

A INFLUÊNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NOS CARGOS DE LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

THE INFLUENCE OF EMOTIONAL INTELLIGENCE IN THE BURDENS OF LEADERSHIP IN ORGANIZATIONS

RESUMO: O presente artigo aborda sobre a inteligência emocional nos cargos de chefia nas organizações. A realização deste estudo teve como problema: Como o dirigente influencia no ambiente organizacional dos empregados? A realização deste estudo teve como objetivo geral compreender os aspectos relacionados ao controle das emoções nos cargos de chefia dentro do ambiente corporativo, enquanto os objetivos específicos foram discorrer sobre a inteligência emocional e sua implicação dentro das empresas, compreender a função do dirigente e mostrar o papel do controle das emoções no exercício de uma liderança eficaz. Esta investigação priorizou pesquisa bibliográfica exploratória e de natureza básica. A estruturação bibliográfica foi realizada nas bases eletrônicas *Scientific eletrônica library* e publicações técnicas como monografias, dissertações e teses disponíveis tanto em formato eletrônico, bem como em físico. Foi possível concluir que o papel das pessoas com cargo de chefia é vital na condução do processo, com a necessidade de mudança na cultura organizacional das organizações, que por muitas vezes está voltada para o nepotismo puro e simples, e a compreensão de que para buscar maior desempenho é importante, além do conhecimento técnico de seus líderes, desenvolver a inteligência emocional.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Liderança. Inteligência emocional.

ABSTRACT: This article addresses emotional intelligence in leadership positions in organizations. The realization of this study had the following problem: How does the manager influence the organizational environment of employees? The accomplishment of this study had as general objective to understand the aspects related to the control of emotions in leadership positions within the corporate environment, while the specific objectives were to discuss emotional intelligence and its implication within companies, understand the role of the manager and show the The role of controlling emotions in the exercise of effective leadership. This investigation prioritized exploratory bibliographic research of a basic nature. The bibliographic structuring was carried out in the electronic bases *Scientific electronic library* and technical publications such as monographs, dissertations and theses available both in electronic and physical format. It was possible to conclude that the role of people in leadership positions is vital in the conduct of the process, with the need to change the organizational culture of organizations, which is often focused on pure and simple nepotism, and the understanding that in order to seek higher performance is important, in addition to the technical knowledge of your leaders, to develop emotional intelligence.

Keywords: People management. Leadership. Emotional intelligence.

**THAÍS MARINHO
FERREIRA DA
SILVA**

Graduada em
Administração pelo
Centro Universitário
Alfredo Nasser.
E-mail:
thais13mfds@gmail.com.

**HUMBERTO
CÉSAR MACHADO**

Doutor em Psicologia
pela Pontifícia
Universidade Católica de
Goiás - PUC GO,
Especialista em História
pela Universidade
Federal de Goiás - UFG,
Graduado em Filosofia
pela Universidade
Federal de Goiás,
Graduado em Pedagogia
pela ISCECAP,
Elemento Credenciado
Fatores Humanos e
Prevenção de Acidentes
Aéreos pelo CENIPA
(Centro de Investigação
e Prevenção de
Acidentes Aeronáuticos).
Professor do Centro
Universitário Alfredo
Nasser - UNIFAN e
professor da PUC-GO.
E-mail:
humberto.cesar@unifan.edu.br.

1 INTRODUÇÃO

O presente artigo aborda sobre o controle emocional nos cargos de chefia nas organizações. Visto que o autoconhecimento comportamental é considerado como sendo a capacidade de monitorar seus próprios sentimentos e emoções, e os dos outros; realizando assim, a distinção entre eles e empregar essa informação para guiar o pensamento e a ação de uma pessoa.

A inteligência emocional refere-se à capacidade de perceber, controlar e avaliar emoções, pode ser a capacidade de expressar e controlar as emoções, mas também é a capacidade de compreender, interpretar e responder às emoções perante aos empregados. Desta forma, a realização deste estudo teve como problema: Como a inteligência emocional exerce influência nos cargos de liderança nas organizações?

A realização deste estudo teve como objetivo geral compreender os aspectos relacionados ao controle das emoções nos cargos de chefia dentro do ambiente corporativo, enquanto que, os objetivos específicos objetivaram discorrer sobre o controle emocional e sua implicação dentro do ambiente organizacional, compreender a função do dirigente e mostrar o papel do controle das emoções, que é a habilidade de lidar com os sentimentos nos momentos de tensão no ambiente organizacional.

A escolha pelo presente tema se justifica pelo fato de que vem crescendo o desgaste físico e mental dentro das organizações, especialmente aos que chefia uma organização em decorrência da sobrecarga de trabalho e responsabilidades. É neste momento que surge a necessidade de mostrar o aspecto relacionado aos aspectos emocionais nos cargos de chefe nas organizações.

Entende-se que o papel das pessoas com cargo de chefia é vital na condução do processo. Portanto, este trabalho poderá trazer a reflexão a respeito da necessidade de uma mudança na cultura organizacional das organizações, que por muitas vezes está voltada para o nepotismo puro e simples, e a compreensão de que para buscar um maior desempenho é importante, além do conhecimento técnico de seus dirigentes, desenvolver a inteligência emocional.

Dentre os aspectos motivantes para a realização deste estudo, se pode evidenciar a sua contribuição tanto no âmbito empresarial quanto no âmbito acadêmico, pois os aspectos relacionados a inteligência emocional pode ser um aspecto que enfatizam bem-estar e proporcionam novos conhecimentos para os acadêmicos e futuros profissionais melhorando

desta maneira o desempenho de funções específicas.

Este artigo será dividido por seções para melhor compreensão dos assuntos que serão abordados, constando as seguintes divisões subsequentes: o princípio estrutural da inteligência emocional; das competências emocionais, onde constará uma subseção que discutirá a respeito das emoções na gestão de pessoas e liderança; seguidamente abordará os aspectos gerais do ambiente organizacional, e por fim, as considerações finais a respeito deste estudo.

2 METODOLOGIA

Esta investigação foi caracterizada como uma pesquisa bibliográfica. Sendo do tipo exploratório e de natureza básica. Esta estruturação foi realizada a partir de bases eletrônicas Scientific eletrônica librarye publicações técnicas como monografias, dissertações de mestrado e teses de doutorado disponíveis tanto em formato eletrônico, bem como em livros físicos.

Os descritores utilizados foram liderança, organização, inteligência emocional e gestão de pessoas, todos os descritores foram pesquisados em língua portuguesa. Após a leitura dos títulos e resumos, foram excluídas as duplicatas e as publicações que não estavam relacionadas à temática proposta.

Os critérios de inclusão definidos para a seleção dos artigos foram: estudos disponibilizados na íntegra e redigidos no idioma português, publicados entre janeiro de 2001 e maio de 2021 e que informavam sobre controle das emoções nos cargos de chefia dentro do ambiente corporativo.

3 O PRINCÍPIO ESTRUTURAL DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

As emoções são como os indivíduos lidam com assuntos ou situações que consideram pessoalmente significativos. As experiências emocionais têm três componentes: uma experiência subjetiva, uma resposta fisiológica e uma resposta comportamental ou expressiva. Os sentimentos surgem de uma experiência emocional. Como a pessoa está consciente da experiência, isso é classificado na mesma categoria que fome ou dor. Um sentimento é o resultado de uma emoção e pode ser influenciado por memórias, crenças e outros fatores (MIGUEL, 2015).

Embora as emoções básicas sejam expressas por todos os indivíduos, independentemente da cultura ou educação, a experiência que as produz pode ser altamente subjetiva. Por mais intensa que seja a experiência, ela pode provocar muitas emoções em um único indivíduo e as emoções que cada um sente podem ser diferentes (FONSECA, 2016; MENDES, 2015).

O conceito de inteligência emocional desde seu surgimento dominou o mundo empírico durante grande parte do século XX. Os primeiros estudos sobre inteligência emocional, termo que veio a ser reconhecido na segunda metade do século XX, foram feitos na década de noventa. Após anos de pesquisa e aplicação em inteligência emocional reforçaram sua importância e impacto na vida cotidiana (WOYCIEKOSKI; HUTZ, 2009). Podendo ser considerada de grande interesse para cientistas e pesquisadores. Estudos, do passado até hoje, continuam sendo feitos sobre a natureza da inteligência emocional, sua medição, estrutura, seus efeitos positivos e negativos bem como sua relação com muitos campos da pesquisa (GONZAGA; MONTEIRO, 2011).

Conforme Mersino (2009) pode-se compreender que a inteligência emocional pode ser caracterizada como a capacidade que as pessoas possuem de monitorar seus próprios sentimentos e emoções, e os dos outros a sua volta; realizando assim, a distinção entre eles tornando possível o emprego desta informação para poderem guiar o agir e o pensar de uma pessoa com seu interlocutor.

Para Goleman (2010), a inteligência emocional pode ser compreendida por meio de uma descrição detalhada dos traços e características que são consideradas como as mais importantes na vida daqueles que são os melhores profissionais ou que exibem um desempenho elevado. Esses traços são característicos de dois tipos: os que dizem respeito à competência pessoal, que são o autoconhecimento e o autocontrole. Ressalta-se que ela é uma adjacência empregada na psicologia para indicar a inteligência que abrange habilidades para manipular as emoções, tornando-as assim, participantes do processo de crescimento interno, no que diz respeito à competência social, que são a empatia e as aptidões interpessoais.

Nesta mesma linha de raciocínio o mesmo autor diz que o autoconhecimento pode ser compreendido como sendo a capacidade das pessoas em identificar de maneira clara seus sentimentos e emoções e o autocontrole como sendo a necessidade de saber controlá-las. A empatia é definida como a capacidade de nos colocar no lugar dos outros, de nos sentir como eles (SANTOS; CAVALCANTI ; PIMENTEL, 2019).

O autoconhecimento desta forma se assemelhando com as aptidões interpessoais, em que é preciso deixar-se contagiar por emoções positivas e saber contagiar os outros com elas,

sabendo de um lado ler emoções nos outros e, de outro, transmitir emoções silenciosamente. Portanto, as aptidões na escala da inteligência emocional são de conhecer os próprios sentimentos, ser dotado de empatia, aprender a controlar suas próprias emoções, remediar danos emocionais e a integração de tudo. Essas aptidões, em conjunto, compõem a educação emocional, que permite ao indivíduo o desenvolvimento da sua inteligência emocional (GOLEMAN, 2010).

As pessoas podem ser caracterizadas com a capacidade que possuem de desenvolvê-la por meio das habilidades e capacidades para perceber e controlar seus aspectos emocionais. Este tipo de pessoa possui de configuração extensa a aptidão de controlar seus impulsos com inteligência, aspecto que possibilita uma melhor convivência com outras pessoas, seja em nível pessoal ou mesmo profissional (MENDES, 2015).

Segundo Mersino (2009) a inteligência emocional torna possível o fornecimento de ferramentas para lidar com pessoas com características difíceis, pode propiciar na ajuda para identificar como são os problemas e também as possibilidades existentes para que esta pessoa possa superar estas dificuldades. Por meio da inteligência emocional é possível contribuir com o reconhecer ou até antecipar os possíveis conflitos que possam existir que pode comprometer qualquer atividade laborativa.

Conforme Goleman (2010) propõe, a vida é construída e conservada por uma série de relações em todos os seus aspectos. Ainda neste raciocínio, as emoções se constituem como sendo a base que constituem a forma com que se relaciona com o mundo, desta maneira, o domínio das emoções incide em um grande e potente diferencial apropriado a conduzir, daquilo que constitui para tudo o que é desejado ter ou ser. O processo de obtenção e comando da emoção por meio da inteligência tem início quando se adquire a autoconsciência, ou seja, possui relação com os próprios pensamentos, sentimentos e ações. Com essa configuração, pode-se adquirir assim, o poder de dominar as emoções.

Desta forma, a inteligência emocional proporciona que as pessoas possam entender a si mesmas. Quando ocorre o entendimento das emoções e motivações dos empregados é possível selecionar as falas e mensagens que podem ser transmitidas, podendo ser passada para equipe de empregados as ideias e argumentos que ela deverá seguir de modo a atingir uma maior eficiência nas tarefas que necessitam ser desenvolvidas (BECK; DAVIS; FREEMAN, 2017; MERSINO, 2009).

A motivação é de extrema importância para a equipe, ou seja, empregados de uma organização. Cabe ressaltar que o ato de ser inteligente emocionalmente não se refere em exclusivamente ter os conhecimentos técnicos ou intelectuais, e sim, ter controle das emoções

e aplicar a inteligência para obter êxito nos relacionamentos no âmbito profissional, afetivo e social. Assim sendo, ser inteligente é o ato de amar a si mesmo e ter autoestima elevada, sendo capaz de gerenciar as emoções, procedendo em um equilíbrio interno resolver os problemas e lidar com possíveis situações adversas, refletindo desta forma com a capacidade de confronto com todos os aspectos relacionados a ação a ser desenvolvida.

4 DAS COMPETÊNCIAS EMOCIONAIS

A pressão cada vez maior sobre as organizações e instituições para que sofram mudanças para sobreviver e manter sua relevância não pode ser superestimada na era da globalização. Consequentemente, os líderes do século XXI têm uma enorme responsabilidade de liderar com sucesso a mudança em suas organizações (BUENO *et al.*, 2015; NEIVA; PAZ, 2007).

O processo de mudança envolve emoções porque ninguém gosta de renunciar ao conforto associado ao status quo ou renunciar ao que valoriza. Apesar disso, os líderes terão que ter sucesso na névoa desses desafios, entre os quais estão as emoções daqueles que serão afetados pela mudança. Portanto, há um aumento do foco na inteligência emocional, na liderança, no gerenciamento do processo de mudança, nas organizações de forma criativa e inovadora (MENDES, 2015).

A mudança sempre envolve algumas formas de emoções porque as pessoas gostam de conforto. No entanto, a mudança interrompe esse conforto, criando uma situação cheia de ansiedade e incerteza entre os destinatários da mudança. Por exemplo, quando a mudança toca em questões próximas ao coração das pessoas afetadas, elas provavelmente reagirão emocionalmente devido à ansiedade ou medo do desconhecido. Além disso, quando a mudança afeta as suposições, valores, crenças e, em grande medida, as identidades dos indivíduos e pode tornar os destinatários da mudança relutantes em aceitar o status proposto (BECK; DAVIS; FREEMAN, 2017).

As emoções em qualquer ambiente organizacional confrontado com a mudança podem ser perturbadoras, motivadoras ou desmotivadoras, alegres, positivas ou negativas. Um líder emocionalmente inteligente reconhece e compreende suas emoções, bem como as de seus subordinados e, subsequentemente, gerencia e redireciona essas emoções em uma energia positiva para a mudança. Se os seguidores observarem que os líderes estão confiantes na mudança que propõem, eles podem ser influenciados a ter confiança em sua capacidade de

implementar a mudança (SALVAGNI; BETTEGA; CASAGRANDE, 2019; VIEIRA-SANTOS *et al.*, 2018).

A inteligência emocional é uma habilidade mental que influencia outras habilidades dos gestores, principalmente, suas habilidades de liderança. Além disso, a cultura vivenciada pelos funcionários na organização é influenciada mais pelo que eles fazem da confiabilidade do comportamento de seus gerentes ou líderes. Os gerentes precisam mostrar cuidado, respeito, justiça e adotar a comunicação face a face, bem como tornar os trabalhos significativos e valiosos para os funcionários (GONZAGA; MONTEIRO, 2011).

Desta forma, a inteligência emocional, refere-se à capacidade de uma pessoa de reconhecer, compreender, gerenciar e raciocinar com as emoções. É uma habilidade crítica quando se trata de comunicação interpessoal - e um tema quente não apenas na psicologia, mas no mundo dos negócios. O termo foi iniciado por psicólogos na década de 1990. Seu uso rapidamente se espalhou para outras áreas, incluindo negócios, educação e cultura popular (GOMES; SIQUEIRA, 2010).

A inteligência emocional é amplamente reconhecida como uma habilidade valiosa que ajuda a melhorar a comunicação, o gerenciamento, a solução de problemas e os relacionamentos no local de trabalho. É também uma habilidade que pode ser melhorada com treinamento e prática. A inteligência emocional desempenha um papel importante não apenas no bem-estar, mas também no sucesso no local de trabalho (VIEIRA-SANTOS *et al.*, 2018).

De acordo com Marin *et al.* (2017) as competências emocionais podem ser divididas de duas maneiras distintas, sendo a primeira as pessoais e a segunda as sociais. Pode-se compreender que o aspecto relacionado a elas como sendo a autoconsciência e o autogerenciamento, o que se referem em principal à consciência social e a gestão de relacionamentos.

Conforme Mersino (2009) o ato de entender a si mesmo e suas emoções faz parte da autoconsciência. Dentre aquelas envolvidas se tem a autoconfiança, autoconsciência e autoavaliação acurada. Desta maneira, a capacidade que uma pessoa possui de reconhecer seus defeitos e emoções está relacionada a sua autoconsciência e estando atento ou consciente ao seu estado emocional.

Segundo Mersino (2009), o autogerenciamento acontece quando uma pessoa começa a usar a consciência dos sentimentos para se gerenciar. A consciência social pode ser entendida como a capacidade de analisar as emoções dos outros, incluindo habilidades de empatia, consciência organizacional ao observar os outros de modo mais objetivo. O autogerenciamento pode ser compreendido como sendo a capacidade de controlar as emoções

antes que elas acabem coordenando as pessoas e inclui exclusivamente a competência do autocontrole, como sendo relacionada a possibilidade de controlar os impulsos, para que estes não possam controlar os sujeitos.

Em termos relacionados a gestão de relacionamento, baseia-se nos três princípios anteriores, ou seja, o surgimento na gestão de relacionamentos é o papel do sucesso na autoconsciência, autogestão e consciência social. Podendo-se abraçar a relação como um segredo para o sucesso no setor profissional e pessoal, construir relacionamentos sólidos significa alcançar recursos essenciais para alcançar os resultados esperados.

4.1 As emoções na gestão de pessoas e liderança

De acordo com Gardner (2009, p.47) “a inteligência interpessoal se refere a capacidade de entender os desígnios, motivações e os desejos do próximo e, conseqüentemente, de trabalhar de modo eficiente com terceiros”. Desta forma, a inteligência emocional se torna um fator de grande importância por meio das mudanças ocorridas nas organizações com a globalização e inserção de novas tecnologias.

A necessidade de poder e liderança prevê a frequência de demonstração de comportamentos de influência, como aqueles evidentes nas competências de habilidades sociais. A inteligência emocional é uma frase conveniente para focar a atenção no talento humano e que incorpora a complexidade da capacidade de uma pessoa e postula que a inteligência emocional é altamente preditiva de sucesso (GARCIA, SANTA-BÁRBARA, 2009; VIEIRA-SANTOS *et al*, 2018).

As pessoas emocionalmente inteligentes têm a capacidade de controlar seus impulsos emocionais, pelo menos mais do que aquelas que não são emocionalmente inteligentes, têm autoconsciência para saber o que estão sentindo e são capazes de pensar e expressar essas coisas, eles têm empatia pelos sentimentos dos outros e visão de como os outros pensam, eles podem fazer coisas como adiar a gratificação, eles são otimistas e geralmente positivos; eles entendem facilmente a dinâmica de um determinado grupo e, o mais importante, onde eles se encaixam nesse grupo (AZEVEDO, 2002).

A competência emocional se refere às habilidades pessoais e sociais que levam a um desempenho superior no trabalho e em outras situações desafiadoras, como liderança. As competências emocionais estão vinculadas e baseadas na inteligência emocional. Um certo nível de inteligência emocional é necessário para aprender as competências emocionais. Por exemplo, a capacidade de reconhecer com precisão o que outra pessoa está sentindo permite

desenvolver uma competência específica (BUENO *et al.*, 2015; WOLFF; CABRAL; LOURENÇO, 2013).

A competência emocional é uma capacidade aprendida com base na inteligência emocional que resulta em excelente desempenho no trabalho. Envolve capacidades emocionais e elementos críticos, como comunicação eficaz e excelente influência, fazendo com que os outros respondam da maneira desejada, como influência, que fornece a plataforma para a liderança transformacional (MOREIRA, 2017).

No cerne desta competência estão duas habilidades: a empatia, que envolve a leitura dos sentimentos dos outros, e as habilidades sociais que permitem lidar com esses sentimentos com habilidade, agrupam-se em grupos, cada um com base em uma capacidade comum de inteligência emocional subjacente. A capacidade subjacente de inteligência emocional é vital para que as pessoas aprendam com sucesso as competências necessárias para o sucesso no ambiente de trabalho (POSSEBON; POSSEBON, 2020).

Desta forma, a inteligência emocional determina o potencial para aprender as habilidades práticas baseadas em seus cinco domínios: autoconsciência, motivação, autorregulação, empatia e gerenciamento de relacionamentos. A competência emocional mostra quanto do potencial de inteligência que foi traduzido em capacidades no local de trabalho, por exemplo, ser bom no atendimento a clientes é uma competência emocional baseada na empatia; da mesma forma, confiabilidade é uma competência baseada na autorregulação ou em lidar bem com impulsos e emoções (BUENO *et al.*, 2015).

Segundo Mersino (2009) grande parte das demissões sucede por conta de atitudes pessoais, pelo modo como as pessoas se relacionam na equipe. Desta forma, cabe ressaltar a importância da Gestão de Pessoas no incentivo e trabalho da motivação na equipe no ambiente de trabalho. Uma equipe motivada e valorizada pela organização gera trabalho com vontade, ou seja, para se alcançar o sucesso os funcionários devem estar sempre motivados, gostar do que faz, aumentando assim, o desempenho dentro da organização.

Segundo Dejours *et al.* (2009), em uma organização deve estar sempre presente um bom gerenciamento de equipe, destacando a importância das relações interpessoais, evitando problemas como ofensas pessoais, prejudicando, além das redes de relacionamento, o resultado final do trabalho. É importante destacar a importância da inteligência intrapessoal no controle, ou seja, no processo de gestão. Este tipo de inteligência “envolve a capacidade de a pessoa se conhecer, de ter um modo individual de trabalho eficiente e de usar estas informações com eficiência para regular a própria vida”(GARDNER, 2009, p. 57).

As equipes que trabalham nas organizações, quando bem gerenciadas, conseguem atingir os objetivos organizacionais com mais eficiência. O líder desempenha um papel renovador, onde devem explorar as potencialidades dos funcionários, evidenciando a importância destes para o sucesso do empreendimento corporativo. É de grande importância a estimulação e satisfação do empregado para que exista um engajamento das pessoas com o trabalho desenvolvido pela organização ((SANTOS, 2018; SANTOS; FARIA; VERÇOSA, 2020).

A sobrevivência das organizações depende de uma equipe comprometida com o seu crescimento. Assim, as organizações competitivas estão investindo na formação de dirigentes que sejam mentores, treinadores, saibam reconhecer talentos, enfim, tenham condições de entender cada membro de sua equipe e saibam tirar o melhor de cada um, sempre em prol do desenvolvimento da organização e na melhoria das pessoas que integram o grupo (LAMPOGLIA, 2009).

Nesse sentido, considera-se que um novo “chefe-empregado” para ter sucesso em sua gestão de pessoal deva ter habilidades que envolvam a emoção e o saber lidar com elas, saber ouvir, ser amigo, orientar e motivar. Considerando que as estruturas governamentais também vêm passando por mudanças visando empreender maior confiabilidade a população, sendo executados por empregados treinados e envolvidos com o trabalho, para atingir estes resultados faz-se necessário uma transformação na cultura dos comandantes (BRITO; BELLUZZO; VALENTIM, 2020).

O líder autoritário deve dar lugar a um empregado-gerente que demonstre saber lidar com as suas emoções e compreender as dos outros, saber ouvir e aproveitar as boas ideias. Esta análise busca encorajar o debate entre a importância da inteligência emocional equilibrado para um melhor desenvolvimento do processo de inter-relação e mudança operacional dentro de qualquer empresa (SILVA; MOURÃO, 2015).

Os líderes devem demonstrar confiabilidade para que seus constituintes acreditem em sua palavra, e demonstrar sua paixão e entusiasmo pelo trabalho que realizam, além de ter conhecimento e habilidade para liderar. Líderes competentes em autorregulação constroem integridade que pode inspirar seguidores a acreditar e confiar na liderança para fazer a coisa certa, são emocionalmente inteligentes e são equipados com a habilidade necessária para criar um ambiente de confiança (SANTOS, 2018).

Os líderes não podem esperar que os outros mudem se eles próprios não estiverem dispostos a mudar. Exibindo adaptabilidade, autoconfiança, inovação e iniciativa, servindo como catalisadores de mudança, os líderes emocionalmente inteligentes demonstram disposição

e capacidade para mudar. Ao dar esse exemplo, os líderes ganham credibilidade com os seguidores, o que é fundamental para obter a aceitação dos seguidores das mudanças propostas. Líderes emocionalmente inteligentes serão capazes de aplicar o conjunto de habilidades para fornecer suporte e incentivo para mudar os participantes durante o processo de mudança que forem necessárias no ambiente organizacional (SILVA; RODRIGUES, 2020).

O aspecto relacionado ao assédio moral no ambiente de trabalho deve ser tratado com cuidado pelos líderes, este problema é geralmente visto como atos ou comentários verbais que podem ferir psicologicamente ou isolar uma pessoa no local de trabalho. Às vezes, o assédio moral também pode envolver contato físico negativo. O assédio envolve incidentes repetidos ou um padrão de comportamento que visa intimidar, ofender, degradar ou humilhar uma determinada pessoa ou grupo de pessoas (MOREIRA, 2017).

Do modo como foi descrito é possível perceber que através do desenvolvimento da inteligência emocional, os diretores estarão mais adaptados e emocionalmente preparados para enfrentar situações que exijam decisões e ações rápidas e que busquem resultar ações proativas, que evitem causar conflitos entre a equipe e situações desagradáveis. Levar em consideração a satisfação do funcionário com o trabalho e o clima organizacional está diretamente ligado a inteligência emocional e vice-versa. Fatores motivacionais são aspectos extraordinários para o sucesso da empresa, e podem colaborar para a satisfação das pessoas como por exemplo o orgulho, autoestima e reconhecimento.

5 ASPECTOS GERAIS DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

O ambiente da organização segundo Lacombe (2015), está relacionado ao clima estruturado, como o funcionário se relaciona com outros, como elas estão se sentindo, como é o clima entre os trabalhadores daquela organização, se elas estão sendo motivadas e como é a comunicação dentro desse ambiente. Enfim, o clima corporativo é considerado como um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura, como preceitos, caráter e tecnologia.

Para Maximiano (2010, p. 260) “o clima da empresa é representado pelos conceitos e sentimentos que as pessoas partilham a respeito da colaboração e que afetam de maneira positiva ou negativa sua satisfação e motivação para o trabalho”. Os sentimentos do participante de uma composição se manifestam em vários aspectos da vida na empresa: trabalho, salários, comportamento dos chefes, colegas e instalações físicas. Com isso, o participante sente que o clima da organização é necessário para um bom desempenho de seu

trabalho.

O ambiente geral de uma organização se refere a uma série de fatores ou forças externas à organização que podem influenciar o desempenho e a operação de um negócio. Quando comparado ao ambiente de tarefas de uma empresa, o impacto dessas dimensões é menos direto. As principais dimensões do ambiente que afetam a instituição incluem o contexto econômico, o contexto da tecnologia, o contexto sociocultural, o contexto político-jurídico e o contexto internacional (SILVA; RODRIGUES, 2020).

Uma análise de todas essas dimensões é uma tentativa de entender as condições fora de seus limites e ajudar a moldar como a organização se define e como articula o que é bom e apropriado para alcançar. Os gerentes da organização consideram todos os aspectos do ambiente geral como o planejamento, organização, liderança e controle de todas as operações da organização. Na dimensão econômica, a análise organizacional deve focar nas áreas do sistema econômico que impactam diretamente o tipo de projeto considerado (BRITO; BELLUZZO; VALENTIM, 2020).

A dimensão econômica consiste em fatores que podem afetar o poder de compra e os padrões de consumo do consumidor. Também reflete as condições financeiras mundiais. Certos fatores econômicos de preocupação especial para a organização incluem taxas de juros, inflação, taxas de desemprego, renda disponível, recessão, sistemas tributários, preços de commodities, políticas monetárias e fiscais, regulamentação interna e burocracia e taxas de câmbio. Mudanças nos principais aspectos econômicos podem ter um grande impacto no mercado (LAMPOGLIA, 2009).

Dentre os ambientes organizacionais, pode ser citado como exemplo o ambiente bancário que exige do gerente geral de agência, principalmente o preparo. As equipes possuem características distintas quanto ao mercado, se modificam tanto quanto e para que o gestor consiga fazer o seu papel de gerente geral e líder, ele precisará usar a gestão estratégica como ferramenta de negócio e de liderança do seu time (SANTOS, 2018; SILVA; RODRIGUES, 2020).

Conforme Robbins (2010), o foco das agências bancárias está nas pessoas, logo, as habilidades interpessoais são a base para o desenvolvimento de um ambiente saudável de trabalho. O autor ainda coloca que o desenvolvimento destas habilidades nos gestores auxilia as companhias a atrair e reter funcionários com alto nível de conhecimento. Desta forma, em um ambiente de trabalho cada vez mais competitivo e exigente, os administradores não podem depender apenas de suas competências técnicas. Eles precisam também de habilidades interpessoais.

Para Chiavenato (2010), o comportamento da corporação retrata a contínua interação entre pessoas e empresas que se influenciam reciprocamente. E ele explica que, na verdade, não são as firmas que apresentam um comportamento, mas sim, as pessoas e grupos que delas participam e que nelas atuam. Vale destacar que o comportamento da companhia com comportamento individual, os tópicos, personalidade, atitude, percepção, aprendizado e motivação estão presentes. E ainda com o comportamento grupal, os tópicos que estão relacionados são: normas, construção de equipes e conflitos.

Com estas colocações, percebe-se que altos níveis de motivação são capazes de otimizar o desempenho e melhorar a produtividade. É oportuno destacar o caráter intrínseco da motivação, o que conduz a crer que não é possível motivar uma pessoa, mas sim, criar um ambiente compatível com os seus objetivos, suscitando o sentimento de motivação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização deste estudo a respeito da inteligência emocional nos cargos de chefia nas organizações, demonstrou a existência de influência do líder sobre os empregados. Bons líderes possuem compreensão de suas próprias emoções e das dos outros, e são capazes de regular suas emoções quando interagindo com outras pessoas. Além de realizar uma distinção a respeito da necessidade de autoconhecimento comportamental.

Foi possível concluir com a realização deste trabalho que o papel da inteligência emocional das pessoas no cargo de chefia, aspecto vital na condução do processo, com a necessidade de mudança na cultura organizacional das organizações, que por muitas vezes está voltada para o nepotismo puro e simples, e a compreensão de que para buscar um maior desempenho é importante, além do conhecimento técnico de seus líderes, desenvolver a inteligência emocional.

A inteligência emocional busca diminuir o desgaste físico e mental, além de comprometer a aumentar a produtividade, eficiência e eficiência nas atividades relacionadas com o negócio. A inteligência é definida como a capacidade de aprendizagem de um indivíduo em buscar a melhor solução para as diferentes situações e problemas do cotidiano. Inteligência emocional é a capacidade de identificar auto emoções e sentimentos, autovalorização e gestão emocional; contribuindo para a adaptação à mudança como um construtor de relacionamento interpessoal.

A inteligência emocional pode afetar o sucesso no trabalho de gerentes e líderes de uma forma mais impactante do que a inteligência mental tradicional. O comportamento de

liderança eficaz depende crucialmente da capacidade do líder resolver problemas que surgem nas organizações. A escolha pelo presente tema se mostrou interessante pelo fato do crescente desgaste físico e mental dos dirigentes, em especial aos que necessitam chefiar funcionários, o que propicia carga excessiva de trabalho e função.

Com a realização deste estudo, tornou possível evidenciar a contribuição do mesmo, tanto no âmbito empresarial quanto no âmbito acadêmico, visto que a inteligência emocional proporciona um melhor desempenho das funções necessárias de ser desempenhadas pelos chefes, repercutindo também de forma positiva para os demais empregados, em face da importância da inteligência emocional no exercício de uma liderança eficaz.

REFERÊNCIAS

AZEVEDO, C. S. Liderança e processos intersubjetivos em organizações públicas de saúde. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 7, n. 2, p. 349-361, 2002.

BECK, A. T.; DAVIS, D. D. FREEMAN, A. **Terapia cognitiva dos transtornos da personalidade**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2017.

BRITO, T. R.; BELLUZZO, R. C. B.; VALENTIM, M. L. P. A influência do ambiente organizacional no desenvolvimento de um programa de competência em informação: o caso de uma biblioteca pública. **Revista Científica da Faex**, v. 18, n. 9, p. 131-149, 2020.

BUENO, J. M. H.; CORREIA, F. M. L.; ABACAR, M.; GOMES, Y. A.; PEREIRA JUNIOR, F. S. P. Competências emocionais: estudo de validação de um instrumento de medida. **Avaliação Psicológica**, v. 14, n. 1, p. 153-163, 2015 .

CHIAVENATO, I. **Comportamento Organizacional**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DUBRIN, A J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo, 2015.

FONSECA, V. Importância das emoções na aprendizagem: uma abordagem neuropsicopedagógica. **Revista Psicopedagogia**, v. 33, n. 102, p. 365-384, 2016.

GARDNER, H. **Inteligência: um conceito reformulado**. Tradução de Adalgisa Campos da Silva. Rio de Janeiro: Objetiva, 2009.

GARCIA G. I.; SANTA-BARBARA, E. S. Relação entre estilos de liderança e bases de poder das enfermeiras. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v. 17, n. 3, p. 295-301, 2009.

GOLEMA, N. D. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. Tradução de Marcos Santarrita. Rio de Janeiro: Objetiva, 2010.

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

- GOMES, R. A.; SIQUEIRA, M. M. M. Inteligência emocional de estudantes universitários. **Psicólogo informação**, v. 14, n. 14, p. 29-43 2010.
- 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, 2011.
- LACOMBE, F. J. M. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2015.
- LAMPOGLIA, M. A. **O valor da inteligência emocional do líder nas organizações**. 2009. Disponível em: <<http://www.activetreinamento.com.br>>. Acesso em: 03 set. 2020.
- LUFT, C. P. **Minidicionário Luft**, São Paulo: Editora ática, 2012.
- MARIN, A. H.; SILVA, C. T.; ANDRADE, E. I. D.; BERNARDES, J.; FAVA, D. C. Competência socioemocional: conceitos e instrumentos associados. **Revista Brasileira de Terapias Cognitivas**, v. 13, n. 2, p. 92-103, 2017.
- MAXIMINIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Atlas, 2010.
- MENDES, M. A. Terapia focada nas emoções e processos de mudança em psicoterapia. **Revista Brasileira de Terapias Cognitivas**, v. 11, n. 2, p. 96-104, 2015.
- MERSINO, A. C. **Inteligência Emocional para Gerenciamento de Projetos**. São Paulo: M. Books, 2009.
- MIGUEL, F. K. Psicologia das emoções: uma proposta integrativa para compreender a expressão emocional. **Psico-USF**, v. 20, n. 1, p. 153-162, 2015.
- MOREIRA, V. L. A importância da inteligência emocional nas organizações. **Gestão e Desenvolvimento em Revista**, v. 1, n. 1, p. 84-96, 2017.
- NEIVA, E. R.; PAZ, M. G. T. Percepção de mudança organizacional: um estudo em uma organização pública brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 11, n. 1, p. 31-52, 2007.
- POSSEBON, E. P. G.; POSSEBON, F. Descobrir o afeto: uma proposta de educação emocional na escola. **Revista Contexto & Educação**, v. 35, n. 110. p. 162-186, 2020.
- ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional**. 14. Ed. São Paulo: Pearson, 2010.
- SALVAGNI, P.; BETTEGA, M. L.; CASAGRANDE, D. F. M. A contribuição da inteligência emocional no exercício da liderança. **Revista Eletrônica de Ciências Sociais Aplicadas**, v. 8, n. 2, p. 128-152, 2019.
- SANTOS, L. J.; FARIA, B. E. M.; VERÇOSA, N. M. Motivação no ambiente de trabalho: a influência do clima organizacional na produtividade. **Scientia Generalis**, v. 1, n. S1, p. 24-24, 2020.

SANTOS, M. F.; CAVALCANTI, J.; PIMENTEL, C. Desenvolvimento e validação da escala de empatia frente a pessoas com loucura. **Psicologia, Saúde & Doenças**, v. 20, n. 2, p. 463-475, 2019.

SANTOS, R. O. A importância da comunicação no processo de liderança. **Revista de Administração em Saúde**, v. 18, n. 72, p. 1-8, 2018.

SILVA, E.; RODRIGUES, S. Y. Mulheres em cargos de liderança: possíveis facilidades e dificuldades no ambiente corporativo do banco do estado do Rio Grande do Sul - Banrisul. **Brazilian Journal of Development**, v. 6, n. 3, p. 11133-11150, 2020.

SILVA, N. S. O.; MOURAO, L. A influência dos estilos de liderança sobre os resultados de treinamento. **Estudos e Pesquisas em Psicologia**, v. 15, n. 1, p. 260-283, 2015.

VIEIRA-SANTOS, J.; LIMA, D. C.; SARTORI, R. M.; SCHELINI, P. W.; MUNIZ, M. Inteligência emocional: revisão internacional da literatura. **E Estudos Interdisciplinares em Psicologia**, v. 9, n. 2, p. 78-99, 2018.

WOLFF, L.; CABRAL, P. M. F.; LOURENÇO, P. R. M. R. S. O papel da liderança na eficácia de equipes de trabalho. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 13, n. 1, p. 177-204, 2013.

WOYCIEKOSKI, C.; HUTZ, C. S. Inteligência emocional: teoria, pesquisa, medida, aplicações e controvérsias. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v.22, n.1, p. 1-11, 2009.