



GILMARA MOSCARDINI SANTOS <sup>1</sup>

NICOLE DA SILVA PRESTES <sup>2</sup>

PAOLA FARIA DE OLIVEIRA <sup>3</sup>

ROSIMERI QUEVEDO DA SILVA <sup>4</sup>

NICIANE BEATRIS KAULFUSS <sup>5</sup>

# COMO A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL DO LÍDER IMPACTA NA GESTÃO DA EQUIPE

*HOW THE LEADER'S EMOTIONAL INTELLIGENCE IMPACTS TEAM MANAGEMENT*

**ARTIGO 4**

35-49

<sup>1</sup> Acadêmica do curso de Gestão de Recursos Humanos no Centro Universitário Leonardo da Vinci – UNIASSELVI, Cachoeirinha/RS, gilmara.ramoscardini@gmail.com

<sup>2</sup> Acadêmica do curso de Gestão de Recursos Humanos no Centro Universitário Leonardo da Vinci – UNIASSELVI, Cachoeirinha/RS, nicole.prestes.005@gmail.com

<sup>3</sup> Acadêmica do curso de Gestão de Recursos Humanos no Centro Universitário Leonardo da Vinci – UNIASSELVI, Cachoeirinha/RS, paola.oliversoff@gmail.com

<sup>4</sup> Acadêmica do curso de Gestão de Recursos Humanos no Centro Universitário Leonardo da Vinci – UNIASSELVI, Cachoeirinha/RS, rosimeriquevedo06@gmail.com

<sup>5</sup> Mestre em Administração, pela Universidade de Santa Cruz do Sul. Venâncio Aires/RS, nici.kaulfuss@gmail.com

**Resumo:** Este artigo apresentado visa contribuir para a compreensão de como a inteligência emocional do líder impacta diretamente na gestão da equipe. A análise evidenciou a necessidade urgente de abordar e desenvolver esse tema nas empresas, uma vez que o paper possui características descritivas e explicativas e a abordagem de resultados mistos obtidos demonstra claramente a influência da falta de inteligência emocional na dinâmica das equipes e na produtividade organizacional. Esta reflexão ressalta a importância de capacitar líderes em habilidades emocionais, promovendo ambientes de trabalho mais colaborativos e motivadores. Ao investir na inteligência emocional, as empresas podem não apenas melhorar a performance de suas equipes, mas também cultivar uma cultura organizacional mais saudável e eficaz.

**Palavras-chave:** Liderança. Inteligência emocional. Gestão de equipes. Clima organizacional. Desempenho profissional.

**Abstract:** This article aims to contribute to the understanding of how a leader's emotional intelligence directly impacts team management. The analysis highlights the urgent need to address and develop this topic within organizations, as the study presents descriptive and explanatory characteristics, and the mixed methods approach clearly demonstrates the influence of a lack of emotional intelligence on team dynamics and organizational productivity. This reflection emphasizes the importance of training leaders in emotional skills to foster more collaborative and motivating work environments. By investing in emotional intelligence, companies can not only improve team performance but also cultivate a healthier and more effective organizational culture.

**Keywords:** Leadership. Emotional intelligence. Team management. Organizational climate. Professional performance.

## INTRODUÇÃO

**A** inteligência emocional é definida pelo Sebrae (2023, on-line) como “a habilidade de uma pessoa em reconhecer, avaliar e controlar as emoções, tanto as próprias, quanto das pessoas ao seu redor”. Como as organizações estão cada vez mais valorizando as competências comportamentais tanto quanto as habilidades técnicas, compreender como a inteligência emocional do líder pode influenciar a dinâmica da equipe torna-se fundamental.

De acordo com Sebrae (2023), é fundamental obter inteligência emocional no ambiente de trabalho para evitar comportamentos, atitudes e outras ações indesejadas. Por isso, é um tema necessário que todos tenham conhecimento, principalmente os gestores de empresas, pois eles impactam pessoas diariamente,

O objetivo geral deste paper é analisar o impacto da inteligência emocional dos líderes na gestão de suas equipes. Para atingir esse objetivo, será realizada a aplicação de um questionário junto a lideranças de diferentes setores, bem como, de liderados destes mesmos setores, buscando identificar padrões de comportamento emocional que estejam correlacionados com práticas de gestão eficazes e uma cultura organizacional positiva.

Assim, a pergunta central de pesquisa deste estudo é: Como a inteligência emocional do líder impacta na gestão e desempenho das equipes? Esta questão busca explorar a conexão entre as competências emocionais dos líderes e os resultados práticos na gestão de pessoas. A aplicação prática deste artigo ocorreu por meio de questionários estruturados, direcionados a líderes e liderados de diversas áreas dentro de organizações de diferentes segmentos, sendo estes de locação de equipamentos e serviços, setor metalúrgico, setor agrícola e telecomunicações/SAC. Outro questionário foi aplicado aos colaboradores liderados destas mesmas organizações. Essa metodologia permitirá não apenas a coleta de dados quantitativos, mas também uma análise qualitativa das percepções

dos líderes sobre a relevância da inteligência emocional em suas práticas diárias de gestão.

Dessa forma, este artigo contribuirá para o aprofundamento do conhecimento sobre a relação entre a inteligência emocional e a gestão de equipes, oferecendo insights que poderão ser aplicados na formação de líderes mais eficazes e emocionalmente inteligentes, capazes de promover um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A inteligência emocional (IE) é a chave do sucesso para a liderança e para o desenvolvimento de equipes eficazes. O conceito de Goleman (1995, p. 58) sugere que a Inteligência Emocional é a “capacidade de identificar os nossos próprios sentimentos e os dos outros, de nos motivarmos, e de gerir bem as emoções dentro de nós e nossos relacionamentos”. Ou seja, fazer o uso da inteligência emocional não se limita apenas a reconhecer os sentimentos, mas saber como utilizá-los de forma eficiente. Para líderes, essa habilidade é a peça-chave para impactar positivamente a qualidade do ambiente organizacional.

Os gestores desempenham um papel de extrema importância no bom desempenho de suas equipes, sendo responsáveis por guiar, motivar e criar um ambiente produtivo. Neste contexto, a eficácia da liderança está associada também à capacidade de gerir emoções, tanto as emoções de suas equipes, mas principalmente suas próprias emoções. Para que os gestores liderem com eficácia, é essencial que eles saibam como a Inteligência Emocional funciona.

Goleman *et al.* (2019) investigaram a relação entre a inteligência emocional e o desempenho dos líderes, observando como essas habilidades são demonstradas no dia a dia. Na pesquisa de Goleman, fica claro que o desenvolvimento da inteligência emocional é uma peça fundamental para a eficácia da gestão e para o sucesso organizacional.

Minha análise também mostrou que a inteligência emocional desempenha um papel preponderante nos cargos de nível mais alto, em que a importância das habilidades técnicas é mínima. Em outras palavras, quanto mais elevada a posição do profissional no ranking de desempenho, mais evidentes eram seus atributos de inteligência emocional que explicavam essa eficiência. Quando comparei profissionais brilhantes com medianos em cargos de alta liderança, praticamente 90% da diferença nos perfis foram atribuídos a fatores da inteligência emocional, não a habilidades técnicas (Goleman, 2019, p. 15).

Ademais, Goleman *et al.* (2019) destacam cinco componentes da inteligência emocional: autoconhecimento, autocontrole, motivação, empatia e destreza social.

Figura 1. Tipos de Inteligência Emocional



Fonte: <https://blog.qualylife.com.br/o-que-e-inteligencia-emocional-e-como-ela-influencia-o-trabalho/>. Acesso em: 15 set. 2024

Para Goleman *et al.* (2019, p. 21), o autoconhecimento é o primeiro componente da inteligência emocional, sendo crucial para que indivíduos compreendam profundamente suas próprias emoções, pontos fortes e fracos, e suas necessidades e motivações. Ele também cita outros componentes da inteligência emocional, como o autocontrole: “O autocontrole, que nada mais é que uma conversa contínua que temos com nós mesmos, é o componente da inteligência emocional que evita que nos tornemos prisioneiros de nossos sentimentos”.

A motivação, por sua vez, incentiva os líderes a persistirem nos seus objetivos com energia, a empatia permite uma compreensão profunda das emoções dos outros e o último componente, a destreza social, facilita a construção de relacionamentos sólidos, essenciais para o trabalho em equipe. Esses elementos fazem da inteligência emocional um componente indispensável para líderes.

Além disso, Goleman (2019, p. 141) diz que “Líderes eficientes não absorvem ou tentam suprimir suas experiências interiores. Em vez disso, as abordam de modo consciente, produtivo e fundamentado em valores.” Nesse contexto, Goleman *et al.* (2019) sugerem que muitos líderes enfrentam inúmeros desafios emocionais, como medo e ansiedade, e não conseguem suprimi-los, pois, ao fazermos isso, acabam ampliando esses sentimentos. Mas existem líderes eficazes que conseguem lidar com suas emoções de maneira produtiva, desenvolvendo uma habilidade chamada agilidade emocional, que também é uma competência de muito sucesso na gestão moderna.

Ainda nessa perspectiva, Walton (2016, p. 33) destaca, em sua obra sobre os estudos de Charcot – neurologista e cientista francês – no final do período vitoriano, que esse autor associava a emoção à histeria, especialmente nas mulheres. Essa visão reforçava uma perspectiva machista da época, que interpretava a expressão emocional como um distúrbio físico ou psicológico tipicamente feminino. Com o tempo, no entanto, essa concepção foi superada. O desenvolvimento do conceito de inteligência emocional contribuiu para transformar o modo como as emoções são compreendidas. Atualmente, no contexto organizacional, a inteligência emocional é valorizada como uma habilidade fundamental para a liderança, independentemente do gênero, sendo vista como uma competência essencial para o sucesso, e não mais como sinal de fraqueza.

A inteligência emocional, então, não só transforma a dinâmica interna dos líderes, como também impacta diretamente suas equipes. Nesse contexto, Goleman *et al.* (2019, p. 44) afirmam: “O humor do líder tem maior impacto sobre o desem-

penho quando ele é positivo.” Mas também precisa estar alinhado com aqueles ao seu redor”. Em outras palavras, o líder deve ser otimista, mas sem ignorar ou desconsiderar os sentimentos e o contexto dos membros da equipe, garantindo que sua atitude seja adequada à situação coletiva.

Drucker (2008) sugere que profissionais do conhecimento precisam aprender a gerenciar a si mesmos de forma independente, assumindo o controle de suas próprias carreiras. Essa necessidade de autogestão se alinha com o desenvolvimento da inteligência emocional, especialmente em líderes, que devem ser capazes de gerir suas emoções e adaptar-se a mudanças organizacionais constantes, mantendo o equilíbrio entre suas responsabilidades e o bem-estar da equipe.

No contexto do impacto da IE do líder na gestão das equipes, Sousa (2020) afirma que os líderes, com a ajuda da Inteligência Emocional na solução de conflitos, conseguem acalmar os ânimos da equipe, evitando um clima de tensão. No entanto, se o próprio líder não consegue gerir suas emoções, quem será capaz de acalmar o restante do grupo? Sousa (2020, p. 11) afirma que “As pessoas que possuem essa habilidade tornam o seu ambiente de trabalho mais agradável, reduz os conflitos que não são necessários em equipe, e maior foco nos objetivos e metas, podendo ter maior possibilidade de se sentirem felizes e satisfeitos em sua carreira”.

Ou seja, os líderes precisam dessas habilidades para tornar o ambiente mais saudável, pois há inúmeros benefícios, como o aumento no bem-estar da equipe, mais lealdade e comprometimento com o trabalho, além de, é claro, a redução dos conflitos.

Sousa (2020, p.19) também fala que:

O despreparo emocional pode gerar vários problemas. Normalmente encontram-se líderes sem nenhum preparo emocional, que se utilizam dos seus cargos para inferiorizar os demais, que usam a autoridade e o poder, que se alteram ao menor sinal de tensão, que

afastam e não atraem seus liderados, fazendo do ambiente de trabalho uma verdadeira confusão emocional.

Em suma, Sousa (2020) também cita que a flexibilidade e coerência são essenciais para os líderes que desejam enfrentar desafios, resistir a pressões e se adaptar a diferentes situações, sem perder, a motivação ou deixar a equipe desanimar. Sousa (2020) também fala que a psicologia entende que pessoas flexíveis, após superarem dificuldades, mantêm sua força e vontade de seguir em frente. Portanto, líderes precisam desenvolver habilidades emocionais para lidar com a diversidade de pessoas, sendo fundamental o controle emocional para otimizar processos e reduzir conflitos.

Conclui-se que a inteligência emocional se mostra como uma habilidade fundamental para uma liderança realmente eficaz, que impacta tanto o crescimento pessoal do líder quanto o desempenho da sua equipe. Estudos de Goleman e outros autores mostram que os líderes que desenvolvem todos os componentes da IE, conseguem criar um ambiente de trabalho mais positivo e colaborativo. Essas habilidades não apenas ajudam a reduzir conflitos e aumentar a satisfação dos colaboradores, mas permitem que os gestores ajustem suas estratégias de forma flexível, enfrentando desafios com mais resiliência e contribuindo para o sucesso da organização.

## METODOLOGIA

A metodologia deste paper tem traços explicativos e descriptivos, com uma abordagem de apresentação de resultados mista. As informações foram obtidas por meio de pesquisas bibliográficas em fontes diversas, como livros, artigos acadêmicos, trabalhos de conclusão de curso e revistas científicas disponíveis online. O objetivo dessa abordagem é aprofundar o entendimento sobre o tema, explorando diferentes perspectivas e teorias

já consolidadas, de forma a fornecer uma base sólida para a análise e discussão dos resultados.

De acordo com Jaques, Pimentel e Siqueira (2024, p. 3), “a pesquisa exploratória visa aprofundar a compreensão de uma realidade, situação ou tema ainda pouco explorado” e “a pesquisa descriptiva, comumente empregada em abordagens qualitativas, tem o objetivo de fornecer uma representação detalhada e precisa de uma situação, fenômeno ou condição”. Nesse sentido, nosso paper também consiste em uma revisão bibliográfica, uma vez que autores diversos foram pesquisados para o embasamento teórico. Para Sousa, Oliveira e Alves (2021, p. 5), a revisão bibliográfica é “elaborada na investigação de obras científicas já publicadas, para que o pesquisador adquira o conhecimento teórico”.

Na coleta de dados, foram utilizados questionários on-line estruturados para a obtenção de informações quantitativas e qualitativas, aplicados a 74 participantes, divididos em 22 líderes e 52 colaboradores liderados. Para a análise dos dados quantitativos, foram feitos gráficos de resultados com a porcentagem, enquanto os dados qualitativos foram analisados com base no conteúdo das respostas.

E, por fim, a apresentação dos resultados, teremos uma abordagem mista. A pesquisa com métodos mistos é a junção das abordagens qualitativas e quantitativas, que visam ampliar a compreensão dos resultados qualitativos ou fornecer uma análise mais profunda dos dados quantitativos (Johnson; Onwuegbuzie; Turner, 2007; Pluye, 2012).

## INTRODUÇÃO AOS RESULTADOS: QUESTIONÁRIO APLICADO PARA LIDERANÇAS

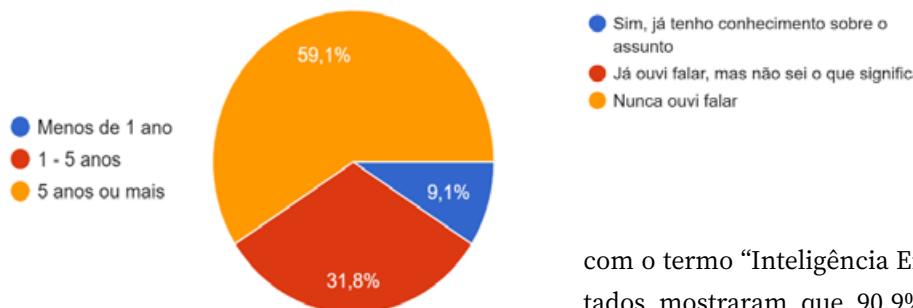
O questionário foi aplicado a 22 lideranças de empresas dos segmentos de locação de equipamentos e serviços, setor metalúrgico, setor agrícola e telecomunicações/SAC, com o objetivo de entender suas visões sobre como a inteligência

emocional da liderança impacta na gestão e no desempenho de suas equipes.

A primeira pergunta do questionário é: “Há quanto tempo você atua como líder?”. O objetivo dessa questão foi identificar o nível de experiência das lideranças que participaram da pesquisa. A análise

#### Há quanto tempo você atua como líder?

22 respostas



quantitativa revelou que 59,1% dos respondentes possuem mais de 5 anos de experiência como líderes, enquanto 31,8% indicaram ter entre 1 e 5 anos de atuação. Apenas 9,1% dos participantes reportaram menos de 1 ano de experiência na função.

Gráfico 1. Tempo de experiência como líder

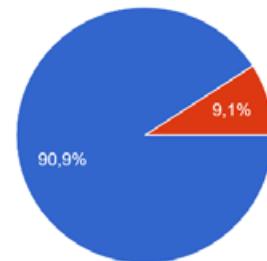
Fonte: as autoras. (2024)

O resultado mostra que a maior parte dos líderes consultados (59,1%) possui uma experiência relevante, o que pode influenciar diretamente sua capacidade de gestão e impacto nas equipes. Além disso, com 31,8% dos líderes tendo entre 1 e 5 anos de experiência, vemos uma mistura de gestores em diferentes fases de suas carreiras. Já o grupo com menos de 1 ano de liderança, embora minoritário (9,1%), é relevante, pois representa líderes em início de carreira, que podem estar enfrentando desafios para aprender a liderar suas equipes de forma eficiente.

A segunda pergunta do questionário buscou entender o nível de familiaridade das lideranças

Você já ouviu falar do termo "Inteligência Emocional" ?

22 respostas



com o termo “Inteligência Emocional”. Os resultados mostraram que 90,9% dos participantes afirmaram ter conhecimento sobre o assunto, enquanto 9,1% relataram já ter ouvido falar do termo, mas sem saber exatamente o que ele significa. Nenhum dos participantes afirmou nunca ter ouvido falar sobre Inteligência Emocional.

Gráfico 2. Reconhecimento do termo Inteligência Emocional por lideranças

Fonte: as autoras. (2024)

Esses dados mostram, predominantemente, que as lideranças demonstram familiaridade com a inteligência emocional no contexto organizacional, sugerindo que este conceito tem ganhado relevância significativa nas empresas. O fato de que 9,1% dos líderes já ouviram falar, mas não comprehendem o termo completamente, aponta para a necessidade de maior aprofundamento e treinamento sobre o tema, especialmente considerando o impacto direto que a inteligência emocional pode ter na gestão de equipes. A ausência de respostas indicando desconhecimento sobre o conceito destaca como a inteligência emocional está se tornando cada vez mais popular e essencial nos ambientes corporativos de hoje.

A terceira pergunta buscou avaliar a capaci-



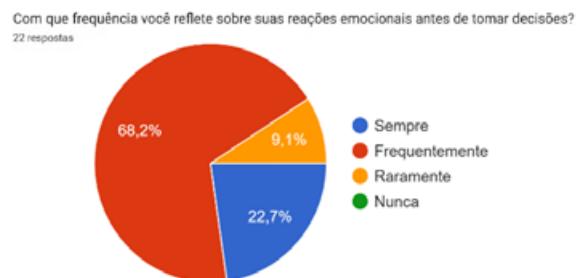
dade das lideranças em reconhecer suas próprias emoções em momentos de pressão. Os resultados mostraram que 50% dos líderes afirmaram que sempre conseguem reconhecer suas emoções em tais situações, enquanto outros 50% responderam que conseguem fazê-lo apenas de vez em quando. Nenhum dos respondentes indicou que raramente ou nunca consegue reconhecer suas emoções sob pressão.

Gráfico 3. Avaliação do reconhecimento de emoções pelos líderes

Fonte: as autoras. (2024)

Os resultados evidenciam uma distribuição simétrica entre os respondentes: metade declara sempre conseguir reconhecer suas emoções, enquanto a outra metade afirma fazê-lo apenas ocasionalmente. Essa distribuição indica a existência de diferentes níveis de maturidade emocional entre os participantes, o que pode representar um ponto de atenção para ações de desenvolvimento. A ausência de respostas que indiquem dificuldades extremas sugere que, embora haja margem para aprimoramento, as lideranças já demonstram um nível razoável de autoconsciência emo-

cional, o que pode favorecer a gestão de conflitos e



o equilíbrio no ambiente de trabalho.

A quarta pergunta tem como objetivo avaliar com que frequência as lideranças refletem sobre suas reações emocionais antes de tomar decisões. Os resultados mostraram que 68,2% dos líderes frequentemente refletem sobre suas emoções antes de decidir, enquanto 22,7% afirmaram que sempre realizam essa reflexão. Já 9,1% relataram que raramente adotam essa prática, e nenhum respondente indicou que nunca reflete sobre suas reações emocionais.

Gráfico 4. Reflexão das emoções na tomada de decisão por parte das lideranças

Fonte: as autoras. (2024)

Observa-se que, ao somarmos as respostas das legendas “Sempre” e “Frequentemente”, uma expressiva maioria das lideranças (90,9%) adota com frequência a prática de refletir sobre suas emoções antes de tomar decisões. Ou seja, têm o hábito de considerar suas emoções como parte do processo de tomada de decisão. Isso é um indicador positi-



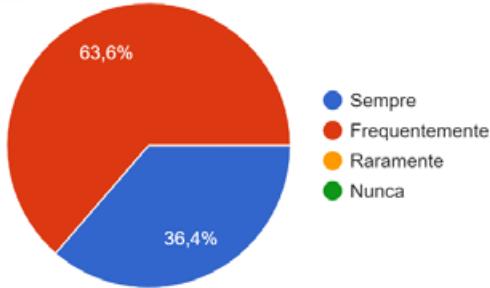
vo, pois a reflexão emocional é fundamental para evitar decisões impulsivas. No entanto, o fato de 9,1% dos líderes raramente refletirem sobre suas reações emocionais aponta para um possível ponto de melhoria que pode ser trabalhado.

A quinta pergunta teve como objetivo avaliar a percepção das lideranças sobre sua capacidade de controlar impulsos e reações emocionais em situações adversas. Os resultados revelaram que 59,1% dos líderes se consideraram moderadamente eficazes nesse controle, enquanto 40,9% acreditam ser muito eficazes. Nenhum dos participantes indicou que é ineficaz no controle emocional.

Gráfico 5. Autoavaliação emocional por parte das lideranças  
Fonte: as autoras. (2024)

Esses dados indicam que uma parcela significativa das lideranças (59,1%) reconhece uma eficácia moderada no controle de suas emoções em situações adversas, enquanto 40,9% se percebem

Com que frequência você tenta entender o ponto de vista e os sentimentos de seus colaboradores antes de tomar decisões?  
22 respostas



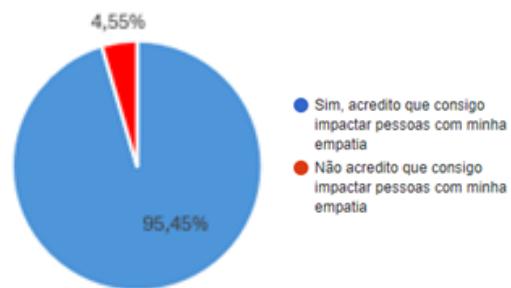
como altamente eficazes nesse aspecto. O fato de que nenhum dos respondentes se considera ineficaz nesse aspecto indica que as lideranças possuem, em geral, um bom domínio sobre suas reações emocionais, o que é essencial para uma liderança equilibrada e eficaz.

A sexta pergunta aborda a frequência com que as lideranças buscam compreender o ponto de vista e os sentimentos de seus colaboradores antes de tomar decisões. Os resultados indicaram que 63,6% dos líderes afirmaram que frequentemente tentam entender essas perspectivas, enquanto 36,4% responderam que sempre fazem isso. Nenhum dos participantes indicou que raramente ou nunca busca essa compreensão.

Gráfico 6. Autoavaliação sobre reconhecer sentimentos

Você acredita que a sua empatia influencia positivamente o engajamento e a produtividade da equipe?

22 respostas



Fonte: as autoras. (2024)

Esses dados são bastante positivos e refletem um alto nível de empatia entre as lideranças entrevistadas. A predominância de respostas afirmativas sugere que, em sua maioria, os líderes reconhecem a importância de considerar as emoções e perspectivas de seus colaboradores no processo decisório. Essa abordagem é fundamental para o fortalecimento das relações interpessoais e para a construção de um ambiente de trabalho colaborativo e saudável.

A sétima pergunta investiga se as lideranças acreditam que sua empatia influencia positivamente o engajamento e a produtividade da equipe. Os resultados revelaram que 95,15% dos líderes afirmaram que acreditam ter essa capacidade de influência, en-

quanto 4,55% disseram que não acreditam que conseguem impactar positivamente nesses aspectos.

Gráfico 7. Autoavaliação dos líderes sobre reconhecimento da própria influência sobre liderados



Fonte: as autoras.

Os resultados mostram que os líderes acreditam fortemente na importância da empatia no trabalho. Um número expressivo de líderes acha que ser empático ajuda a aumentar o engajamento e a produtividade, o que mostra uma boa compreensão do papel das emoções nas relações e na dinâmica das equipes. No entanto, alguns líderes ainda não veem essa influência, o que pode ser uma área a ser desenvolvida.

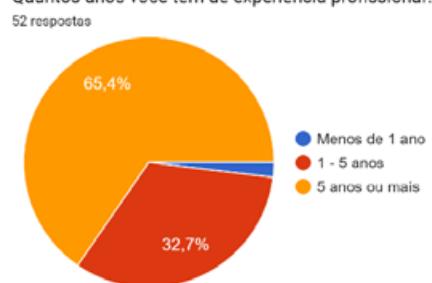
A última pergunta do questionário buscou avaliar a percepção das lideranças sobre sua capacidade de mediar conflitos entre os membros da equipe. Os resultados mostram que 72,73% dos líderes consideram sua habilidade de mediação como boa, enquanto 27,27% a avaliam como regular. Nenhum dos participantes indicou que sua capacidade de mediação é ruim.

Gráfico 8. Autoavaliação dos líderes sobre a capacidade de mediação de conflitos

Fonte: as autoras. (2024)

Esses dados indicam que uma parcela significativa das lideranças se sente confiante em suas competências para lidar com conflitos, o que é

Quantos anos você tem de experiência profissional?



fundamental para o funcionamento harmonioso de uma equipe. Por outro lado, a presença de 27,27% dos líderes que consideram sua capacidade de mediação como regular sugere que ainda há espaço para desenvolvimento nessa área.

#### Questionário aplicado para colaboradores

O questionário foi aplicado a 52 colaboradores de diversas empresas, com o intuito de compreender suas visões sobre como a inteligência emocional de suas lideranças influencia diretamente a gestão e o desempenho das equipes. A perspectiva dos colaboradores oferece uma visão muito importante sobre o impacto das habilidades de liderança no ambiente de trabalho.

A primeira pergunta busca identificar o tempo de experiência profissional dos colaboradores. Os resultados indicam que 65,4% possuem mais de 5 anos de experiência, enquanto 32,7% têm entre 1 e 5 anos, e 1,9% possuem menos de 1 ano de experiência.

Gráfico 9. Média de tempo de experiência profissional dos



Os dados revelam que colaboradores com ampla experiência profissional representam a maior parte do grupo respondente, o que indica uma base sólida de maturidade e vivência no ambiente corporativo. Isso pode influenciar diretamente suas visões sobre a liderança e o impacto desta na gestão das equipes, uma vez que profissionais mais experientes tendem a ter uma visão mais crítica e fundamentada sobre o papel dos líderes nas organizações. Além disso, a presença de colaboradores com menos de 1 ano de experiência, embora pequena, indica a importância de considerar as expectativas de profissionais em início de carreira, que podem ter percepções diferentes sobre a liderança.

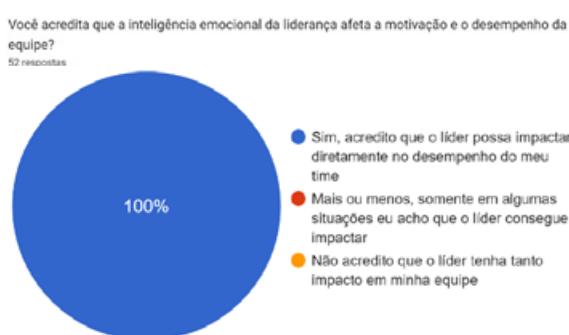
A segunda pergunta visa verificar o nível de familiaridade dos colaboradores com o conceito de "Inteligência Emocional". Os resultados mostraram que 88,5% dos participantes já conhecem o termo, enquanto 11,5% afirmaram que já ouviram falar,

mas não sabem o seu significado. Nenhum dos participantes respondeu que desconhece o termo.

Gráfico 10. Reconhecimento do termo Inteligência Emocional pelos colaboradores entrevistados

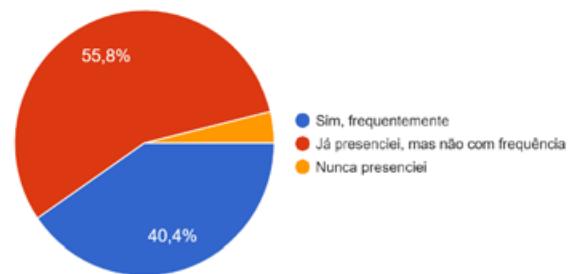
Fonte: as autoras. (2024)

Esses dados reforçam que a inteligência emocional é um conceito amplamente conhecido tanto entre as lideranças quanto pelos colaboradores. O fato de nenhum participante ter afirmado desconhecer o termo mostra que esse assunto está em alta em discussões corporativas. No entanto, a parcela de 11,5% que não comprehende completamente o conceito sugere que ainda há espaço para iniciativas de treinamento e desenvolvimento, com o objetivo de aprofundar o entendimento e a aplicação prática da inteligência emocional.



Você já presenciou situações em que a falta de inteligência emocional da liderança impactou negativamente a equipe?

52 respostas



A terceira pergunta tem como objetivo compreender se os colaboradores acreditam que a inteligência emocional da liderança impacta a motivação e o desempenho da equipe. Os resultados foram unânimes, com 100% dos participantes afirmando que acreditam que a inteligência emocional dos líderes influencia diretamente esses aspectos, enquanto nenhum participante respondeu que acredita apenas em parte ou que não acredita.

Gráfico 11. Reflexão sobre a influência do líder na equipe

Fonte: as autoras. (2024)

Esses resultados indicam uma forte convicção entre os colaboradores de que a inteligência emocional é um fator crucial para o sucesso e o engajamento das equipes. A unanimidade demonstra que

os colaboradores reconhecem o papel da liderança emocionalmente inteligente na criação de um ambiente de trabalho mais positivo e produtivo.

A quarta pergunta investigou se os colaboradores já presenciaram situações em que a falta de

inteligência emocional da liderança impactou ne-

Você sente que a empatia da liderança influencia positivamente seu engajamento e desempenho no trabalho?  
52 respostas



gativamente a equipe. Os resultados indicaram que 55,8% dos participantes já presenciaram essas situações, embora não com frequência. Já 40,4% afirmaram que presenciam com frequência, enquanto 3,8% nunca presenciaram esse tipo de impacto.

Gráfico 12. Reflexão sobre o impacto da falta de IE

Fonte: as autoras.

Esses números revelam que uma parte significativa dos colaboradores já presenciou episódios em que a falta de inteligência emocional da liderança impactou negativamente a equipe, embora a frequência dessas ocorrências varie. O fato de 40,4% afirmarem que presenciam esse problema com regularidade é um indicador preocupante, pois ele mostra que ainda existem desafios na maneira como os líderes gerenciam suas emoções e reagem em situações de pressão. No geral, os dados reforçam a necessidade de desenvolver líderes para aprimorar suas competências emocionais.

A última pergunta do questionário abordou a percepção dos colaboradores sobre a influência da empatia da liderança em seu engajamento e desempenho no trabalho. Os resultados mostra-

ram que 100% dos participantes acreditam que a empatia dos líderes tem um impacto positivo, enquanto nenhum participante afirmou que não acredita nessa influência.

Gráfico 13. Reflexão sobre a influência de ter uma liderança empática

Fonte: as autoras. (2024)

Essa unanimidade mostra uma forte conexão entre a empatia demonstrada pelos líderes e a motivação dos colaboradores. Isso pode resultar em níveis mais elevados de engajamento e desempenho, já que a liderança empática é capaz de reconhecer e atender às necessidades emocionais da equipe. Esses resultados sugerem que as organizações devem priorizar o desenvolvimento da empatia entre seus líderes, visto que isso não só melhora o clima organizacional, mas também potencializa os resultados das equipes.

## RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os dados coletados no questionário aplicado a 22 líderes de diferentes setores mostraram que 59,1% possuem mais de cinco anos de experiência como líderes, o que reflete um nível significativo de maturidade e domínio nas práticas de gestão. Esse fator está em consonância com a teoria de Goleman (1995), que aponta a inteligência emocional como essencial para o desempenho eficaz em cargos de liderança. A capacidade de reconhecer e gerenciar emoções, identificada em líderes experientes, está diretamente associada à criação de um ambiente organizacional positivo e colaborativo.

Outro ponto relevante é a familiaridade dos líderes com o conceito de inteligência emocional. Cerca de 90,9% dos participantes afirmaram conhecer o tema, destacando a crescente valorização dessas competências no ambiente corporativo. Isso reforça a ideia de que a inteligência emocional deixou de ser um diferencial e passou a ser uma habilidade necessária para o sucesso da gestão, conforme argumentado por Goleman (2019). A maior parte dos líderes reconheceu sua

capacidade de controlar emoções em situações de pressão, demonstrando um alto nível de autocognição, que é um dos componentes principais da inteligência emocional.

Por outro lado, 9,1% dos líderes admitiram que raramente refletem sobre suas emoções antes de tomar decisões, o que pode indicar a necessidade de desenvolvimento de habilidades emocionais mais profundas. Essa reflexão emocional é fundamental para evitar decisões impulsivas, como salientado por Walton (2016), que afirma que líderes com maior controle emocional são capazes de gerir conflitos e construir equipes mais engajadas e produtivas.

Os colaboradores também corroboraram a importância da inteligência emocional na liderança, com 100% deles afirmando que a empatia de seus líderes impacta positivamente o desempenho e o engajamento da equipe. Essa percepção está alinhada com os estudos de Sousa (2020), que destacam a capacidade dos líderes de usar a inteligência emocional para reduzir conflitos e melhorar o ambiente de trabalho. A empatia, um dos pilares da inteligência emocional, facilita a construção de relacionamentos sólidos e impacta diretamente o sucesso da equipe.

Além da perspectiva das lideranças, esses dados coletados junto aos colaboradores oferecem insights valiosos e reforçam a importância da inteligência emocional no cotidiano das equipes. Observou-se que, apesar de 100% dos colaboradores reconhecerem o impacto direto da Inteligência Emocional dos líderes sobre seu desempenho, ainda assim, muitos relatos apontam desafios práticos, como a dificuldade de comunicação e o sentimento de desmotivação quando não há um equilíbrio emocional adequado por parte dos gestores. Essas percepções dos liderados revelam uma lacuna entre a autopercepção dos líderes e a realidade vivida pelas equipes, o que sinaliza a necessidade

de alinhamento entre intenção e impacto no exercício da liderança.

Portanto, os resultados demonstram que a inteligência emocional é uma competência chave para uma liderança eficaz, tanto no que diz respeito à capacidade de mediar conflitos quanto à criação de um ambiente de trabalho colaborativo e motivador. As práticas observadas na pesquisa confirmam a relevância da fundamentação teórica de autores como Goleman e Sousa, mostrando que líderes que desenvolvem essas competências são mais capazes de lidar com os desafios da gestão e promover o sucesso organizacional.

## CONCLUSÃO

A análise da inteligência emocional na liderança revela sua importância essencial para o sucesso das organizações. Embora muitos líderes se considerem aptos a lidar com suas emoções, os feedbacks dos colaboradores liderados apontam que essa percepção nem sempre condiz com a realidade vivida nas equipes. A ausência de competências emocionais pode contribuir diretamente para ambientes de trabalho desmotivadores, impactando negativamente o desempenho coletivo e as relações interpessoais.

Durante a aplicação da pesquisa nos quatro segmentos analisados - locação de equipamentos e serviços, setor metalúrgico, agrícola e telecomunicações/SAC - foi possível constatar uma diferença clara entre o que os líderes acreditam dominar e o que é efetivamente observado pelas suas equipes. Ou seja, a liderança tem uma percepção de estar pronta para os desafios e controle emocional para lidar com suas equipes, mas, a partir da análise das respostas dos colaboradores, observa-se que a desmotivação ocupa um lugar relevante.

Em alguns casos, observou-se certa resistência por parte de líderes em participar da pesquisa, o

que evidenciou o quanto a compreensão do conceito de inteligência emocional ainda é distorcida. Essa resistência, por si só, revela fragilidades emocionais e receio de exposição. Entre os colaboradores, muitas respostas assumiram um tom de desabafo, expressando sentimentos de insegurança e reações a estilos de liderança que, frequentemente, demonstram falta de empatia e equilíbrio emocional. Vale destacar que a inteligência emocional não se limita às situações do ambiente de trabalho, mas envolve todos os fatores que impactam o indivíduo como um todo.

No plano prático, os resultados desta pesquisa indicam a necessidade de implementação de ações estruturadas voltadas ao fortalecimento da inteligência emocional nas organizações. As sugestões propostas pelas autoras, nesta pesquisa, incluem programas estruturados de treinamentos e capacitação para lideranças, iniciativas de suporte psicológico no ambiente de trabalho, bem como, uso de ferramentas de diagnóstico, como por exemplo, feedbacks 360°, avaliações comportamentais, mentorias ou coaching individual. A inteligência emocional, quando bem desenvolvida, colabora na redução de conflitos, fortalece o clima organizacional e aumenta os níveis de motivação, engajamento e desempenho das equipes.

Entretanto, algumas limitações deste estudo devem ser consideradas. O número de participantes foi reduzido, especialmente no grupo de lideranças, em razão do tempo limitado para a aplicação dos questionários. Além disso, embora o método adotado tenha se mostrado eficaz para os objetivos desta pesquisa, considerando o curto prazo para

coleta e análise dos dados, ele poderia ser complementado por instrumentos quantitativos mais robustos e análises estatísticas mais detalhadas, o que ampliaria a abrangência e a precisão dos resultados. Essa possibilidade configura uma sugestão relevante para estudos futuros sobre o tema.

Para pesquisas futuras, sugere-se também expandir a amostra, contemplando diferentes setores, níveis hierárquicos e perfis etários. Também seria relevante aplicar escalas validadas para mensuração da inteligência emocional e, assim, correlacionar os resultados com indicadores organizacionais de produtividade, rotatividade (turnover), índices de satisfação interna e clima organizacional. Investigar as diferenças de percepção entre líderes de alta e baixa performance pode gerar insights valiosos para a construção de perfis de liderança mais alinhados às necessidades contemporâneas e contribuir para a construção de uma cultura organizacional preocupada com um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

Por fim, este estudo contribuiu para aprofundar o conhecimento sobre a relação entre a inteligência emocional e a gestão de equipes, apontando uma urgência na criação e institucionalização de políticas voltadas ao desenvolvimento emocional dos líderes. A inteligência emocional precisa ocupar um lugar central nas estratégias de gestão de pessoas. Políticas claras de desenvolvimento contínuo e que estejam alinhadas à cultura organizacional podem transformar o ambiente de trabalho em um espaço mais colaborativo, empático e resiliente – características estas indispensáveis para enfrentar os desafios do mundo corporativo atual.

## REFERÊNCIAS

- ALVES, L. H.; OLIVEIRA, G. S. de; SOUSA, A. S. de. A pesquisa bibliográfica: princípios e fundamentos. **Cadernos da Fucamp**, v. 20, n. 43, p. 64-83, 2021. Disponível em: <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/cadernos/article/view/2336>. Acesso em: 15 out. 2024.
- DAVID, S.; CONGLETON, C. Inteligência emocional para tempos difíceis. In: GOLEMAN, D. et al. **Inteligência emocional: 10 leituras essenciais**. Rio de Janeiro: Sextante, 2019.
- DRUCKER, P. F. et al. **Desafios da gestão: 10 leituras essenciais**. Rio de Janeiro: Sextante, 2018.
- ELABORAÇÃO DA PESQUISA CIENTÍFICA EM INFORMÁTICA NA EDUCAÇÃO. In: JAQUES, P. A. et al. (org.). **Metodologia de Pesquisa em Informática na Educação**: concepção da pesquisa. Porto Alegre: SBC, 2020. v. 1. (Série Metodologia de Pesquisa em Informática na Educação). Disponível em: <https://ceie.sbc.org.br/metodologia/livro-1/>. Acesso em: 15 out. 2024.
- GOLEMAN, D. **Inteligência Emocional**: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.
- GOLEMAN, D. et al. **Inteligência emocional: 10 leituras essenciais**. Rio de Janeiro: Sextante, 2019.
- JOHNSON, B. R.; ONWUEGBUIZE, A. J.; TURNER, L. A. Toward a definition of mixed methods research. **Journal of Mixed Methods Research**, v. 1, n. 2, p. 112-133, 2007. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1558689806298224?journalCode=mmra>. Acesso em: 29 out. 2024.
- PLUYE, P. et al. The impact of clinical information-retrieval technology on physicians: a literature review of quantitative, qualitative and mixed-method studies. **International Journal of Medical Informatics**, v. 74, n. 9, p. 745-768, 2005. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/15996515/>. Acesso em: 29 out. 2024.
- QUALY LIFE. O que é inteligência emocional e como ela influencia o trabalho? **Qualy life**, 12 abr. 2023. Disponível em: <https://blog.qualylife.com.br/o-que-e-inteligencia-emocional-e-como-ela-influencia-o-trabalho/>. Acesso em: 23 set. 2024.
- SEBRAE. **Inteligência emocional para líderes**: aprenda a usar e conheça a importância. Florianópolis, 25 out. 2023. Disponível em: <https://www.sebrae-sc.com.br/blog/inteligencia-emocional-para-lideres-o-que-e-aprenda-usar>. Acesso em: 2 set. 2024.
- SOUZA, Y. R. **Inteligência emocional nas organizações**. 2020. 24 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Centro Universitário do Planalto Central Apparecido dos Santos, Brasília, 2020. Disponível em: [https://dspace.uniceplac.edu.br/bitstream/123456789/740/1/Yann%20Rodrigues%20Sousa\\_0012055.pdf](https://dspace.uniceplac.edu.br/bitstream/123456789/740/1/Yann%20Rodrigues%20Sousa_0012055.pdf). Acesso em: 23 set. 2024.
- WALTON, D. **Inteligência emocional**: um guia prático. São Paulo: Cultrix, 2016.