

FACULDADE DAMAS DA INSTRUÇÃO CRISTÃ  
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

ELAYNE APOLINÁRIO DE OLIVEIRA SILVA

**A IMPORTÂNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA ATUAÇÃO DE UM LÍDER**

Recife

2024

ELAYNE APOLINÁRIO DE OLIVEIRA SILVA

## **A IMPORTÂNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA ATUAÇÃO DE UM LÍDER**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Faculdade Damas da Instrução Cristã, como requisito parcial para obtenção ao título de Bacharel em Administração, sob orientação do Professor Ms. Andréa Karla Travassos de Lima.

Recife

2024

Catálogo na fonte  
Bibliotecário Ricardo Luiz Lopes CRB-4/2116

S586i Silva, Elayne Apolinário de Oliveira.  
A importância da inteligência emocional na atuação de um líder /  
Elayne Apolinário de Oliveira Silva. - Recife, 2024.  
50 f.

Orientador: Prof.<sup>a</sup> Ms. Andréa Karla Travassos de Lima.  
Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia - Administração) –  
Faculdade Damas da Instrução Cristã, 2023.  
Inclui bibliografia.

1. Inteligência emocional. 2. Liderança. 3. Sucesso. I. Lima,  
Andréa Karla Travassos de. II. Faculdade Damas da Instrução Cristã.  
III. Título

658 CDU (22. ed.)

FADIC(2024.2-003)

ELAYNE APOLINÁRIO DE OLIVEIRA SILVA

**A IMPORTÂNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA ATUAÇÃO DE UM LÍDER**

Defesa Pública em Recife, 19 de dezembro de 2024.

BANCA EXAMINADORA

---

Orientador: Ms. Andréa Karla Travassos de Lima

---

Professor Convidado: Gustavo Henrique de Aragão Ferreira

---

Professor Convidado: Osiris Cunha Fernandes

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, ao meu Deus, meu Pai, meu amigo, a Ele devo toda honra e glória para sempre.

Agradeço especialmente à minha família, meus queridos pais Evandro e Léa, Lays minha irmã, por todo amor e apoio incondicional durante a minha vida. A honrosa Tia Tânia e toda família Rodrigues, meus sinceros agradecimentos pelo acolhimento, carinho e suporte nessa caminhada acadêmica.

À minha orientadora, Andrea Karla, pela orientação dedicada, paciência e pelas valiosas contribuições ao longo de toda a pesquisa. Sua orientação não só foi fundamental para o desenvolvimento deste trabalho, mas também para meu crescimento acadêmico e pessoal.

À coordenadora do curso, Ana Lúcia, por sua colaboração e pelas sugestões que enriqueceram a estrutura deste trabalho. Agradeço pela disponibilidade, compreensão e todo o apoio que tornaram possíveis as diversas etapas deste processo acadêmico.

Aos meus colegas de curso e amigos, agradeço pelo companheirismo e pelas discussões enriquecedoras, que sempre ajudaram a esclarecer ideias e conceitos ao longo da jornada acadêmica.

Encerro minhas palavras com gratidão e alegria por estar finalizando essa etapa, ciente que sem Deus e os demais que acima foram mencionados, este trabalho não teria sido possível.

## RESUMO

Este trabalho busca analisar a influência da inteligência emocional no sucesso da liderança. A importância dessa abordagem está em como a inteligência emocional pode contribuir no bom desempenho de um líder. Foi realizada uma pesquisa aplicada, com uma análise qualitativa, fins exploratórios e o meio bibliográfico. O estudo iniciou com o conceito da inteligência emocional e a caracterização dos seus quatro componentes. Além disso, foi revelado a definição de liderança, suas respectivas teorias e diversos estilos existentes. O estudo também explorou a Inteligência Emocional e o sucesso do líder. Os principais resultados obtidos destacaram exemplos marcantes de líderes cujos comportamentos, segundo pesquisas, resultam em elevados ou baixos níveis de inteligência emocional, o que traz impactos consideráveis em suas organizações e comunidades. As considerações finais enfatizam que é essencial o investimento dos líderes no desenvolvimento da inteligência emocional, tanto para o próprio bem-estar quanto para gerar um impacto positivo em suas equipes e na empresa.

**Palavras-chave:** inteligência emocional; liderança; sucesso.

## **ABSTRACT**

This work seeks to analyze the influence of emotional intelligence on leadership success. The importance of this approach lies in how emotional intelligence can contribute to a leader's good performance. An applied research was carried out, with a qualitative analysis, exploratory purposes and bibliographical means. The study began with the concept of emotional intelligence and the characterization of its four components. Furthermore, the definition of leadership, its respective theories and various existing styles were revealed. The study also explored Emotional Intelligence and leader success. The main results obtained highlighted striking examples of leaders whose behaviors, according to research, result in high or low levels of emotional intelligence, which has considerable impacts on their organizations and communities. The final considerations emphasize that it is essential for leaders to invest in developing emotional intelligence, both for their own well-being and to generate a positive impact on their teams and the company.

**Keywords:** emotional intelligence; leadership; success.

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CEO - Diretor Executivo

IE - Inteligência Emocional

LMX - Teoria da Troca entre Líder e Membro

MMOGs - Jogo de relacionamentos online em massa

QE - Quociente Emocional

QI - Quociente de Inteligência

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>9</b>
<b>1.1</b>	<b>Justificativa.....</b>	<b>10</b>
<b>1.2</b>	<b>Objetivos .....</b>	<b>11</b>
1.1.2	Objetivo geral .....	11
1.2.2	Objetivos específicos .....	11
<b>1.3</b>	<b>Estrutura do trabalho .....</b>	<b>11</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>12</b>
<b>2.1</b>	<b>Inteligência Emocional: definição e caracterização.....</b>	<b>12</b>
<b>2.2</b>	<b>Liderança: teorias e estilos .....</b>	<b>21</b>
2.2.1	Teorias sobre Liderança .....	22
2.2.2	Estilos de Liderança.....	27
<b>2.3</b>	<b>Inteligência Emocional e o sucesso do líder.....</b>	<b>33</b>
<b>3</b>	<b>METÓDO .....</b>	<b>35</b>
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E ANÁLISE.....</b>	<b>37</b>
<b>4.1</b>	<b>Líderes com alta e baixa IE.....</b>	<b>27</b>
4.1.1	Jesus Cristo.....	37
4.1.2	Brian Niccol.....	38
4.1.3	Elon Musk.....	39
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>42</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>44</b>

## **1 INTRODUÇÃO**

No mundo globalizado atual, os grandes avanços tecnológicos, a intensa competitividade do mercado, as constantes mudanças no ambiente organizacional e a falta de tempo para lazer e bem-estar pessoal, influenciou em um aumento significativo nos índices de estresse enfrentados pelos líderes. O que por sua vez, pode resultar na desatenção a uma das principais responsabilidades desses líderes: a gestão e o cuidado das pessoas sob sua liderança Goleman (1998).

Até a década de 1980, havia uma expectativa de que os colaboradores deixassem suas emoções fora do ambiente profissional, com o objetivo de preservar o desempenho e a objetividade. Embora a pesquisa, como a de Goleman (1995), tenha demonstrado que as emoções influenciam significativamente o comportamento humano, muitas vezes elas eram vistas como distrações que poderiam desviar a atenção dos objetivos a serem alcançados.

Tal perspectiva mencionada anteriormente reflete uma concepção que, ao longo do tempo, vem sendo desafiada, levando a uma maior compreensão do papel das emoções nas dinâmicas organizacionais Goleman (1995).

Diante disto, surge o interesse de desenvolver o trabalho para que possa contribuir com as pesquisas realizadas dentro do âmbito organizacional, a fim de responder a seguinte indagação, como a inteligência emocional pode contribuir no bom desempenho de um líder?

### **1.1 Justificativa**

É cada vez mais importante a consciência das emoções no ambiente corporativo na participação das lideranças. Um estudo sobre liderança transformacional e equipes virtuais, feito por Mysirlaki e Paraveska (2020), examinaram como a Inteligência emocional dos líderes afeta a eficácia de equipes virtuais em jogos de relacionamentos online em massa (MMOGs). Eles descobriram que a Inteligência Emocional (IE) influencia positivamente a liderança transformacional, o que, por sua vez, melhora o desempenho e a satisfação da equipe.

A Sociedade Brasileira de Inteligência Emocional (2018) afirma que, por meio das ferramentas de inteligência emocional, é possível avaliar a capacidade de um

profissional em lidar eficazmente com emoções. Isso inclui o reconhecimento de suas próprias emoções e a percepção das emoções dos outros, o que resulta em tomadas de decisão mais estratégicas e eficientes. Contudo, a inteligência emocional tem o poder de motivar o indivíduo a buscar seus propósitos e potenciais únicos, pois ela revela valores mais profundos no líder, incentivando-o a vivê-los ativamente, em vez de apenas vê-los como ideias abstratas. As emoções humanas foram, historicamente, vistas como tão importantes que, em latim, ficaram denominadas "*motus anima*", que se traduz como "o espírito que nos impulsiona".

Em relatório recente do Fórum Econômico Mundial (2020), a inteligência emocional se destaca como a 11ª competência mais importante para 2025, classificada como uma habilidade atitudinal, interpessoal e relacionada ao trabalho com pessoas.

Conforme Goleman (2014), tanto o Quociente de Inteligência (QI) quanto o Quociente Emocional (QE) têm sua importância, embora de formas distintas. O QI serve para avaliar a capacidade intelectual de um indivíduo, ajudando na escolha de profissões que correspondam a essas aptidões, como ocorre com advogados, médicos e engenheiros. Esse quociente estabelece as bases para o ingresso em várias carreiras. Enquanto em contextos de liderança, a colaboração e desempenho elevado, o QI é relevante, mas a inteligência emocional (IE), expressa pelo QE, desempenha um papel ainda mais crucial em relação ao desempenho e à produtividade.

O mesmo autor ainda observa que, à medida que as posições dentro de uma empresa se tornam elevadas hierarquicamente, a inteligência emocional permanece cada vez mais relevante, a ponto de as habilidades técnicas perderem a significância. Em cargos de liderança, quase 90% das competências que distinguem líderes de alto desempenho estão ligadas à inteligência emocional, em contraste com habilidades cognitivas. Além disso, outros estudos confirmam que a inteligência emocional não só diferencia líderes excepcionais, mas também está relacionada a um desempenho superior.

Todos esses estudos citados acima reforçam que a inteligência emocional é um tema relevante e atual, indicando que a mesma contribui não só para a gestão eficiente de equipes, mas também para a criação de ambientes de trabalho saudáveis e produtivos. Sendo assim, necessária para que todos tenham conhecimento da mesma, principalmente os gestores e líderes das empresas, pois

os líderes com IE elevada, conseguem adaptar suas estratégias de liderança conforme as necessidades emocionais de suas equipes, gerando maior engajamento e melhor desempenho organizacional.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo geral**

O objetivo desta pesquisa é analisar a influência da inteligência emocional no sucesso da liderança.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

Para atingir o objetivo geral da pesquisa, foram estabelecidos os objetivos específicos abaixo:

- a) explicar o que é inteligência emocional e os seus componentes;
- b) levantar as principais teorias e estilos sobre liderança;
- c) descrever a relação entre a inteligência emocional e o bom desempenho da liderança.

## **1.3 Estrutura do trabalho**

A estrutura deste trabalho é composta por quatro capítulos. O capítulo inicial aborda a introdução, onde se discute a problemática a ser estudada, a fundamentação que sustenta este estudo, o objetivo geral e os objetivos específicos. O referencial teórico é apresentado no segundo capítulo. Este capítulo aborda a revisão da literatura sobre os conceitos teóricos fundamentais que irão direcionar o estudo. O terceiro capítulo apresenta os procedimentos metodológicos adotados e as fontes de dados utilizadas para a pesquisa.

Por fim, o quarto capítulo trará as considerações finais, destacando as principais contribuições, e sugestões para futuros estudos na área.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, será feito o levantamento da literatura sobre os conceitos de Inteligência Emocional e suas competências, as teorias de liderança e os estilos existentes, além de destacar a influência da Inteligência Emocional na execução do líder.

Serão apresentados também exemplos de líderes cujos comportamentos, segundo pesquisas, resultam em alta ou baixa inteligência emocional.

### 2.1 Inteligência Emocional: definição e caracterização

Segundo Mayer, Salovey e Caruso (2000), antes da introdução do termo "inteligência emocional" e das pesquisas associadas no início dos anos 90, já existia uma relação teórica estabelecida entre inteligência e emoção. Com a evolução do estudo da Ciência, Psicologia e Psiquiatria, O'Boyle *et al.* (2020) diz que a Inteligência Emocional - IE está relacionada a resultados superiores em equipes, contribuindo para um ambiente de trabalho mais positivo e produtivo. Diversos fatores influenciam o desempenho dos indivíduos, mas a Inteligência Emocional se destaca como um elemento estratégico crucial, especialmente em questões do cotidiano nas organizações.

A Inteligência Emocional foi introduzida em 1990 pelos pesquisadores Peter Salovey, da Universidade de Yale, e John Mayer, da Universidade de New Hampshire, que foram os primeiros a utilizar o termo na literatura científica (Mayer, DiPaolo e Salovey, 1990). Na primeira publicação, de caráter teórico, os autores definiram a Inteligência Emocional como a capacidade de regular emoções e sentimentos, tanto em relação a si mesmo quanto em interações com os outros, utilizando essas informações para guiar ações e pensamentos. O segundo artigo apresentado trouxe evidências empíricas que sugeriam que a Inteligência Emocional poderia ser comparável a uma habilidade mental.

A inteligência emocional é: a capacidade de perceber emoções, ter acesso a emoções e gerá-las, de modo a ajudar o pensamento a compreender as emoções, e o conhecimento emocional a controlar as emoções de maneira reflexiva para promover o crescimento emocional e intelectual (Salovey, 1999. p. 17).

Peter Salovey e John D. Mayer em 1990, definiram IE como a capacidade de monitorar os sentimentos e emoções, discriminar entre eles e usar essa informação para guiar o pensamento e as ações. O psicólogo e redator científico Daniel Goleman em seu livro *Emotional Intelligence* (1995), expandiu essa definição, integrando a IE a uma série de competências emocionais e sociais que são cruciais para o sucesso na vida pessoal e profissional. Amparando-se em estudos sobre o cérebro, emoções e comportamento, o autor apresenta conceitos que envolvem a inteligência emocional de uma maneira acessível e persuasiva.

Conforme Goleman (2001), o ser humano tem duas mentes, a emocional e racional, que se dividem em conhecimentos que se relacionam para construir a vida mental. A mente racional é a forma como as pessoas entendem a consciência, é mais atento e capaz de fazer conexões lógicas, ponderar e refletir. A mente emocional age impulsivamente, ignorando a razão e a lógica, que distingue uma mente racional. Responde ao presente de forma registrada em circunstâncias que ocorreram ao longo da evolução histórica do homem semelhante às inclinações inatas e instintivas do ser humano.

Em geral, essas duas mentes estão em equilíbrio, funcionando na maioria das vezes em total concordância, o que gera emoção e fornece informações sobre como a mente racional funciona, e a mente racional refina e às vezes evita que as emoções se desloquem. Assim, a inteligência racional e a inteligência emocional devem funcionar juntas e estar em equilíbrio constante, para que as opiniões ou decisões possam ser tomadas de uma maneira adequada e eficaz.

Conforme Klie (2007), nos dias atuais, existe uma inclinação das empresas avaliarem cada vez mais em suas admissões, a inteligência das pessoas, levando em consideração a habilidade de administrar suas emoções, o que destaca a finalidade principal da inteligência emocional. A presença da IE faz as empresas contratar pessoas e a falta dela, as fazem demitir. Esse fato aponta o progresso cultural que a sociedade está tendo, pois ainda é muito forte a ideia de inteligência ou índices resumidos nas competências intelectuais (QI), ignorando que os seres humanos são feitos de emoções.

Uma visão da natureza humana que ignore o poder das emoções é lamentavelmente míope. A própria denominação Homo Sapiens, a espécie pensante, é enganosa à luz do que hoje a ciência diz acerca do lugar que as emoções ocupam em nossas vidas. Como sabemos por experiência própria, quando se trata de moldar nossas decisões e ações, a emoção pesa tanto – e às vezes muito mais – quanto a razão. Fomos longe demais quando enfatizamos o valor e a importância do puramente racional – do que mede o QI – na vida humana. Para o bem ou para o mal, quando são as emoções que dominam, o intelecto não pode nos conduzir a lugar nenhum. (Goleman, 2001, p. 18).

Contudo, é fundamental aprender a desvendar os segredos da Inteligência Emocional, para que se possam despertar essas capacidades cerebrais adormecidas ou não usadas, e assim criar habilidades e competências influentes na interação entre os indivíduos e, como resultado, no trabalho como profissional. Goleman (2007, p.18) conceitua a inteligência emocional como “[...] a capacidade de criar motivações para si próprio e de persistir num objetivo apesar dos percalços; de controlar impulsos e saber aguardar pela satisfação de seus desejos”. O autor continua afirmando que o coeficiente de inteligência não pode ser mudado, mas o coeficiente emocional pode ser aperfeiçoado com o tempo devido ao constante estudo sobre a autoanálise e um bom relacionamento interpessoal praticado no cotidiano.

Enquanto isso, Miranda (2017), diz que a Inteligência Emocional abrange habilidades de compreender, entender e identificar seus próprios sentimentos e dos outros. Além de ser considerada a capacidade de motivar e controlar as emoções para as tomadas de decisões, pois, os resultados de êxito ou fracasso de uma organização, podem ser determinados pelo nível de IE que cada indivíduo possui no seu ambiente de trabalho.

No âmbito empresarial, Alves (2021) diz que a Inteligência Emocional está vinculada à adaptação da dinâmica organizacional, integração e relacionamento, pois os indivíduos com essa habilidade são criativos e comunicativos, possuindo uma capacidade de adequação às mudanças e um enorme senso de responsabilidade. Desse modo, a IE tem como principal característica a análise e o desempenho emocional de acordo com a situação ou contexto daquele exato momento, a fim de gerenciar bem essas emoções e conseqüentemente promover um crescimento em todos os aspectos.

Portanto, há possibilidades de como fortalecer a Inteligência Emocional no trabalho com maior produtividade e praticidade. É essencial que o envolvido tenha

paciência e bastante resiliência, uma vez que é algo que contém as singularidades de cada ser humano. Lima (2010 apud Santos, Cervi 2012, p.6) traz a seguinte afirmação:

Comenta que para desenvolver sua Inteligência Emocional, é necessário seguir algumas etapas como identificar os próprios comportamentos, observá-los e avaliá-los (conhecer-se a si próprio) para que, possa haver melhorias, em seguida iniciar um treinamento, em relação aos comportamentos com ações práticas, (gerencia-se e trabalhar as competências comportamentais) verificar os resultados até conseguir atingir as metas pretendidas, tanto no ambiente pessoal quanto profissional (Lima, 2010 apud Santos; Cervi, 2012, p. 6).

Ao aplicar e aprimorar essas habilidades, o controle das emoções e comportamento social afetarão significativamente os bons relacionamentos e progresso, tornando o indivíduo um profissional altamente qualificado e lucrativo, motivando e melhorando a integração dos outros membros das equipes ou grupos. O profissional deve ter inteligência emocional para liderar a organização de trabalho, para lidar com situações difíceis e ser bem preparado para tomar decisões. Uma Organização inteligente emocionalmente, precisa superar as divergências de valores que respeita e que proclama. A clareza sobre seus princípios, espírito e propósito de uma organização leva a uma maior confiança em sua própria capacidade de tomar decisões empreendedoras (Goleman, 2001).

Nota-se que a inteligência emocional no ambiente de trabalho deve superar as diferenças, obter clareza nas decisões, respeito e princípios positivos. Direcionando-se para uma estabilidade motivacional e capacidade de lidar bem com tudo o que tem ao seu redor. É através dessa linha que é alcançado o valor do resultado que é considerado positivo pela empresa.

De acordo com Weisinger (2001, p.14), a inteligência emocional "é simplesmente o uso inteligente das emoções, isto é, fazer intencionalmente com que suas emoções trabalhem a seu favor, usando-as como uma ajuda para ditar seu comportamento e seu raciocínio de maneira a aperfeiçoar seus resultados." Contudo, o autor deixa essa afirmação em evidência revelando que o objetivo sempre vai ser conquistar os melhores resultados na ligação do comportamento ao raciocínio do indivíduo, ou seja, saber utilizar as emoções para o seu autobenefício.

Segundo Mayer, Salovey e Caruso (2020), os quatro componentes que juntos dão origem à inteligência emocional são:

- a) A capacidade de entender, avaliar e comunicar um sentimento.
- b) A capacidade de expressar ou obter sentimentos quando eles estão presentes podem ajudá-lo a entender melhor a si mesmo e os outros.
- c) A capacidade de compreender o conhecimento e as emoções decorrente delas.
- d) A capacidade de controlar seus sentimentos para apoiar o crescimento intelectual e emocional.

As emoções são extremamente importantes para o colaborador enfrentar variadas situações diariamente no local de trabalho. Daí a necessidade que, sejam usadas de forma inteligente, utilizando-as para guiar o comportamento e a lógica em busca de obter resultados melhores. A implementação da inteligência emocional no ambiente de trabalho, sempre leva a resultados produtivos, tanto no que diz respeito ao indivíduo quanto para a organização Mayer, Salovey e Caruso (2020).

Para o filósofo francês Jean-Paul Sartre (Paris, 1905-1980), em sua obra intitulada “-*Esboço para uma teoria das emoções*-”, a realidade humana se coloca sob a forma de emoção e não, somente, como uma soma de fatos (Sartre, 2010). Portanto, neste sentido, realidade e emoção coexistem. Ainda que, o existencialismo sartreano atribua à existência uma condição precursora para o desenvolvimento da essência dos indivíduos, a habilidade de equilibrar a emoção, esta particularidade essencial do “ser”, resultará em maior produtividade individual. Além disso, a produtividade consciente e qualitativa do indivíduo pode contribuir para uma vida mais equilibrada e bem-sucedida (Sartre, 2010). Chiavenato ainda ressalta:

Inteligência Emocional não significa simplesmente ter autocontrole sobre as emoções ou se dar bem com as pessoas para direcioná-las no rumo certo para a realização dos objetivos da empresa. Pessoas que dominam suas emoções são capazes de ir em frente com as mudanças sem entrar em pânico. [...]. (Chavienato, 2005, p. 196).

Alguns sentimentos podem causar estresse emocional, como raiva e ansiedade, mas, mudar seus pensamentos e ações pode resolver esses problemas (Goleman, 1995). Gerenciar habilidades emocionais não é fácil, pois a concentração e o diálogo necessitam ser ampliadas em presença das frustrações e dos conflitos cotidianos, de tal modo, criam-se meios para desenvolver-se a Inteligência Emocional.

Em seus estudos sobre emoções, Gottman *apud* Reuna, enfatiza que a IE, mais do que o QI, desempenha um papel fundamental na felicidade e sucesso em várias áreas da vida, especialmente em relacionamentos pessoais e profissionais. Ele observa que a consciência emocional e as habilidades para lidar com emoções são determinantes para uma vida equilibrada e satisfatória (Gottman *apud* Reuna, 2021).

Freedman (2023) destacam que a IE permite entender e gerenciar emoções para criar interações sociais positivas e ajudar indivíduos a alcançar seu verdadeiro potencial. Segundo o autor, essa habilidade é responsável por até 80% do “sucesso” na vida, o que indica a crescente importância da IE na avaliação de candidatos e no desenvolvimento de líderes eficazes no ambiente de trabalho moderno. Esses *insights* refletem uma mudança cultural e organizacional que vai além do QI e coloca a IE no centro das relações humanas e do desempenho organizacional.

Apesar de cada autor possuir uma definição sobre a Inteligência Emocional, esta não se resume apenas ao que foi dito até agora. Del Valle e Castillo (2010) ressaltam que Goleman elaborou o conceito de inteligência emocional (IE) fundamentando-o em um conjunto de competências que englobam habilidades afetivas e cognitivas. Esse conceito é estruturado em quatro dimensões: Autoconhecimento, Autocontrole, Empatia e Habilidades Sociais.

#### a) Autoconsciência

A Autoconsciência é o primeiro componente da IE, trata-se da compreensão das emoções, identificando como os sentimentos podem prejudicar a si mesmo e as outras pessoas, ou seja, nos dá clareza sobre nossos valores e sentido de propósito, possibilitando-nos ser mais resolutos ao estabelecer um plano de ação.

Goleman (2014) afirma que os executivos não têm valorizado as pessoas com o alto nível de autoconsciência, pois consideram a sinceridade dos sentimentos como insegurança e incapacidade para liderar. O que não faz sentido para o autor, o qual mostra que os verdadeiros líderes são francos, verdadeiros com suas emoções e com os objetivos propostos, ou seja, pessoas autoconscientes, em avaliações de desempenho, mostram-se abertas sobre seus pontos fortes e fracos e veem o feedback como uma oportunidade de crescimento. Elas também demonstram

autoconfiança, sabendo equilibrar suas tarefas e buscar apoio quando necessário, o que as ajuda a assumir riscos de forma calculada.

Um estudo publicado pela *Frontiers in Psychology* (2023) destaca que, ao promover a autoconsciência, profissionais conseguem aprimorar a gestão emocional e o autocontrole em situações desafiadoras no ambiente de trabalho, o que pode impactar positivamente em suas decisões e satisfação profissional. Essa habilidade é descrita como um pilar na construção de uma carreira sólida, pois auxilia na adaptação ao ambiente corporativo e no desenvolvimento de relações interpessoais saudáveis.

Vale ressaltar que Daniel Goleman e Cary Char (2024) revela que existe uma nova visão da autoconsciência, na qual percebe-se que seus benefícios ultrapassam a compreensão tradicional, de que deduzir nossos sentimentos e por que eles nos afetam de uma maneira específica nos auxilia a entender como esses sentimentos contribuem ou interferem em nossas ações. Além disso, o modelo otimizado destaca mais duas vantagens da autopercepção. A primeira consiste em utilizar a autopercepção para intensificar o foco e a concentração, auxiliando as pessoas a reconhecerem e eliminarem as distrações. Enquanto a segunda utilização da autoconsciência é prestar atenção às sutilezas sensações corporais que indicam se o que está sendo realizado no momento proporciona sensações de um estado otimizado ou não.

#### b) Autogestão (ou Autocontrole)

A Autogestão (ou Autocontrole) para Daniel Goleman e Cary Char (2024), habilita o indivíduo a utilizar essa consciência interna para gerenciar as emoções de maneira eficaz: evitar que as emoções perturbadoras interfiram nas atividades, realçar os sentimentos positivos, auxiliar na recuperação de desapontamentos, manter o foco nos objetivos mesmo diante das distrações e ser rápido nas respostas aos desafios em constante mudança, ou seja, preservar um equilíbrio emocional, seguir em direção aos objetivos, ser adaptável a novos desafios e manter uma visão otimista.

Um artigo recente na *Psychology Today* (2023) enfatiza que a autogestão envolve não só a regulação das emoções, mas também a capacidade de manter o foco e a calma em situações estressantes, o que melhora a adaptação a mudanças

e resiliência, competências essenciais para o sucesso profissional atual. Também é um fator que diferencia líderes eficazes, pois permite que eles administrem suas emoções e impulsos, promovendo um ambiente de trabalho harmonioso e de confiança. Contribuindo assim, para uma melhor gestão de tempo e produtividade, além de ajudar os líderes a enfrentarem mudanças organizacionais de forma equilibrada. Com isso, o autocontrole não só reforça a integridade pessoal dos líderes, mas também beneficia toda a organização.

#### c) Empatia (Consciência Social)

Gardner (1983) visualiza a empatia como fundamental para construir relacionamentos positivos e para que indivíduos se conectem uns com os outros de forma significativa. Ele acredita que desenvolver a habilidade de entender as perspectivas e emoções dos outros é essencial não só para o bem-estar emocional, mas também para a colaboração eficaz, a liderança e a comunicação. Embora o autor não aborde a inteligência emocional exatamente nos mesmos termos de Goleman, ele apoia a importância da empatia e da sensibilidade social como aspectos centrais da competência interpessoal, que são fundamentais para o desenvolvimento pessoal e social dos indivíduos.

Travis Bradberry e Jean Greaves (2018), no livro “-Inteligência Emocional 2.0-”, afirmam que a empatia é crucial para a construção de relacionamentos experimentais, especialmente em contextos profissionais. Eles destacam que essa competência vai além de entender as emoções dos outros; ela envolve também uma habilidade de reagir de forma adequada, o que facilita a colaboração e melhora a comunicação. Contribuindo na criação de um ambiente de confiança, sendo essencial para líderes que buscam promover o engajamento e o desempenho de suas equipes.

#### d) Habilidade Social (Interação social)

As habilidades sociais constituem um conjunto de competências cruciais para a interação humana eficaz. Elas permitem que os indivíduos naveguem com sucesso pelas complexidades das relações sociais, influenciando e inspirando outros, cooperando em equipe e resolvendo conflitos de maneira construtiva. Em

essência, as habilidades sociais são o alicerce para a construção e manutenção de redes sociais sólidas e produtivas (Miranda *et al.*, 2017). As habilidades sociais constituem um pré-requisito indispensável para o desempenho profissional satisfatório em áreas que demandam interação constante com outras pessoas (Varela *et al.*, 2018).

Indivíduos dotados de sólidas habilidades sociais demonstram uma notável capacidade para estabelecer e preservar relações profissionais harmoniosas. Essa proficiência facilita a colaboração entre os membros de uma equipe, fomentando um ambiente de trabalho cooperativo e produtivo. Além disso, profissionais com essas habilidades tendem a ser mais eficazes em negociações e na resolução de conflitos, contribuindo para a construção de um ambiente laboral mais coeso e propício à inovação, conforme evidenciado pela pesquisa de Beserra e Macêdo (2020).

Conforme destacado por Ferreira e colaboradores (2022), a combinação desses componentes forma um conjunto de competências que são vitais para o sucesso e a satisfação profissional. Indivíduos com alta inteligência emocional tendem a ser mais resilientes, a lidar melhor com o estresse, a construir relacionamentos mais sólidos e a alcançar resultados mais satisfatórios em suas carreiras. Em suma, a Inteligência Emocional é um ativo valioso no mercado de trabalho contemporâneo. Profissionais que desenvolvem essas competências demonstram maior adaptabilidade, flexibilidade e capacidade de liderança, o que os torna mais valorizados pelas organizações.

Dando sequência à análise iniciada nesta seção, na seção 2.2 serão exploradas as singularidades das principais teorias de liderança e os seus respectivos estilos existentes.

## 2.2 Liderança: teorias e estilos

A liderança é um conceito dinâmico que tem evoluído ao longo do tempo e cada vez mais tem sido compreendida de maneira mais holística, adaptativa e colaborativa. Antonakis e Day (2021), afirmam que a liderança é amplamente definida como a capacidade de influenciar os outros para atingir objetivos compartilhados, promovendo um ambiente onde cada pessoa possa desenvolver suas habilidades e alcançar seu melhor desempenho. Um líder usa habilidades interpessoais, visão estratégica e comunicação eficaz para inspirar os membros da equipe, fomentar o engajamento e lidar com as complexidades de contextos dinâmicos.

A liderança também tem sido analisada como um processo interativo que engloba trocas sociais. Nesse contexto, o líder é entendido como aquele que proporciona benefícios não apenas ao grupo como um todo, mas também a cada membro individualmente, gerando, a partir dessa troca, o valor que os seguidores lhe conferem. Em contrapartida, os membros do grupo retribuem ao líder com reconhecimento e aceitação, conferindo-lhe assim a autoridade necessária para comandar as pessoas. (Bergamini, 1994).

Na visão de Chiavenato (2014), liderança é essencial em qualquer tipo de organização humana, seja no contexto empresarial ou em seus diferentes setores. Ela desempenha um papel crucial em todas as funções da Administração, visto que o administrador precisa entender a natureza humana e ser capaz de guiar as pessoas, ou seja, exercer a liderança. Para os pensadores da abordagem humanista, a liderança pode ser entendida sob diversas perspectivas.

Enquanto Robbins e Judge (2013), diz que a liderança é a habilidade de estimular e guiar as atitudes de outras pessoas, ressaltando o papel motivacional do líder. Nos dias atuais, Gartner e Reibstein (2024), complementa dizendo que a liderança é considerada o processo de orientar e inspirar indivíduos ou grupos a alcançar objetivos comuns, enquanto se ajusta às transformações e desafios do ambiente organizacional.

No processo de definição do conceito e dos tipos de liderança, é perceptível a existência de diferentes abordagens sobre o que é liderança, e elas variam de acordo com teorias e estilos, sobre como o líder influencia e guia seu grupo em direção a objetivos comuns.

### 2.2.1 Teorias sobre Liderança

As principais teorias de liderança são a Teoria dos Traços, Teoria Comportamental, Teoria Situacional, Teoria de Liderança Transformacional, Teoria da Liderança Carismática e a Teoria da Troca entre Líder e Membro (LMX). Estas serão detalhadas a seguir.

#### a) Teoria dos Traços

A teoria para Judge e Bono (2021) sugere que os líderes possuem características pessoais inatas que os diferenciam dos demais e o qualificam para a função, ou seja, líderes eficazes possuem esses traços em maior grau do que os não-líderes. Kirkpatrick e Locke (1991) argumentam que qualidades como ambição, energia, autoconfiança, honestidade, integridade e inteligência são essenciais para o sucesso de um líder. Então o líder exercerá influência sobre as pessoas e comunidades que lhe foram confiadas com características específicas de personalidade, intelectual e social.

Judge e Bono (2021) também revelam que o efeito negativo dessa teoria, é que a mesma pode ser excessivamente simplista, ao focar apenas em características individuais e ignorar o impacto do contexto organizacional e das interações com os seguidores. Ao enfatizar a ideia de que traços pessoais são a principal causa da eficácia da liderança, a teoria pode levar a uma visão limitada da liderança, desconsiderando outros fatores importantes, como as habilidades de adaptação do líder e as dinâmicas de equipe. Além disso, pode criar uma abordagem determinística, sugerindo que líderes com certos traços são sempre eficazes, sem levar em conta que a eficácia de um líder depende também de seu comportamento e das circunstâncias em que ele está inserido.

Northouse (2021) indica que a teoria dos traços ainda é vista como uma das primeiras abordagens para entender a liderança. Já Zhang e Luo (2023) afirmam que esses traços influenciam diretamente a capacidade do líder em gerar confiança, motivar a equipe e tomar decisões eficazes, porém deixam explícito que a liderança não é exclusivamente determinada por características inatas, mas sim por uma combinação de fatores, incluindo contexto e comportamentos que serão detalhados nas teorias abaixo.

## b) Teoria Comportamental

Northouse (2022), justifica que a teoria comportamental foca na análise dos comportamentos observáveis dos líderes, sugerindo que a eficácia da liderança é determinada pelas ações que os líderes tomam em relação a seus seguidores e ao ambiente de trabalho. Nesta teoria, os líderes podem ser treinados e desenvolvidos para adotar comportamentos eficazes que promovem tanto o desempenho quanto o bem-estar dos seguidores. Ela se concentra em dois tipos principais de comportamentos: a orientação para tarefas (foco em resultados e metas) e a orientação para pessoas (preocupação com as necessidades e o desenvolvimento dos membros da equipe). Gartner e Reibstein (2024) mostram que esses comportamentos, quando aplicados corretamente, são essenciais para a criação de um ambiente de trabalho produtivo, motivador e conseqüentemente o sucesso de um líder.

Gartner e Reibstein (2024), chamam atenção para essa teoria, pois explica que ao focar exclusivamente nos comportamentos dos líderes, sem considerar as complexidades individuais e contextuais, essa abordagem pode levar a uma visão reducionista da liderança, ignorando as dinâmicas interativas e as necessidades específicas dos seguidores em diferentes situações. Além disso, ao enfatizar a replicação de comportamentos específicos, a teoria pode negligenciar a importância da autenticidade e da adaptação do líder a contextos diversos, o que pode diminuir a eficácia em situações de mudança ou crise, onde a flexibilidade é crucial.

Neste contexto, Yukl (2021) já observava que a liderança não é apenas sobre ter certos traços, mas, sobre adaptar o comportamento para a situação e as necessidades dos membros da equipe, o que consta na Teoria Situacional.

## c) Teoria Situacional

Proposta por Hersey e Blanchard (2021), a Teoria Situacional sugere que a liderança eficaz depende da adaptação do estilo do líder de acordo com o nível de competência e motivação dos membros da equipe. O estilo de direção é adequado para equipes com baixa competência, em que o líder deve fornecer instruções claras e supervisionar de perto. O estilo de persuasão, por sua vez, é mais apropriado para equipes em desenvolvimento, onde o líder continua a orientar, mas também estimula

a participação e o compartilhamento de ideias. O estilo de participação envolve a equipe nas decisões, sendo mais eficaz para grupos com competência moderada. Já o estilo de delegação é voltado para equipes com alta competência e motivação, permitindo que o líder delegue responsabilidades com confiança nas habilidades dos membros.

Os autores continuam explicando que a teoria também classifica os membros da equipe em quatro níveis de maturidade, que refletem a combinação de competência e motivação: o nível M1, com baixa competência e motivação; o M2, com baixa competência, mas alta motivação; o M3, com alta competência, mas baixa motivação; e o M4, com alta competência e alta motivação. Porém, Yukl (2021) mostra que essa teoria possui a tendência simplificadora, ao tentar categorizar os seguidores e a situação em apenas quatro estilos de liderança e níveis de maturidade. Isso pode levar a abordagens inadequadas e mudanças frequentes no estilo de liderança, gerando confusão e insegurança nas equipes, o que prejudica a consistência e a confiança no líder.

Dessa forma, para a teoria situacional, a eficácia do líder está diretamente relacionada à sua capacidade de ajustar seu estilo de liderança conforme as necessidades específicas da equipe, visando alcançar o melhor desempenho possível.

#### d) Teoria da Liderança Transformacional

Segundo Bass e Riggio (2006), “líderes transformacionais influenciam os seguidores a transcenderem seus interesses pessoais pelo bem maior do grupo”. Os autores ainda destacam quatro componentes principais para esse estilo de liderança: influência idealizada (ou carisma) onde o líder serve de modelo, com um comportamento ético e visionário que inspira confiança e respeito; motivação inspiradora ele (a) articula uma visão clara e motivadora do futuro, estimulando os seguidores a trabalharem em direção a objetivos compartilhados; estimulação intelectual desafiando as suposições dos seguidores, incentivando a inovação e a criatividade na resolução dos resolver problemas; por fim, a consideração individualizada, o líder vai oferecer apoio e atenção personalizada, auxiliando no desenvolvimento e bem-estar de cada membro da equipe.

Bono e Judge (2024) destacam que a liderança transformacional pode levar ao esgotamento dos líderes, pois a pressão para constantemente inspirar e motivar a equipe pode ser emocionalmente desgastante, o que exige um alto comprometimento da administração. Portanto, a liderança transformacional de maneira equilibrada é particularmente eficaz em ambientes que exigem mudanças rápidas e inovação, pois ela não apenas maximiza a performance das equipes, mas também cria um ambiente de trabalho que favorece o crescimento pessoal e engajamento dos colaboradores.

#### e) Teoria da Liderança Carismática

Conger e Kanungo (1998) afirmam que líderes carismáticos têm uma grande capacidade de influência e conseguem conquistar a lealdade de seus seguidores. A Teoria da Liderança Carismática para Knippenberg e Sitkin (2022) ainda é descrita como um processo de influência em que o líder inspira, motiva e cria um forte vínculo emocional com seus seguidores por meio de sua personalidade, visão e habilidades de comunicação. Para os autores, o líder carismático é capaz de gerar um compromisso elevado e uma forte identificação dos seguidores com a missão e os objetivos do líder, frequentemente levando a um alto nível de desempenho organizacional e engajamento.

No entanto, Pillai e Williams (2021) ressaltam que um dos efeitos negativos da liderança carismática é que ela pode gerar uma dependência excessiva do líder, o que pode enfraquecer a autonomia e a capacidade de tomada de decisão dos seguidores. Essa dependência pode resultar em uma falta de responsabilidade individual e dificultar o desenvolvimento de lideranças emergentes dentro da organização. Além disso, quando o líder carismático sai ou perde seu poder de influência, a organização pode enfrentar dificuldades significativas para manter o desempenho e a coesão, já que a liderança não foi compartilhada nem sustentada de maneira estruturada.

Com isto, similar à liderança transformacional, a liderança carismática enfatiza completamente na capacidade do líder de inspirar seguidores por meio de carisma e personalidade.

#### f) Teoria da Troca entre Líder e Membro (LMX)

A Teoria da Troca entre Líder e Membro (LMX) enfoca a qualidade das relações entre líderes e seus seguidores, argumentando que essas relações são construídas com base em trocas contínuas de recursos e apoio. A teoria distingue entre o *in-group*, onde líderes e membros compartilham uma relação de confiança mútua e compromisso, resultando em benefícios para ambos, e o *out-group*, onde as trocas são mais formais e limitadas (Ilies; Nahrgang; Morgeson, 2021). Graen e Uhl-Bien (2022) falam que a qualidade dessas trocas influencia diretamente o desempenho, a satisfação no trabalho e o comprometimento dos membros da equipe. Quando as trocas são de alta qualidade, os membros tendem a se sentir mais valorizados e motivados.

Bauer e Green (2024), revelam que esta teoria pode promover desigualdade dentro das equipes. A teoria, ao sugerir que líderes desenvolvem relações de qualidade variável com diferentes membros (*in-group* e *out-group*), pode gerar divisões e discriminação entre os membros da equipe. O *in-group*, por exemplo, tende a receber mais recursos, oportunidades e atenção do líder, o que pode resultar em ressentimento e desmotivação no *out-group*, afetando a coesão do time. Essa diferenciação pode levar a conflitos interpessoais, diminuição da colaboração e até mesmo à percepção de injustiça dentro da organização.

Em conclusão, a Teoria da Troca entre Líder e Membro (LMX) destaca a importância da qualidade das relações entre líderes e seguidores, sugerindo que trocas de confiança mútua geram maior motivação e desempenho. Embora a LMX ofereça importantes *insights* sobre a liderança, é essencial aplicá-la com cuidado para evitar desequilíbrios que prejudiquem a coesão e a justiça no ambiente organizacional.

Vasquez e Barros (2023), exploram a importância de os líderes serem capazes de adaptar seus comportamentos ao longo de sua carreira, dependendo das necessidades do momento e da equipe. Os autores enfatizam que um líder eficaz deve ser capaz de alternar entre diferentes estilos de liderança, sendo essa flexibilidade um diferencial crucial para o desenvolvimento de uma liderança bem-sucedida. Tal capacidade permite ao líder estabelecer uma conexão mais eficiente com seus seguidores e adaptar-se de maneira mais adequada a contextos e situações dinâmicas.

### **2.2.2 Estilos de Liderança**

A liderança pode ser classificada em seis estilos: Autoritário, *Coaching*, Afiliativo, Democrático, Marcador de ritmo e coercivo.

a) Estilo Autoritário

De acordo com Galindo (2021), a liderança autoritária é caracterizada por um modelo de gestão em que o líder exerce um controle centralizado, tomando decisões de forma unilateral, sem consultar a equipe. Este estilo enfatiza a hierarquia e espera obediência absoluta por parte dos subordinados, com comunicação predominantemente vertical e de cima para baixo. Embora a liderança autoritária possa ser eficaz em contextos de crise ou quando é necessário tomar decisões rápidas e assertivas, Galindo aponta que, a longo prazo, esse estilo tende a gerar efeitos negativos no ambiente organizacional.

Entre os principais desafios estão a desmotivação dos colaboradores, a falta de engajamento e a diminuição da criatividade, uma vez que os membros da equipe não têm autonomia para influenciar as decisões. A autora destaca que, em organizações contemporâneas, a tendência tem sido substituir esse modelo por abordagens mais colaborativas, que incentivam a participação e o desenvolvimento de um ambiente mais inovador e inclusivo.

b) Estilo *Coaching*

Starr (2021) define a liderança coaching como um estilo em que o líder atua como um facilitador do desenvolvimento de seus colaboradores, com foco no potencial máximo de cada um. Esse modelo de liderança envolve orientações personalizadas, feedback construtivo e apoio emocional, buscando não apenas o aprimoramento das competências profissionais, mas também o crescimento pessoal dos membros da equipe. O líder coach promove um ambiente de confiança e autonomia, encorajando a reflexão e a autodescoberta, além de proporcionar desafios que estimulem o aprendizado contínuo.

Segundo Starr (2021), a escuta ativa e o reconhecimento do esforço são componentes essenciais desse estilo, que visa o desenvolvimento tanto do indivíduo quanto do time como um todo. A autora destaca que, ao adotar o *coaching*, o líder

consegue inspirar os colaboradores a alcançar seu pleno potencial, melhorando o desempenho e promovendo o engajamento organizacional.

Bungay (2021) diz que um dos principais riscos desse estilo de liderança, é a dependência dos colaboradores em relação ao líder, que pode dificultar sua autonomia. Além disso, esse estilo pode ser ineficaz em contextos que exigem decisões rápidas, já que o processo de feedback contínuo pode retardar a ação. A pressão constante por desenvolvimento também pode causar sobrecarga emocional dos colaboradores, afetando a clareza no papel do líder e a eficiência organizacional.

#### c) Estilo Afiliativo

George (2021) o estilo de liderança afiliativo é caracterizado pela ênfase na construção de confiança e no fortalecimento dos relacionamentos interpessoais dentro da equipe. O líder afiliativo foca em criar um ambiente de trabalho baseado em apoio emocional, onde os colaboradores se sentem valorizados e motivados. Esse estilo prioriza o bem-estar dos membros da equipe, promovendo harmonia e colaboração. O autor destaca que líderes afiliativos são acessíveis, empáticos e confiáveis, criando um clima de segurança psicológica que incentiva a comunicação aberta e a expressão de ideias. Embora esse estilo contribua para o aumento da motivação e do comprometimento da equipe, o autor alerta que, em situações que exigem decisões rápidas ou ações mais assertivas, o foco excessivo em manter a harmonia pode prejudicar a agilidade nas tomadas de decisão.

Mesmo sendo benéfico criar um ambiente positivo e de alta motivação, Goleman (2021) mostra que líderes afiliativos podem evitar confrontos e feedbacks críticos, o que resultará em falta de clareza nas expectativas e desempenho insatisfatório. Além disso, em situações de crise ou em ambientes que exigem decisões rápidas, esse estilo pode ser demasiado suave e ineficaz para lidar com questões organizacionais urgentes.

#### d) Estilo Democrático

Segundo Northouse (2023), o estilo de liderança democrático é caracterizado pela participação ativa dos membros da equipe na tomada de decisões. Nesse

modelo, o líder busca envolver os colaboradores, promovendo um ambiente colaborativo onde as ideias de todos são ouvidas e valorizadas. O líder democrático incentiva a autonomia, delega responsabilidades e estimula a criatividade, acreditando que a diversidade de perspectivas leva a melhores decisões e um clima organizacional mais inovador. Esse estilo tende a aumentar o comprometimento e a motivação dos membros da equipe, que se sentem mais responsáveis pelos resultados.

No entanto, West (2022) alerta que, ao buscar a participação e o envolvimento de todos os membros da equipe, o estilo democrático pode resultar em longos períodos de discussão, o que retarda a implementação de ações urgentes. O autor também observa que, em contextos nos quais decisões rápidas e assertivas são cruciais, esse estilo pode gerar confusão e indefinição, já se visualiza em um dilema constante de buscar a aprovação de todos, isso causará frustração e falta de clareza entre os membros da equipe.

#### e) Estilo Marcador de ritmo

Boyatzis (2022) descreve o estilo de liderança marcador de ritmo como aquele em que o líder estabelece padrões extremamente altos de desempenho e expectativa, incentivando sua equipe a acompanhar seu ritmo acelerado. O líder que adota esse estilo frequentemente é altamente competente e orientado a resultados, e espera que seus colaboradores atinjam metas desafiadoras de forma rápida e eficiente. Boyatzis destaca que esse estilo pode ser eficaz em ambientes em que os membros da equipe já são altamente qualificados e capazes de trabalhar de forma independente.

O mesmo autor ressalta que o fator de risco principal desse estilo inclui o aumento do estresse e do esgotamento entre os membros da equipe, especialmente se as metas forem excessivamente desafiadoras ou as demandas forem constantes e intensas. O líder marcador de ritmo pode não oferecer o apoio necessário, o que afeta a motivação e o bem-estar emocional da equipe a longo prazo. A criatividade e a inovação ficam sufocadas, pois a possibilidade dos colaboradores se sentirem pressionados a seguir o ritmo do líder sem a liberdade para explorar novas ideias é alta. Então, é necessário a cautela desse estilo, equilibrando a exigência por

resultados com a necessidade de suporte emocional e autonomia para que a equipe se mantenha engajada e saudável.

f) Estilo Coercivo

Goleman (2023) descreve que o estilo de liderança coercivo se caracteriza pela imposição de ordens diretas e controle rigoroso sobre a equipe, com o líder exercendo autoridade de forma autocrática. Nesse modelo, são estabelecidas regras claras e expectativas elevadas, exigindo que os membros da equipe sigam as instruções sem questionamentos. Geralmente associado a situações de urgência ou crise, esse estilo visa garantir resultados imediatos, sendo eficaz em contextos de alta pressão, onde decisões rápidas e assertivas são necessárias.

No entanto, embora o estilo coercitivo possa ser útil em momentos críticos, ele é considerado o menos eficaz e tende a gerar um clima de medo e a reduzir a motivação da equipe a longo prazo, uma vez que a autonomia e a criatividade dos colaboradores são severamente limitadas. Neste contexto, Goleman (2023) destaca que, se usado de forma prolongada, o estilo coercivo pode levar ao desgaste emocional da equipe e ao aumento da resistência, tornando-se contraproducente para o desenvolvimento de um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

Percebe-se que todas as teorias e estilos de liderança explorados nestas seções, refletem a diversidade de abordagem no campo, no qual cada uma com as suas parcelas de contribuições importantes para a verdadeira compreensão, mas, todas convergem para a ideia de que a liderança é o ato de influenciar e capacitar pessoas em direção a objetivos compartilhados, utilizando uma combinação de habilidades técnicas, emocionais e sociais.

O sucesso de uma organização depende de equipes bem capacitadas, que atuem em um ambiente de trabalho acolhedor e estimulante, promovendo maior eficiência e produtividade. Para isso um grande líder pode empregar várias táticas para gerenciar um ambiente de trabalho produtivo e motivador. Algumas das principais táticas incluem:

- a) Estabelecimento de Metas Claras e Inspiradoras: Segundo Locke e Latham (2002), líderes eficazes utilizam o estabelecimento de metas como uma maneira de orientar e motivar seus colaboradores. Objetivos claros e

desafiadores aumentam a motivação e o desempenho, enquanto objetivos inspiradores incentivam os colaboradores a se comprometerem e darem o seu melhor.

- b) **Feedback Constante e Construtivo:** De acordo com Kluger e DeNisi (1996), o feedback é uma ferramenta essencial para o desenvolvimento dos colaboradores. Líderes que oferecem feedback de maneira constante e construtiva ajudam seus liderados a melhorar suas habilidades e superar desafios, além de aumentar a confiança e a satisfação no trabalho.
- c) **Empoderamento e Delegação:** Conger e Kanungo (1988) destacam que o empoderamento é fundamental para aumentar o engajamento e a responsabilidade dos colaboradores. Ao delegar responsabilidades e permitir que os membros da equipe tomem decisões, o líder promove autonomia e incentiva o desenvolvimento das habilidades dos colaboradores.
- d) **Escuta Ativa e Comunicação Eficaz:** Yukl (2013) aponta que líderes que praticam a escuta ativa conseguem entender melhor as necessidades e preocupações dos colaboradores, promovendo um ambiente de confiança e respeito. A comunicação eficaz também garante que as informações sejam transmitidas com clareza e que todos estejam alinhados com os objetivos organizacionais.
- e) **Reconhecimento e Recompensa:** A teoria de reforço de Skinner (1971) sugere que recompensas e reconhecimento são poderosos motivadores. Líderes que reconhecem o esforço e as conquistas dos colaboradores reforçam comportamentos positivos, o que aumenta a motivação e a lealdade.
- f) **Desenvolvimento Contínuo:** Investir no desenvolvimento profissional dos colaboradores é outra tática importante. Para Bass e Riggio (2006), líderes transformacionais incentivam o crescimento pessoal e profissional de suas equipes, promovendo treinamentos e oportunidades de aprendizado que ampliam as competências dos membros da equipe (Bass; Riggio 2006)

Essas táticas combinadas permitem que um líder não apenas gerencie a equipe de maneira eficaz, mas também crie um ambiente que favoreça o desenvolvimento e o engajamento de todos os envolvidos. Porém, em meio às transformações tecnológicas e ambientais, os líderes precisam de habilidades para se ajustar rapidamente e guiar suas equipes em mudanças estratégicas, o que exige uma mentalidade de aprendizado contínuo e muita resiliência (Ferry 2023).

Segundo Goleman (2015), os líderes mais bem-sucedidos não se limitam a um único estilo de liderança, mas adaptam seu comportamento conforme a situação da empresa. Diversos estudos indicam que quanto mais estilos um líder for capaz de utilizar, melhor será seu desempenho. Aqueles que dominam quatro ou mais estilos tendem a obter os melhores resultados.

Essa flexibilidade permite que os líderes eficazes ajustem sua abordagem para lidar com os diferentes desafios e necessidades da equipe, criando um ambiente mais produtivo e motivador. Adaptar o estilo de liderança conforme a situação fortalece o relacionamento entre líderes e lideranças, promove maiores engajamentos e facilita a superação de obstáculos. Essa capacidade de adaptação torna-se especialmente importante em um mercado dinâmico e competitivo, onde a habilidade de liderança com emoções é um diferencial para alcançar resultados sólidos e sustentáveis (Goleman, 2015).

Estudos recentes apontam que o desenvolvimento de inteligência emocional e empatia é essencial para que líderes possam construir relacionamentos fortes e promover ambientes de trabalho positivos, o que facilita a comunicação e a colaboração. Tal habilidade continua sendo um diferencial importante, ajudando líderes a lidar com situações complexas de forma mais eficaz (Harvard Business Publishing, 2023). Na seção a seguir será tratada a importância da inteligência emocional na formação de um líder de sucesso.

### 2.3 Inteligência Emocional e o sucesso do líder

No século XIX, o sucesso era amplamente associado ao poder financeiro e à posição social, o que, muitas vezes, prejudicava as relações interpessoais, tornando-as tensas e desgastantes. Nesse cenário, indivíduos sem sucesso emocional tendiam a enfrentar insatisfações pessoais e dificuldades em outras áreas da vida. Os estudos sobre inteligência emocional com o tempo, refutaram a ideia de que o quociente Intelectual era o único determinante para o sucesso. Ao contrário, evidências atuais indicam que a verdadeira chave para uma liderança eficaz está no domínio da IE, e não no QI. A IE, que envolve o entendimento e gerenciamento das próprias emoções e a habilidade de lidar com as emoções alheias, tem se mostrado essencial para a construção de lideranças mais empáticas, resilientes e bem-sucedidas.

Segundo Goleman (2022), a liderança eficaz vai além da simples gestão de tarefas ou da tomada de decisões lógicas e racionais. Ela envolve o entendimento profundo das necessidades da equipe, a criação de um ambiente de trabalho positivo e a habilidade de motivar os outros a alcançar objetivos coletivos. Nesse contexto, a inteligência emocional é uma habilidade essencial para líderes que buscam estabelecer uma comunicação clara, resolver conflitos e inspirar confiança. Líderes emocionalmente inteligentes são mais aptos a reconhecer os sentimentos e as necessidades de seus colaboradores, ajustando sua abordagem para promover um ambiente harmonioso e produtivo.

E sobre controlar as emoções, Robbins (2005) já argumentava que os executivos não devem controlar as emoções dos seus colaboradores porque elas fazem parte da natureza humana. O autor afirma que os executivos erram ao desconsiderar os elementos emocionais do comportamento organizacional ou até analisar as atitudes das pessoas como se fosse totalmente racional, pois não é possível separar o racional do emocional no dia a dia, pois o segundo acaba prejudicando o primeiro na maioria dos casos. Por isso, Cury (2008) reforça o quanto é essencial aprender a gerenciar as próprias emoções para depois enfrentar as emoções dos demais. O que faz muito sentido, pois como será possível compreender os sentimentos dos outros se não se sabe lidar com os próprios sentimentos? Apesar de isto não ser simples, é altamente necessário para se

conquistar o sucesso em todos os âmbitos da vida, principalmente no profissional ocupando um cargo de liderança.

O mesmo autor ainda destaca que o indivíduo nunca será o gestor pleno das suas emoções. Porque caso fosse possível chegar em um nível tão alto de controle, o humano se tornaria altamente egoísta, focando apenas nos seus próprios prazeres sem se preocupar com relacionamentos ou com a convivência em si. Grant (2021) sugere que os líderes que conseguem equilibrar suas próprias emoções com as emoções de sua equipe são mais eficazes em ambientes de trabalho desafiadores. Eles são capazes de construir conexões mais profundas com seus colaboradores, estabelecendo relações de confiança que são fundamentais para o engajamento e o desempenho organizacional. Além disso, líderes com alta IE são mais resilientes, sendo capazes de lidar com o estresse e a pressão sem comprometer a qualidade das decisões ou as relações interpessoais, resultando em uma liderança mais consistente e adaptativa.

O desenvolvimento da inteligência emocional é um processo contínuo e pode ser cultivado tanto em nível individual quanto organizacional. Brackett (2020) sugere que uma das maneiras mais eficazes de aprimorar a IE é por meio de programas de treinamento focados em autoconsciência e autorregulação. Ele acredita que, ao desenvolver uma maior compreensão de suas próprias emoções, os líderes podem melhorar sua capacidade de se conectar com os outros e, assim, se tornar mais empáticos e eficazes em sua liderança. Goleman (2022) complementa que as organizações devem criar ambientes que favoreçam o desenvolvimento da IE, proporcionando treinamentos, feedback contínuo e oportunidades para os líderes praticarem suas habilidades emocionais. Isso pode incluir práticas como *mindfulness*, escuta ativa e exercícios de empatia, que ajudam identificar áreas de melhoria e aprimorar suas habilidades interpessoais.

A liderança é um fenômeno complexo, que transcende as habilidades técnicas e estratégicas, abrangendo também as competências emocionais necessárias para influenciar, inspirar e engajar indivíduos e equipes. Ao longo da história e nas lideranças contemporâneas, observam-se exemplos notáveis de líderes que demonstraram altos ou baixos níveis de inteligência emocional, com impactos significativos em suas respectivas organizações e comunidades.

### 3 MÉTODO

No contexto deste trabalho, a pesquisa classifica-se como aplicada, uma vez que, conforme expõe Gil (2010), seu principal objetivo é buscar resolver problemas práticos ao aplicar o conhecimento teórico, com o objetivo de solucionar questões específicas em diversas áreas de estudo. Dessa forma, esse tipo de pesquisa concentra-se em como o conhecimento pode ser utilizado para solucionar questões concretas e reais enfrentadas pelas Organizações diariamente e conseqüentemente gerar resultados que contribuam para a melhoria de todos os processos.

Na busca por elucidar alguns pontos referentes ao estudo de trabalho, optou-se então pela abordagem qualitativa. Conforme expõe Minayo (2010), essa abordagem é definida como uma forma de investigação voltada para a interpretação e compreensão dos fenômenos humanos, buscando, acima de tudo, entender as significações que as pessoas atribuem aos fatos e experiências que vivenciam em seus respectivos contextos. Nesse contexto, a pesquisa qualitativa se diferencia por seu foco no significado subjetivo e nas experiências individuais, sem perder de vista as particularidades do ambiente social e cultural em que esses fenômenos ocorrem. Portanto, essa análise qualitativa, não se limita à mera descrição, mas se aprofunda na compreensão das complexas relações entre os indivíduos e os contextos nos quais estão inseridos, permitindo uma visão mais ampla e contextualizada dos fenômenos em estudo.

No que se diz respeito aos fins, ele adota um método exploratório, conforme destacado por Gil (1999), utilizado quando se deseja obter uma visão preliminar e geral sobre um problema ou fenômeno ainda pouco conhecido ou pouco estudado. Esse tipo de pesquisa tem como principal objetivo explorar o tema em questão, permitindo ao pesquisador levantar informações iniciais que possibilitem a formulação de hipóteses para investigações mais aprofundadas. De acordo com o autor, o método exploratório não tem como finalidade fornecer respostas definitivas ou conclusões definitivas, mas sim oferecer uma base para o desenvolvimento de estudos subsequentes, ajudando a delimitar melhor o objeto de pesquisa e a identificar as variáveis mais relevantes a serem investigadas, ou seja, proporcionar uma compreensão inicial do problema, levantar questões e hipóteses e estabelecer as bases para estudos futuros mais focados e precisos.

O meio escolhido para ser utilizado foi a pesquisa bibliográfica, a qual segundo Boccato (2006), tem como objetivo realizar um levantamento e uma análise crítica do tema em questão, por meio de uma investigação de referenciais teóricos previamente publicados. Esses referenciais, ao serem consultados, proporcionam uma base sólida que contribui para o desenvolvimento e a efetivação da pesquisa, enriquecendo a compreensão sobre o assunto abordado. Complementarmente, Appolinário (2011) ressalta que a pesquisa bibliográfica consiste na avaliação de documentos, com o propósito de promover uma revisão da literatura relacionada a um tema específico ou a um determinado contexto teórico. Assim, o levantamento bibliográfico se configura como um método essencial para o pesquisador e nesse estudo foram utilizados livros, teses, artigos e outros materiais previamente estudados e publicados, com o intuito de fundamentar teoricamente a solução da problemática proposta pelo tema de pesquisa, onde as principais palavras chaves de pesquisa para o estudo são inteligência emocional e liderança.

Com relação as limitações do estudo, observa-se a restrição de tempo, em função dos prazos acadêmicos a serem cumpridos; bem como o fato da pesquisa escolhida ser bibliográfica e feita pelo levantamento da literatura com temas existentes.

## 4 RESULTADOS E ANÁLISE

Neste capítulo serão apresentados os resultados da pesquisa com base no referencial teórico estudado.

### 4.1 Líderes com Alta e baixa IE

Esta seção analisará exemplos de líderes com diferentes níveis de Inteligência Emocional, explorando como essas características influenciam suas decisões, comportamentos e a eficácia de sua liderança. Os exemplos escolhidos para este estudo são: Jesus Cristo, um líder espiritual com alta IE, Brian Niccol, CEO da Starbucks, com uma IE relativamente alta, e Elon Musk, um líder controverso com uma IE que tem sido considerada baixa por muitos analistas.

#### 4.1.1 Jesus Cristo

Jesus Cristo, figura central do cristianismo, pode ser considerado um dos líderes mais emblemáticos com uma inteligência emocional extremamente alta. Ele demonstrou grande autoconsciência e autocontrole, mantendo o foco em sua missão, mesmo em momentos de angústia, como no Getsêmani, e respondendo com serenidade em situações de conflito. Sua empatia era profunda, demonstrada ao se solidarizar com os sofrimentos alheios, como no caso de Lázaro (João 11:35) e ao acolher os marginalizados, como a mulher adúltera (João 8:1-11). Jesus também possuía a habilidade de inspirar e influenciar com parábolas, conectando seus ensinamentos à vida cotidiana das pessoas, e sua liderança era baseada no exemplo, não no medo ou imposição.

Em situações de conflito, Ele demonstrava sabedoria, como ao responder à questão do tributo a César (Mateus 22:15-22), e sua prática de perdão, especialmente ao perdoar seus algozes na cruz (Lucas 23:34), foi um dos pilares de sua liderança. Seu propósito claro de cumprir a vontade de Deus e salvar a humanidade inspirou seus seguidores. Além disso, Ele se conectava com pessoas de todas as classes sociais, mostrando sensibilidade às necessidades emocionais de cada indivíduo. No quesito de treinamento, Jesus com seus discípulos refletia bastante sua liderança de forma prática e capacitadora, em episódios como o Envio

dos Doze (Lucas 9:1-6), Ele os instruiu a confiar em Deus e lidar com a rejeição. Na Multiplicação dos Pães e Peixes (Marcos 6:30-44), desafiou os discípulos a confiar na provisão divina, mesmo diante da escassez.

Ao Enviar os Setenta (Lucas 10:1-20), destacou a importância do trabalho em equipe, oração e obediência. Na Última Ceia (João 13-17), Jesus ensinou sobre serviço, humildade e a promessa do Espírito Santo, preparando-os para a missão. Por fim, na Grande Comissão (Mateus 28:16-20), delegou aos discípulos a responsabilidade de espalhar a mensagem, assegurando-lhes apoio contínuo. Esses momentos mostram como Jesus, por meio de desafios e ensinamentos práticos, capacitou seus discípulos a continuarem sua missão, firmando-os como líderes espirituais para o futuro. Portanto, a capacidade de Jesus compreender e lidar com as próprias emoções e dos outros, sua empatia, autoconhecimento e habilidade de motivar e transformar as pessoas, são aspectos centrais de sua liderança, até os dias atuais a sua mensagem e o seu exemplo de líder causa um impacto na sociedade em todos os aspectos.

#### 4.1.2 Brian Niccol

O segundo exemplo é o CEO Brian Niccol, que atualmente está à frente de uma das maiores e mais reconhecidas redes de café do mundo. Embora a Starbucks seja uma corporação de grande porte, Niccol se destacou por seu estilo de liderança, que combina inteligência emocional, visão estratégica e um foco contínuo nas pessoas. Sua gestão foi marcada pela ênfase no fortalecimento da cultura organizacional, na clareza de propósito e na comunicação eficaz, elementos essenciais para o engajamento dos colaboradores e a conquista de resultados sustentáveis para a empresa, como afirma Ana Alves em sua publicação no (Capitalist, 2024). Isso está alinhado à visão de Goleman (1995), que afirma que líderes com alta inteligência emocional são ideais para criar uma cultura organizacional resiliente, pois conseguem compreender as particularidades de seus colaboradores e promover um ambiente de trabalho positivo.

Seguindo a linha de raciocínio de Brackett (2019), que afirma que os líderes que conseguem identificar, entender e gerenciar suas emoções de forma eficaz promovem uma cultura de empatia, favorecendo o desenvolvimento, a confiança e o engajamento dos colaboradores, Niccol destacava-se por valorizar a experiência dos

funcionários, especialmente dos baristas. Ele reconhecia que a satisfação e o envolvimento da equipe são fundamentais para o sucesso da empresa. Sua liderança era fundamentada na confiança, na comunicação aberta e na empatia, criando um ambiente de trabalho que impulsionava o crescimento e a inovação. Na comunicação Niccol demonstrou grande clareza e transparência, compartilhando de forma objetiva seus planos e metas, o que fortalece a responsabilidade e o alinhamento de toda a organização, tendo a capacidade de adaptar a estrutura organizacional para torná-la mais ágil e delegar maior autonomia aos líderes locais reflete seu equilíbrio entre a gestão de resultados financeiros e a manutenção de um ambiente positivo para os colaboradores, Ana Alves em sua publicação no Capitalist (2024).

McKee, Boyatzis e Goleman (2002) destacam que líderes com alta inteligência emocional são aqueles capazes de inspirar suas equipes. A liderança baseada na inteligência emocional não só impacta a produtividade, mas também cria uma conexão profunda com os colaboradores, fator essencial para o desenvolvimento de um ambiente de trabalho saudável e positivo. Na mesma linha, Niccol, em sua abordagem, resgata a essência da Starbucks como um "terceiro lugar", ao investir em espaços acolhedores e no treinamento contínuo dos baristas. Isso reforça sua convicção de que uma cultura organizacional sólida, alinhada aos valores da empresa, é crucial para o sucesso a longo prazo. Essa liderança empática e estratégica, focada nas pessoas, exemplifica como a inteligência emocional pode ser aplicada na Starbucks, transformando a organização em um ambiente cada vez mais integrado e orientado para resultados duradouros.

#### 4.1.3 Elon Musk

Enquanto muitos líderes são admirados por sua habilidade em navegar pelos aspectos emocionais de sua equipe, Elon Musk, CEO da Tesla e SpaceX, se destaca como um exemplo controverso no que diz respeito ao uso da inteligência emocional em sua liderança, como diz Ramon (2024) em um artigo dos Administradores. Autores como Bradberry e Greaves (2020) apontam que líderes com baixa IE tendem a ser mais impulsivos em suas decisões, frequentemente reagindo de forma emocional sem considerar as consequências para sua equipe. Musk, muitas vezes, tem demonstrado comportamentos impulsivos em suas

interações públicas, especialmente nas redes sociais, onde seus *tweets* podem gerar flutuações no mercado e desestabilizar suas empresas.

A falta de empatia de Musk também é frequentemente mencionada em análises sobre sua liderança, como Diego (2022) na matéria do Exame revela. Goleman (2022) destaca que a empatia, um dos pilares da IE, é crucial para um líder compreender as necessidades emocionais de sua equipe e agir de maneira a promover um ambiente de confiança e colaboração. No entanto, Musk tem sido criticado por suas atitudes rígidas e seu comportamento autoritário, que muitas vezes desconsideram as emoções e o bem-estar de seus colaboradores. Ele tem se mostrado pouco receptivo ao feedback de sua equipe e, em alguns casos, suas decisões de gestão demonstram um desdém por aspectos emocionais que são fundamentais para a moral do time Claudia (2024).

Em momentos de crise, a inteligência emocional de um líder se revela de forma ainda mais clara. Grant (2021) ressalta que líderes emocionalmente inteligentes possuem uma habilidade única para manter a calma e tomar decisões ponderadas, mesmo sob pressão. No entanto, a abordagem de Musk em tempos de crise é, muitas vezes, caracterizada pela falta de autorregulação emocional. Um exemplo notório disso ocorreu durante a crise de produção dos veículos da Tesla, quando Musk demonstrou frustração pública e exigiu que seus funcionários trabalhassem em condições extremamente exigentes para atender à demanda. Embora sua abordagem tenha gerado resultados em termos de produção, ela também resultou em estresse excessivo para os colaboradores e em um ambiente de trabalho tenso, o que pode ser interpretado como uma falha na gestão emocional da equipe.

Além disso, Bradberry e Greaves (2020) argumentam que líderes com baixa IE frequentemente têm dificuldades em reconhecer suas próprias limitações emocionais, o que pode comprometer a eficácia de suas decisões. Musk, por exemplo, raramente admite falhas de gestão ou problemas internos de maneira pública, preferindo minimizar ou contornar questões emocionais dentro de suas empresas, o que pode gerar um ambiente de transparência reduzida e desconfiança entre os colaboradores. Embora Musk seja um exemplo de líder com algumas características de baixa inteligência emocional, é importante considerar que a IE é uma competência que pode ser desenvolvida ao longo do tempo.

Goleman (2022) afirma que, por meio de treinamento e autoconhecimento, é possível melhorar habilidades como autorregulação, empatia e motivação. Nesse sentido, apesar das críticas à sua abordagem atual, Musk ainda tem a oportunidade de fortalecer sua IE, adotando uma postura mais equilibrada em relação à gestão de suas emoções e ao trato com suas equipes. Por outro lado, Grant (2021) destaca que a evolução da IE pode ser um fator crucial para o sucesso a longo prazo de líderes que estão à frente de grandes inovações e mudanças. Um aumento na capacidade emocional de Musk poderia, por exemplo, melhorar a retenção de talentos e a coesão interna em suas empresas, promovendo um ambiente mais colaborativo e sustentável.

Portanto, a finalidade desta seção foi analisar exemplos históricos e contemporâneos de líderes com alta e baixa inteligência emocional, a fim de explorar as estratégias de liderança desses três exemplos, avaliando como a inteligência emocional (ou a falta dela) influenciou suas decisões e o impacto dessas decisões em suas organizações e no público. Revelando como essas lições podem ser aplicadas a contextos atuais, oferecendo uma reflexão sobre a importância da inteligência emocional para os líderes do presente e do futuro.

## 5 CONCLUSÃO

Historicamente, havia uma visão predominante de que as emoções deveriam ser deixadas de lado no ambiente de trabalho, com o intuito de manter o foco e a produtividade. No entanto, pesquisas muito bem fundamentadas como as de Goleman em 1995, trouxeram à tona a relevância das emoções no comportamento humano, desafiando essa visão tradicional. Hoje, sabe-se que as emoções desempenham um papel fundamental nas dinâmicas organizacionais, influenciando tanto as relações interpessoais quanto o desempenho individual e coletivo. E baseando-se nos dias atuais, o estudo refletiu sobre os impactos das mudanças no cenário organizacional contemporâneo, caracterizado por uma crescente globalização, avanços tecnológicos e uma pressão competitiva que, em conjunto, têm intensificado os níveis de estresse entre os líderes.

Esse contexto, por sua vez, pode afetar diretamente a capacidade desses profissionais de gerenciar e cuidar das pessoas sob sua liderança, um dos pilares essenciais para o sucesso organizacional. Este trabalho buscou investigar a importância da inteligência emocional como ferramenta de liderança, com o objetivo de responder à questão central: como ela pode contribuir para o bom desempenho de um líder? A partir da análise da literatura e da compreensão do papel das emoções na gestão de pessoas, foi possível atingir o objetivo proposto pelo trabalho, onde podemos afirmar que os líderes com alta inteligência emocional verdadeiramente têm mais capacidade de lidar com desafios, promover um ambiente de trabalho positivo e engajar suas equipes, o que vai refletir diretamente no sucesso organizacional.

Sobre a Liderança, foi apresentada a complexidade e a diversidade de abordagens que buscam compreender o papel do líder e a dinâmica de sua atuação dentro de um grupo. Ao longo do tempo, diferentes teorias e estilos de liderança surgiram, cada uma oferecendo uma perspectiva única sobre como os líderes influenciam e guiam seus seguidores em direção a objetivos comuns. Essas abordagens variam de acordo com os contextos e os desafios enfrentados pelos líderes, refletindo a adaptabilidade e a evolução do conceito de liderança no mundo organizacional. A liderança deve ser vista como uma competência multifacetada, que envolve habilidades interpessoais, tomadas de decisão estratégicas e, principalmente, a capacidade de inspirar e motivar os membros de um grupo. À

medida que as organizações enfrentam um mundo cada vez mais complexo e dinâmico, a reflexão contínua sobre os diferentes tipos de liderança e suas aplicações práticas se torna fundamental para o sucesso organizacional. O líder do futuro será aquele capaz de integrar os diferentes estilos de liderança de forma flexível e eficaz, atendendo às necessidades de seus seguidores e alcançando os objetivos estabelecidos.

Na análise feita de exemplos históricos e contemporâneos de líderes com alta e baixa inteligência emocional, foi oferecida uma visão valiosa sobre o impacto que essa competência pode ter nas decisões e no sucesso organizacional. Na exploração das estratégias adotadas por esses líderes, ficou evidente que a inteligência emocional desempenha um papel na capacidade de tomada de decisão, na gestão de conflitos, comunicação eficaz e criação de ambientes saudáveis e produtivos. Líderes com alta inteligência emocional demonstram uma maior habilidade em lidar com pressões e desafios do ambiente organizacional, além de cultivar relações interpessoais positivas que, por sua vez, promovem um clima de confiança e cooperação dentro da equipe.

Mas, por outro lado, a falta de inteligência emocional pode resultar em decisões impensadas, na dificuldade em lidar com adversidades e na falha em engajar e motivar os colaboradores, o que pode prejudicar não apenas o desempenho da organização, mas também sua reputação perante o público e as partes interessadas. As lições extraídas desses exemplos mostram importantes reflexões sobre a necessidade de os líderes atuais e futuros desenvolverem habilidades emocionais, como a empatia, a autopercepção e o autocontrole.

Nesse contexto, surgem várias possibilidades para aprofundar o estudo dessa competência crucial, particularmente no cenário corporativo contemporâneo. Temas que devem ser destacados para estudos futuros mais aprofundados são a relação entre inteligência emocional e a gestão de mudanças organizacionais, o papel da inteligência emocional na motivação e no engajamento dos colaboradores e a inteligência emocional aplicada à tomada de decisão estratégica. Portanto, a IE surge como uma competência essencial para os líderes no contexto contemporâneo, e sua aplicação pode ser determinante para um desempenho eficaz, resilientes, inovadoras, preparadas as organizações para enfrentar os desafios do mundo globalizado e dinâmico. É imprescindível que os líderes estejam cada vez mais conscientes da importância de cultivar e investir no desenvolvimento dessa

habilidade, não apenas para o seu próprio bem-estar, mas principalmente promovendo um impacto positivo nas suas equipes e empresa como um todo.

## REFERÊNCIAS

ADMINISTRADORES. **O grau de inteligência emocional de 10 grandes líderes internacionais.** Administradores, 2023. Disponível em: <https://www.administradores.com.br/noticias/o-grau-de-inteligencia-emocional-de-10-grandes-lideres-internacionais-segundo-ia>. Acesso em: 23 dez. 2024.

ALVES, Mariana. **O impacto da inteligência emocional no ambiente organizacional.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2021.

ANTONAKIS, John; DAY, David V. **The nature of leadership.** 3. ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2021.

APPOLINÁRIO, Fabio. **Dicionário de metodologia científica: um guia para a produção do conhecimento científico.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BASS, Bernard M.; RIGGIO, Ronald E. **Transformational leadership.** 2. ed. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 2006.

BAUER, Talya N.; GREEN, Stephen G. **Leader-member exchange and team dynamics: a modern perspective.** London: Routledge, 2024.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: administração do sentido.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

BESERRA, João; MACÊDO, Carolina. **Habilidades sociais como diferencial no ambiente de trabalho.** Revista Brasileira de Gestão Empresarial, v. 9, n. 1, p. 35-49, 2020.

BÍBLIA SAGRADA. **Evangelho segundo João.** João 8:1-11. Tradução João Ferreira de Almeida. Barueri: Sociedade Bíblica do Brasil, 2011.

BÍBLIA SAGRADA. **Evangelho segundo João.** João 11:35. Tradução João Ferreira de Almeida. Barueri: Sociedade Bíblica do Brasil, 2011.

BÍBLIA SAGRADA. **Evangelho segundo Lucas.** Lucas 10:1-20. Tradução João Ferreira de Almeida. Barueri: Sociedade Bíblica do Brasil, 2011.

BÍBLIA SAGRADA. **Evangelho segundo Mateus.** Mateus 22:15-22. Tradução João Ferreira de Almeida. Barueri: Sociedade Bíblica do Brasil, 2011.

BONO, Joyce E.; JUDGE, Timothy A. **Transformational leadership: balancing inspiration and emotional demands**. New York: Routledge, 2024.

BOCCATO, V. R. C. **Metodologia da pesquisa bibliográfica na área odontológica e o artigo científico como forma de comunicação**. Revista Odontológica da Universidade de São Paulo, São Paulo, v. 18, n. 3, p. 265-274, 2006.

BOYATZIS, Richard E. **Liderança marcadora de ritmo: desafios e potenciais em ambientes de alta performance**. 1. ed. Boston: Harvard Business Review Press, 2022.

BRACKETT, Marc. **Permission to feel: unlocking the power of emotions to help our kids, ourselves, and our society thrive**. New York: Celadon Books, 2019.

BRACKETT, Marc A. **A inteligência emocional nas organizações: a arte de se conectar com as pessoas**. 1. ed. São Paulo: Editora Planeta, 2020.

BRADBERRY, Travis; GREAVES, Jean. **Emotional intelligence 2.0**. 2. ed. San Diego: TalentSmart, 2020.

BRADBERRY, Travis; GREAVES, Jean. **Inteligência emocional 2.0**. Tradução de Gustavo Araújo. São Paulo: GMT Editores, 2018.

CAPITALIST. **Entenda como o CEO da Starbucks usou inteligência emocional para vencer**. Capitalist, 2023. Disponível em: <https://capitalist.com.br/entenda-como-o-ceo-da-starbucks-usou-inteligencia-emocional-para-vencer/>. Acesso em: 17 nov. 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 9. ed. São Paulo: Elsevier, 2014.

GOLEMAN, Daniel. **Foco: a atenção e seu papel fundamental para o sucesso**. Tradução de Laura Teixeira Motta. Rio de Janeiro: Objetiva, 2013.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional**. Tradução de Marcos Santarrita. Rio de Janeiro: Objetiva, 1996.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. Tradução de Marcos Santarrita. 2. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional no trabalho**. Tradução de Renato Marques. Rio de Janeiro: Objetiva, 1999.

GOLEMAN, Daniel. **O cérebro e a inteligência emocional: novas perspectivas**. Tradução de Maria Luiza X. de A. Borges. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

GOLEMAN, Daniel. **Trabalhando com a inteligência emocional**. Tradução de Lídia de Almeida. Rio de Janeiro: Objetiva, 1999.

GOLEMAN, Daniel; BOYATZIS, Richard; MCKEE, Annie. **Inteligência emocional na empresa: como selecionar e liderar com sucesso**. Tradução de José Roberto N. Papaléo. Rio de Janeiro: Objetiva, 2002.

GOLEMAN, Daniel; BOYATZIS, Richard; MCKEE, Annie. **Liderança primordial: liberando o poder da inteligência emocional**. Tradução de Alves Calado. Rio de Janeiro: Objetiva, 2018.

GOLEMAN, Daniel; DAVIDSON, Richard J. **Altered traits: science reveals how meditation changes your mind, brain, and body**. New York: Avery, 2017.

GOLEMAN, Daniel; KAUFMAN, Paul; RAY, Michael. **The creative spirit**. New York: Plume, 1993.

GOLEMAN, Daniel; SENGE, Peter. **O poder da inteligência emocional: a nova ciência das relações humanas**. São Paulo: Companhia das Letras, 2019.

JUDGE, Timothy A.; BONO, Joyce E. **Personality and leadership: trait and effectiveness**. 3. ed. New York: Routledge, 2021.

KLIE, Shannon. **Emotional smarts win the day**. 2007. Disponível em: <http://www.hrreporter.com/article/5173-emotional-smarts-win-the-day/>. Acesso em: 28 set. 2024.

KLUGER, Avraham N.; DENISI, Angelo. **The effects of feedback interventions on performance: a historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory**. Psychological Bulletin, v. 119, n. 2, p. 254-284, 1996.

KNIPPENBERG, Daan van; SITKIN, Sim B. **Charismatic leadership: moving beyond the charisma myth**. Oxford: Oxford University Press, 2022.

LOCKE, Edwin A.; LATHAM, Gary P. **A teoria da definição de metas e a sua aplicação à liderança**. *Psicologia Organizacional*, v. 37, p. 1-19, 2002.

MAYER, John D.; SALOVEY, Peter; CARUSO, David R. **Emotional intelligence: new ability or eclectic traits?** *American Psychologist*, v. 75, n. 9, p. 127–143, 2020.

MAYER, J. D.; DI PAOLO, M. T.; SALOVEY, P. **Perceiving affective content in ambiguous visual stimuli: a component of emotional intelligence**. *Journal of Personality Assessment*, v. 54, n. 3-4, p. 772–781, 1990. Disponível em: [https://doi.org/10.1207/s15327752jpa5403&4\\_24](https://doi.org/10.1207/s15327752jpa5403&4_24).

MAYER, J. D.; SALOVEY, P.; CARUSO, D. R. **Emotional intelligence as zeitgeist, as personality, and as a mental ability**. In: BAR-ON, R.; PARKER, J. D. A. (Eds.). **The handbook of emotional intelligence: Theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace**. San Francisco: Jossey-Bass, 2000. p. 92–117.

MCKEE, A.; BOYATZIS, R.; GOLEMAN, D. **Primal leadership: realizing the power of emotional intelligence**. Boston: Harvard Business Review Press, 2002.

MIRANDA, Carla; SILVA, Renato; ALVES, Tatiana. **Habilidades sociais no ambiente corporativo: desafios e estratégias**. *Revista de Psicologia Aplicada*, v. 12, n. 3, p. 45-60, 2017.

MIRANDA, João. **Inteligência emocional: como desenvolver competências emocionais e sociais no ambiente de trabalho**. São Paulo: Atlas, 2017.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 12. ed. São Paulo: Hucitec, 2010.

MUNDO DO MARKETING. **Liderança de alto risco: o modelo controverso de Elon Musk e seus ensinamentos**. Mundo do Marketing, 2023. Disponível em: <https://mundodomarketing.com.br/lideranca-de-alto-risco-o-modelo-controverso-de-elon-musk-e-seus-ensinamentos>. Acesso em: 23 dez. 2024.

NORTHOUSE, Peter G. **Leadership: theory and practice**. 9. ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2021.

NORTHOUSE, Peter G. **Introduction to leadership: concepts and practice**. 5. ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2022.

NORTHOUSE, Peter G. **Liderança: teoria e prática**. 9. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2023.

O'BOYLE, E. H.; HUMPHREY, R. H.; POLLACK, J. M.; HAWVER, T. H.; STORY, P. A. **The relation between emotional intelligence and job performance: a meta-analysis**. *Journal of Organizational Behavior*, v. 32, n. 5, p. 788–818, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/job.714>.

PSYCHOLOGY TODAY. **Mastering self-management: the key to professional resilience and leadership success**. Disponível em: <https://www.psychologytoday.com>. Acesso em: 21 nov. 2024.

PILLAI, Rajnandini; WILLIAMS, Eric A. **Charismatic leadership: influence and organizational performance**. 2. ed. London: Routledge, 2021.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 10. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. **Comportamento organizacional**. 15. ed. São Paulo: Pearson, 2013.

SALOVEY, P. **The emotional intelligence of groups and organizations**. In: GOLEMAN, R. (Ed.). **Working with emotional intelligence**. New York: Bantam Books, 1999. p. 17.

SANTOS, Ana Paula; CERVI, João Carlos. **Inteligência emocional: estratégias para o desenvolvimento pessoal e profissional**. Curitiba: InterSaber, 2012.

SARTRE, Jean-Paul. **Esboço para uma teoria das emoções**. Tradução de Paulo Perdiggão. São Paulo: Abril Cultural, 2010.

SBIE - SOCIEDADE BRASILEIRA DE INTELIGÊNCIA EMOCIONAL. **Inteligência emocional: entenda sua origem e sua importância para o mercado de trabalho**. Disponível em: <http://www.sbie.com.br/blog/inteligencia-emocional-entenda-sua-origem-e-sua-importancia-para-o-mercado-de-trabalho/>. Acesso em: 22 nov. 2024.

STARR, Kendra. **Coaching de liderança: facilitando o desenvolvimento e o potencial das equipes**. 2. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2021.

SKINNER, B. F. **Reflexões sobre comportamento e cultura**. 1. ed. São Paulo: Editora Cultrix, 1971.

VARELA, Ana; COSTA, Ricardo; OLIVEIRA, Mariana. **Competências interpessoais e desempenho profissional: uma análise nas organizações**. Journal of Organizational Studies, v. 24, n. 2, p. 87-102, 2018.

VASQUEZ, Adriana; BARROS, Jorge. **Flexibilidade em liderança: adaptação a contextos dinâmicos**. São Paulo: Atlas, 2023.

WEF - WORLD ECONOMIC FORUM. **The Future of Jobs Report**. 2020. Disponível em: [http://www.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2020.pdf](http://www.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf). Acesso em: 26 set. 2024.

WEISINGER, Hendrie. **Inteligência emocional no trabalho**. São Paulo: Gente, 2001.

WEST, Martin. **O estilo democrático de liderança: desafios e oportunidades**. Londres: Routledge, 2022.

YUKL, Gary. **Leadership in organizations**. 8. ed. Boston: Pearson Education, 2013.

YUKL, Gary. **Leadership in organizations**. 9. ed. New York: Pearson, 2021.

ZHANG, Lei; LUO, Wei. **Leadership dynamics: traits and contextual influences**. Cambridge: Cambridge University Press, 2023.