

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
EDUARDO HENRIQUE COSTA BEZERRA**

**INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E SUA INFLUÊNCIA NO DESENVOLVIMENTO DA
LIDERANÇA**

**São Luís
2019**

EDUARDO HENRIQUE COSTA BEZERRA

**INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E SUA INFLUÊNCIA NO DESENVOLVIMENTO DE
LIDERANÇA**

Trabalho de Conclusão de Curso, na modalidade Artigo Científico, apresentado ao Curso de Administração da Universidade Estadual do Maranhão para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.^a Maria das Graças Corrêa Mendes

**São Luís
2019**

Bezerra, Eduardo Henrique Costa.

Inteligência emocional e sua influência no desenvolvimento de liderança / Eduardo Henrique Costa Bezerra. – São Luís, 2020.

22 f

Artigo Científico (Graduação) – Curso de Administração, Universidade Estadual do Maranhão, 2020.

Orientador: Profa. Ma. Maria das Graças Correa Mendes.

1.Inteligência emocional. 2.Liderança. 3.Desempenho. I.Título

CDU: 658:005.32

EDUARDO HENRIQUE COSTA BEZERRA

**INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E SUA INFLUÊNCIA NO DESENVOLVIMENTO DE
LIDERANÇA**

Trabalho de Conclusão de Curso, na modalidade Artigo, apresentado ao Curso de Administração da Universidade Estadual do Maranhão para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovado em: **07 / 01 / 2020.**

BANCA EXAMINADORA

Maria das Graças Correa Mendes (Orientadora)

Universidade Estadual do Maranhão

Rommel Moreira Sousa

Universidade Estadual do Maranhão

Roseane Maria do Nascimento Silva

Universidade Estadual do Maranhão

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E SUA INFLUÊNCIA NO DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA

¹Eduardo Henrique Costa Bezerra

²Maria das Graças Corrêa Mendes

RESUMO

Inteligência emocional é um conceito e habilidade socioemocional relevante cada vez mais, principalmente nos dias atuais. O objetivo geral da pesquisa se propôs a analisar a importância da inteligência emocional na formação de líderes, aprofundando a problemática por meio dos objetivos específicos que compreendiam: transcrever sobre a inteligência emocional, o que possibilitou um aprofundamento muito maior acerca do tema proposto para estudo; reafirmar o papel do líder dentro das organizações, que foi realizado considerando o que é a liderança, estilos de liderança, e sua influência no desempenho individual e no clima organizacional; correlacionar a inteligência emocional com a liderança, que culminou para a conclusão de que ambas não apenas se inter-relacionam, mas a liderança, na sua forma original, ideal, depende proporcionalmente do nível de inteligência emocional do líder. Também foram expostos e analisados os domínios da inteligência emocional que estão relacionados diretamente ao desenvolvimento das competências pessoais e sociais do líder emocionalmente. A pesquisa é exploratória, cuja abordagem utilizada engloba a pesquisa qualitativa, e a coleta de dados foi obtida pelo método de pesquisa bibliográfica.

Palavras-chave: Inteligência emocional. Liderança. Desempenho.

ABSTRACT

Emotional intelligence is an increasingly relevant concept and socioemotional skill, especially today. The general objective of the research was to analyze the importance of emotional intelligence in the formation of leaders, deepening the problem through specific objectives that included: transcribing about emotional intelligence, which allowed a much deeper understanding of the theme proposed for study; reaffirm the role of the leader within organizations, which was undertaken by considering leadership, leadership styles, and their influence on individual performance and organizational climate; Correlating emotional intelligence with

¹ Autor do Artigo Científico de conclusão do curso de Administração para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

² Professora Orientadora do Artigo Científico. 07/01/2020.

leadership, which culminated in the conclusion that not only do they interrelate, but leadership in its original ideal form depends on the level of emotional intelligence of the leader. The domains of emotional intelligence that are directly related to the development of personal and social skills of the emotionally intelligent leader were also exposed and analyzed. The research is exploratory, whose approach includes qualitative research, and data collection was obtained by the bibliographic research method.

Key words: Emotional Intelligence. Leadership. Performance

1 INTRODUÇÃO

Nos dias atuais, a globalização e suas ferramentas estão influenciando de forma impactante as atividades e rotinas de trabalho das organizações. A liquidez nas relações gera confusão na organização do tempo e separação de tarefas. É considerado natural, e até bem visto, levar o trabalho para casa, sendo um fato cada vez mais comum.

A competitividade do mercado e as mudanças constantes influenciam diretamente as pessoas que, por sua vez, tendem a ser bombardeadas com o excesso de informações e acometidas a alta carga de estresse. Dessa forma, é indispensável aos profissionais que se desenvolva a resiliência e, principalmente, a Inteligência Emocional, objetivando otimizar tanto o desempenho profissional, no quesito resultados e trabalho em equipe, como a qualidade de vida. Assim, o tema inteligência emocional, além de relevante é atual, pois vem ganhando cada vez mais espaço em seu tratamento em grandes organizações que buscam estimular e valorizam essa habilidade em seus profissionais.

Esta se constitui o objeto de estudo da presente pesquisa, cujo objetivo geral visa analisar a importância da inteligência emocional na formação de líderes, aprofundando a problemática a partir da análise dos objetivos específicos: transcrever sobre a inteligência emocional; reafirmar o papel do líder dentro das organizações; correlacionar a inteligência emocional com a liderança. A abordagem utilizada engloba a pesquisa qualitativa e, quanto aos objetivos, a pesquisa exploratória, por meio da revisão da literatura sobre o tema tratado, cujo método envolve, portanto, a pesquisa bibliográfica. Trata-se de um tema atual, relevante e

influenciador na tomada de decisão e destaque de profissionais rumo a liderança, sendo, portanto, importante o aprofundamento no mesmo.

2 METODOLOGIA APLICADA

A presente pesquisa é exploratória, pois, pelo seu objeto de estudo, a mesma visa identificar, principalmente, a relação entre inteligência emocional e liderança. A abordagem utilizada engloba a pesquisa qualitativa, servindo para obter dados explicativos que expressam os sentidos dos fenômenos.

Ainda sobre pesquisa qualitativa, esta Fornece análise mais detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes, tendências de comportamento, etc (LAKATOS; MARCONI, 2004, p. 269)

Segundo Lakatos & Marconi (2003, p.83), todas as ciências são caracterizadas, exatamente pela utilização de métodos científicos, ou seja, um “conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permitem alcançar o objetivo”.

A pesquisa de caráter exploratório, segundo Gil (2002), visa estudar as características de um determinado fenômeno, que nesse caso é sobre o impacto da Inteligência Emocional na configuração atual, no sentido comportamental, de Administradores, Gestores e Dirigentes, que é a atuação como líder dentro das organizações, com capacidade de conduzir equipes ao resultado esperado, conciliando objetivos pessoais com os organizacionais.

Quanto ao método será realizada a revisão da literatura, isto é, a pesquisa bibliográfica sobre o tema tratado, em livros, artigos, periódicos, tendo em vista que “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos” (GIL, 2002, p.44).

3 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

A inteligência emocional descreve a capacidade, habilidade e

autopercepção para identificar, avaliar e gerenciar as emoções de si mesmo, dos outros e dos grupos. As pessoas que possuem um alto grau de inteligência emocional se conhecem muito bem e também são capazes de sentir as emoções dos outros. Eles são afáveis, resilientes e otimistas. Surpreendentemente, a inteligência emocional é um modelo comportamental relativamente recente. Somente com a publicação do livro “Inteligência Emocional: por que ela pode afetar mais do que o QI” de Goleman (2011) que o termo se tornou popular e teve um impacto significativo na gestão e na liderança das equipes.

Salovey e Mayer (1990) sugerem que a capacidade de aprender as habilidades da inteligência emocional surge de forma inata. Estes autores sustentam que assim como o quociente de inteligência prevê a capacidade de aprender material cognitivo, a inteligência emocional prevê a capacidade de aprender habilidades emocionais – modelos de habilidade. Goleman (1995), Bar-On (1997) e Petrides (2007) argumentam que a inteligência emocional é um conjunto de capacidades que são aprendidas pelos indivíduos através das suas experiências – modelos de traço. Salovey e Mayer (1990) sugerem que as pessoas podem desenvolver as suas habilidades emocionais e sociais, no entanto, a medida em que podem fazê-lo é limitada pelo quociente emocional com que nasceram.

Goleman (2011), embasado por estudos científicos na área da neurologia relacionados com a emoção, fez duas afirmações que constituíram um ponto de viragem no que concerne à utilização do potencial intelectual: a inteligência emocional (IE) pode ser mais importante do que o Quociente de Inteligência (QI); e é possível melhorar a nossa IE. Inicialmente, o conceito de Quociente Emocional (QE) foi alvo de enorme curiosidade e conquistou grande importância, atraindo uma multiplicidade de estudiosos que pretendiam estabelecer a definição de inteligência emocional.

Gerir as próprias emoções não significa suprimi-las, mas sim compreendê-las e, a seguir, utilizar essa compreensão para lidar de forma positiva e proveitosa com as situações, sobretudo as de maior adversidade. Por consequência, o desenvolvimento da IE tem impacto em competências-chave como: o trabalho em equipe e a gestão de conflitos.

Atualmente, a IE é considerada como fator relevante na formação profissional das pessoas, contrariamente às áreas técnicas e tecnológicas que eram supervalorizadas em detrimento as habilidades comportamentais, tanto que o comportamento começou a fazer parte do plano de formação das empresas, sendo requisito, inclusive, para vagas de emprego. Do mesmo modo, o mercado tem reagido a essa novidade e ofertado diversas modalidades de cursos de formação na área das competências e habilidades emocionais.

Howard Gardner (1975) introduziu a ideia de inteligências múltiplas, incluindo nelas a inteligência intrapessoal (capacidade de compreender os próprios sentimentos, motivações e medos) e a inteligência interpessoal (capacidade de compreender os desejos, intenções e motivações das outras pessoas).

3.1 Influência de estados de espírito em resultados

As emoções são caracterizadas, especialmente, por sua intensidade, já estados de espírito, por exemplo, são sentimentos mais estáveis e duradouros. Um episódio emocional em geral influencia em um estado de espírito correspondente mais duradouro: um fluxo contínuo, discreto, de sentimento, percorrendo o grupo. Embora emoções e estados de espírito possam parecer banais do ponto de vista empresarial, o fato é que têm consequências na execução do trabalho. De forma geral, um humor sereno e controlado pode ajudar muito mais quando se avalia uma situação de conflito, risco, por exemplo, já o excesso de otimismo pode fazer com que certos perigos sejam ignorados. Por outro lado, ondas e acessos de raiva podem fixar a atenção do líder em um problema urgente, redirecionando suas energias da rotina de preocupações normais para a busca de uma solução, como intensificar os esforços da organização para eliminar o problema encontrado.

Estados de espírito, positivos ou negativos, tendem a se perpetuar, em parte porque distorcem percepções e lembranças. As pessoas, quando estão animadas, veem o lado favorável de uma situação e se lembram de boas coisas a respeito dela; quando estão mal, concentram-se no lado inconveniente e negativo da situação. Além da distorção sensorial, os hormônios do estresse produzidos quando

as pessoas estão aborrecidas leva horas para ser reabsorvido pelo corpo e desaparecer.

Wallau (2003, p. 136) destaca que “o trabalho faz com que o homem encontre significado e razão para viver, quando se configura como experiência saudável, necessária à sobrevivência e também enriquecida pelas trocas afetivas entre as pessoas”. As empresas, os profissionais e as pessoas em geral estão cada vez mais em busca de qualidade de vida, de trabalho, de produtos, de profissionais e de serviços.

Dessa forma, um líder com aptidões para a colaboração pode manter um alto grau de cooperação e assegurar que as decisões do grupo compensem o esforço da reunião. Esse tipo de líder sabe como equilibrar a concentração do grupo na tarefa a ser executada com a atenção do grupo à qualidade das relações entre os integrantes, pois criam naturalmente um clima amistoso, porém eficiente e que levanta o ânimo de todos.

3.2 Instrumentos de medição da inteligência emocional

A Inteligência Emocional (IE), apesar de um conceito de âmbito subjetivo, social e comportamental, pode ser medida, assim como o Quociente de Inteligência (QI). Os primeiros instrumentos utilizados para medir o Quociente Emocional (QE) surgiam já na década de 90, com os estudiosos Mayer e Salovey (1999), onde ambos consideraram certos tipos de habilidades de proficiência, organizadas por categorias e subcategorias: reconhecimento e compreensão emocional, incluindo o conceito de “percepção emocional”; regulação da emoção em si e nos outros; utilização das emoções, pensamento flexível, crítico, atenção direcionada e motivação. Neste modelo foram consideradas um conjunto de competências cognitivas e não cognitivas relacionadas com vários aspectos do comportamento humano.

O modelo de Mayer e Salovey (1997) foi o propulsor para todos os modelos que se seguiram, alguns até causando controvérsia em relação à natureza do conceito de Inteligência Emocional (IE), por exemplo, segundo Petrides e

Furnham (2004), a IE é comparada a uma “constelação” de disposições comportamentais e autopercepções que permitem ao indivíduo reconhecer, processar e utilizar as informações com carga emocional.

A escala de IE criada por Bar-On (1997) foi a que mais teve impacto nas áreas do trabalho e das organizações, com 133 itens, contribuiu para que se pudesse identificar a IE como preditora de sucesso nas organizações, sendo constituída por 5 subescalas: inteligência intrapessoal (autoconsciência, assertividade, autoestima auto atualização e independência), inteligência interpessoal (empatia, relações interpessoais e responsabilidades sociais), adaptação (solução de problemas, comprovação da realidade, flexibilidade e sociabilidade), gestão do stress (tolerância ao stress, controle dos impulsos e sociabilidade) e humor (ligado à felicidade e ao otimismo).

Flores et al. (2002) referem que no âmbito organizacional, a literatura aponta para a existência de uma relação entre a capacidade de desenvolvimento e consolidação de carreira e a IE. Análise essa que vai de encontro, harmonicamente, ao que Silva (2010) concluiu “que o desempenho comercial é um preditor significativo e direto da IE” e que a investigação revelou a existência de uma correlação direta entre o nível de inteligência emocional e o desempenho comercial dos gestores, ou seja, “quanto maior a inteligência emocional dos gestores de empresas maior será o seu desempenho comercial” (ibid).

4 LIDERANÇA

Chiavenato (2002, p.107) afirma que “liderança é a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida por meios do processo da comunicação humana para a consecução de um determinado objetivo.” Chiavenato (2002, p.89) ressalta ainda que “liderança é o processo de exercer influência sobre pessoas ou grupos nos esforços para realização de objetivos em uma determinada situação”.

Khoury (2018) considera alguns elementos essenciais para desenvolver a habilidade de liderar:

- a) Comunicação: em termos de influência o que conta não é o quanto você

sabe, mas o quanto você consegue transmitir desse conhecimento.

- b) Iniciativa: em vez de esperar que as coisas aconteçam por si mesmas, pense no que você pode fazer para influenciar positivamente uma situação.
- c) Respeito: agressividade gera agressividade e respeito gera respeito. Para influenciar pessoas e obter a colaboração delas, é preciso em primeiro lugar respeitá-las sinceramente.
- d) Construção de relacionamentos: é pouco provável que você possa inspirar as pessoas se não construir relacionamentos baseados na segurança e na sua credibilidade. Estabelecer conexões saudáveis com os outros e fortalecer o seu carisma são habilidades que podem ser desenvolvidas.
- e) Resolução de conflitos: para tornar diferentes pontos de vista uma fonte de forças e não de desavenças, é preciso ser capaz de conduzir conversas difíceis e fazer críticas construtivas, de maneira que a outra pessoa sinta-se respeitada.
- f) Execução: em vez de negar a existência de um problema, aceite a situação como ela é e crie uma estratégia para solucioná-lo, mesmo que para isso seja necessário parar tudo e criar um novo plano de ação.
- g) Liderança quântica: você pode melhorar sua qualidade de vida se eliminar os fatores que drenam a sua energia. E pode aumentar a quantidade de informações disponíveis para tomar uma decisão se desenvolver sua intuição.
- h) Flexibilidade: você será um líder mais eficiente se aumentar o seu repertório de estilos de liderança em diferentes situações.

Diferentes gerações, diferentes estratégias: quais são as estratégias de gestão mais eficientes para a geração dos veteranos? E para os jovens? Conhecer em linhas gerais as características de cada geração aumenta as suas possibilidades de adequar o seu estilo para diferentes pessoas.

Reflexões sobre a liderança e as tendências do mercado: como algumas reflexões e as tendências do mercado podem contribuir para você ser um líder mais eficiente?

É perceptível como as habilidades socioemocionais fazem parte do contexto de desenvolvimento de liderança nos profissionais, até porque existem

diferentes tipos de liderança, sendo seu critério diferenciador justamente os aspectos comportamentais.

De acordo com Nascimento (2008, p. 70), “acentuar a liderança é um processo contínuo e interminável. Mesmo assim, nenhum líder jamais chegará ao ponto da perfeição no que diz respeito à perspicácia e à eficácia na liderança”. É correto afirmar que, diante das considerações já citadas, o líder não nasce pronto para liderar, visto que a liderança é um conceito que pode ser aprendido e desenvolvido em qualquer pessoa.

4.1 Estilos de liderança

Para Bass (1985) todo líder exibe diferentes estilos de liderança em certa quantidade. O autor desenvolveu o instrumento de pesquisa conhecido como Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), que faz uma distinção dos estilos de liderança: Transacional, Transformacional e Laissez-Faire.

A Liderança Transformacional é caracterizada quando uma ou mais pessoas engajam-se, a fim de que tanto líderes quanto seguidores aumentem o grau de motivação para exercer aquilo que foi definido. Os líderes transformacionais preocupam-se com o progresso e o desenvolvimento dos seus seguidores. Eles estão empenhados em criar um ambiente organizacional que promova a mudança dos valores dos liderados, para dar suporte à visão e aos objetivos da organização. Isso fomenta um clima de confiança, no qual a visão pode ser compartilhada (BRANT, 2012).

A Liderança Transacional se encontra em uma interação entre líder e seguidores com recompensas aos seguidores por promoverem melhor desempenho nas tarefas. A troca pode ser de ordem econômica, política ou psicológica, mas sem ligação duradoura entre as partes (SANT’ANNA; CAMPOS; LÓFTI, 2012). Burns (1997) afirma que a Liderança Transacional representa-se a partir de uma transação de troca entre o líder e o seguidor. Essa troca pode ser de natureza econômica, política ou psicológica.

A liderança Laissez-Faire é caracterizada pelo comportamento neutro e

despreocupado. Normalmente, o líder não se envolve com o desenvolvimento do liderado e nem com suas necessidades e realizações. Deve-se destacar que se configura, então, a ausência de liderança, uma vez que nesse estilo parece haver um nível significativo de negligência do desenvolvimento da equipe.

Conforme os estudos sobre os estilos de liderança foram evoluindo, criaram-se outros nomes para designar os dois estilos básicos - liderança democrática e autocrática -, como se vê no Quadro 1, segundo Maximiano (2000, p.345):

Quadro 1: Dois estilos básicos de liderança e suas denominações atuais

Estilos de liderança	
Estilos associados ao modelo democrático Liderança orientada para as pessoas	Estilos associados ao modelo autocrático Liderança orientada para a tarefa
Liderança orientada para as relações humanas	Liderança orientada para a produção
Liderança orientada para a consideração	Liderança orientada para o planejamento e organização

Fonte: Maximiano (2000, p. 345).

Portanto, infere-se que toda organização desenvolve estilos diferentes de liderança e que, dependendo do estilo adotado, o grupo poderá ajudar no atingimento das metas mais rapidamente ou até mesmo retardar o alcance dos objetivos. Determinados estilos, quando colocados em prática, desenvolvem maior desempenho por parte dos trabalhadores.

4.2 Liderança e clima organizacional

Além da liderança, o clima organizacional também é um fator essencial na relação líder e liderado. O clima pode ser transformado, pela liderança, em um ambiente agradável onde as necessidades dos colaboradores sejam atendidas.

Mas o que vem a ser clima organizacional? Segundo Milioni (2006, p. 57) “clima organizacional é o conjunto de valores, atitudes e padrões de comportamento,

formais e informais, existentes em uma organização”.

Já para Chiavenato (2002, p. 95):

O termo clima organizacional refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, àqueles aspectos da organização que levam à provocação de diferentes espécies de motivação nos seus participantes. Assim, o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes e elevação do moral. É desfavorável quando proporciona a frustração daquelas necessidades. Na verdade, o clima organizacional influencia o estado motivacional das pessoas e é por ele influenciado.

Entende-se, então, que o clima influencia na motivação das pessoas, podendo ou não, deixá-las motivadas para o trabalho, levando-as a colaborar em prol dos objetivos da empresa.

Chiavenato (2002, p. 94) afirma ainda que:

Quando há baixa motivação entre os membros, seja por frustração ou barreiras à satisfação das necessidades, o clima organizacional tende a baixar-se, caracterizando por estado de depressão, desinteresse, apatia, insatisfação, etc., podendo, em casos extremos, chegar a estados de agressividade, tumulto, inconformidade, etc. típicos de situações em que os membros se defrontam abertamente com a organização (como nos casos de greve, piquetes, etc.).

Com isso, pode-se dizer que o líder é o principal responsável por criar boas relações dentro da empresa conduzindo sua equipe a desenvolver as atividades com maior eficiência. Do contrário, poderá haver influências negativas que afetarão diretamente o ambiente organizacional e o relacionamento entre os liderados.

Sendo assim, pode-se dizer que os colaboradores se sentirão mais valorizados e estimulados para o trabalho se o clima for favorável para isso. Por outro lado, no que se referem aos conflitos, eles podem ter resultados construtivos provocando reflexões, proporcionando amadurecimento e ensinando novas posturas diante das desavenças.

4.3 Liderança e desempenho no trabalho

Desempenho é diferente de outros termos como resultado e eficiência.

Resultado não é desempenho, mas estados ou condições de pessoas ou coisas que são modificados pelo desempenho e, conseqüentemente, contribuem ou se distanciam do alcance dos objetivos das organizações. O resultado pertence às conseqüências do desempenho. A eficácia, por sua vez, refere-se à avaliação do resultado do desempenho (CAMPBELL et al, 1993).

Borman e Motowidlo (1997) têm o mérito principal de separar desempenho de tarefa (associado ao papel formal) de desempenho contextual (emergente), ampliando o domínio do desempenho. A ênfase do modelo desses autores é sobre iniciativa e não sobre proficiência. Eles pressupõem que os dois tipos de comportamento contribuem para a eficácia organizacional, mas de maneiras diferentes (KAHYA, 2007).

Quadro 2: Elementos de distinção entre Desempenho de tarefa e Desempenho contextual

Desempenho de tarefa	Desempenho contextual
Contribuição do indivíduo para o núcleo técnico de cargo ou ocupação.	Contribuição do indivíduo para a manutenção do ambiente psicossocial da organização.
Contribuição direta com a tarefa.	Contribuição indireta com a tarefa.
Comportamentos intrapapel (atender às expectativas prescritas para o cargo ou a função).	Comportamentos extrapapel (espontâneos e emergentes).
Desempenho de habilidades cognitivas.	Dependência de habilidades emocionais e volitivas.

Fonte: Bendassolli e Malvezzi (2013, p. 62)

Portanto, o desempenho de tarefa é definido como a competência que o indivíduo apresenta ao desempenhar as atividades que são formalmente reconhecidas como parte do seu trabalho (e que geralmente não fazem parte de restantes postos da organização), comportamentos que contribuem para o sistema técnico da organização (BORMAN; MOTOWIDLO, 1997).

Já no caso do desempenho contextual, consideram-se todos os comportamentos não previstos pela estrutura formal (BENDASSOLLI; MALVEZZI, 2013). Tratam-se informais e emergentes, fundamentados na espontaneidade e na iniciativa das pessoas e que visam beneficiar globalmente o ambiente psicossocial

do trabalho. Isso contempla, claramente, uma dimensão que vai bem além de um desempenho associado a uma atividade específica.

5 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E LIDERANÇA

Líderes satisfeitos com os desafios à sua frente são automotivados, porém esta característica, somada a paixão pelo trabalho, necessita de outra, o líder precisa saber que é parte integrante de um sistema mais amplo de interações que envolvem variáveis das mais diversas” (FLORENTINO, 2005, p.17).

Um líder eficaz é aquele que consegue se comunicar com seus subordinados, satisfazendo suas necessidades particulares e profissionais, estimulando, sem necessariamente forçar ações, influenciando o comportamento das pessoas para otimizar a produção nas organizações, administrando conflitos.

Dentro deste contexto, grande parte dos líderes eficazes são formadores de valores, despertando nos colaboradores uma necessidade de aprendizagem, uma admiração pela figura do líder e sua lealdade inabalável ao compromisso ético assumido mutuamente (NASH, 2001), o que implica no estabelecimento de uma relação entre liderança e o papel desempenhado pelo indivíduo que exerce a função de mentor ativo dos membros da organização.

5.1 Os domínios da inteligência emocional

Boyatzis e Mckee (2006, p. 27) explicam que a IE representa 85% a 90% das diferenças entre os líderes de destaque e os demais, em que ninguém dá pela sua falta. Para estes autores a Inteligência Emocional “compreende quatro domínios: autoconsciência, autogestão, consciência social e administração de relacionamentos.” A autoconsciência e a autogestão determinam a forma como nos entendemos e dirigimos a nós próprios e as nossas emoções; a consciência social e a administração de relacionamentos ditam a forma acertada de: como identificamos e administramos a emoção dos outros, construímos relacionamentos e agimos em sistemas sociais complexos (e.g. as organizações).

Estas quatro propriedades compreendem dezoito competências de liderança, cada uma delas atribuindo alicerces ao desenvolvimento da ressonância:

Quadro 3: Os Domínios da IE

Competência pessoal: capacidades que determinam como lidar consigo mesmo	Competência social: capacidades que determinam como administramos os relacionamentos
<p>Autoconsciência:</p> <ul style="list-style-type: none"> •Autocontrole emocional: identificar as próprias emoções e reconhecer o seu impacto; (utilizar-se da intuição para guiar as decisões) •Autoavaliação precisa: conhecer os pontos fortes e os limites; •Autoconfiança: possuir um sólido senso de valor próprio e capacidade. 	<p>Consciência social:</p> <ul style="list-style-type: none"> •Empatia: perceber as emoções das pessoas, compreender as suas perspectivas e interessar-se ativamente pelas suas preocupações; •Consciência organizacional: identificar as tendências, as redes de decisões e a política no nível organizacional; •Serviço: reconhecer e atender as necessidades dos subordinados, clientes e fornecedores.
<p>Autogestão:</p> <ul style="list-style-type: none"> •Autocontrole emocional: manter as emoções destrutivas e os impulsos sob controle; •Transparência: demonstrar honestidade, integridade e ser digno de confiança; •Adaptabilidade: apresentar flexibilidade em se adaptar a situações voláteis ou em superar obstáculos; •Superação: possuir o ímpeto para aprimorar o desempenho a fim de satisfazer padrões interiores de excelência; •Iniciativa: estar preparado para agir e aproveitar as oportunidades; •Otimismo: ver o “lado bom” dos acontecimentos. 	<p>Administração de relacionamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> •Liderança inspiradora: orientar e motivar utilizando uma visão convincente; •Influência: utilizar uma variedade de táticas para a persuasão; •Desenvolver os demais: cultivar as capacidades das outras pessoas utilizando feedback e orientação; •Catalisação de mudanças: iniciar, administrar e liderar em nova direção; •Gerir conflitos: solucionar desavenças; •Trabalho em equipe e colaboração: incentivar a cooperação e a criação em equipe.

Fonte: Adaptado de Boyatzis & Mckee (2006, p. 28)

Dessa forma, infere-se que a inteligência emocional está diretamente ligada a capacidade de desenvolvimento de liderança, tendo em vista as características atreladas a primeira, que se traduzem na formação das competências essenciais para desenvolvimento da segunda. São características, ou melhor, habilidades de âmbito socioemocional.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

São muitas as variáveis que influenciam no desempenho do profissional e

inteligência emocional é uma delas, indubitavelmente. Assim, o presente estudo trouxe luz ao questionamento da pesquisa “qual a importância da inteligência emocional na formação de grandes líderes?”, que foi respondida a partir dos objetivos propostos.

O objetivo geral da pesquisa se propôs a analisar a importância da inteligência emocional na formação de líderes, aprofundando a problemática por meio dos objetivos específicos que compreendiam 1. transcrever sobre a inteligência emocional, o que possibilitou um aprofundamento muito maior acerca do tema proposto para estudo; 2. reafirmar o papel do líder dentro das organizações, que foi realizado considerando o que é a liderança, estilos de liderança, e sua influência no desempenho individual e no clima organizacional; 3. correlacionar a inteligência emocional com a liderança, que culminou para a conclusão de que ambas não apenas se inter-relacionam, mas a liderança, na sua forma original, ideal, depende proporcionalmente do nível de inteligência emocional do líder.

Também foram expostos e analisados os domínios da inteligência emocional que estão relacionados diretamente ao desenvolvimento das competências pessoais e sociais do líder inteligente emocionalmente.

REFERÊNCIAS

BAR-ON, R. **The emotional intelligence inventory (EQ-I)**: Technical manual. Toronto, Canada: Multi-Health Systems, 1997.

BASS, B. M. **Leadership and performance beyond expectations**. New York: The Free Press, 1985.

BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. Transformational Leadership and Organizational Culture. **Public Administration Quarterly**, v. 17, n.1, p. 112-121, 1993.

BENDASSOLLI, P. F.; MALVEZZI, S. **Desempenho no trabalho**: definições, modelos teóricos e desafios à gestão. In: BORGES, L. O.; MOURÃO, L. (Org.). O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia. Porto Alegre: Artmed, 2013, p. 53-84.

BORMAN, W.; MOTOWIDLO, S. Task performance and contextual performance: the meaning for personnel selection research. **Human Performance**, v. 10, n. 2, p. 99-109, 1997.

BOYATZIS, R.; MCKEE, A. **O Poder da Liderança Emocional** – Liderança vibrante com empatia, esperança e compaixão, Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2006.

BRANT, P. S. **A relação entre líderes e membros (LMX), estilos de Liderança e seus impactos na Satisfação no trabalho**. 2012. Dissertação (Mestrado em Administração) – Fundação Mineira de Educação e Cultura (FUMEC), Belo Horizonte, 2012.

BURNS, J. M. Leadership. New York: Free Press, 1978. BORMAN, W.; MOTOWIDLO, S. Task performance and contextual performance: the meaning for personnel selection research. **Human Performance**, v. 10, n. 2, p. 99-109, 1997.

CAMPBELL, J. P. et al. **A theory of performance**. In: SCHMITT, E.; BORMAN, W. C. (Ed.). Personnel selection in organizations. San Francisco: Jossey-Bass, 1993, p. 35-70.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. Ed. Compacta. 7a ed. São Paulo: Atlas, 2002.

FLORENTINO, Mariana Santos. **A influência da motivação na dinâmica das organizações**. Rio de Janeiro: Projeto “A vez do mestre” da Universidade Cândido Mendes, 2005.

FLORES-MENDOZA, Carmen E.; NASCIMENTO, Elizabeth do; CASTILHO, Adail Victorino. A crítica desinformada aos testes de inteligência. **Estudos de Psicologia**, v. 19, n. 2, p. 17-36, 2002.

GARDNER, Howard et al. **Inteligência: múltiplas perspectivas**. Porto Alegre: Artes Médicas, 2000.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas S/A, 2002.

GOLEMAN, Daniel **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. Tradução de Marcos Santarrita. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011. Título original: Emotional intelligence.

_____. **Emotional Intelligence**. New York: Bantam, 1995.

_____. **Trabalhando com a Inteligência Emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

_____. BOYATZIS, Richard; MCKEE, Annie. **O poder da inteligência emocional: como liderar com sensibilidade e eficiência**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

KAHYA, E. The effects of job characteristics and working conditions on job performance. **International Journal of Industrial Ergonomics**, v. 37, p. 515-523, 2007.

KHOURY, Karim. **Liderança é uma questão de atitude**. Senac, 2018.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2003-2004.

MAXIMIANO, A.C.A. **Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2a ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MAYER, J. D., CARUSO, D. & SALOVEY, P. Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. **Intelligence**, n 27, p. 267-298, 1999.

MAYER, J. D.; CARUSO, D.; SALOVEY, P. “**What is emotional intelligence?**” En P. Salovey y D. Sluyter (Eds). *Emotional Development and Emotional Intelligence: Implications for Educators*. New York: Basic Books, p. 3-31, 1997.

MILIONI, B. **Dicionário de Termos de Recursos Humanos**. 4a ed. São Paulo: Fênix, 2006.

NASCIMENTO, E. **Comportamento Organizacional**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.

NASH, Laura L. **Ética nas empresas: guia prático para soluções de problemas éticos nas empresas**. São Paulo: Makron Books, 2001.

PETRIDES, K. V.; FREDERICKSON, N.; FURNHAM, A. ‘The Role of Trait Emotional Intelligence in Academic Performance and Deviant Behavior at School’. **Personality and Individual Differences**, v 36. pp. 277–93, 2004.

PETRIDES, K. V.; PÉREZ-GONZÁLEZ, J. C.; FURNHAM, A. **On the criterion and incremental validity of trait emotional intelligence**. *Cognition and Emotion*, 21, p. 26-55, 2007.

PETRIDES, K. V.; PITA, R.; KOKKINAKI, F. The location of trait emotional intelligence in personality factor space, **British Journal of Psychology**, 98, p. 273 – 289, 2007.

SALOVEY, P.; MAYER, J. D. Emotional intelligence. **Imagination, Cognition, and Personality**, 9. p. 185-211, 1990.

SANT’ANNA, A. S.; CAMPOS, S. M.; LÓFTI, S. Liderança: o que pensam executivos brasileiros sobre o tema? **RAM - Revista de Administração Mackenzie**, v. 13, n. 6, p. 48-76, nov./dez. 2012.

SILVA, M. **A inteligência emocional como fator determinante nas relações interpessoais - Emoções, Expressões Corporais e Tomadas de Decisão**. 2010. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão) – Programa de MBA em Gestão,

Universidade Aberta, Lisboa, Portugal, 2010.

WALLAU, S.M.D. **Estresse laboral e síndrome de burnout**: uma dualidade em estudo. Novo Hamburgo: FEEVALE, 2003.