

Campus Jaru
Coordenação do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial EaD

KALYNKA ILIBELLY AFONSO SOUZA CAMARGO

**A IMPORTÂNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL PARA LÍDERES NO
AMBIENTE CORPORATIVO**

JARU
2026

KALYNKA ILIBELLY AFONSO SOUZA CAMARGO

**A IMPORTÂNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL PARA LÍDERES NO
AMBIENTE CORPORATIVO**

Artigo publicado como Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO), *Campus Jarú*, como requisito parcial para obtenção do grau de Tecnólogo em Gestão Comercial, junto ao Curso de Gestão Comercial, sob a orientação do professor Dr. Iveltyma Roosemalen Passos Ibiapina.

JARU
2026

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema Gerador de Ficha Catalográfica do IFRO.

Camargo, Kalynka Ilibelly Afonso Souza.

A importância da inteligência emocional para líderes no ambientes cooperativo / Kalynka Ilibelly Afonso Souza Camargo. - Jarú, 2026.
21 f.

Orientador(a): Prof. Dr. Iveltyma Roosemalen Passos Ibiapina.

Trabalho de Conclusão de Curso (Superior de Tecnologia em Gestão Comercial) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO, Jarú, 2026.

1. Inteligência. 2. Liderança. 3. Corporação. 4. Gestão. I. Ibiapina, Iveltyma Roosemalen Passos (orient.). II. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO. III. Título.


Bibliotecário(a) Responsável: Priscila Gomes de Sousa, CRB-11/1121

KALYNKA ILIBELLY AFONSO SOUZA CAMARGO


**A IMPORTÂNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL PARA LÍDERES NO
AMBIENTE CORPORATIVO**

Artigo publicado como Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO), *Campus* Jaru, como requisito parcial para obtenção do grau de Tecnólogo em Gestão Comercial, junto ao Curso de Gestão Comercial, sob a orientação do professor Dr. Iveltyma Roosemalen Passos Ibiapina.

Publicado em: 15/01/2026.

Documento assinado digitalmente
 **KAYENA DELAIX ZAQUEO**
Data: 13/03/2026 22:22:11-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Dra. Kayena Delaix Zaqueo
Coordenadora

Documento assinado digitalmente
 **IVELTYMA ROOSEMALEN PASSOS IBIAPINA**
Data: 13/03/2026 20:55:46-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Dr. Iveltyma Roosemalen Passos Ibiapina
Orientador

A IMPORTÂNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL PARA LÍDERES NO AMBIENTE CORPORATIVO

Kalynka Ilibelly Afonso Souza Camargo¹

Iveltyma Rossemalen Passos Ibiapina²

Resumo

A Inteligência Emocional (IE) é um fator para executar e atribuir as ações para líderes corporativos com esse contexto para a eficiência e eficaz com a comunicação no ambiente corporativo, obter o fortalecimento e sincronia o trabalho em equipe, para minimizar e eliminar problemas e conflitos internos e externos com a relevância para ao aumento da produtividade, criatividade e inovação que agregar as competências do líder para orientar e gerenciar as suas ações pessoais e emocionais, com uma melhoria no relacionamento profissional como o papel de líder com a inteligência emocional desenvolvem empatia, constroem confiança e facilitam a colaboração, tornando as equipes mais coesas e menos conflituosas, e ao gerenciar conflitos e reduzir estresse, a IE permite que as equipes se concentrem nas metas, enquanto líderes inspiradores engajam mais. Em cenários de incerteza, a capacidade de manter a moral e comunicar-se claramente, com base na inteligência emocional, é vital para a adaptação.

Palavras chave: Inteligência. Liderança. Corporação. Gestão.

¹ Discente do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial do Instituto Federal de Rondônia (IFRO), Campus Jaru. E-mail: kalynkailibelly@icloud.com

² Doutor em Administração e Professor do Instituto Federal de Rondônia (IFRO), Campus Jaru. E-mail: iveltyma.ibiapina@ifro.edu.br

1 INTRODUÇÃO

A atuação dos líderes nas organizações contemporâneas exige, além das funções administrativas clássicas, o domínio de competências emocionais capazes de sustentar decisões mais equilibradas, comunicação eficaz e uma gestão construtiva de conflitos. A Inteligência Emocional (IE) contribui diretamente para o bem-estar das equipes e para a obtenção de resultados mais consistentes, ao permitir que o líder compreenda e gere suas próprias emoções e as dos outros, atuando como catalisador de uma cultura organizacional saudável e resiliente (Goleman, 1998; Boyatzis; McKee, 2005). Em um cenário corporativo marcado por mudanças rápidas, pressão por resultados e necessidade de inovação, a IE configura-se como o elo entre sentir e agir, favorecendo uma liderança mais humana, ética e eficaz.

Nesse contexto, a Inteligência Emocional aplicada à liderança possibilita o desenvolvimento do autoconhecimento e do autogerenciamento emocional, competências essenciais para a tomada de decisão sob pressão. Líderes emocionalmente inteligentes conseguem manter a calma em situações adversas, controlar reações impulsivas e evitar conflitos desnecessários, preservando o foco nos objetivos organizacionais (Mayer; Salovey; Caruso, 2008). Assim, a IE sustenta uma atuação gerencial mais reflexiva, permitindo que emoções sejam reconhecidas e utilizadas de forma consciente, e não como fatores que distorcem o julgamento ou comprometem o desempenho.

Nesse sentido, o objetivo do presente estudo é discutir sobre a importância da Inteligência Emocional no exercício da liderança no ambiente corporativo, destacando sua influência na tomada de decisão, na gestão de conflitos, no clima organizacional e no desempenho das equipes.

A liderança baseada na Inteligência Emocional se destaca pela capacidade de transformar emoções em ações conscientes, reforçando o papel do líder como mediador entre o sentir e o agir. Essa abordagem favorece a gestão de conflitos por meio de práticas como a comunicação não violenta, a empatia e a escuta ativa, sem negligenciar os resultados organizacionais (Goleman; Boyatzis; McKee, 2018). Além disso, líderes com elevada IE conseguem analisar cenários de forma mais racional, evitando que emoções negativas ou impulsos comprometam decisões estratégicas e o relacionamento com as equipes.

Por outro lado, a ausência de Inteligência Emocional na liderança gera impactos significativos no ambiente corporativo, como o surgimento de culturas organizacionais tóxicas, baixa produtividade e elevada rotatividade de colaboradores. Muitos líderes são promovidos

com base em competências técnicas, mas carecem de habilidades emocionais para gerir pessoas de forma eficaz, o que intensifica conflitos e fragiliza o clima organizacional (Robbins; Judge, 2020). Líderes incapazes de gerenciar suas próprias emoções tendem a adotar comportamentos impulsivos, agressivos ou passivo-agressivos, criando ambientes marcados pelo medo, desconfiança e desengajamento, nos quais os colaboradores não se sentem seguros para se expressar ou aprender com erros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O desenvolvimento da Inteligência Emocional na liderança tem como objetivo a construção de equipes de alta performance, a promoção de ambientes positivos e resilientes e a busca por resultados sustentáveis. Por meio da empatia, da autoconsciência e da gestão eficaz de conflitos e da comunicação, líderes emocionalmente inteligentes transformam desafios em oportunidades de crescimento e engajamento, fortalecendo a cooperação e a solidariedade entre os membros da equipe (Yukl, 2013; Bar-On, 2006). O impacto da IE manifesta-se diretamente na eficácia da liderança, no clima organizacional e no desempenho coletivo, contribuindo para a redução do estresse, do turnover e para a consolidação de culturas organizacionais mais saudáveis e produtivas.

Para Mayer e Salovey (apud Lima et al., 2022) a IE é a capacidade de perceber, avaliar e expressar com precisão; a capacidade de acessar/ou gerar sentimentos quando estes facilitam o pensamento; a capacidade de entender as emoções e o conhecimento emocional e a capacidade de regular emoções para promover o crescimento emocional e intelectual.

A inteligência emocional impacta diretamente no ambiente profissional, e assim como o autoconhecimento, esta habilidade deve ser trabalhada constantemente (Lima et al., 2022). É notório que a IE pode ocasionar impactos positivos e a ausência dela impactos negativos nos colaboradores (Lima et al., 2022).

Em complemento, as habilidades emocionais sempre devem estar presentes, principalmente naqueles que exercem cargos de liderança, ter altruísmo ao lidar com diferentes pessoas, é a chave para o sucesso organizacional. Para Pires et al., (2024) não há como liderar equipes, se não compreender como elas se encontram emocionalmente.

Segundo a teoria de Goleman (1995) a inteligência emocional enfatiza a importância das habilidades emocionais na liderança eficaz. Goleman (1995) argumenta que os líderes bem-sucedidos não apenas possuem competências técnicas, mas também demonstram uma sólida

inteligência emocional. Essa capacidade de entender e gerenciar as próprias emoções, bem como as emoções dos outros, é fundamental para inspirar e motivar equipes

Introduzido inicialmente por Salovey e Mayer (1990) e popularizado por Goleman (1995), o conceito de inteligência emocional refere-se à capacidade de perceber, interpretar e gerenciar as emoções de maneira eficaz, tanto em si mesmo quanto nos outros. No contexto da liderança, essa habilidade tornou-se essencial, pois permite aos líderes não apenas manter o controle emocional sob situações de pressão, mas também cultivar relacionamentos interpessoais mais positivos e produtivos. Estudos recentes indicam que líderes emocionalmente inteligentes têm maior facilidade em inspirar e motivar suas equipes, adaptando-se às exigências emocionais de cada situação, o que pode melhorar significativamente o clima organizacional e os resultados institucionais (Goleman, 1998; Zhang, Cao & Wang, 2018).

Goleman (1998) ressalta que os líderes emocionalmente inteligentes são capazes de inspirar e motivar suas equipes de forma autêntica. Eles entendem a importância de cultivar um ambiente de trabalho positivo e encorajador, onde as pessoas se sintam valorizadas e engajadas. Ao promover um clima emocionalmente saudável, esses líderes podem aumentar a produtividade, a criatividade e a satisfação no trabalho dentro de suas organizações.

Goleman (1998) enfatiza que a inteligência emocional é essencial para lidar com os desafios e incertezas do ambiente de trabalho contemporâneo. Os líderes que possuem essa habilidade são mais aptos a tomar decisões acertadas sob pressão, resolver conflitos de maneira construtiva e adaptar-se a mudanças rápidas e imprevisíveis.

Para Salovey e Mayer (1990) a inteligência emocional estabelece as bases para compreender a importância dessa habilidade na liderança. Segundo eles, a inteligência emocional refere-se à capacidade de reconhecer, compreender e regular as próprias emoções e as emoções dos outros de forma eficaz. Na liderança, essa habilidade é crucial para estabelecer relações interpessoais positivas, promover um ambiente de trabalho colaborativo e inspirar a motivação da equipe.

Salovey e Mayer (1990) destacam outro aspecto importante da inteligência emocional na liderança é sua influência na tomada de decisão. Líderes emocionalmente inteligentes são capazes de manter a calma e a clareza mental mesmo sob pressão, o que lhes permite tomar decisões mais acertadas e estratégicas. Eles consideram não apenas os aspectos racionais, mas

também as implicações emocionais de suas escolhas, garantindo assim uma liderança mais eficaz e orientada para resultados positivos a longo prazo.

3 METODOLOGIA

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa de natureza bibliográfica, com abordagem qualitativa e caráter descritivo, tendo como objetivo analisar a importância da Inteligência Emocional para líderes no ambiente corporativo a partir da literatura existente. De acordo com Marconi e Lakatos (2003), a pesquisa bibliográfica consiste no levantamento, seleção e análise de materiais já publicados, tais como livros, artigos científicos, teses e dissertações, possibilitando ao pesquisador o contato direto com produções relevantes sobre o tema investigado.

Quanto aos objetivos, a pesquisa enquadra-se como descritiva, pois busca descrever, analisar e interpretar conceitos, teorias e contribuições relacionadas à Inteligência Emocional aplicada à liderança, sem a pretensão de interferir ou modificar a realidade estudada. Segundo Gil (2002), a pesquisa descritiva tem como finalidade principal a descrição das características de determinado fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis, sendo amplamente utilizada em estudos teóricos e revisões de literatura.

Os procedimentos metodológicos envolveram a seleção de obras clássicas e contemporâneas que abordam a Inteligência Emocional, liderança e comportamento organizacional, priorizando autores reconhecidos na área, como Goleman, Mayer e Salovey, Boyatzis, entre outros. As fontes consultadas incluíram livros, artigos científicos publicados em periódicos nacionais e internacionais, além de documentos acadêmicos disponíveis em bases de dados científicas. Após a coleta do material, realizou-se a leitura exploratória, analítica e interpretativa, conforme orientam Marconi e Lakatos (2003), com o intuito de organizar, comparar e sintetizar as contribuições teóricas relevantes ao objetivo do estudo.

Os dados obtidos foram analisados de forma qualitativa, por meio da interpretação crítica do conteúdo levantado, permitindo a construção de uma discussão teórica consistente sobre a relevância da Inteligência Emocional na atuação de líderes no contexto corporativo, em consonância com o objetivo proposto.

4 DISCUSSÃO

4.1 Conceito de inteligência emocional

Inteligência é a capacidade mental geral de aprender com a experiência, raciocinar, resolver problemas, pensar abstratamente, compreender ideias complexas e adaptar-se ao ambiente, envolvendo funções como memória, atenção e criatividade, sendo um conceito multidimensional influenciado por fatores genéticos e culturais, não se limitando ao QI ou bom desempenho em testes, mas abrangendo habilidades cognitivas e emocionais.

A inteligência pode ser compreendida como um constructo multidimensional, composto por diferentes componentes que se articulam e se manifestam conforme o contexto individual e social. Entre esses componentes, destacam-se os aspectos cognitivos, que envolvem habilidades como memória, atenção, raciocínio lógico e flexibilidade de pensamento, fundamentais para a resolução de problemas e a adaptação a novas situações (Sternberg, 2000).

Além disso, a inteligência abrange componentes emocionais, relacionados ao autoconhecimento, à empatia e à capacidade de reconhecer, compreender e gerenciar as próprias emoções e as dos outros, dimensões que constituem a base da Inteligência Emocional e exercem papel central nas relações interpessoais e na liderança (Mayer; Salovey; Caruso, 2008; Goleman, 1998). Soma-se a isso a dimensão cultural da inteligência, uma vez que o que é considerado comportamento inteligente varia entre sociedades e contextos históricos, refletindo valores, normas e expectativas sociais específicas, conforme argumenta Gardner (2011) ao defender que as manifestações da inteligência estão profundamente influenciadas pelo meio cultural em que o indivíduo está inserido.

A Inteligência é um conjunto que forma todas as características intelectuais de um indivíduo, ou seja, a faculdade de conhecer, compreender, raciocinar, pensar e interpretar. Segundo a psicologia e conceitos estudados, inteligência é a capacidade de ler por entre as linhas e de interligar ideias não explicitamente relacionadas. A pessoa inteligente colhe os pensamentos, é capaz de raciocínios abstratos, sabe planejar e criar estratégias (Nogueira, 2015). Para Goddard (1945, p.50) “a inteligência é o grau de eficácia que a experiência tem para solucionar problemas presentes e prevenir os futuros”.

Inteligência Emocional (IE) é a habilidade e ato de reconhecer, entender e gerenciar as próprias emoções e as dos outros, usando essa compreensão para guiar o pensamento e o comportamento, construindo relacionamentos saudáveis e tomando decisões mais eficazes.

De acordo com Daniel Goleman contêm 5 fatores relacionados a Inteligência Emocional, que são:

1. Autoconsciência: Conhecer suas próprias emoções, seus gatilhos e como elas afetam você e os outros.
2. Autorregulação/Gerenciamento das Emoções: Lidar com suas emoções de forma apropriada, controlando impulsos e se adaptando a mudanças.
3. Automotivação: Usar as emoções para se impulsionar em direção aos objetivos, mantendo o foco e a resiliência.
4. Empatia: Compreender e se colocar no lugar dos sentimentos e perspectivas dos outros, construindo conexões.
5. Habilidades Sociais: Gerenciar relacionamentos, inspirar e influenciar pessoas, e resolver conflitos de forma construtiva.

A Inteligência emocional é um conceito em Psicologia que descreve a capacidade de reconhecer os próprios sentimentos e os dos outros, e assim ter a capacidade de lidar com eles, o primeiro uso do termo "inteligência emocional" é geralmente atribuído a Wayne Payne, citado em sua tese de doutoramento, em 1985, o termo, entretanto, havia aparecido anteriormente em textos de Hanskare Leuner (1966), Stanley Greenspan também apresentou em 1989 um modelo de inteligência emocional, seguido por Peter Salovey e John D. Mayer (1990), Goleman (1995) e (Franklin Santos, 2011, p 18).

A inteligência emocional é uma das habilidades determinantes para o sucesso pessoal e profissional do indivíduo, no entanto seu conceito tornou-se conhecido mundialmente após a publicação do livro Inteligência Emocional, em 1995, escrito por Goleman (1995), a partir daí, as organizações passaram a dar mais atenção ao perfil psicológico de seus funcionários.

Segundo estudos, para obter sucesso tanto na vida profissional como pessoal o indivíduo precisa reconhecer os próprios sentimentos e os dos outros, e saber lidar com eles, desenvolver a Inteligência Emocional é tão importante quanto ter conhecimento de suas tarefas e funções. Goleman (2001, p. 337) definiu inteligência emocional como “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 nos nossos relacionamentos”.

De acordo com Gardner (1995) inteligência emocional envolve talentos, como a capacidade de motivar-se e persistir diante de frustrações, controlarem impulsos e adiar satisfação, regular o próprio estado de espírito e impedir que a aflição invada a capacidade de pensar, além de criar empatia e esperar, tudo com o objetivo de garantir uma vida bem-sucedida

em diversos campos. Desenvolver e manter um relacionamento interpessoal, positivo e fazer o uso inteligente das emoções, inclusive nos aspectos relacionados ao trabalho é a chave para um ambiente de trabalho bem-sucedido

Em seu livro Daniel Goleman esquematiza a inteligência emocional em cinco habilidades:

- Autoconhecimento Emocional - reconhecer as próprias emoções e sentimentos quando ocorrem;
- Controle Emocional - lidar com os próprios sentimentos, adequando-os a cada situação vivida;
- Automotivação - dirigir as emoções a serviço de um objetivo ou realização pessoal;
- Reconhecimento de emoções em outras pessoas - reconhecer emoções no outro e empatia de sentimentos;
- Habilidade em relacionamentos interpessoais - interação com outros indivíduos utilizando competências sociais.

4.2 O papel da inteligência emocional no desenvolvimento da liderança

A Inteligência Emocional (IE) é crucial na liderança, pois permite ao líder gerenciar as próprias emoções e as da equipe, criando um ambiente positivo, aumentando a confiança, melhorando a tomada de decisão sob pressão e resolvendo conflitos de forma construtiva, o que resulta em maior engajamento, produtividade e sucesso organizacional. Líderes com IE alta transformam emoções em ações equilibradas, inspiram sem autoritarismo e constroem equipes mais resilientes e conectadas ao propósito.

A Inteligência Emocional exerce impacto direto e significativo sobre a liderança no ambiente corporativo, influenciando diferentes dimensões do processo gerencial. No que se refere à tomada de decisão, líderes emocionalmente inteligentes conseguem analisar situações de forma mais equilibrada, minimizando vieses emocionais e considerando múltiplas perspectivas, inclusive as necessidades e percepções da equipe, o que resulta em decisões mais justas e eficazes (Mayer; Salovey; Caruso, 2008). No âmbito da gestão de conflitos, a IE favorece a identificação das causas reais das divergências interpessoais, estimulando abordagens cooperativas e construtivas, em detrimento de confrontos que prejudicam o clima organizacional (Goleman; Boyatzis; McKee, 2018).

Além disso, a Inteligência Emocional contribui de maneira decisiva para a construção de um clima organizacional positivo, pautado na confiança, no apoio mútuo e no bem-estar

psicológico dos colaboradores. Líderes que demonstram empatia, autocontrole emocional e habilidades sociais criam ambientes nos quais os indivíduos se sentem valorizados, respeitados e mais engajados com os objetivos organizacionais, o que reflete positivamente no desempenho coletivo (Yukl, 2013). A comunicação eficaz também se destaca como um dos efeitos centrais da IE na liderança, pois vai além da transmissão de informações, abrangendo a compreensão do tom emocional das interações e o uso de práticas como a comunicação não violenta para a resolução de problemas e prevenção de conflitos (Rosenberg, 2006).

No que diz respeito à motivação e à inspiração, líderes emocionalmente inteligentes são capazes de despertar paixão, propósito e comprometimento nas equipes, conectando as atividades cotidianas a significados mais amplos e alinhados aos valores organizacionais, o que fortalece o engajamento e a satisfação no trabalho (Goleman, 1998). Por fim, a IE está diretamente relacionada à resiliência e à capacidade de adaptação do líder, uma vez que possibilita lidar de forma mais equilibrada com contratempos, pressões e mudanças organizacionais, orientando a equipe com clareza, confiança e estabilidade emocional em contextos de incerteza (Luthans; Youssef; Avolio, 2007).

No contexto da liderança no ambiente corporativo, a Inteligência Emocional manifesta-se por meio de um conjunto de habilidades essenciais que sustentam uma atuação gerencial eficaz. A autoconsciência e o autocontrole destacam-se como competências fundamentais, pois permitem ao líder reconhecer e compreender suas próprias emoções, bem como gerenciá-las de maneira adequada, mantendo a calma e o equilíbrio emocional mesmo em situações de estresse e pressão organizacional (Goleman, 1998). Essas habilidades favorecem respostas mais ponderadas e evitam reações impulsivas que podem comprometer a tomada de decisão e o relacionamento com a equipe.

A empatia constitui outra habilidade central da Inteligência Emocional aplicada à liderança, uma vez que possibilita ao líder compreender as emoções, necessidades e perspectivas dos colaboradores, fortalecendo vínculos interpessoais e promovendo relações baseadas na confiança e no respeito mútuo (Mayer; Salovey; Caruso, 2008). Ao demonstrar empatia, o líder cria um ambiente psicológico seguro, no qual os indivíduos se sentem ouvidos e valorizados, o que contribui para o engajamento, a cooperação e o desempenho coletivo.

Complementarmente, as habilidades sociais representam a capacidade do líder de gerenciar relacionamentos de forma eficaz, comunicar-se de maneira clara e assertiva, mediar conflitos e inspirar os membros da equipe em direção aos objetivos organizacionais. De acordo

com Goleman, Boyatzis e McKee (2018), líderes que desenvolvem habilidades sociais baseadas na Inteligência Emocional tendem a exercer maior influência positiva sobre suas equipes, promovendo colaboração, motivação e alinhamento entre pessoas e estratégias organizacionais.

De acordo com Soto (2002), sem o poder de influenciar, não haverá um líder. A capacidade de influenciar outras pessoas para alcançar objetivos comuns é um componente indispensável na liderança. Assim, “Liderar não é dominar, mas, sim, a arte de convencer as pessoas a trabalharem com vistas a um objetivo comum” (Goleman, 2012, p. 168).

A Inteligência emocional é objeto de extrema importância na liderança, onde oferece um conjunto de habilidades que podem ser aplicadas para lidar com as emoções de maneira mais eficaz. Dubrin (2003, p.264), ressalta “[...] a habilidade de inspirar confiança e apoio entre as pessoas de cuja competência e compromisso depende o desempenho”. Dessa forma, percebe-se a influência exercida pelo líder sobre os demais, que o leva a inspirar e motivar sua equipe.

A inteligência emocional tem se tornado uma competência valiosa para o ambiente de trabalho. Ao compreender e dominar essa habilidade, os gestores podem criar um clima organizacional saudável, reconhecimento e estimular a motivação. Um clima de confiança e uma comunicação aberta, desempenha um papel importante na motivação dos funcionários (Oliveira. et al., 2023).

Um clima organizacional positivo, provoca um forte senso de pertencimento e alinhamento com a empresa. Gestores que demonstram empatia, compreensão ao reconhecer as emoções e necessidades dos colaboradores, permitindo que cada membro da equipe se adapta ao seu estilo de liderança. Segundo Silva, Silva & Bergamini (2018) aponta que as organizações têm se mostrado que estão cada vez mais atentas ao clima organizacional, uma vez que pessoas trabalham em lugares satisfatórios vivem mais felizes, apresentam melhor qualidade de vida pessoal e profissional e são mais produtivas.

Para o psicólogo estadunidense Daniel Goleman, a Inteligência Emocional possui como base a autoconsciência que se origina a partir do reconhecimento do sentimento. Quando corre, este sentimento assume um papel fundamental para o gestor de uma organização no momento de tomar decisões. O controle das emoções de forma inteligente, desempenhando um equilíbrio entre a razão e a emoção, auxilia o desenvolvimento da estabilidade emocional do sujeito e, do mesmo modo, eleva o nível de seu conhecimento emocional. Emocionalmente

estável ele tomará decisões mais cabíveis e traçará melhores estratégias para a obtenção dos seus objetivos (Goleman, 1995).

O desenvolvimento e aperfeiçoamento da Inteligência Emocional se dão desde a infância. Segundo Goleman, o cérebro emocional aplica as experiências adquiridas em momentos de ira e dor. Assim, quando uma resposta é treinada, torna-se automática, e percebe-se maior controle para expressar-se nas crises emocionais (Goleman, 1995). Por esses motivos, as estratégias precisam ser testadas e ensaiadas, para tornarem-se intencionais. Portanto, apenas com treinamento diário, os indivíduos apresentam respostas imediatas aos seus sentimentos.

Atualmente, as organizações precisam de lideranças competentes e adequadas ao cenário global, pós-moderno. Além disso, necessitam bons administradores para que o nível de eficácia seja atingido. O mercado precisa de líderes emocionalmente inteligentes, críticos e capazes de estabelecer condições plausíveis de trabalho para suas equipes, de tal modo, será possível uma geração conjunta de oportunidades e lucratividade. Além disso, é necessário o comprometimento dos gestores, com habilidades e competências para estudar e elaborar planos detalhados de gerenciamento e estratégias nas operações do cotidiano empresarial e, desse modo, aperfeiçoar o desenvolvimento das operações (Robbins; Judge; Sobral, 2010).

Constata-se assim a importância que um líder tem em relação ao bom desenvolvimento de seus liderados, passando confiança, focando no resultado, e influenciando a equipe a atingir seus objetivos. Tratando-se da liderança foram estudados os seguintes autores: Chiavenato (2007); Lacombe e Heilborn (2008); Maximiano (1990); Montana e Charnov (2003); Robbins, Judge e Sobral (2010). A liderança é vista como uma combinação de traços e comportamentos que quando trabalhados de forma correta promove melhor desempenho.

Segundo Chiavenato, a teoria dos traços de personalidade observa que o líder possui alguns traços de personalidade que o diferencia dos demais indivíduos. Estes traços podem ser: Físicos (como energia e aparência pessoal); traços intelectuais (adaptabilidade, entusiasmo e autoconfiança); traços sociais (cooperação e habilidade administrativa) e, ainda, traços relacionados com a realização de tarefas (persistência e iniciativa) (Chiavenato, 2001). Portanto o líder é capaz de identificar perfis de liderança eficazes e ineficazes e estudar a melhor forma de instigar os liderados a fazer o que ambiciona.

4.3 O líder e os estilos de liderança

De acordo com Robbins, Judge, Sobral, Liderança é a arte de direcionar pessoas e comportamentos de forma natural. Líder é uma pessoa que une e motiva o grupo, contribuindo

para o alcance dos objetivos e metas estabelecidas. Ser carismático, atencioso, disciplinado e influenciador são habilidades essenciais de um bom líder. Liderar é a ação, a disposição de assumir riscos, trabalhar em equipe, gestão de relações, atitudes, e principalmente fazer a diferença no meio em que está inserido. Investir no treinamento de líderes pode se tornar uma ferramenta de extrema importância, para enfrentar os desafios e obstáculos que a sociedade possa vir a oferecer (Robbins; Judge; Sobral, 2010).

O líder é dotado de comportamentos e habilidades necessárias na influência de equipes, buscando atingir metas e objetivos. Conforme Bergamini, “Liderança é o processo de encorajar os outros a trabalhar entusiasmamente na direção de objetivos” (Bergamini, 2012, p. 54). De acordo com Chiavenato, existem três estilos deferentes de liderança, a autocrática, liberal e democrática:

A literatura sobre liderança apresenta diferentes estilos que influenciam diretamente o comportamento das equipes e os resultados organizacionais. O estilo autocrático ou diretivo caracteriza-se pela centralização das decisões no líder, que estabelece normas, define tarefas e exerce controle rígido sobre os processos. Esse modelo pode ser eficaz em situações de crise ou quando há necessidade de decisões rápidas, embora, em contextos prolongados, possa gerar insatisfação, desmotivação e baixo comprometimento dos colaboradores (Lewin; Lippitt; White, 1939). Em contraste, o estilo democrático ou participativo valoriza a participação do grupo no processo decisório, estimulando o diálogo, a colaboração e o compartilhamento de responsabilidades, o que tende a fortalecer o engajamento e a coesão da equipe (Likert, 1967).

O estilo liberal ou laissez-faire baseia-se na ampla autonomia concedida aos membros da equipe, permitindo que tomem decisões e conduzam suas atividades com mínima intervenção do líder. Esse modelo pode ser eficaz em equipes altamente qualificadas e autônomas, mas, quando aplicado de forma inadequada, pode resultar em falta de direção, baixa coordenação e dificuldades no alcance dos objetivos organizacionais (Chiavenato, 2014). Já o estilo paternalista caracteriza-se por uma relação de proteção e cuidado do líder em relação aos liderados, priorizando o bem-estar e a lealdade, embora possa gerar dependência excessiva, favoritismo e limitação do desenvolvimento da autonomia dos colaboradores (Maximiano, 2012).

Entre os modelos contemporâneos, destaca-se a liderança transformacional, que se fundamenta na capacidade do líder de inspirar, motivar e estimular a equipe a alcançar níveis elevados de desempenho, inovação e comprometimento, ao alinhar objetivos individuais e

organizacionais por meio de valores, propósito e visão compartilhada (Bass; Avolio, 1994). Complementarmente, a liderança coaching ou situacional enfatiza a adaptação do estilo de liderança às características, competências e maturidade dos liderados, combinando orientação, apoio e desenvolvimento conforme as necessidades do contexto (Hersey; Blanchard; Johnson, 2013). Já, a liderança transacional baseia-se em relações de troca, nas quais o cumprimento de metas é recompensado e o desempenho inadequado pode ser sancionado, sendo um modelo eficiente para manter a estabilidade e o controle, embora menos eficaz para estimular inovação e engajamento de longo prazo (Bass, 1985).

No que se refere aos estilos clássicos de liderança, a literatura destaca a liderança autocrática, liberal e democrática como modelos amplamente discutidos no contexto organizacional. A liderança autocrática caracteriza-se pela centralização da autoridade no líder, que detém o poder de decisão e define unilateralmente as diretrizes e tarefas a serem executadas. Embora esse estilo possa ser eficiente em situações que exigem rapidez e controle rigoroso, sua adoção contínua tende a gerar frustrações, tensão emocional e comportamentos agressivos ou passivos entre os liderados, comprometendo o clima organizacional (Chiavenato, 2006).

A liderança liberal, por sua vez, concede ampla liberdade aos liderados, que passam a ter autonomia para decidir e executar as tarefas, com mínima intervenção do líder. Esse estilo pode ser eficaz em equipes maduras e altamente qualificadas; entretanto, a ausência de direcionamento e acompanhamento pode favorecer o individualismo, a falta de coordenação e a queda na produtividade, sobretudo quando os membros do grupo não possuem alto nível de responsabilidade ou alinhamento com os objetivos organizacionais (Chiavenato, 2006).

Já a liderança democrática destaca-se pela participação ativa do líder e dos liderados no processo decisório. Nesse modelo, o líder atua de forma colaborativa, incentivando o diálogo, a cooperação e o compartilhamento de responsabilidades. A influência do líder ocorre por meio do fortalecimento da comunicação e do engajamento da equipe, o que contribui para a melhoria da qualidade do trabalho, uma vez que os colaboradores tendem a sentir-se motivados, valorizados e satisfeitos com os resultados alcançados (Chiavenato, 2006).

4.4 Relação entre Inteligência Emocional (IE) e liderança no ambiente corporativo

A relação entre Inteligência Emocional (IE) e liderança no ambiente corporativo revela-se central para a compreensão das novas exigências impostas às organizações contemporâneas. A literatura aponta que, em contextos marcados por elevada complexidade, pressão por

resultados e mudanças constantes, as competências emocionais tornam-se tão relevantes quanto as habilidades técnicas e cognitivas do líder (Goleman, 1998; Yukl, 2013). Nesse sentido, a IE emerge como um diferencial estratégico, pois possibilita ao líder reconhecer, compreender e gerenciar emoções próprias e alheias, influenciando diretamente a qualidade das decisões, das relações interpessoais e do clima organizacional.

Autores como Mayer, Salovey e Caruso (2008) destacam que líderes emocionalmente inteligentes apresentam maior capacidade de processar informações emocionais de forma racional, utilizando-as como subsídio para a tomada de decisão. Essa competência reduz reações impulsivas e favorece escolhas mais equilibradas, especialmente em situações de conflito, incerteza ou pressão. Goleman, Boyatzis e McKee (2018) complementam que a autoconsciência e o autocontrole emocional permitem ao líder atuar como referência comportamental para a equipe, influenciando positivamente atitudes, valores e padrões de conduta no ambiente de trabalho.

A discussão também evidencia que a Inteligência Emocional exerce papel decisivo na gestão de conflitos e na comunicação organizacional. Líderes que desenvolvem empatia e habilidades sociais conseguem identificar as causas subjacentes dos conflitos, promover o diálogo e buscar soluções cooperativas, evitando a escalada de tensões que comprometem o desempenho coletivo (Rosenberg, 2006). Esse aspecto é particularmente relevante em ambientes corporativos diversos, nos quais diferenças culturais, geracionais e profissionais demandam sensibilidade emocional e capacidade de escuta ativa para a construção de relações saudáveis e produtivas.

Outro ponto amplamente discutido na literatura refere-se ao impacto da IE no clima e na cultura organizacional. Estudos indicam que líderes emocionalmente inteligentes tendem a criar ambientes de trabalho baseados na confiança, no respeito e no apoio psicológico, fatores que contribuem para a redução do estresse, do absenteísmo e da rotatividade de funcionários (turnover), além de favorecerem o engajamento e a satisfação no trabalho (Robbins; Judge, 2020). Dessa forma, a IE não apenas influencia o comportamento individual do líder, mas também se reflete na dinâmica coletiva e nos resultados organizacionais.

Adicionalmente, a relação entre Inteligência Emocional e estilos de liderança demonstra que modelos mais participativos, transformacionais e situacionais apresentam maior consonância com competências emocionais desenvolvidas. A liderança transformacional, por exemplo, fundamenta-se na capacidade de inspirar, motivar e estimular o desenvolvimento dos

liderados, características fortemente associadas à empatia, à comunicação eficaz e à resiliência emocional (Bass; Avolio, 1994). Em contrapartida, estilos excessivamente autocráticos, quando dissociados da IE, tendem a gerar climas organizacionais tóxicos, desmotivação e resistência por parte das equipes, conforme apontado por Chiavenato (2006).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A importância da Inteligência Emocional – IE para o papel do líder no ambiente corporativo tem a busca na melhora a comunicação, empatia e gestão de conflitos, criando ambientes mais positivos e colaborativos, o que leva a maior engajamento, produtividade e inovação nas equipes, reduzindo o estresse e aumentando a resiliência, sendo um diferencial chave para o sucesso organizacional e a tomada de decisões assertivas sob pressão, permite decisões mais equilibradas, humanas e assertivas, mesmo sob pressão, diminuindo impulsos, cria ambientes de trabalho saudáveis, positivos e de confiança, onde as pessoas se sentem valorizadas, e Manter o equilíbrio e o estado emocional adequado para cada situação.

Nesse contexto, o presente estudo teve como objetivo discutir sobre a importância da Inteligência Emocional para líderes no ambiente corporativo, a partir de uma revisão bibliográfica de autores clássicos e contemporâneos. Os resultados da análise teórica evidenciam que a Inteligência Emocional constitui um elemento essencial para o exercício eficaz da liderança, influenciando diretamente a tomada de decisão, a gestão de conflitos, a comunicação, o clima organizacional e o desempenho das equipes. Em um contexto organizacional marcado por constantes transformações, competitividade e pressão por resultados, as competências emocionais mostram-se fundamentais para equilibrar demandas técnicas e relações humanas.

A literatura analisada aponta que líderes emocionalmente inteligentes tendem a desenvolver maior autoconsciência, autocontrole, empatia e habilidades sociais, características que favorecem relações interpessoais mais saudáveis e ambientes de trabalho pautados na confiança, no respeito e no engajamento. Tais competências contribuem para a criação de culturas organizacionais mais resilientes e colaborativas, nas quais os colaboradores se sentem valorizados e motivados a alcançar objetivos comuns, refletindo positivamente na performance organizacional e na sustentabilidade dos resultados.

Observou-se, ainda, que a Inteligência Emocional apresenta forte relação com estilos de liderança mais participativos, transformacionais e situacionais, os quais se mostram mais

adequados às exigências do cenário corporativo contemporâneo. Em contrapartida, a ausência ou fragilidade das competências emocionais na liderança pode gerar impactos negativos, como conflitos recorrentes, comunicação ineficaz, desmotivação, aumento da rotatividade e deterioração do clima organizacional, reforçando a necessidade de investimentos contínuos no desenvolvimento emocional dos líderes.

Por fim, ressalta-se que este estudo apresenta limitações inerentes à sua natureza bibliográfica, uma vez que não contempla dados empíricos que permitam observar, de forma direta, a aplicação da Inteligência Emocional na prática organizacional. Nesse sentido, sugere-se que pesquisas futuras avancem por meio de estudos de campo, pesquisas quantitativas e qualitativas, estudos de caso ou abordagens mistas, a fim de analisar a relação entre Inteligência Emocional e liderança em diferentes setores, níveis hierárquicos e contextos organizacionais. Tais investigações poderão contribuir para o aprofundamento do tema e para a formulação de estratégias mais eficazes de desenvolvimento da liderança no ambiente corporativo.

REFERÊNCIAS

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

BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. **Improving organizational effectiveness through transformational leadership**. Thousand Oaks: Sage, 1994.

BAR-ON, R. The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). *Psicothema*, v. 18, p. 13–25, 2006.

BOYATZIS, R. E.; McKEE, A. **Resonant leadership: renewing yourself and connecting with others through mindfulness, hope and compassion**. Boston: Harvard Business School Press, 2005.

CERVO, A. L. BERVIAN, P. A **Metodologia científica**. São Paulo, SP: Prentice Hall, 2002

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

GARDNER, H. **Frames of mind: the theory of multiple intelligences**. 3. ed. New York: Basic Books, 2011.

GOLEMAN, D. **Inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995

GOLEMAN, D. *Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012

GOLEMAN, D.; BOYATZIS, R. E.; McKEE, A. **Liderança primal: inteligência emocional aplicada à liderança**. Rio de Janeiro: Campus, 2018.

GOLEMAN, D. *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam Books, 1998.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H.; JOHNSON, D. E. **Management of organizational behavior: leading human resources**. 10. ed. Boston: Pearson, 2013.

LEITE, E. D.; SILVA, M. J. P.; AGUIAR PONTES, P. H. O uso da inteligência emocional como ferramenta da gestão pública na tomada de decisões. *Revista Psicologia Saberes*, v. 8, 2019

LEWIN, K.; LIPPITT, R.; WHITE, R. K. Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. **Journal of Social Psychology**, v. 10, n. 2, p. 271–299, 1939.

LIKERT, R. **The human organization: its management and value**. New York: McGraw-Hill, 1967.

LUTHANS, F.; YOUSSEF, C. M.; AVOLIO, B. J. **Psychological capital: developing the human competitive edge**. Oxford: Oxford University Press, 2007.

MACEDO, N. D. *Iniciação à pesquisa bibliográfica: guia do estudante para a fundamentação do trabalho de pesquisa*. São Paulo, SP: Edições Loyola, 1994

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MAYER, J. D.; SALOVEY, P.; CARUSO, D. R. Emotional intelligence: new ability or eclectic traits? **American Psychologist**, v. 63, n. 6, p. 503–517, 2008.

NUNES, Ana Lucia de Paula Ferreira; MARANHÃO, Jéssica Thaís Viana. A Importância da Inteligência Emocional na Liderança aplicada no Contexto Organizacional. *Id on Line Rev. Psic.* V.19, N. 75 p. 104-111, Fev/2025 - Multidisciplinar. ISSN 1981-1179

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. **Comportamento organizacional**. 18. ed. São Paulo: Pearson, 2020.

ROSENBERG, M. B. **Comunicação não-violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais**. São Paulo: Ágora, 2006.

SILVA, Jeremyas Machado ; ROBE, Danuza Buchele Elenice Schneider A IMPORTÂNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES E EQUIPES v.1,n.1, jul-ago, 2019, REVISTA DE ESTUDOS INTERDISCIPLINARES

SOTO, E. *Comportamento organizacional: o impacto das emoções*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, Learning, 2002

STERNBERG, R. J. Intelligence as developing expertise. **Contemporary Educational Psychology**, v. 25, n. 4, p. 359–375, 2000.

WEISINGER, H. Inteligência emocional no trabalho: como aplicar os conceitos revolucionários da I.E nas suas relações profissionais, reduzindo o estresse, aumentando sua satisfação, eficiência e competitividade. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

YUKL, G. Leadership in organizations. 8. ed. Boston: Pearson, 2013.