

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E O DESEMPENHO DA LIDERANÇA EM ORGANIZAÇÕES DE TRABALHO¹

Lavínia Aparecida Siqueira Silva²

Vânia Lúcia Pereira de Andrade³

RESUMO:

A inteligência emocional vem sendo muito estudada nas últimas décadas. É observado que muitas pesquisas científicas estão surgindo em torno desse tema. Desenvolver a inteligência emocional pode trazer benefícios para o bem-estar, o autoconhecimento e o gerenciamento das emoções de modo que favoreça e tenha benefícios na vida profissional e pessoal. Os líderes cada dia mais exercem as competências da inteligência emocional que beneficiam para melhorar as organizações de trabalho. O presente artigo teve como objetivo uma investigação da influência da inteligência emocional no desempenho da liderança nas organizações de trabalho. Foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre o tema. Este estudo favoreceu a compreensão sobre a liderança associada a inteligência emocional e a outros conceitos correlatos a ela, como habilidades sociais e *soft skills*. Depreende-se que a inteligência emocional parece favorecer relações interpessoais de qualidade, entre líderes e liderados.

Palavras-chave: Inteligência Emocional. Liderança. Habilidades Sociais. Soft Skills. Psicologia Organizacional e do Trabalho.

EMOTIONAL INTELLIGENCE AND LEADERSHIP PERFORMANCE IN WORK ORGANIZATIONS

ABSTRACT:

Emotional intelligence has been studied a lot in recent decades. It has been observed that a lot of scientific research is emerging on this subject. Developing emotional intelligence can bring benefits in terms of well-being, self-knowledge and managing emotions in a way that favors and benefits professional and personal life. Leaders are increasingly using emotional intelligence skills to improve work organizations. The aim of this article was to investigate the influence of emotional intelligence on leadership performance in work organizations. A bibliographical survey was carried out on the subject. This study fostered an understanding of leadership associated with emotional intelligence and other related concepts, such as social skills and soft skills. It emerged that emotional intelligence seems to favor quality interpersonal relationships between leaders and those they lead.

¹Artigo de trabalho de conclusão de curso de Graduação em Psicologia do Centro Universitário Academia, na Linha de Pesquisa Processos organizacionais: saúde, educação e trabalho. Recebido em 29/10/2023 e aprovado, após reformulações, em 29/11/2023.

²Discente do curso de graduação em Psicologia do Centro Universitário Academia (UNIACADEMIA). E-mail: laviniaaparecida26@gmail.com.

³Mestre em Psicologia pela UniCEUB e docente do Centro Universitário Academia (UNIACADEMIA). E-mail: vaniaandrade@uniacademia.edu.br.

Keywords: Emotional Intelligence. Leadership. Social Skills. Soft Skills. Organizational and Work Psychology.

1 INTRODUÇÃO

Estão surgindo muitos estudos associados à inteligência emocional e ao papel dos líderes nas organizações de trabalho. Segundo Goleman, Boyatzis e McKee (2018), o líder desempenha um papel fundamental na empresa, pois é quem conduz os comandos necessários para o exercício e o bom funcionamento da organização. Segundo Goleman (2015), os principais componentes da inteligência emocional são a autoconsciência, a autogestão, a empatia e a habilidade social. O conjunto das competências emocionais da inteligência emocional estão cada dia mais sendo requisitos básicos para os líderes das organizações. Por conseguinte, a relevância do estudo recai sobre a inteligência emocional e a influência na liderança em organizações de trabalho. Esta influência favorece que o líder associe as aptidões da inteligência emocional, em conjunto com as habilidades sociais e soft skills. Esta associação pode proporcionar o desenvolvimento e o crescimento do líder, tanto no aspecto profissional quanto no pessoal, com melhores desempenhos nas organizações de trabalho, buscando estabelecer um clima organizacional de qualidade.

Este artigo teve como objetivo a investigação a influência da inteligência emocional no desempenho da liderança em organizações de trabalho. Para atingir o objetivo geral foram traçados como objetivos específicos: conceituar a inteligência emocional; definir liderança e estilos correspondentes; relacionar *soft skills*, habilidades sociais e relações interpessoais à inteligência emocional.

O estudo realizado configura-se de uma pesquisa bibliográfica que procurou explicar o tema com base em referências teóricas publicadas em livros, revistas, periódicos entre outros materiais (Martins; Lintz, 2011). O material pesquisado foi referente aos anos de 1995 a 2023.

Utilizou-se descritores como: Inteligência emocional, liderança, os tipos de liderança, desempenho das organizações, habilidades sociais, *soft skill*, relações interpessoais, *emotional intelligence, emotional intelligence and leadership in organization* sendo eles nacionais e estrangeiros. Foram consultadas as seguintes

bases de dados: *Google scholar, Scielo, Scopus, Science direct, APA (American Psychological Association)*.

2 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

A inteligência emocional é uma das competências que, ao longo dos anos, tem sido muito estudada de forma recorrente, sobretudo na psicologia organizacional, por favorecer uma melhor qualidade de vida. Conforme Cavalcanti (2023), Pacheco, Peixoto e Muniz (2023), Roberts, Flores-Mendoza e Nascimento (2002), o termo inteligência emocional, nos anos 90, foi cunhado por Daniel Goleman (1995) em seu livro *“Emotional Intelligence”*. Segundo Cavalcanti (2023), a inteligência emocional obteve os seus primeiros indícios pelo psicólogo Hanskare que citou a temática em um artigo científico publicado em 1966. Segundo Salovey e Mayer (1990), Cavalcanti (2023) e Gonzaga e Monteiro (2011), a inteligência emocional foi fundamentada em quatro principais dimensões como: a percepção das emoções, que envolve o reconhecimento das próprias emoções; a utilização das emoções, para auxiliar o raciocínio; a compreensão das emoções, reconhecendo-as; e o gerenciamento das próprias emoções e sentimentos.

Em suma, os autores Salovey e Mayer (1997) definiram a inteligência emocional como a capacidade de perceber, de assimilar e de avaliar as próprias emoções, de gerenciá-las e de utilizar os próprios sentimentos para guiar o pensamento e a ação. Goleman (2001, p. 23) apresentou uma definição similar à de Salovey e Mayer (1997), a inteligência emocional é “[...] a capacidade de identificar nossos próprios sentimentos e dos outros, de motivar a nós mesmos e de gerenciar bem as emoções dentro de nós e em nossos relacionamentos [...]”.

O desenvolvimento da inteligência emocional aparece, na literatura, associado a vários aspectos, um destes aspectos é a liderança. Conforme Roberts, Flores-Mendoza e Nascimento (2002) o interesse das pessoas em ter o conhecimento da inteligência emocional pode estar ligado em melhor gerenciar suas emoções que, por sua vez, acabam tendo mais qualidade de vida e êxito no trabalho. Nesta perspectiva, Goleman, Boyatzis e McKee (2018, p. 19), no livro *“O poder da inteligência emocional”*, assinalam que “[...] o líder age como o guia emocional do grupo [...]”, o líder que adquire o conhecimento e aplicabilidade da inteligência emocional, tem a capacidade

de gerenciar suas próprias emoções, ter empatia ao escutar os colaboradores de sua empresa e compreendê-los.

Na inteligência emocional um ponto fundamental a ser destacado é o gerenciamento das emoções. Cabe ressaltar que, o conceito de Goleman (1995) compartilha da premissa de Paul Ekman (1992), em que as emoções primárias são raiva, medo, alegria e tristeza. Segundo Salovey e Mayer (1990) e Ferrari e Ghendine (2021), as emoções correspondem a um indício de resposta a um evento, sendo este evento interno ou externo, que tende a ser positivo ou negativo para a pessoa. Para Salovey e Mayer (1990) os benefícios das percepções das emoções podem auxiliar em vários aspectos como obter pensamentos criativos, construir com aptidão projetos futuros, ter motivação e lidar com as adversidades.

Jordan e Troth (2004) apontam que é essencial para a liderança, ter inteligência emocional com o objetivo de desenvolvimento de relações interpessoais no trabalho. Em concordância, Adigüzel e Kuloğlu (2019) consideram que líderes com maior aptidão de inteligência emocional se autogerenciam e apresentam melhor resolução de problemas que podem ocasionar estresse.

Um termo que vem sendo muito utilizado na atualidade, é o conceito de autoliderança. Este termo se associa à inteligência emocional (Mendonça; Melo, 2021) levando-se em consideração que a autoliderança, segundo Castaneda, Kolenko e Aldag (1999), é a capacidade proativa de ser líder e de se autoliderar, associada à vontade e à capacidade de controlar os próprios pensamentos, comportamentos e ambientes.

De acordo com o *World Economic Forum* (2020) no relatório “*The future of jobs report*”, foi estimado que até no ano de 2025, as competências valorizadas no trabalho abarcarão o pensamento analítico e a inovação, a aprendizagem ativa e as estratégias de aprendizagem, bem como a resolução de problemas complexos. Além disso, incluirá o pensamento crítico e análise, a resiliência, a tolerância ao estresse e flexibilidade, a criatividade, a originalidade e iniciativa, a liderança e influência social, o raciocínio, a resolução de problemas e a ideação, o design e a programação de tecnologia e a inteligência emocional

Concomitante à pesquisa do Fórum Mundial da Economia, Cooper e Sawaf (1997) assinalaram que, pesquisas realizadas mostram que os gestores preocupados em desenvolver a inteligência emocional possuem habilidades de percepção mais

ampliadas que outras pessoas, observam soluções de conflitos, pontos de melhoria na equipe e questões que podem ser observadas e resolvidas. Sobre a temática da liderança, Chiavenato (2000, p. 189) ressalta ainda que “[...] a liderança é o processo de exercer influência sobre pessoas ou grupos nos esforços para realização de objetivos em uma determinada situação [...]”. Um aspecto que se associa à liderança é o clima organizacional, segundo Franco (2019, p. 73):

Muito tem-se falado sobre o clima organizacional e sobre a importância dele no comportamento das pessoas no ambiente de trabalho propriamente dito, e isso certamente leva a uma melhora tanto nas relações interpessoais quanto na produtividade, competitividade e qualidade dos serviços prestados ou produtos oferecidos por uma empresa.

Neste sentido, o desenvolvimento da inteligência emocional pode contribuir para um clima favorável de trabalho sendo de grande importância destacar que o líder é uma das pessoas que influencia no clima organizacional. Desse modo, estabelecer boas relações de liderança pode proporcionar um ambiente acolhedor, tendendo a ficar positivo e propício para exercer um trabalho de qualidade.

2.1 LIDERANÇA

Martinelli e Almeida (1998) apontam que existem alguns problemas no cotidiano de um líder como, por exemplo, uma maior responsabilidade em torno de si, além de controle e intervenção em conflitos. Spector assevera que “[...] o estilo de liderança é um conjunto de comportamentos que representam um enfoque na forma de lidar com os subordinados [...]” (Spector, 2010, p. 336). Nesta temática, Moscovici (2005) faz a diferenciação de que o líder é caracterizado por um grupo de pessoas com a responsabilidade de guiar e coordenar determinada atividade delegada a elas, e o estilo de liderança é como este líder influencia as pessoas do grupo.

Para Moscovici (2005), de acordo com os estudos clássicos de Lewin e seus colaboradores em 1930, pode-se observar três estilos diferentes de liderança: o líder autocrático ou também chamado de autoritário, é o que concentra e controla os processos da execução dos serviços, das pessoas, têm dificuldade de conseguir conceder ou dividir as tarefas e acaba se sobrecarregando e obtendo muitas responsabilidades. O líder democrático ou participativo, tem o perfil mediador e conciliador. É o líder que procura conversar com os outros e decidir em conjunto para

que todos assumam tarefas e responsabilidades de forma mais equilibrada. Por fim, o líder denominado de *laissez-faire* (expressão de origem francesa) que significa deixar fazer, caracteriza aquele que quase não toma decisões, compete aos outros esta função ou deixa os procedimentos soltos os colaboradores ficam perdidos, porque não têm direções e nem parâmetros estabelecidos de quais ações devem ser tomadas. Goleman (2015, p. 33) cita seis estilos de liderança:

Líderes visionários, que mobilizam pessoas rumo a uma visão, líderes afetivos que criam vínculos emocionais e harmonia na organização, líderes democráticos, que obtém consenso pela participação, líderes modeladores esperam excelência e autodireção, líderes treinadores desenvolvem pessoas para o futuro e líderes coercivos exigem o cumprimento imediato.

Segundo Goleman (2015), ao fazer a articulação dos estilos de liderança mencionados, enfatiza que o estilo visionário permite o comprometimento com as metas e a estratégia do grupo. É o tipo de liderança que consegue motivar as pessoas, realizar *feedbacks* aos seus colaboradores, seja ele para agregar ou para melhorar o desempenho, consegue deixar claro qual o papel que o colaborador desempenha, demonstra a importância do colaborador para a organização, ofertam oportunidades aos funcionários de inovarem, vivenciando novas experiências. O líder visionário é visto como autoritário quando pretende exercer o papel em uma organização sendo dominador, a organização pode desconstruir a união de uma equipe. O estilo treinador funciona quando os colaboradores estão receptivos a ele, é focado em desenvolver pessoas, quando os colaboradores aceitam a proposta de desenvolver novas habilidades, encontrar novas estratégias, ações voltadas para o desempenho. O estilo afetivo de liderança desenvolve conexões emocionais com as pessoas, valoriza mais os indivíduos e suas questões emocionais do que estabelecer as tarefas e metas a cumprir, permite que firme o sentimento de pertencimento com a empresa e da equipe, fornece *feedbacks* positivos para reconhecer o desempenho, os colaboradores se tornam mais livres, e se têm o sentimento de confiança no exercício de seu trabalho. O estilo democrático promove a confiança, o compromisso e o respeito. Os funcionários têm a palavra para demonstrar ações que afetam as metas e o desempenho do trabalho. O aspecto negativo desse estilo é que tem um gasto de tempo com reuniões e que às vezes não chegam em concordância, fazendo novas marcações de reuniões para chegar em um consenso. Outro ponto é que o líder faz essas reuniões para protelar decisões. O estilo modelador é focado em resultados,

realiza altos padrões de desempenhos e exige que os funcionários cumpram estes padrões. Se não cumprem, podem ser substituídos, contribuindo para um clima organizacional desfavorável. O ponto positivo é que, quando os colaboradores estão motivados e são competentes, torna-se necessário buscar estratégias para manter o ritmo de trabalho. O estilo coercivo é o menos eficaz, pois realiza a tomada de decisões e “corta” as possibilidades de novas ideias dos colaboradores para a empresa, que por sua vez, tendem a não se sentirem responsáveis pelo desempenho na organização.

Os diversos tipos de liderança afetam o desempenho e o resultado. Neste sentido é importante para organização que os líderes apresentem um pouco de cada tipo de liderança. Conforme mencionado anteriormente, os tipos de liderança influenciam sobre o clima organizacional da empresa. Segundo Goleman (2015), os seis fatores que influenciam o ambiente de trabalho de uma organização são a flexibilidade; a responsabilidade com a organização; os padrões adotados pelos colaboradores; obter e fornecer *feedback* associado a recompensa; a missão e os valores da instituição e o comprometimento.

Segundo Goleman, Boyatzis e McKee (2018), possuir um conjunto de competências e possuir inteligência emocional permite que o líder seja eficaz e consiga se adaptar a adversidades que podem surgir na organização, “[...] cada estilo requer diferentes aptidões de inteligência emocional, os melhores líderes são capazes de usar a abordagem certa no momento certo e passar para outra de acordo com a necessidade” (Goleman, Boyatzis e McKee, 2018, p. 94).

Goleman (1999), realizou uma adaptação sobre as cinco competências emocionais da inteligência emocional: a autoconsciência, a autorregulação, a motivação, a empatia e a habilidade social. A autoconsciência é a percepção e a compreensão das próprias emoções, identificando o que se está sentindo no momento e como esse sentimento afeta a si, aos outros, como afeta a vida profissional e a tomada de decisões. A autorregulação é como se lida com as próprias emoções de forma a facilitar nas resoluções de tarefas evitando interferência na situação. A motivação envolve utilizar as preferências pessoais para impulsionar e guiar metas. A empatia é a capacidade de perceber o que as pessoas estão sentindo, assumindo sua perspectiva e realizando o *rapport*. As habilidades sociais facilitam a interação social e podem ser utilizadas para liderar, negociar e solucionar divergências. As habilidades

sociais, conceito de uma das dimensões da inteligência emocional, destacadas por Goleman (1999), se aproximam do conceito de *soft skills* explanado a seguir.

2.2 AS *SOFT SKILLS* ASSOCIADAS A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Segundo Cavalcanti (2023), o conhecimento da *soft skills* permite lidar melhor com as adversidades, buscar um melhor desempenho na equipe, ter habilidade de comunicação, criatividade e resolução de problemas. Atualmente, a inteligência emocional integra o grupo de *soft skills* demandadas no mercado de trabalho. Lippman *et al* (2015, p. 4) apresentam o conceito de *soft skills* como também foi citado por Bes *et al* (2021, p. 16):

Introdução às capacidades (*skills*) *Soft skills* referem-se a um amplo conjunto de habilidades, competências, comportamentos, atitudes e qualidades pessoais que permitem às pessoas conduzir-se efetivamente em seu ambiente, trabalhar bem com os outros, ter um bom desempenho e atingir seus objetivos. Essas habilidades são amplamente aplicáveis e complementares a outras habilidades, como técnicas, vocacionais e habilidades acadêmicas.

Lippman *et al* (2015) propõem cinco principais *soft skills* que são requisitos no mercado de trabalho atual: as habilidades sociais, a comunicação, o pensamento de ordem superior, o autocontrole e o autoconceito positivo. Ainda se destaca que a *soft skill* é considerada a introdução às capacidades (*skills*) cruciais na atualidade, sendo de suma importância nos ambientes de trabalho.

A *soft skill* denominada por Lippman *et al* (2015) abarca, conforme mencionado anteriormente o pensamento de ordem superior. Engloba a resolução de problemas, o pensamento crítico e a tomada de decisão. Essas habilidades são muito úteis para aqueles que ocupam funções de liderança na atualidade. A *soft skill* autocontrole, integra uma dimensão da inteligência emocional que demonstra ser uma das habilidades fundamentais para as pessoas no ambiente organizacional. Permite buscar a compreensão e a condução de melhores alternativas de encaminhar as respostas psicofisiológicas relacionadas às emoções. Neste sentido, a inteligência emocional permite gerenciar emoções e manter maior foco na atenção diária. Outro ponto a ser destacado nas *soft skills* é o autoconceito positivo, que favorece líderes no bom desempenho. Entre as características associadas ao autoconceito estão a

autoestima, a autoconfiança e a sensação de bem-estar na realização das principais tarefas do seu trabalho.

2.3 HABILIDADES SOCIAIS

A respeito das relações interpessoais no ambiente de trabalho, Moscovici (2005) assinala que, na organização se tem a convivência com pessoas que estão em constante interação. É exercitada a comunicação verbal e não verbal, existem interações e sentimentos que envolvem a comunicação, a cooperação, o respeito e a amizade à medida que atividade laboral e as relações ocorrem. Estes aspectos influenciam nas interações e nas atividades. Quando a organização permite a vivência de bom clima organizacional em que os colaboradores são escutados pelos seus líderes, que por sua vez buscam desenvolver competências como a inteligência emocional, tende-se a gerar sentimentos positivos como a empatia, a cooperação e a receptividade à *feedbacks*. Estas ações podem contribuir, inclusive, para a qualidade de vida no trabalho. Moscovici (2005, p. 35), assinala que:

[...] a liderança e a participação eficaz em grupo dependem essencialmente da competência interpessoal do líder e dos membros. O trabalho em equipe só terá expressão real e verdadeira se e quando os membros do grupo desenvolverem sua competência interpessoal, o que lhes permitirá alcançar a tão desejada e propalada sinergia, em seus esforços colaborativos, para obter muito mais que a simples soma das competências técnicas individuais como resultado conjunto do grupo [...].

O conceito de habilidades sociais proposto Del Prette e Del Prette (2017, p. 24-25), permite associação a inteligência emocional, conforme descrito a seguir:

[...] o termo habilidades sociais aplica-se a um conjunto de comportamentos sociais que apresentam características específicas, que deve incluir um construto descritivo dos comportamentos sociais valorizados em determinada cultura com alta probabilidade de resultados favoráveis para o indivíduo, seu grupo e comunidade que podem contribuir para um desempenho socialmente competente em tarefas interpessoais [...].

Segundo Del Prette e Del Prette (2017), habilidades sociais dividem-se em classes, a exemplo da comunicação que abarca aspectos como fornecer e receber o *feedback*, a comunicação direta ou indireta por meios virtuais; a civilidade engloba comportamentos como ser educado ao entrar ou sair de um ambiente. Outras habilidades sociais podem ser exemplificadas como fazer e manter amizades, ter empatia com as pessoas, defender os seus direitos e os dos outros, questionar, **CADERNOS DE PSICOLOGIA, Juiz de Fora, v. 6, n. 10, p.596-611, jan./jun. 2024 – ISSN 2674-9483**

manifestar opinião, concordar e discordar, realizar e recusar pedidos, solicitar mudança de comportamento, manejar críticas e, se ocorrer falhas, desculpar-se, expressar solidariedade, manejar conflitos, resolver problemas interpessoais, expressar afeto, coordenar grupo e falar em público. Desta maneira, os comportamentos sociais associam-se à inteligência emocional de forma a auxiliar no processo de liderança.

Moscovici (2005), ilustra que as atividades, os sentimentos e as interações estão relacionados à comunicação que estabelece e ao vínculo no ambiente de trabalho, não somente a competência técnica que o líder possui. As habilidades sociais em consonância com a inteligência emocional podem contribuir para líderes exercerem melhor suas atividades.

Goleman (2011), cita sobre as quatro aptidões pesquisadas por Hatch e Gardner. Uma destas aptidões é a inteligência interpessoal, que iniciar e coordenar um grupo de pessoas. Uma outra aptidão seria a de negociar soluções para que todos cheguem a um consenso que irá atender a todos. A ligação pessoal é a aptidão de estabelecer um bom relacionamento, com empatia. Por fim, a análise social é a aptidão que permite detectar e entender os sentimentos, motivos e preocupações das pessoas. As aptidões da inteligência interpessoal associam-se à inteligência emocional, pois as pessoas que têm essas capacidades tendem a possuir o controle de suas expressões emocionais.

A habilidade interpessoal, segundo Daniel Goleman (2007, p. 67), é “[...] a arte de se relacionar [...]”, desenvolver a habilidade interpessoal envolve não apenas o conhecimento técnico, mas também permite que o líder desenvolva a habilidade de um bom relacionamento com as pessoas. Os profissionais que possuem essa capacidade tendem a desempenhar com mais facilidade a função de liderança, proporcionando melhor performance de líder.

3 ASSOCIANDO INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E LIDERANÇA

Os resultados da pesquisa permitiram compreender que a inteligência emocional e os conceitos relacionados a esta competência podem ser desenvolvidos.

Em suma, na literatura utilizada averiguou-se que os autores Cavalcanti (2023); Pacheco, Peixoto e Muniz (2023); Roberts, Flores-Mendoza e Nascimento (2002);

Goleman (1995); Salovey e Mayer (1990); Gonzaga e Monteiro (2011) relacionaram em seus estudos o conhecimento sobre inteligência emocional. A inteligência emocional foi definida como a capacidade de perceber as próprias emoções, compreendê-las e a capacidade de gerenciar nossas emoções e nos relacionamentos. Associada à inteligência emocional, buscou-se compreender o gerenciamento das emoções com o estudo de Roberts, Flores-Mendoza e Nascimento (2002); Goleman, Boyatzis e McKee (2018); Goleman (1995), Salovey e Mayer (1990); Ferrari e Ghendine (2021). Estes autores relacionaram o gerenciamento das emoções à inteligência emocional e a sua influência no exercício da liderança.

A compreensão da associação de inteligência emocional e liderança foi abordada por autores como Jordan e Troth (2004); Adigüzel e Kuloğlu (2019); Mendonça e Melo (2021); Castaneda, Kolenko e Aldag (1999); Chiavenato (2000); Franco (2019). Estes autores pontuaram sobre os benefícios da inteligência emocional para o líder.

Os tipos de liderança foram investigados por Martinelli e Almeida (1998); Spector (2010); Moscovici (2005); Goleman (2015). Os estilos de liderança surgiram associados aos comportamentos que os líderes obtêm condizentes com o relacionamento com seus colaboradores. Dentre eles, foram estudados o líder autocrático, o democrático, o *laissez-faire*, o estilo de liderança visionário o afetivo, o modelador, o treinador e o coercivo. A investigação sobre a tipologia permitiu identificar que o líder pode exercer diversos estilos de liderança. No entanto, é necessário que saiba utilizar de forma eficiente, associando cada estilo à inteligência emocional.

A despeito das *soft skills* associadas à inteligência emocional citou-se os autores Cavalcanti (2023), Lippman *et al* (2015) e Bes *et al* (2021). As *soft skills* parecem permitir que o líder melhore a comunicação, a resolução de problemas e a tomada de decisões de maneira mais efetiva. O autocontrole permite escolhas de melhores alternativas. O autoconceito positivo pode gerar autoconfiança e realização no trabalho.

As competências socioemocionais foram pesquisadas neste trabalho tendo como base Moscovici (2005); Del Prette e Del Prette (2017); Goleman (2011); Goleman (2007). As habilidades sociais se mostraram complementares à inteligência emocional, pois perpassam a interação entre a liderança e as organizações de

trabalho. Em conjunto com a inteligência emocional, agrupa conceitos como a inteligência intrapessoal, negociação de soluções e empatia.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve o objetivo atingido levando-se em consideração que permitiu investigar a influência da inteligência emocional no desempenho da liderança, identificando diversos estilos de líder, em organizações de trabalho. Por meio desta investigação foi possível compreender e associar o conceito de inteligência emocional a outros conceitos como *soft skills*, habilidades sociais e relações interpessoais.

Uma contribuição deste trabalho foi identificar que o desenvolvimento de novas competências pode contemplar, tanto o líder quanto a organização. Neste sentido, um líder voltado para a visão de desenvolver pessoas, pode favorecer que a organização tenha benefícios no funcionamento de diversos setores ao exercitar constantemente a inteligência emocional, as competências sociais e socioemocionais, as *soft skills* e as habilidades sociais.

A pesquisa permitiu identificar que a inteligência emocional é uma competência transversal que se entrelaça com outros conceitos. Um deles é o das Inteligências Múltiplas, que abarcam as inteligências inter e intrapessoal. Ambas integram dimensões da inteligência emocional.

As *soft skills* como a empatia, a gestão dos relacionamentos interpessoais e o “autocontrole” integraram faces diferentes da inteligência emocional. O trabalho permitiu compreender que as *soft skills* são habilidades necessárias para interação, comunicação e convívio social no trabalho. As capacidades identificadas como pessoais e subjetivas parecem facilitar as relações interpessoais, contexto em que se insere a inteligência emocional.

Outro vínculo identificado foi do conceito de habilidades sociais com o de inteligência emocional. O sentimento de empatia e o desenvolvimento das relações interpessoais (aspectos considerados também nas *soft skills*) atravessaram as dimensões sociais da inteligência emocional. Foi possível concluir que os conceitos mencionados coexistem e podem ser mobilizados simultaneamente se traduzindo em competências essenciais para o desempenho de líderes e de liderados.

Uma limitação do estudo foi a escassez de trabalhos científicos, nas bases pesquisadas, sobre a temática abrangendo a inteligência emocional com foco no desempenho da liderança em organizações de trabalho. A escassez de artigos, pode estar relacionada a metodologia utilizada, portanto, para pesquisas futuras recomenda-se utilização de métodos diferentes de pesquisa ou estratégias diferentes na utilização de palavras-chave para exploração bibliográfica.

É importante ressaltar que, segundo Gonçalves (2002), o psicólogo inserido na organização, pode desempenhar o papel de ser o facilitador, proporcionando o desenvolvimento humano, auxiliando nas interações sociais, na satisfação profissional e pessoal tanto para os colaboradores quanto para a liderança. Como facilitador, o psicólogo pode contribuir para processos de desenvolvimento e treinamento de líderes nas organizações. Neste sentido, pode favorecer que a inteligência emocional e outras habilidades possam ser desenvolvidas. Outra contribuição de psicólogos neste contexto, refere-se à construção de medidas para aferir habilidades. Cabe ressaltar que recentemente foi publicado um estudo com as primeiras evidências de validade da escala de inteligência emocional de líderes (EIEL) por Almeida et al. (2023).

Ao investigar competências dos líderes sugere-se futuras pesquisas de campo abrangendo o reconhecimento das emoções e retomando o conceito de autoconsciência emocional em cargos de liderança, visando favorecer a autorregulação e compreensão do outro. A identificação dos pontos fortes e pontos fracos retoma ao conceito de autoavaliação correta, possibilitando para o líder que o *feedback* de melhoria possa levá-lo solicitar auxílio quando necessário e melhorar a qualidade da liderança.

REFERÊNCIAS

ADIGÜZEL, Z.; KULOĞLU, E. Examination of the Effects of Emotional Intelligence and Authentic Leadership on the Employees in the Organizations (2019). **International Journal of Organizational Leadership**, Istanbul, vol. 8, p. 13-30, 2019. Disponível em: <https://ssrn.com/abstract=3337658>. Acesso em: 01 fev. 2023.

ALMEIDA, P.P.; NASCIMENTO, R.F.L.; LANDEIRA-FERNANDEZ, J.; BORSA, J.C. Primeiras evidências de validade da escala de inteligência emocional de líderes. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Rio de Janeiro, RJ, p. 2634-2644, 1 jul. 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.5935/rpot/2023.3.2405>. Acesso em: 12 out. 2023.

BES, P.; ALMEIDA, C.; SCHOLZ, R. H.; LESSA, B. S.; MELLO, J. P.; SOUZA JUINOR, R. R.; SILVA, T. O. **Soft skills**. Porto Alegre: Sagah, 2021. *E-book*. 186 p. Disponível em: <https://loja.grupoa.com.br/eb-ead-soft-skills9786556901244-p1018294>. Acesso em: 01 fev. 2023.

CASTANEDA, M.; KOLENKO, T. A.; ALDAG, R. J. Self-management perceptions and practices: a structural equations analysis. **Journal of Organizational Behavior**, Madison, vol. 20, no. 1, p. 101-120, jan. 1999. DOI: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199901\)20:1<101::AID-JOB88>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199901)20:1<101::AID-JOB88>3.0.CO;2-Z). Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/229927022_Self-Management_Perceptions_and_Practices_A_Structural_Equations_Analysis. Acesso em: 10 set. 2023.

CAVALCANTI, C. C. **Aprendizagem socioemocional com metodologias ativas**. 1. ed. São Paulo: Saraiva Uni, 2023.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

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

COOPER, R. K.; SAWAF, A. **Inteligência emocional na empresa**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

DEL PRETTE, A.; DEL PRETTE, Z. A. **Competência social e habilidades sociais: manual teórico prático**. 1. ed. Petrópolis: Vozes, 2017.

EKMAN, P. An Argument for Basic Emotions. **Cognition and Emotion**, [s.l.], vol. 6, no. 3-4, p. 169-200, 1992. DOI: <https://doi.org/10.1080/02699939208411068>. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02699939208411068>. Acesso em: 10 set. 2023.

FERRARI, S. R.; GHENDINE, T. **Inteligência emocional e liderança: possíveis caminhos e desafios a serem trilhados**. Revista reuna, Belo Horizonte, v. 26, n. 3, p. 14-34, set. 2021. Disponível em: <https://revistas.una.br/reuna/article/view/1278>. Acesso em: 01 fev. 2023.

FRANCO, J. O. **Recursos humanos: fundamentos e processos**. 2. ed. Curitiba: IESDE, 2019.

GOLEMAN, D. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

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

GOLEMAN, D. **Trabalhando com a inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

GOLEMAN, D.; BOYATZIS, R.; MCKEE, A. **O poder da inteligência emocional: A experiência de liderar com sensibilidade e eficácia**. 1. ed. Rio de Janeiro: Campos, 2002.

GOLEMAN, D. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser**. 3. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2007.

GOLEMAN, D. **Inteligência Emocional: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente**. 2. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011.

GOLEMAN, D. **Liderança: a inteligência emocional na formação do líder de sucesso**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.

GOLEMAN, D.; BOYATZIS, R.; MCKEE, A. **O poder da inteligência emocional: como liderar com sensibilidade e eficiência**. 1. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2018.

GONÇALVES, Patrícia Moreira. **O Psicólogo nas Organizações de Treinamento**. 2005. Disponível em: <http://www.bvs-psi.org.br>.

GONZAGA, A. R.; MONTEIRO, J. K. Inteligência emocional no Brasil: um panorama da pesquisa científica. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 27, n. 2, p. 225-232, abr. 2011. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0102-37722011000200013>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ptp/a/NzFsr5QSySG5JcWcxTLHXQN/>. Acesso em: 01 fev. 2023.

JORDAN, P. J.; TROTH, A. C. Managing Emotions During Team Problem Solving: Emotional Intelligence and Conflict Resolution. **Human Performance**, [s.l.], vol. 17, no. 2, p. 195-218, 2004. DOI: https://doi.org/10.1207/s15327043hup1702_4. Disponível em: https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1207/s15327043hup1702_4. Acesso em: 25 abr. 2023.

LIPPMAN, L. H.; RYBERG, R.; CARNEY, R.; MOORE, K. A. **Workforce connections: Key “soft skills” that foster youth workforce success: toward a consensus across fields**. Rockville: Child Trends Publication, 2015. *E-book*. Disponível em: https://www.youthpower.org/sites/default/files/YouthPower/resources/Workforce_Connections_Key_Soft_Skills_and_Appendices.pdf. Acesso em: 4 abr. 2023.

MARTINELLI, D. P.; ALMEIDA, A. P. **Negociação e solução de conflitos**. São Paulo: Atlas, 1998.

MARTINS, G. A.; LINTZ, A. **Guia para elaboração de monografias e trabalhos de conclusão de curso**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MENDONÇA, H.; MELO, T. G. *Psicologia positiva organizacional e do trabalho na prática*. 1. Ed. São Paulo: HOGREFE, 2021.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. 15. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2005.

PACHECO, O. O.; PEIXOTO, I.; MUNIZ, M. **Inteligência emocional e liderança no contexto organizacional: uma revisão sistemática (1990-2020)**. RPOT, [s.l.], v. 23, n. 1, p. 2415-2425, fev. 2023. DOI: <https://doi.org/10.5935/rpot/2023.1.23087>. Disponível em: <https://submission-pepsic.scielo.br/index.php/rpot/article/view/23087>. Acesso em: 10 set. 2023.

ROBERTS, R. D.; FLORES-MENDOZA, C. E.; NASCIMENTO, E. **Inteligência emocional: um construto científico?** Paidéia, Ribeirão Preto, v. 12, n. 23, p. 77–92, 2002. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0103-863X2002000200006>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/paideia/a/mjMYwQXKcxjzCGp53S7Px9s/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 25 abr. 2023.

SALOVEY, P.; MAYER, J. D. Emotional intelligence. **Imagination, cognition and personality**, [s.l.], vol. 9, no. 3, p. 185-211, mar. 1990. DOI: <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>. Acesso em: 25 abr. 2023.

SALOVEY, P., MAYER, J. **What is emotional intelligence?** Emotional development and emotional intelligence: Implications for educators. New York: Basic Books, 1997.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2010.

WORLD economic forum. **The future of jobs report**. Cologny: WEF, 2020. Disponível em: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf. Acesso em: 25 abr. 2023.