relações baseadas em confiança e colaboração. Nesse sentido, líderes empáticos são capazes de tomar decisões mais conscientes e eficazes, valorizando o contexto emocional dos colaboradores e promovendo um ambiente organizacional saudável.

Para Goleman (2015) empatia não significa apenas um sentimento do tipo “eu estou bem, você está bem”. Para uma figura de liderança não significa sentir as emoções de outras pessoas de forma desordenada para tentar agradar a todos, isso seria um pesadelo, empatia então é definida por levar em conta de forma ponderada

o sentimento do outro, no caso do ambiente corporativo, o líder deve levar em consideração esse aspecto referente aos seus funcionários e ter um processo de tomada de decisões mais inteligente.

Segundo Goleman (2015) a empatia não é bem vista no mundo corporativo, por expor uma fragilidade nas decisões de líderes, no entanto ele destaca alguns casos de sucesso, como por exemplo o de um gerente de *marketing* de uma empresa da área da tecnologia que foi convocado a gerir uma equipe problemática, o grupo estava realmente sobrecarregado do trabalho e não conseguia cumprir os prazos, o gerente teve a ideia de ouvir cada um da equipe de forma individual e acabou descobrindo que seus colegas sentiam se ignorados, então esse líder encorajou a equipe a falar mais abertamente sobre as questões que mais os incomodavam e o resultado foi significativo, de forma que foram gerados novos negócios e a equipe foi solicitada por um maior número de clientes.

Assim, a empatia, quando aplicada adequadamente na liderança, fortalece significativamente a comunicação interpessoal e promove um ambiente organizacional mais colaborativo e saudável, o que favorece diretamente o alcance de resultados positivos e sustentáveis.

2.2.4 Habilidade social

A habilidade social surge como um aspecto fundamental da Inteligência Emocional, envolvendo diretamente as interações interpessoais. Líderes com boa habilidade social conseguem criar vínculos positivos com seus colegas e subordinados, motivando-os e impulsionando-os rumo aos objetivos organizacionais.

Segundo Bolsoni-Silva e Carrara (2010), a habilidade social pode ser definida como um conjunto de comportamentos apresentados por um indivíduo diante de situações interpessoais específicas, que ampliam os benefícios e reduzem prejuízos nas relações sociais. Complementando essa definição, Caballo (2002) destaca que o comportamento socialmente habilidoso envolve condutas adequadas ao contexto interpessoal, permitindo ao indivíduo expressar sentimentos, atitudes, desejos e opiniões de forma clara e respeitosa, favorecendo relacionamentos interpessoais saudáveis e a prevenção de futuros conflitos.

Em concordância com esses autores, Goleman (2015) sustenta que a

habilidade social pode ser compreendida como uma forma de cordialidade estratégica, cujo objetivo principal é influenciar e mobilizar pessoas em direção às metas organizacionais. Dessa maneira, pessoas socialmente habilidosas geralmente constroem redes de relacionamento mais sólidas, tornando-se capazes de motivar suas equipes e gerando entusiasmo nas ações corporativas. Ainda segundo o autor, embora líderes com habilidades sociais altamente desenvolvidas possam inicialmente parecer menos focados por investirem tempo em diálogos informais ou atividades sociais, na realidade eles fortalecem vínculos que ampliam o desempenho e potencializam resultados positivos para a organização.

Portanto, fica evidente que líderes com habilidade social bem desenvolvida não só constroem relações interpessoais mais eficazes, como também conseguem mobilizar equipes com mais facilidade, garantindo resultados melhores e maior coesão dentro da organização.

3 METODOLOGIA

A metodologia utilizada neste estudo consistiu em uma revisão bibliográfica, com abordagem qualitativa, buscando fundamentar teoricamente os conceitos relacionados à Inteligência Emocional e liderança. Para isso, foram selecionados livros, artigos científicos e publicações acadêmicas relevantes sobre o tema, com ênfase em autores renomados, como Goleman, Salovey e Mayer. Essa escolha metodológica proporcionou uma compreensão mais profunda e detalhada dos aspectos emocionais que impactam diretamente o exercício eficaz da liderança no ambiente organizacional. Dessa forma, foi possível estabelecer relações conceituais sólidas e coerentes, reforçando a relevância prática da Inteligência Emocional no sucesso das organizações.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A partir da reflexão realizada sobre os conceitos da Inteligência Emocional, é possível destacar sua importância como fator determinante para o sucesso organizacional. Observa-se que líderes capazes de compreender e gerir suas próprias emoções, assim como as de seus colaboradores, contribuem diretamente para a

criação de ambientes mais positivos, produtivos e colaborativos. Aspectos como autoconsciência e autogestão permitem ao líder gerenciar desafios com equilíbrio emocional, promovendo decisões mais assertivas e eficazes em contextos complexos.

Além disso, evidenciou-se que empatia e habilidade social desempenham papéis significativos na construção de relações interpessoais sólidas dentro das equipes. Líderes que conseguem exercer empatia tornam-se mais próximos de seus colaboradores, criando uma cultura de confiança e compreensão mútua. Já aqueles que desenvolvem habilidades sociais elevadas conseguem motivar e engajar suas equipes de maneira eficiente, conduzindo-as ao alcance dos objetivos estratégicos da organização. Desse modo, constata-se que o desenvolvimento das competências emocionais na liderança é essencial para a manutenção de um clima organizacional saudável e para a obtenção de resultados duradouros e sustentáveis.

5 CONCLUSÃO

O objetivo deste trabalho foi desenvolver uma reflexão sobre um dos principais desafios das organizações atuais, investigando fatores relevantes envolvidos no campo da emoção, trazendo visões sobre alguns aspectos principais da Inteligência Emocional. Com esta pesquisa pode-se afirmar que o maior desafio das empresas hoje é motivar as equipes de forma inteligente na busca por uma maior saúde mental de seus colaboradores.

Um importante fator para análise pessoal e reflexão é a separação entre as emoções pessoais e as emoções de outras pessoas, além da relevância que essa inteligência faz em um ambiente organizacional.

Esta atividade de pesquisa permitiu analisar, sob diversos aspectos a importância de uma liderança equilibrada emocionalmente, considerando questões importantes no campo da emoção, possibilitando fazer algumas sugestões. No entanto, há muito a ser pesquisado e aperfeiçoado, pois a temática é bastante abrangente e este pode ser o início para outros estudos sobre o tema.

REFERÊNCIAS

BOLSONI-SILVA, Alessandra T.; CARRARA, Kester. Habilidades sociais e análise do comportamento: compatibilidades e dissensões conceitual-metodológicas. *In: Psicol. rev.* (Belo Horizonte) [online]. 2010, vol.16, n.2, pp.330-350. ISSN 1677-1168.

CABALLO, V. E. **Manual de avaliação e treinamento das habilidades sociais**. São Paulo: Santos Editora, 2002.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. (4a ed.). Barueri: Manole, 2014.

COSTA, E. A. **Gestão Estratégica**: da empresa que temos para a empresa que queremos. Saraiva, 2007.

GARDNER, H. **Inteligências Múltiplas**: A Teoria na prática. Artmed, 1995.

GOLEMAN, D. **Liderança**: A Inteligência Emocional na formação do líder de sucesso. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.

MAYER, J.D.; CARUSO, D. R.; SALOVEY, P. The ability model of emotional intelligence: Principles and updates. *Emotion Review*, n. 8, p. 1-11, 2016. DOI: 10.1177/1754073916639667gard

SAMPAIO, L. R.; CAMINO, C. P. S.; ROAZZI, A. Revisão de aspectos conceituais, teóricos e metodológicos da empatia. *Psicologia: Ciência e Profissão*, v. 29, n. 2, p. 212-227, 2009. <https://doi.org/10.1590/S1414-98932009000200002>