

# INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E LIDERANÇA: REVISÃO SISTEMÁTICA

## EMOTIONAL INTELLIGENCE AND LEADERSHIP: SYSTEMATIC REVIEW

**Talissa Rodrigues Rigo\***

**Olivo Tiago Giotto\*\***

**Resumo:** A quarta revolução industrial trouxe inúmeras mudanças sociais, tecnológicas e ambientais que acabaram influenciando o estilo de gestão dentro das organizações. Com isso, busca-se que os profissionais, principalmente os que estão em cargos de liderança, estejam atentos a desenvolver habilidades além de técnicas, comportamentais, entre elas, a inteligência emocional. Diante dessa premissa este estudo buscou identificar a relação entre Inteligência Emocional e Liderança por meio de uma revisão sistemática através de uma metodologia qualitativa com viés descritivo e exploratório. O estudo seguiu três etapas sendo elas, busca conceitual, compilação e seleção. Os dados foram pesquisados nas bases de dados Scopus, Wiley Online Library of Web Science, durante os meses de maio e junho de 2019, utilizando como palavras-chaves para a busca, liderança, inteligência emocional e Liderança e Inteligência emocional, considerando as publicações feitas entre 2014 à 2018. Os resultados apontam para uma forte associação entre IE e Liderança, entendendo a primeira, como uma habilidade importante na atuação em cargos de liderança de equipes. Além disso verificou-se a necessidade de continuação de estudos que venham a sanar a lacuna existente entre a teoria e a prática, no que diz respeito a implicações na avaliação e treinamento de Inteligência Emocional nas organizações.

**Palavras- Chaves:** Inteligência emocional; Liderança; Organizações.

**Abstract:** The fourth industrial revolution brought numerous social, technological and environmental changes that eventually influenced management style within organizations. Thus, it is sought that professionals, especially those in leadership positions, are alert to develop skills beyond techniques, behavioral, including emotional intelligence. Given this premise, this study sought to identify the relationship between Emotional Intelligence and Leadership through a systematic review through a qualitative methodology with descriptive and exploratory bias. The study followed three stages: conceptual search, compilation and selection. Data were searched in the Scopus, Wiley Online Library of Web Science databases, during the months of May and June 2019, using as keywords the search, leadership, emotional intelligence and Leadership and Emotional Intelligence, considering the publications made. from 2014 to 2018. The results point to a strong association between IE and Leadership, understanding the former as an important skill in acting in team leadership positions. In addition, there was a need for further studies to bridge the gap between theory and practice regarding implications for the assessment and training of Emotional Intelligence in organizations.

**Keywords:** Emotional intelligence; Leadership; Organizations.

\*Psicóloga, endereço eletrônico [talys.rigo@hotmail.com](mailto:talys.rigo@hotmail.com)

\*\* Mestre em Administração, endereço eletrônico [olivogiotto@gmail.com](mailto:olivogiotto@gmail.com)

## **INTRODUÇÃO**

As profundas mudanças enfrentadas no cotidiano oriundas de processos cada vez mais ágeis de inovação e tecnologia trazem reflexos no mercado de trabalho. Os desafios são inúmeros diante das constantes transformações que acontecem dentro e fora da empresa. Dentre elas estão as circunstâncias sociais, econômicas e políticas que exigem da empresa um posicionamento estratégico (SOUTO, 2011).

Uma das grandes mudanças paradigmáticas trazidas pela Revolução Industrial foi a inserção do capital humano e da sua vital importância dentro das organizações. Afinal as empresas são feitas de pessoas, são elas as responsáveis por mover e direcionar todos os procedimentos administrativos. Dentro desse sistema, estão como grandes influenciadoras dos processos de gestão (SOUTO, 2011).

Por muito tempo permeava o consenso no contexto organizacional da racionalidade, onde concepções de desejos, crenças ou pensamentos eram totalmente desconsiderados. O comportamento era visto como resultado de uma resposta da nossa cognição unicamente. Ou seja, as emoções não eram validadas e nem estariam sendo observadas dentro das empresas (GONZAGA, RODRIGUES, 2018).

Estudos advindos após remontam a importância da mensuração das emoções. A partir disso o comportamento também foi analisado com o viés delas. Sendo assim as emoções são sentimentos básicos inerentes a condição humana, que nos acompanham em diversas fases. Diante dessa ideia, foi possível incluir a emoção como uma aliada à racionalidade (GONZAGA, RODRIGUES, 2018).

Diante disso, deu-se início investigações que vinham a colocar em evidência não apenas a existência de um lado emocional ativo, mas a funcionalidade objetiva do mesmo. As emoções começaram a serem compreendidas como um guia para desenvolvimento de habilidades de atuação frente a situações cotidianas (GONZAGA, RODRIGUES, 2018).

A partir disso percebe-se a construção de concepções a cerca da chamada Inteligência Emocional e da sua relação diante de vários contextos. Verificou-se que indivíduos ditos como portadores de competências da inteligência emocional (IE) estariam sendo capazes de identificar, entender e gerenciar as suas próprias emoções e as das outras pessoas (GONZAGA, RODRIGUES, 2018).

No ambiente corporativo é de consenso a importância da união das competências técnicas com as competências comportamentais. Dentro da segunda, estariam as habilidades oriundas da IE, principalmente nos itens de percepção e regulação das emoções. Um dos modelos mais difundidos da IE é o de Goleman (1995) que aponta duas dimensões: interpessoal e intrapessoal (GONZAGA, RODRIGUES, 2018).

Na dimensão intrapessoal estariam itens de autoconsciência e de autogerenciamento, ou seja, habilidade na identificação correta das emoções, suas ligações ou influências com acontecimentos, a escolha do seu manejo mais adequado diante da demanda. Na dimensão interpessoal estariam a consciência social e a gestão de relacionamentos, ou seja, conseguir identificar e gerenciar de forma eficiente as emoções das outras pessoas

A percepção do reconhecimento das emoções no ambiente de trabalho gerou alguns desafios. Diante das constantes transformações no modelo de gestão de trabalho era previsto que ocorressem mais interações e que as respostas emocionais (positivas ou negativas) fariam parte e estariam sendo fontes de impacto no desempenho da equipe de trabalho.

Dada a justificativa, a identificação e o gerenciamento de emoções de forma adequada são vistos como um alicerce nas organizações. As competências emocionais podem ser vistas como possíveis fatores importantes no exercício da liderança. Sendo um campo de estudo vasto, o presente estudo pretende identificar a relação entre IE e Liderança através de uma revisão sistemática da literatura, com o intuito de fomentar ações futuras dentro das organizações.

## **REVISÃO DE LITERATURA**

As constantes transformações no contexto do mercado do trabalho fazem com que novas competências sejam apreendidas e desenvolvidas. Ao encontro disso, vem o surgimento dos estudos e primeiras investigações sobre Inteligência Emocional (IE), que trazem a tona o enfraquecimento de alguns constructos e a quebra de paradoxos (SILVA, et al., 2010).

Os resquícios iniciais estão com a teoria das Inteligências Múltiplas de Gardner que apontam a existência de diferentes “inteligências” que estariam em processamento independente daquela proveniente do quociente intelectual. Sendo elas a musical, viso-espacial, verbal-linguística, lógico-matemática, existencial, naturalística e as duas inteligências pessoais: intrapessoal e interpessoal. Esse foi o gatilho para o surgimento dos primeiros estudos sobre IE (BARBOSA, et al. 2016).

É importante nos situar da ambiência em que vem se colocando a IE, inicialmente poderia se afirmar que o ambiente colaborativo de gestão tinha como principal base de entendimento a racionalidade. Ou seja, não se tinha qualquer alternativa de observação, análise e de gerenciamento, se não a da razão (GONZAGA, RODRIGUES, 2018).

O domínio da racionalidade pode ser visualizado na afirmação de Gonzaga e Rodrigues (2018) que apontam que houve certa concordância de que o comportamento humano seria resultado único da cognição e interação social. Ou seja, o aspecto da razão mostrava-se como um forte constructo.

Apenas com o avanço dos estudos no campo das neurociências que esse antigo paradoxo da unicidade da racionalidade foi aos poucos oportunizando espaço para o início das investigações sobre o que seriam as emoções e a serviço do que elas estariam disponíveis. Com isso, percebe-se que a consciência não é totalmente formada por instintos racionais, mas que sofre influências das nossas crenças, sentimentos e emoções (GONZAGA, RODRIGUES, 2018).

A primeira revolução nesse sentido foi a de postular que as emoções são muito mais do que meras reações fisiológicas. Elas estariam sim, de alguma maneira, fornecendo subsídios para que fosse possível reagir de forma adequada as situações impostas no cotidiano das pessoas. Ou seja, as emoções servem de guia para a tomada de decisões.

O campo da neurociência trouxe contribuições nesse sentido, da existência das emoções, como grifado por Gonzaga e Rodrigues, (2018, p.8) do estudo de Le Doux (2001) e Kahneman (2012):

Hoje é aceito que temos duas “mentes” que atuam em paralelo: nossa mente instintiva e emocional, que é rápida e percebe muitas coisas ao mesmo tempo e nossa mente lógica e racional, que compreende nossa “memória de trabalho” ou, em outras palavras, o domínio de nossa consciência (GONZAGA, RODRIGUES, 2018, p.8).

Os estudos sobre o que seriam as emoções e a sua influência no pensamento, mostraram-se como um marco importante. A partir disso, e com a publicação do livro Inteligência Emocional, de Daniel Goleman (1995) a IE passou a ser compreendido como um vasto campo de investigação em diversas áreas, entre elas a psicologia, a educação, a administração, a ciências da saúde, etc. (BARBOSA, et al. 2016).

Diante do vasto campo de investigações, percebe-se que não existe um conceito único entre os autores. Por isso expõe-se as três principais linhas teóricas da IE, elencando informações sobre o entendimento e a definição atribuída a cada uma das IEs mencionadas.

Na concepção do modelo de Goleman (1995), a IE estaria relacionada com outras capacidades, na sua visão existiria uma inteligência cognitiva e uma inteligência emocional. Está diz respeito a maneira como identificamos as emoções em nós mesmos e nos outros e a maneira como gerenciamos tais sentimentos. Além disso traz importantes contribuições da neurociência no que diz respeito a identificação da atuação cerebral em áreas específicas. Ou seja, na inteligência intelectual está sendo mais ativada a área do neocórtex, enquanto as emoções estariam associadas com áreas mais remotas do cérebro como as amígdalas. Ou seja, o constructo da IE está associado fortemente com constructos da neurociência (BARBOSA, et al. 2016).

Ao longo dos anos, houve algumas mudanças nesse modelo. Uma delas diz respeito configuração de vinte competências emocionais que estariam organizadas em quatro domínios. A ideia principal da utilização da palavra “competência” é a de que esta pode ser aprendida e ou desenvolvida. Os quatro grandes domínios são autoconsciência, autocontrole, consciência social e gestão de relacionamentos/competência social. Eles agrupam importantes habilidades como a da empatia, da regulação emocional, primordiais hoje em qualquer relacionamento interpessoal, como enfoca, Silva et al. (2010, p.628):

O primeiro componente deste modelo, a “autoconsciência”, refere-se à capacidade de o indivíduo reconhecer os seus sentimentos. O “autocontrole emocional” é a capacidade de controlar sentimentos desagradáveis, tais como a ansiedade, e em inibir a impulsividade emocional. O terceiro domínio, “consciência social”, envolve competências de empatia. Por último, “gerir relacionamentos ou competência social” requer competências de outros domínios, principalmente o “autocontrole” e a “consciência social”, e reflete a forma como as pessoas gerem as suas emoções nas interações estabelecidas com outrem”.

O modelo de Mayer, Caruso e Salovey estabelecem a importância da diferenciação das inteligências pelo que cada uma processa. Ou seja, no caso da IE, estaria associada com o processamento das emoções. Sendo entendida como emoção a resposta organizada dada diante de uma situação envolvendo aspectos fisiológicos, ambientais, cognitivos, que acontece na interação com o outro (SOTO, 2011).

A IE estaria associada como pertencente a uma parte da personalidade que estaria ligada a cognição. Ou seja, envolvendo a inter-relação da emoção e da cognição, levando em consideração os conceitos de consciência e de motivação. Para esses autores o caminho a ser percorrido entre a percepção até a gestão adequada das emoções perpassa por quatro itens

sendo eles: percepção e expressão da emoção, usar emoções para auxiliar os pensamentos, compreender emoções e gerir emoções (SOTO, 2011).

O modelo postulado por Nelson e Low (2011) traz importantes associações da IE com assertividade, tomada de decisões, comprometimento, influência positiva, engajamento. Tais fatores são visto como importantes no exercício da liderança em qualquer instituição organizacional.

Assim como na IE, a concepção conceitual da liderança não tem uma única definição. Mas há dois aspectos principais que permeia as diferentes teorias: poder e influência. Ou seja a liderança estaria associada a um movimento de conseguir influenciar pessoas para que um determinado objetivo seja atingido (SOTO, 2011).

Na liderança estariam associadas habilidades técnicas, de cunho teórico e prático de acordo com as atividades realizadas, habilidade humana, que diz respeito a como o gerenciamento das pessoas pode ser um fator crucial no desempenho da equipe e da organização como um todo, e habilidade conceitual, na qual a utilização de uma visão sistêmica proporcionaria uma visão integrada de todos os processos existentes nas diferentes esferas empresariais (SOTO, 2011).

O estudo da temática de liderança mostra o quanto se transitou sobre esse assunto no que tange linhas teóricas complexas e em algumas vezes até contraditórias. Hoje é consenso que a capacidade de liderança não é inata, ou seja, esta capacidade pode ser desenvolvida e aperfeiçoada (BARBOSA, et al., 2016).

Importante salientar que a liderança em si não está estritamente associada a cargos hierárquicos mais privilegiados, como por exemplo, de gestores e supervisores. A liderança é uma habilidade que pode ser vislumbrada em diversos contextos, nas salas de aulas, nos grupos de amigos. Ou seja, onde há influência de um determinado grupo de pessoas para o alcance de metas estabelecidas, há liderança envolvida (SOTO, 2011).

Além disso, destaca-se a influência no líder como um disseminador da cultura organizacional. Entendendo esta, como o conjunto de valores, tradições, mitos, crenças que são compartilhados e dá sentido a organização no que tange o alcance de suas metas. Logo, percebe-se o papel central da liderança, no sentido de promover ambientes que sejam adequados e que fomentem maior engajamento e comprometimento com os valores da empresa (SOTO, 2011).

A complexidade do termo liderança garante e justifica que estudos posteriores continuem sendo realizados, pois é de conhecimento, o quanto o líder é uma peça central que alavanca o grupo para na direção das metas pré-estabelecidas, como no caso da liderança

transacional. Mas também sabe reconhecer e levar em conta aspectos da individualidade de cada integrante, como no caso da liderança transformacional (SOTO, 2011).

Os desafios são crescentes, pois a todo o momento novas realidades estão sendo sobrepostas, exigindo uma reformulação constante no ambiente organizacional. As empresas competitivas precisam atentar para responder de forma adequada as mudanças, para manter-se no mercado, sem perder a sua congruência com valores importantes da sua cultura.

## **PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Este estudo seguiu um delineamento qualitativo exploratório, visando proporcionar uma maior familiaridade com a temática proposta, através da utilização de pesquisa bibliográfica, que busca analisar e discorrer sobre as principais contribuições científicas encontradas fornecendo instrumentos plausíveis para o melhor entendimento da temática (DAY, 2001).

Foram realizados três momentos que dizem respeito a três etapas do estudo, sendo elas: busca conceitual, compilação e seleção. A primeira etapa, denominada de busca conceitual, foi o primeiro contato com o tema proposto através de uma pesquisa preliminar no Portal da Capes, utilizando-se para a busca três palavras-chaves: Liderança, Inteligência Emocional e Liderança e Inteligência Emocional. Foram encontrados artigos nas três bases de dados Scopus (pesquisa realizada em 10/05/2019;) Wiley Online Libray (pesquisa realizada em 25/05/2019) e Web of Science: pesquisa realizada em 25/05/2019).

O arcabouço teórico encontrado diante dos filtros utilizados foi vasto. Na base de dados Scopus verificou-se a existência de 173.226 artigos que abordavam Liderança, 14.336 artigos que abordavam Inteligência Emocional e 1.126 que abordavam os dois conceitos em seus estudos.

Na base de dados Wiley Online Library verificou-se a existência de 515.130 artigos que abordavam Liderança, 70.830 que abordavam Inteligência e 20 que abordavam os dois conceitos em seus estudos. Já na base de dados Web Of Science foram encontrados 11.332 artigos que abordavam Liderança, 1.703 que abordavam Inteligência Emocional e 78 que abordavam os dois conceitos em seus estudos.

A partir disso, a segunda etapa contou com uma compilação desses achados, a fim de previamente decodificar de alguma forma o material encontrado, diante dos objetivos propostos nesse estudo. Com isso então, foi realizado uma pré-seleção e após uma leitura dos resumos dos artigos. Resultando então no total de 22 artigos nas três bases de dados já mencionadas aqui.

A terceira etapa, a seleção, optou-se por um olhar mais detalhado, que extraiu do inicial de 22 artigos apenas 19. Foi realizada uma análise, contendo informações acerca de ano de publicação, periódico que foi publicado, autores, resumos, tipos de estudos, resultados e pesquisas futuras, oportunizando-se o alcance dos objetivos teóricos propostos pelo estudo. A terceira etapa deu-se pela construção de um quadro que como mencionado, extraiu dos artigos selecionados informações relevantes, além das já citadas, foi anexado o número do *Digital Object Identifier* (DOI), que é um identificar único para artigos, anais de congressos ou periódicos, garantido assim uma maior cientificidade com a proposta de pesquisa.

## APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Os resultados apresentam um crescente número de publicações a partir do ano de 2014, tendo seu ápice nos anos de 2016, 2017 e 2018, como pode ser visto na tabela a seguir:

Tabela I. Principais autores e ano de publicação

<b>Autores</b>	<b>Ano de publicação</b>
Akerjordet, K and Severinsson, E.	2007
Mc Cleskey J.	2014
Eugene Y.J. Tee	2015
Lauren M. Hamel	2015
Peña Sarrionandia, A; Mikplajczak, M; Gross, J.J	2015
Ackley, D.	2016
Farnia, F.; Nakukho, F. M.	2016
Lopes, P.N	2016
Mayer, J.D	2016
Ronald H, Humphry; Gerald F. Burch; Laura L. Adams	2016
Ashkanasy, N.M; Doris, A.D	2017
Cristina Julia	2017
Idrovo, Silva; Ruperto, Raul; Moran, Pino; Nefertiti, Fanny; Barquet, Gusman, Andres, Eduardo	2018
Kellner, Frank; Mastigue, Elaine; Turn, John	2018
Miao, C.; Humphry, R.H.; Qian, S	2018
Mohammed Issah	2018

Fonte: A Autora

Tal dado corrobora para a premissa de ser uma temática com um campo vasto de atuação, visto que, a inteligência emocional entendida como “habilidade”, possibilitou a



inserção em diferentes áreas de conhecimento. Esse dado também pode ser melhor vislumbrado na tabela a seguir:

Tabela II. Principais Periódicos

<b>PRINCIPAIS PERIODICOS</b>
Frontiers in psychology
Journal of Technology Clinical Nursing
Emotion Review
Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior
Journal Sage
Leadership and Organization Development Journal
Journal of World Business
Human Resource Development Review
Consulting Psychology Journal
Escola de Negócios e Economia Católica- Lisboa
European Journal of Training and Development
The Leadership Quarterly
International Journal of Organizational Analysis
<b>FRONTIERS IN PSYCHOLOGY</b>
Revista Universidad Y Sociedad
Performance Improvement Quarterly
Conferência Internacional de Gestão sobre o papel da Gestão no Paradigma econômico do século XXI

Fonte: A Autora

Percebe-se que apesar de filtrado para adequarmos aos objetivos do presente estudo, a temática percorreu espaços entre diversas ciências tais como Psicologia, Enfermagem e Administração. Além disso dos 19 artigos que foram selecionados a partir da análise, verificou-se que a grande maioria, ou seja, 18 deles, eram qualitativos, ou possuíam alguma vertente nesse sentido. O que faz com que, seja possível levantar diferentes hipóteses do quanto pode ser desafiador proporcionar uma maior aplicabilidade por meio de métodos fidedignos nas empresas, por exemplo. Não foi encontrado nenhum artigo exclusivamente quantitativo, nos anos e dentro das palavras-chaves abordadas nesse estudo.

Evidenciou-se uma maior associatividade com a área organizacional. Ou seja, constructos de Inteligência Emocional foram mais facilmente relacionados com a temática da liderança, principalmente no que tange tipos e estilos de performance do líder.

Se formos pensar, a chamada Quarta Revolução Industrial trouxe um novo e dinâmico espectro, onde cada vez mais a automação de processos, novos estilos de interações e comunicações cada vez mais rápidas e instantâneas estão fazendo parte do cotidiano da nossa sociedade. No âmbito organizacional verificou a necessidade de uma nova gestão, por meio da atuação de lideranças mais assertivas (GONZAGA, 2018).

Ao analisarmos os artigos apontam uma associação quase que inevitável entre esses dois campos de estudos: Inteligência Emocional e Liderança. Isso acontece em grande parte, pois ambos usufruem de “competências” inerentes a qualquer tipo de atividade profissional, e em casos específicos de liderança efetiva, mostram-se como um pré-requisito.

Precisamos começar a entender o cerne dos constructos, ao longo do tempo as emoções serviram como base do comportamento, ou seja, são elas que servem como guia de atuação em diferentes situações, fazendo com que, de maneira geral o sujeito pudesse fazer uma leitura contextual para que com isso pudesse dispor de respostas mais adaptativas e adequadas. Como aponta Ekman (2011), as emoções estariam a serviço da sobrevivência humana, atuando na preparação do sujeito para emitir um comportamento ágil diante de determinada situação. A partir disso, surgiram as emoções ditas como básicas: raiva, medo, tristeza, nojo, surpresa e alegria.

A inserção das emoções no ambiente de trabalho começou timidamente e ao longo dos anos mostrou-se um importante campo de atuação, visto que cada vez mais o advento de novas tecnologias proporcionaram uma nova visão do modelo de trabalho e liderança. De maneira geral foi preciso adequar-se as novas mudanças mas principalmente apresentar reações plausíveis e que estivessem em congruência com o modelos de valores culturais das empresas.

Embora não haja um consenso sobre o conceito da IE, ela perpassa dois tópicos principais nos estudos encontrados: uma competência social na esfera interpessoal e uma competência emocional na esfera intrapessoal. A primeira diz respeito a emissão de comportamentos empáticos, condizentes como uma leitura da emoção dos indivíduos, entendendo suas necessidades, desejos e anseios utilizando disso para um melhor manejo na resolução de conflitos e na tomada de decisões, o interesse está em desenvolver o outro, o grupo diante das suas potencialidades (GONZAGA, 2018).

A segunda diz respeito a identificação das próprias emoções, ou seja, reconhecimento dos próprios sentimentos e estados emocionais para dispor de maior flexibilidade para atuar com diferentes situações e pessoas. Os cargos de liderança exigem cada vez mais posturas que

venham a conciliar um manejo mais adequado das diferentes variáveis que podem interferir no rendimento e no bem estar no trabalho (GONZAGA, 2018).

Os estudos apontam que essa exigência pode ser sanada com o desenvolvimento da habilidade da inteligência emocional, como postulado por Ackley (2016) que afirma que embora o conceito tenha sido introduzido há cerca de 25 anos, está cada vez mais atual, visto que, embora as automações de processos e mudanças tecnológicas estejam frequentes, é visível que por traz delas, exista a necessidade de ter um capital humano eficiente para não apenas tomar decisões mas de resolver conflitos de forma mais assertiva. Postulando a IE como essencial no desenvolvimento de equipes.

Colaborando com tal premissa Idrovo et al. (2018) remontam que é imensurável a importância das pessoas nas organizações. São ela que disseminam os valores e compartilham a cultura da empresa. A liderança mostra-se como um papel central na nova era de Gestão de Pessoas, que foca-se no desenvolvimento contínuo por acreditar na influência nos indicadores de produtividade e alcance de resultados.

Além disso, dois estudos apontaram a associação da IE com dois estilos de liderança. O primeiro estudo proposto por Kim e Kim (2017) associa a temática da Inteligência Emocional com a Liderança Transformacional, um dos constructos de estilos de liderança mais atuais, que postula o papel do líder como um importante construtor de uma cultura organizacional que proporcione o desenvolvimento contínuo do liderado, colocando o líder como um facilitador desse processo. O segundo estudo proposto por Miao (2018) associa IE com Liderança Autêntica, carregadas por pressupostos da autenticidade, onde valores éticos e morais são priorizados.

De maneira geral houve associação entre os constructos de Inteligência Emocional e Liderança, foi possível visualizar o crescente interesse pelas temáticas, visto que, o desenvolvimento dessas habilidades pode ser aplicado nas organizações influenciando aspectos de motivação e engajamento da equipe. Não há dúvida que há inúmeras contribuições que podem ser relacionadas nas diferentes situações do cotidiano. Porém, é preciso mencionar o quanto estudos futuros poderiam focalizar suas atividades em diminuir a lacuna existente entre a prática e a teoria, como foi visto, por exemplo, nos modelos metodológicos dos artigos selecionados. Como apontado por Mc Cleskey (2014) que aponta para três itens principais: Desafios, benefícios e implicações.

Os desafios dizem respeito a diminuir a lacuna existente, ou seja, há um consenso acerca dos benefícios dos estudos da inteligência emocional e liderança, porém é preciso ter maior familiaridade com as implicações no que tange a avaliação e o treinamento.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo buscar uma possível relação existente entre inteligência emocional e liderança. Em seu fechamento foi possível vislumbrar o quanto estes fatores são constructos interligados e se auto-influenciam constantemente. Com isso pode-se perceber dois vértices crescentes dentro dessa temática: de um lado estariam as contribuições e do outro lado estariam os desafios.

As ditas contribuições dizem respeito ao crescente campo de estudo que as habilidades emocionais vêm ganhando, principalmente quando associadas a estilos de liderança. Percebemos também o quanto as emoções ganharam espaço dentro das organizações, a premissa de dividir entre dois extremos: razão e emoção, parece a cada passar dos anos, perder força. Isso pois, visto a complexidade humana, as exigências atuais requererem profissionais eficientes e que saibam identificar, manejar e reagir de forma adequada e flexível as crescentes demandas empresariais.

A importância do autoconhecimento bate à porta das empresas. É preciso além de melhorar índices e resultados, desenvolver pessoas. E são elas, ditas, como capital humano das organizações, as pessoas chaves para o desenvolvimento de um clima saudável, influenciando no bem estar dos colaboradores e disseminando valores culturais.

A possibilidade de desenvolver a habilidade da inteligência emocional respinga em desenvolver melhores performances de lideranças. Estas mais engajadas com suas equipes, sabendo lidar de forma assertiva diante de situações inesperadas, fomentando cada mais um maior crescimento.

Os desafios remontam de maneira geral que futuros estudos devem dedicar-se em sanar a lacuna existente entre a prática e a teoria. É preciso além de difundir informações, trabalhar para que se tenha métodos adequados de avaliação e treinamento, no que tange aspectos quantitativos. Sem dúvidas, a continuidade de pesquisas nesse nicho fornecerá embasamento fidedigno para que importantes ferramentas de gestão possam ser adotadas para aprimorar melhores e mais eficientes práticas de liderança dentro das organizações.

Para finalizar, não podemos deixar de pontuar que estes resultados devem ser interpretados com os vértices de algumas limitações deste estudo, como pode ser citado, o número abrangente de metodologias qualitativas, sendo também a maioria dos estudos nacionais. Futuras ações poderiam levar em consideração tal apontamento para que seja

possível aprofundar e disseminar uma cultura a respeito da Inteligência Emocional que venha a ser mais plausível e tenha maior aplicabilidade prática.

## REFERÊNCIAS

ACKLEY, D. *Emotional intelligence: A practical review of models, measures, and applications*. Consulting Psychology Journal, 68 (4), pp. 269-286. 2016.

BARBOSA, F. L. S.; SOUZA, M. C. C.; PINTO, F. A.; SANTOS, A. R.; MOREIRA, R. N. **Fatores determinantes da inteligência emocional no contexto industrial**. Qualitas Revista eletrônica ISSN 1677 4280 v.17n.3-set-dez/2016 p.86-103.

DAY, R. **Como escrever e publicar um artigo científico**. 5ª edição. São Paulo: Santos, 2001.

EKMAN, P. (2011). **A linguagem das emoções** (C. Szlak, Trad.). São Paulo: Lua de Papel. (Obra original publicada 2003).

GOLEMAN, D. **Inteligência Emocional, a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. 45. Ed. Rio de Janeiro, Objetiva, 1995.

GONZAGA, A. R.; RODRIGUES, M. C. **Inteligência emocional nas organizações**. Editora Unilassalle, 2018.

IDROVO S, RUPERTO R.; MORÁN, P.; NEFERTITI F.; BARQUET, G., ANDRÉS, E. **Implicaciones de la inteligencia emocional en los estilos de liderazgo** Universidad de Guayaquil, Guayaquil, Guayas. Ecuador [Universidad y sociedad (Cienfuegos), Vol. 10 Núm. 3 Abr-Jun, P. 247-254, Cuba, 2018

MC CLESKEY, J. *Emotional intelligence and leadership*. Organization and Management, Capella University, Spring, Texas, USA, 2014.

MIAO, C., HUMPHREY, R.H., QIAN, S. *Emotional intelligence and authentic leadership: a meta-analysis*. Leadership and Organization Development Journal, 39 (5), pp. 679-690, 2018.

SILVA, N. M. C.; LOURENÇO, P. R., PERALTA, C. F.; CARVALHO, C. M. S. **A inteligência emocional: da clarificação do constructo à sua aplicabilidade ao exercício da liderança**. PSYCHOLOGICA, 52-vol II,623-642, 2010.

SOUTO, E. **Comportamento Organizacional: O impacto das emoções**. Cengage Learning, São Paulo, 2011.

KIM, H., KIM, T. *Emotional Intelligence and Transformational Leadership: A Review of Empirical Studies*. Human Resource Development Review, 16 (4), pp. 377-393, 2017.

