

**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE SÃO CARLOS  
PAMELLA AMORIM MARTA DE CARVALHO**

**O IMPACTO DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA LIDERANÇA  
CORPORATIVA: UM LEVANTAMENTO COM PROFISSIONAIS DE SÃO  
CARLOS E IBATÉ**

**São Carlos  
2025**

**PAMELLA AMORIM MARTA DE CARVALHO**

**O IMPACTO DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA LIDERANÇA  
CORPORATIVA: UM LEVANTAMENTO COM PROFISSIONAIS DE SÃO  
CARLOS E IBATÉ**

Trabalho de Graduação do tipo Artigo apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Recursos Humanos, pelo Curso de Tecnologia em Recursos Humanos da Faculdade de Tecnologia de São Carlos do Centro Paula Souza.

Orientador: Profa. Dra. Lillian Segnini Rodrigues.

São Carlos

2025

**O IMPACTO DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA LIDERANÇA  
CORPORATIVA: UM LEVANTAMENTO COM PROFISSIONAIS DE SÃO  
CARLOS E IBATÉ**

Pamella Amorim Marta de Carvalho

Lilian Segnini Rodrigues

**Resumo:** Este artigo tem como objetivo investigar a influência da inteligência emocional na prática da liderança, onde os desafios são particularmente intensos, como a pressão por resultados, equipes diversas e transformações aceleradas. Para isso, foi aplicado um questionário direcionado a colaboradores de empresas pertencentes ao setor industrial e tecnológico, localizadas em São Carlos e Ibaté. A seleção dos participantes se deu por amostragem não probabilística por conveniência, considerando a disponibilidade e o interesse dos funcionários em colaborar com o estudo. A pesquisa contou com a participação voluntária de 48 pessoas. Os resultados mostram que, embora existam líderes que já adotam comportamentos condizentes com essa competência, como empatia, escuta ativa, controle emocional e incentivo ao diálogo, ainda há uma presença significativa de lideranças que demonstram dificuldades em lidar com emoções próprias e alheias, especialmente em momentos de pressão e conflito. Conclui-se que a inteligência emocional, quando incorporada de forma intencional à prática da liderança, contribui não apenas para o desenvolvimento pessoal do gestor, mas também para a construção de um ambiente de trabalho mais ético, colaborativo e produtivo.

**Palavras-chave:** Inteligência Emocional. Liderança. Empatia. Escuta Ativa. Controle Emocional.

**Abstract:** This paper aims to investigate the influence of emotional intelligence on leadership practices, particularly in contexts where challenges are intense, such as the pressure for results, diverse teams, and rapid transformations. To this end, a questionnaire was administered to employees of companies in the industrial and technological sectors located in São Carlos and Ibaté. Participants were selected through non-probability convenience sampling, based on the availability and willingness of employees to contribute to the study. A total of 48 individuals voluntarily participated in the research. The results indicate that, although some leaders already exhibit behaviors aligned with emotional intelligence, such as empathy, active listening, emotional regulation, and encouragement of dialogue, there remains a significant number of leaders who struggle to manage their own emotions and those of others, especially under pressure or during conflict. It is concluded that when emotional intelligence is intentionally integrated into leadership practices, it contributes not only to the personal development of the leader but also to the creation of a more ethical, collaborative, and productive work environment.

**Keywords:** Emotional Intelligence. Leadership. Empathy. Active Listening. Emotional Regulation.

## 1 INTRODUÇÃO

A liderança eficaz é um dos pilares do sucesso das empresas no cenário dinâmico e competitivo atual. Em um contexto marcado por mudanças constantes e rápidas transformações, as competências técnicas, embora essenciais, não são mais suficientes para garantir a gestão bem-sucedida. Nesse cenário, a inteligência emocional (IE) se destaca como uma habilidade crucial, permitindo que os líderes não apenas administrem suas próprias emoções, mas também inspirem suas equipes, criando conexões mais profundas e eficazes.

Introduzido por Daniel Goleman na década de 1990, o conceito de inteligência emocional envolve competências como autoconhecimento, autocontrole, empatia e a gestão de relacionamentos, sendo fundamentais para a construção de ambientes de trabalho saudáveis e produtivos. No âmbito da liderança empresarial, essas habilidades vão além da resolução de conflitos e da tomada de decisões, impactando diretamente na motivação das equipes, na retenção de talentos e na inovação organizacional.

Este estudo tem como objetivo investigar a influência da inteligência emocional na prática da liderança, onde os desafios são particularmente intensos, como a pressão por resultados, equipes diversas e transformações aceleradas. Ao explorar a aplicabilidade da IE na gestão de equipes e na criação de ambientes de trabalho colaborativos, este estudo busca identificar táticas e estratégias para fortalecer a liderança no contexto atual. A análise se concentra também em como a inteligência emocional pode melhorar o desempenho e a participação das equipes.

Dessa forma, ao investigar as vantagens e os obstáculos da aplicação da inteligência emocional, o estudo propõe uma reflexão sobre como aprimorar essa competência nos líderes. O objetivo é fornecer alternativas tanto para o desenvolvimento teórico do tema quanto para a formação de líderes mais preparados para os desafios contemporâneos.

A estrutura deste artigo está organizada em cinco seções principais, sendo essa introdução a primeira seção, onde é apresentado o tema central e os objetivos da pesquisa. A Fundamentação Teórica reúne contribuições acadêmicas e científicas relacionadas ao tema, estabelecendo a base conceitual que sustenta a análise. Em Procedimentos Metodológicos, descreve-se o percurso adotado para a realização do estudo, incluindo o tipo de pesquisa, os instrumentos utilizados para coleta de dados, o perfil dos participantes e as estratégias de análise dos resultados. A seção de Resultados e Discussão apresenta os principais achados da pesquisa, os quais são analisados à luz da teoria previamente discutida. Por fim, nas Considerações Finais, são sintetizadas as conclusões do estudo, destacando suas contribuições, limitações e sugestões

para pesquisas futuras. Esta seção também retoma os objetivos propostos e avalia em que medida foram alcançados.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A inteligência emocional (IE) tem sido cada vez mais reconhecida no contexto da liderança empresarial como um elemento importante para o sucesso de líderes e organizações. Segundo Daniel Goleman (1995), a inteligência emocional se refere à habilidade de identificar, entender e administrar as próprias emoções, além das emoções alheias. Esta habilidade ultrapassa as competências técnicas e cognitivas comumente apreciadas, enfatizando a relevância das dimensões emocionais e sociais no desempenho da liderança.

Goleman (1998) divide a inteligência emocional em cinco elementos fundamentais: autoconhecimento, que inclui o reconhecimento das próprias emoções e efeitos ; autocontrole, que se refere à capacidade de controlar e administrar as emoções; automotivação, que se refere à habilidade de se automotivar e buscar metas com resiliência; empatia, que se refere à habilidade de entender e compartilhar as emoções alheias; e competências sociais, que incluem a habilidade de estabelecer e sustentar relações positivas.

Esses componentes, quando incorporados à liderança, possibilitam que os administradores atuem de maneira mais eficiente, fomentando um ambiente laboral saudável e eficiente. A inteligência emocional auxilia na formação de uma cultura empresarial fundamentada na confiança, respeito e cooperação, componentes cruciais para o êxito duradouro das organizações.

No ambiente empresarial, a inteligência emocional exerce uma influência específica no rendimento dos líderes. De acordo com Mayer e Salovey (1997), líderes com elevada Inteligência Emocional são mais aptos a tomar decisões equilibradas, levando em conta não somente fatores racionais, mas também o efeito emocional de suas decisões nas equipes. Isso é especialmente pertinente no contexto empresarial, onde as escolhas frequentemente afetam de forma considerável tanto as operações quanto a motivação dos times. Além disso, uma habilidade de gerenciar conflitos de maneira construtiva, impulsionada pela empatia e autocontrole, auxilia na diminuição do estresse e na intensificação da colaboração entre os funcionários (Bar-On, 2006). Em instituições de alta performance, onde a exigência por resultados é contínua, a habilidade de gerenciar as tensões emocionais se torna ainda mais necessário.

Outra área diretamente impactada pela inteligência emocional é a comunicação eficaz. Líderes com inteligência emocional demonstram maior capacidade de se comunicar de maneira clara e empática, o que aumenta a confiança e a participação das equipes (Goleman, 1998). Essa habilidade de estabelecer conexões emocionais também habilita os líderes a inspirar e motivar seus funcionários, estabelecendo um sentido de propósito e direção comum, fundamentais para a realização de objetivos organizacionais (Druskat; Wolff, 2001). A comunicação empática promove uma interação mais franca e a formação de vínculos interativos que favorecem o trabalho em grupo e a solução de problemas.

As vantagens da inteligência emocional na gestão também se estendem ao âmbito organizacional. Estudos apontam que empresas dirigidas por gestores de alta inteligência emocional buscam maior envolvimento e contentamento dos funcionários, aprimoramento do ambiente de trabalho e crescimento da produtividade (Côté; Miners, 2006). Além disso, a diminuição dos conflitos internos e da rotatividade está frequentemente ligada à existência de líderes emocionalmente inteligentes, que fomentam um ambiente de trabalho mais equilibrado e cooperativo (Carmeli, 2003). Esses elementos, por outro lado, auxiliam na estabilidade e expansão das organizações, estabelecendo um ciclo virtuoso de produtividade, envolvimento e inovação.

Em contrapartida, a liderança emocionalmente inteligente tem sido vinculada a uma maior ênfase no aprimoramento constante dos integrantes do time, o que auxilia na consolidação da cultura da organização. A capacidade de identificar e impulsionar o potencial dos funcionários, através de feedback construtivo e reconhecimento, é uma das principais características de líderes com elevada Inteligência Emocional (Yukl, 2010). Isso não só aprimora o rendimento individual, como também auxilia no desenvolvimento conjunto da organização.

Contudo, o progresso da inteligência emocional não é livre de obstáculos. Apesar de algumas pessoas possuírem um talento inato para essa habilidade, ela também pode ser desenvolvida por meio de treinamentos e práticas específicas. Autoconhecimento, feedback construtivo e métodos de controle emocional são essenciais para o avanço da Inteligência Emocional, porém exigem um engajamento constante dos líderes (Bradberry; Greves, 2009). Assim, programas de formação focados no aprimoramento da Inteligência emocional, tais como coaching emocional e oficinas para o desenvolvimento de competências interpessoais, podem ser instrumentos eficientes para o desenvolvimento constante dos líderes.

Adicionalmente, a teoria de Goleman propõe que a inteligência emocional é um indicador do êxito organizacional, uma vez que pessoas emocionalmente inteligentes são mais

competentes em gerir a pressão e fazer escolhas que harmonizam as demandas da organização com o bem-estar dos colaboradores (Goleman, 2006). Segundo este escritor, os líderes com inteligência emocional são mais eficientes na gestão das complexidades das interações humanas no ambiente de trabalho, criando um ambiente onde os colaboradores se sintam entendidos, estimulados e parte de uma equipe unida, resultando em maior contentamento no trabalho e melhores resultados para a organização.

A teoria de liderança transformacional, discutida por Bass (1990), também se relaciona com os princípios da inteligência emocional, já que ambos os conceitos envolvem a habilidade do líder de inspirar e motivar os demais, não somente através de competências cognitivas, mas também através da ligação emocional com os seus subordinados. Os líderes de transformação empregam empatia e autocontrole para estabelecer um ambiente de confiança e cooperação, o que resulta em equipes mais comprometidas e estimuladas.

Ademais, em um ambiente organizacional em constante transformação, como o setor tecnológico, líderes com elevada inteligência emocional conseguem ajustar suas táticas de liderança de forma mais adaptável e resiliente. Isso é especialmente decisivo em períodos de crise ou mudança, quando as empresas necessitam se adaptar prontamente às novas exigências do mercado (Davidson; Grant, 2007).

Em resumo, a inteligência emocional surge como um Alicerce fundamental para uma liderança empresarial eficiente. Líderes que desenvolvem essa habilidade são mais aptos a inspirar, estimular e orientar seus tempos, estabelecendo um ambiente de trabalho positivo e eficiente. Em um ambiente de negócios cada vez mais dinâmico e competitivo, a inteligência emocional se estabelece não apenas como uma vantagem, mas como um requisito essencial para o êxito das empresas. Assim, entender e implementar os princípios da IE na liderança se torna essencial para os gestores que buscam excelência em suas funções, especialmente em contextos de alta complexidade.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Esta pesquisa utiliza uma abordagem qualitativa, de natureza descritiva, com o intuito de levantar dados objetivos acerca da percepção que os colaboradores possuem sobre a atuação emocional de seus líderes no ambiente corporativo. Esse tipo de abordagem permite uma análise mais clara e mensurável dos fenômenos observados.

O procedimento adotado consiste na aplicação de um questionário padronizado, com o objetivo de reunir informações que possibilitem compreender, com base na visão dos

colaboradores, como as competências emocionais dos líderes influenciam o dia a dia da equipe. A utilização do questionário facilita a obtenção de dados em maior volume e favorece a identificação de tendências entre os respondentes.

A pesquisa foi direcionada a colaboradores de empresas pertencentes ao setor industrial, tecnológico, localizadas em São Carlos e Ibaté. A seleção dos participantes se deu por amostragem não probabilística por conveniência, considerando a disponibilidade e o interesse dos funcionários em colaborar com o estudo. A pesquisa contou com a participação voluntária de 48 pessoas.

Para a coleta de dados, foi utilizado um questionário composto por 15 perguntas fechadas baseadas em escala do tipo Likert, que permite avaliar diferentes dimensões da inteligência emocional percebida na atuação dos líderes, e 1 pergunta aberta. Entre os aspectos abordados estão empatia, equilíbrio emocional, habilidade para lidar com conflitos e capacidade de comunicação. A aplicação do instrumento foi feita por meio digital.

O estudo segue os princípios éticos estabelecidos pela Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde. Todos os participantes foram devidamente informados quanto aos objetivos da pesquisa e à sua participação voluntária. As informações são tratadas de forma confidencial e os dados preservados, garantindo o anonimato dos respondentes.

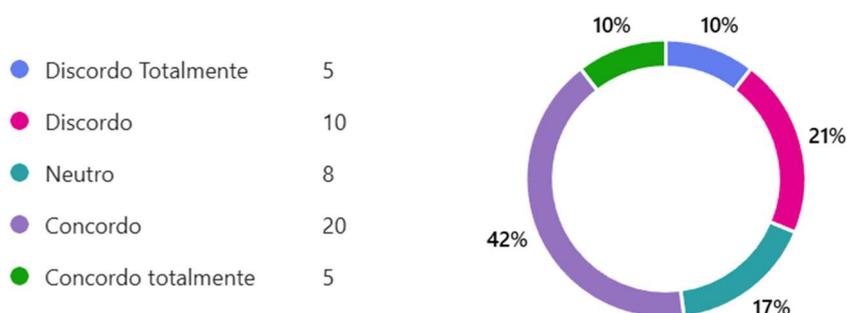
#### **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Este capítulo tem como objetivo apresentar e analisar os dados obtidos por meio da aplicação do questionário estruturado, elaborado com o intuito de investigar a percepção dos participantes em relação à inteligência emocional dos líderes com os quais convivem em seus contextos profissionais. A pesquisa contou com a participação de 48 respondentes, com idades variando entre 18 e 49 anos. A maioria dos participantes são mulheres, representando 71% do total.

Os resultados obtidos serão apresentados de forma organizada, utilizando gráficos e quadro para facilitar a compreensão e a interpretação das informações coletadas. A análise dos dados visa identificar padrões, tendências e percepções recorrentes, contribuindo para uma reflexão mais aprofundada sobre o papel da inteligência emocional na liderança e suas possíveis implicações no ambiente de trabalho.

A análise dos resultados revela que a maioria dos participantes percebe sinais de insegurança ou falta de controle emocional em seus líderes quando submetidos a situações de pressão, tal como pode ser observado no Gráfico 1.

**Gráfico 1.** Percepção do participante sobre seu líder demonstrar insegurança ou falta de controle emocional em momentos de pressão



Fonte: Elaborado pelas autoras com base nas respostas do questionário (2025)

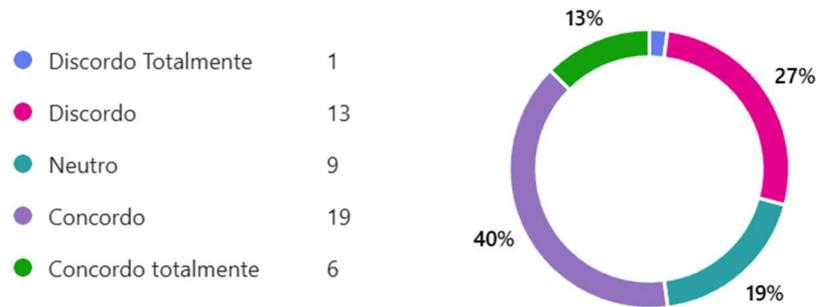
Esse dado indica uma tendência significativa de reconhecimento de fragilidades emocionais na atuação dos líderes avaliados. Por outro lado, 15 participantes (5 "discordo totalmente" e 10 "discordo") demonstraram uma percepção oposta, indicando que seus líderes mantêm o controle emocional mesmo sob pressão, o que representa cerca de 31% dos respondentes. Já os 8 participantes restantes (17%) optaram pela neutralidade, possivelmente por não terem presenciado situações que lhes permitissem avaliar essa característica com clareza, ou por se sentirem inseguros quanto à sua interpretação desses comportamentos.

Esses resultados poderiam sugerir que a inteligência emocional, especialmente no que diz respeito à autoconfiança e ao autocontrole em momentos desafiadores, pode ser uma competência a ser desenvolvida por parte significativa dos líderes observados, uma vez que mais da metade dos participantes percebe comportamentos que refletem fragilidade nesse aspecto, no entanto, eles se diferem dos resultados subsequentes, onde há uma tendência que demonstra que boa parte dos líderes das pessoas participantes possuem competências que remetem à inteligência emocional.

No Gráfico 2, os resultados obtidos revelam uma percepção dividida entre os participantes quanto à capacidade dos líderes de manterem a calma e agirem de forma racional em situações de estresse ou conflito. Enquanto 53% dos respondentes afirmaram concordar ou concordar totalmente com essa afirmação, indicando uma percepção positiva da inteligência emocional demonstrada pelos líderes, outros 46% discordaram ou discordaram totalmente, apontando para comportamentos considerados reativos ou pouco equilibrados emocionalmente.

Esse cenário evidencia que, embora parte dos líderes demonstre competências associadas ao autocontrole e à racionalidade em contextos adversos, ainda há uma parcela significativa que carece desse tipo de habilidade.

**Gráfico 2.** Percepção do participante sobre seu líder manter a calma ou agir de forma racional em situações de estresse ou conflito

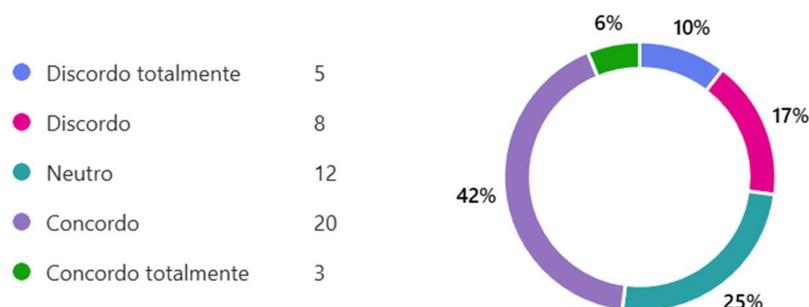


Fonte: Elaborado pelas autoras com base nas respostas do questionário (2025)

A ausência de respostas neutras também chama atenção, pois sugere que os colaboradores têm vivências marcantes – sejam elas positivas ou negativas – no que diz respeito à gestão emocional de suas lideranças. Esse contraste reforça a importância de iniciativas voltadas ao desenvolvimento da inteligência emocional no ambiente organizacional, especialmente no que se refere à regulação emocional, à empatia e à condução de conflitos de forma assertiva e equilibrada.

No Gráfico 3, em análise dos dados relacionados à percepção dos participantes sobre a capacidade de seus líderes ouvirem e valorizarem suas preocupações revela um panorama moderadamente positivo, mas ainda marcado por certa ambivalência. Somando os que concordam (42%) e os que concordam totalmente (6%), observa-se que apenas 48% dos respondentes percebem em seus líderes uma escuta atenta e um reconhecimento genuíno de suas inquietações e necessidades. Por outro lado, 27% dos participantes adotaram uma postura negativa, ao discordarem total ou parcialmente da afirmativa, indicando uma possível sensação de desvalorização ou falta de abertura no relacionamento com a liderança.

**Gráfico 3.** Percepção do participante sobre seu líder ouvir e valorizar as suas preocupações



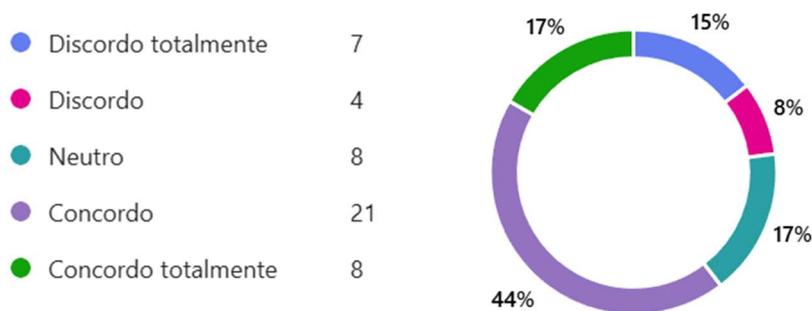
Fonte: Elaborado pelas autoras com base nas respostas do questionário (2025)

Chama atenção o número expressivo de respostas neutras (25%), o que pode indicar tanto uma incerteza sobre a postura do líder quanto uma ausência de experiências concretas que permitam ao colaborador formar uma opinião clara. Esse dado também pode refletir uma cultura organizacional em que a comunicação entre líderes e liderados é pouco incentivada ou ocorre de forma superficial, dificultando a construção de vínculos mais próximos e confiáveis.

Bradberry e Greaves (2009) afirmam que o líder com inteligência emocional escuta com empatia e responde de forma compreensiva, demonstrando sensibilidade às emoções e necessidades dos outros. Dessa forma, esse comportamento demonstra que os líderes reconhecem a importância do diálogo, fortalecendo os vínculos interpessoais e promovendo um ambiente mais acolhedor.

No Gráfico 4, a percepção dos participantes sobre o recebimento de feedback construtivo por parte de seus líderes apresenta um resultado predominantemente positivo. Ao somar os que concordam (44%) com os que concordam totalmente (17%), observa-se que 61% dos respondentes reconhecem ter vivenciado experiências de retorno profissional com caráter construtivo. Esse dado aponta para a existência, em boa parte dos casos, de uma comunicação mais alinhada, voltada ao desenvolvimento e à melhoria contínua.

**Gráfico 4.** Percepção do participante sobre já ter recebido feedback construtivo do seu líder



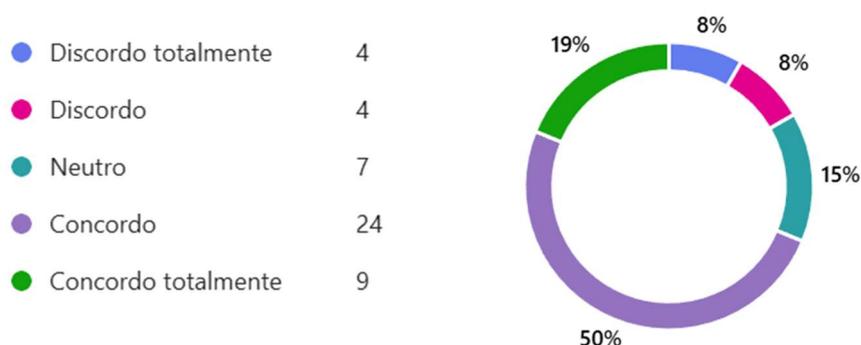
Fonte: Elaborado pelas autoras com base nas respostas do questionário (2025)

No entanto, vale destacar que 15% dos participantes discordam totalmente dessa afirmativa, e outros 8% discordam parcialmente, o que totaliza 23% de percepções negativas. Esses números indicam que, embora a maioria tenha contato com feedbacks construtivos, ainda há um grupo considerável de colaboradores que não se sente orientado ou valorizado nesse aspecto, o que pode gerar insegurança quanto ao seu desempenho e falta de direcionamento no trabalho. Além disso, 17% optaram pela neutralidade, o que pode refletir tanto uma ausência de feedbacks claros e objetivos quanto uma dificuldade em reconhecer ou interpretar esse tipo

de comunicação como construtiva. Esse grupo evidencia a necessidade de os líderes não apenas oferecerem feedbacks, mas também garantirem que eles sejam compreendidos e recebidos de forma eficaz.

A análise das respostas quanto à existência de um ambiente aberto para diálogo e sugestões revela uma percepção amplamente positiva entre os participantes, conforme pode ser visto no Gráfico 5. A soma dos que concordam (50%) e dos que concordam totalmente (19%) representa 69% dos respondentes, o que indica que a maioria percebe o ambiente de trabalho como acolhedor e receptivo à expressão de ideias, opiniões e sugestões. Esse dado é especialmente relevante, pois reflete um aspecto central da inteligência emocional no contexto organizacional: a capacidade de promover espaços de escuta, respeito mútuo e participação ativa.

**Gráfico 5.** Percepção do participante sobre existir um ambiente aberto para diálogo e sugestões



Fonte: Elaborado pelas autoras com base nas respostas do questionário (2025)

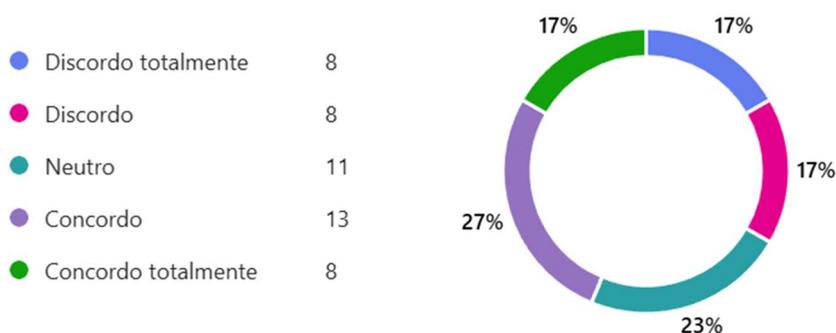
Por outro lado, 16% dos participantes declararam discordar total ou parcialmente, o que, embora seja uma parcela menor, ainda aponta para a presença de contextos em que a comunicação aberta não é percebida como uma prática consistente ou encorajada. Esse dado merece atenção, pois pode estar relacionado a estilos de liderança mais fechados ou a culturas organizacionais que dificultam o diálogo horizontal e a autonomia dos colaboradores.

Além disso, 15% das respostas foram neutras, o que pode indicar uma percepção ambígua ou a ausência de experiências claras que permitam avaliar com segurança esse aspecto. Em alguns casos, essa neutralidade pode revelar ambientes em que o diálogo existe de forma pontual, mas não é suficientemente fortalecido para gerar confiança plena nos membros da equipe.

Como destaca Goleman (2006), um ambiente emocionalmente inteligente promove a liberdade de expressão aliada à responsabilidade, valorizando a comunicação aberta, respeitosa e consciente. Isso estimula o engajamento dos colaboradores.

No Gráfico 6 apresenta uma distribuição bastante equilibrada entre percepções positivas e negativas, revelando um cenário de divisão significativa nas experiências relatadas. Somando-se os que concordam (27%) e os que concordam totalmente (17%), tem-se 44% dos respondentes que reconhecem em seus líderes posturas inspiradoras e entusiasmadas, o que pode ser considerado um indicativo relevante de influência emocional positiva no ambiente profissional.

**Gráfico 6.** Percepção do participante sobre seu líder inspirar a equipe e demonstrar entusiasmo pelo trabalho



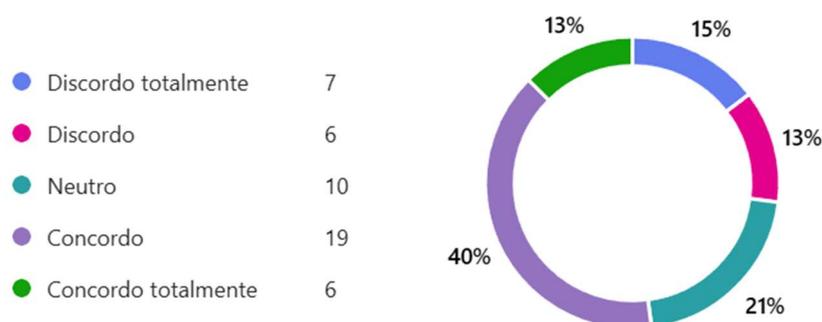
Fonte: Elaborado pelas autoras com base nas respostas do questionário (2025)

Por outro lado, 34% dos participantes discordam total ou parcialmente dessa afirmativa (17% discordam e 17% discordam totalmente), sinalizando que mais de um terço dos respondentes não enxerga em seus líderes uma postura que motive, envolva ou contagie positivamente a equipe. Esse dado é preocupante, pois aponta para possíveis lacunas na habilidade dos líderes de mobilizar emocionalmente seus colaboradores — uma competência diretamente ligada à inteligência emocional e à liderança transformacional.

O fato de 23% dos participantes terem optado por uma posição neutra também merece atenção. Essa neutralidade pode indicar uma falta de clareza quanto ao papel do líder nesse aspecto ou uma ausência de comportamentos marcantes de inspiração e entusiasmo que permitam ao colaborador formar uma percepção concreta. Em ambientes onde o líder mantém uma postura distante ou meramente operacional, é comum que sua atuação passe despercebida no aspecto motivacional.

No Gráfico 7 ao somar os participantes que concordam (40%) com os que concordam totalmente (13%), tem-se 53% dos respondentes que afirmam sentir-se reconhecidos por suas lideranças. Esse dado representa uma maioria simples, mas aponta que o reconhecimento — elemento essencial para a motivação e o engajamento — ainda não está plenamente consolidado na prática de parte dos líderes avaliados.

**Gráfico 7.** Percepção do participante sobre seu líder reconhecer os esforços e conquistas dos colaboradores



Fonte: Elaborado pelas autoras com base nas respostas do questionário (2025)

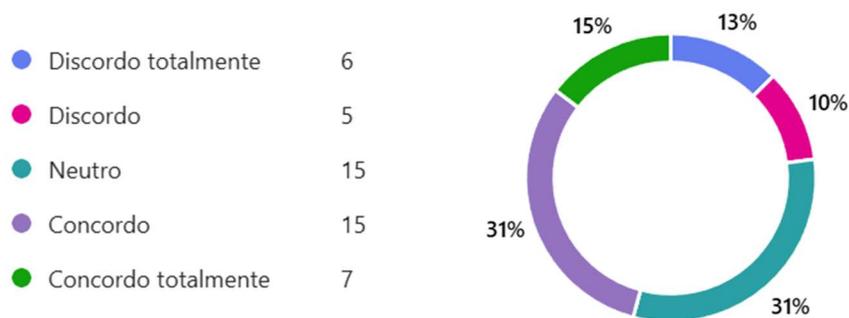
Em contrapartida, 28% dos participantes demonstraram uma percepção negativa sobre esse aspecto (13% discordam e 15% discordam totalmente), o que indica que mais de um quarto dos colaboradores não se sentem valorizados por seus gestores. Essa ausência de reconhecimento pode impactar diretamente a autoestima profissional, a produtividade e até mesmo a permanência do colaborador na organização. Em muitos casos, a falta de reconhecimento é percebida não apenas como omissão, mas como sinal de desinteresse ou distanciamento da liderança.

Além disso, 21% optaram por uma resposta neutra, o que pode refletir uma vivência ambígua ou irregular quanto ao reconhecimento recebido. Isso pode ocorrer em contextos onde as manifestações de valorização são esporádicas, impessoais ou limitadas a resultados formais, sem considerar o esforço cotidiano dos colaboradores.

Segundo Goleman (1995), valorizar genuinamente o esforço e as conquistas das pessoas é uma das maneiras mais poderosas de incentivá-las e promover a motivação. Esse tipo de valorização, quando genuíno e oportuno, contribui significativamente para o fortalecimento da autoestima, o aumento do engajamento e a construção de relações mais positivas no ambiente de trabalho.

No Gráfico 8 a soma dos que concordam (31%) e dos que concordam totalmente (15%) indica que 46% dos respondentes percebem em seus líderes uma postura justa e imparcial na mediação de conflitos. Esse dado mostra que quase metade dos participantes reconhece um esforço por parte dos gestores em atuar de maneira equilibrada e sensata diante de situações de tensão entre membros da equipe.

**Gráfico 8.** Percepção do participante sobre seu líder buscar resolver conflitos entre colegas de forma justa e imparcial



Fonte: Elaborado pelas autoras com base nas respostas do questionário (2025)

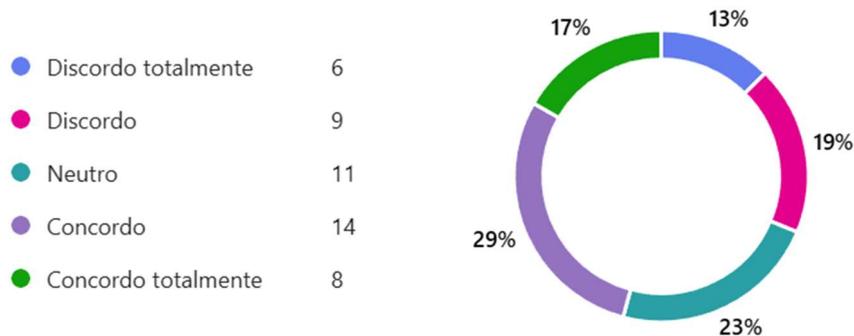
No entanto, chama atenção o número de respostas neutras (31%), o mais alto entre os itens analisados até agora. Esse resultado pode ter diferentes significados: a ausência de vivências concretas de conflito na equipe, a dificuldade de identificar de forma clara a postura do líder nessas situações, ou ainda uma percepção de omissão — ou seja, o líder não intervém, mesmo quando necessário. Em todos os casos, essa neutralidade em larga escala sinaliza uma possível lacuna na visibilidade ou efetividade das ações do gestor frente a disputas internas.

Além disso, 23% dos participantes demonstraram discordância, divididos entre 13% que discordam totalmente e 10% que discordam parcialmente. Esse grupo representa uma parcela relevante que não enxerga nos líderes uma condução justa ou equilibrada dos conflitos, o que pode indicar experiências de favorecimento, ausência de diálogo, ou até mesmo atitudes evasivas em momentos de impasse. Tais comportamentos não apenas enfraquecem a coesão da equipe, como também comprometem a credibilidade do líder.

No Gráfico 9 revela um alerta importante sobre o clima de justiça percebido dentro das equipes. Somando os que concordam (29%) e os que concordam totalmente (17%), observa-se que 46% dos participantes acreditam que há práticas de favorecimento ou tratamento desigual no ambiente de trabalho. Esse número é expressivo e sugere que quase metade dos respondentes

identifica posturas parciais por parte de suas lideranças, o que pode comprometer diretamente a confiança, a motivação e a coesão entre os membros da equipe.

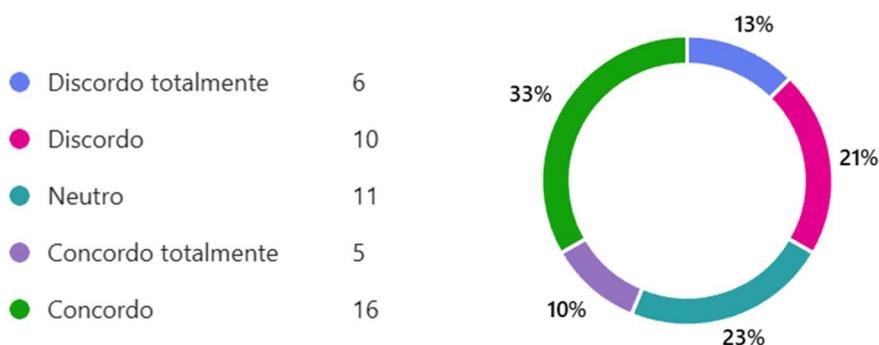
**Gráfico 9.** Percepção do participante sobre haver favoritismo ou falta de imparcialidade em algumas situações



Fonte: Elaborado pelas autoras com base nas respostas do questionário (2025)

Em contrapartida, 32% dos participantes discordam total ou parcialmente da afirmação (13% discordam totalmente e 19% discordam), indicando que uma parte significativa dos colaboradores não percebe atitudes de favorecimento por parte de seus gestores. Essa diferença entre os polos revela um cenário de percepções divergentes, possivelmente influenciado por características específicas de cada equipe, setor ou perfil de liderança. Além disso, 23% optaram por uma resposta neutra, o que pode apontar tanto para dificuldade em identificar padrões claros de favorecimento, quanto para receio em julgar comportamentos que envolvem relações interpessoais delicadas. Esse grupo reforça a ideia de que o favoritismo, mesmo quando não explícito, pode gerar insegurança ou dúvidas quanto à imparcialidade do líder.

**Gráfico 10.** Percepção do participante sobre ele acreditar que seu gestor demonstra ter inteligência emocional



Fonte: Elaborado pelas autoras com base nas respostas do questionário (2025)

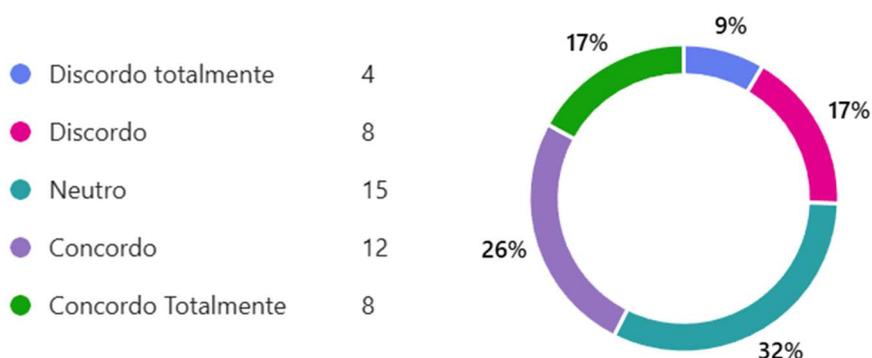
No Gráfico 10 os dados mostram que 43% dos participantes concordam, em algum grau, que seus líderes demonstram inteligência emocional, enquanto 34% discordam dessa percepção. Outros 23% optaram pela neutralidade.

Esses números revelam um equilíbrio delicado: embora parte dos colaboradores reconheça comportamentos emocionalmente maduros por parte da liderança, uma proporção quase equivalente enxerga falhas nesse aspecto. A presença expressiva de respostas neutras pode indicar dificuldade em identificar com clareza esse tipo de competência no dia a dia, reforçando a necessidade de maior intencionalidade e visibilidade por parte dos líderes no uso da inteligência emocional.

Tal como aponta Goleman (1998), a verdadeira inteligência emocional se manifesta, de forma mais autêntica, nas situações desafiadoras, especialmente quando lideramos sob pressão. Ela se evidencia na capacidade de manter o equilíbrio emocional diante de adversidades, na habilidade de ouvir ativamente e com empatia, e na sensibilidade para compreender as necessidades e sentimentos dos outros.

No Gráfico 11 os dados revelam que 43% dos participantes avaliam positivamente o ambiente de trabalho, considerando-o produtivo e saudável. Em contrapartida, 26% discordam dessa visão, enquanto 32% permaneceram neutros. Essa distribuição aponta para uma percepção moderadamente favorável, mas que ainda carece de consistência. A quantidade significativa de respostas neutras e negativas sugere que, em muitos casos, o ambiente pode ser percebido como instável, pouco acolhedor ou ainda em desenvolvimento no que diz respeito ao bem-estar coletivo e à valorização das pessoas.

**Gráfico 11.** Percepção do participante sobre sua equipe/empresa possuir um ambiente de trabalho produtivo e saudável, valorizando as pessoas e seu bem-estar



Fonte: Elaborado pelas autoras com base nas respostas do questionário (2025)

No Quadro 1 são apresentadas as respostas dos participantes na questão aberta, que aborda a percepção deles em relação ao comportamento dos seus gestores. As opiniões revelam uma forte divisão: Alguns percebem líderes tóxicos, despreparados e autoritários, o que gera medo, desmotivação e até assédio. Outros descrevem líderes acolhedores, presentes e inspiradores. Uma observação interessante é o “silêncio em momentos de estresse” — visto como incômodo e gerador de ansiedade, mesmo em líderes calmos.

**Quadro 1.** Resposta aberta sobre alguma observação do participante em relação ao comportamento do seu gestor (sua inteligência emocional) e seus impactos nas relações de trabalho na sua empresa

Devido ao comportamento do meu gestor, me sinto desmotivada e sem apoio nenhum.
A falta de inteligência emocional acarreta a desmotivação das equipes, perda de processos, além do favoritismo que desencoraja a equipe em relação a comunicação diante conflitos
Líder sem preparação, colocado no local por pura conveniência, não tem conhecimento, aparentemente não se esforça para melhorar e ainda retira serviços dos funcionários sem comunicar o que já estava combinado. Pratica uma forma de assédio moral.
Ele se irrita muito fácil, não conversa muito com a gente e manda indiretas sobre o que quer.
Os gestores da minha equipe, estão sempre buscando o melhor para nós, e fazem questão de estarem próximos da equipe, temos a liberdade de falar com todos a qualquer momento, isso faz muita diferença.
Ele não incentiva nas datas comemorativas.
Acredito que minha supervisora não tem comportamento emocional necessário para atuar como gestora, onde há mais 4 anos o ambiente de trabalho está doentio, onde alguns funcionários tem medo de se impor e outros já até pediram demissão.
Meu gestor é muito calmo e compreensivo, nos momentos de estresse demonstra calma, mas em alguns momentos o silêncio dele em momentos de estresse, se torna um barulho e ansiedade pra equipe, que pode pensar o pior, seja com alguma demissão ou bronca vindo.
Meu gestor entende muito sobre o trabalho mais em relação ao comportamento com os outros, ele não sabe lidar nem agir.
Ele sabe elogiar isso traz motivação.
Não tem empatia, não percebe o quão tóxico ele é e acaba contaminando o ambiente de trabalho.
Uma mulher e empreendedora inspiradora! Sabe lidar com conflitos e nos ajuda a potencializar os resultados.

Fonte: Elaborado pelas autoras com base nas respostas do questionário (2025)

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo analisar o impacto da inteligência emocional no exercício da liderança corporativa, compreendendo como essa competência pode influenciar o

comportamento dos gestores e afetar diretamente o ambiente de trabalho, o desempenho das equipes e a qualidade das relações profissionais.

Com base na fundamentação teórica e nos dados obtidos por meio da pesquisa de campo, foi possível constatar que a inteligência emocional se apresenta como um elemento determinante para uma liderança mais eficaz, humana e adaptada aos desafios contemporâneos. Os resultados mostraram que, embora existam líderes que já adotam comportamentos condizentes com essa competência — como empatia, escuta ativa, controle emocional e incentivo ao diálogo —, ainda há uma presença significativa de lideranças que demonstram dificuldades em lidar com emoções próprias e alheias, especialmente em momentos de pressão e conflito.

A análise quantitativa, complementada pelas respostas abertas, evidenciou um cenário heterogêneo: de um lado, há reconhecimento de líderes inspiradores, que promovem a valorização do colaborador e favorecem um clima organizacional saudável; de outro, foram relatados casos de gestores despreparados, autoritários ou emocionalmente instáveis, cujas atitudes geram desmotivação, insegurança e até mesmo situações de assédio moral.

Essas constatações revelam que a inteligência emocional ainda é subutilizada na prática da liderança, seja por falta de preparo, de investimento por parte das organizações ou de valorização dessa competência nos processos de formação gerencial. Ao mesmo tempo, reforçam a urgência de políticas internas que priorizem o desenvolvimento socioemocional dos líderes, não apenas como diferencial competitivo, mas como um pilar essencial da gestão de pessoas.

Entre as contribuições deste estudo, destaca-se a importância de tornar visível para as organizações que a qualidade da liderança não está restrita a resultados operacionais, mas passa também pela forma como o líder se relaciona com sua equipe, escuta, motiva, reconhece e lida com adversidades. Assim, promover treinamentos voltados ao desenvolvimento da inteligência emocional, programas de coaching, rodas de conversa e espaços de escuta ativa são iniciativas que podem fortalecer esse aspecto e gerar benefícios de longo prazo.

Como limitação da pesquisa, é importante mencionar o recorte geográfico e amostral, concentrado em empresas das cidades de São Carlos e Ibaté, bem como o foco exclusivo na perspectiva dos colaboradores, sem a participação direta dos líderes avaliados. Estudos futuros podem ampliar essa abordagem, incluindo diferentes regiões, setores econômicos e também a autoavaliação dos gestores em relação às suas competências emocionais.

Conclui-se que a inteligência emocional, quando incorporada de forma intencional à prática da liderança, contribui não apenas para o desenvolvimento pessoal do gestor, mas

também para a construção de um ambiente de trabalho mais ético, colaborativo e produtivo. Em tempos de mudanças aceleradas, pressões constantes e exigência por resultados sustentáveis, formar líderes emocionalmente preparados deixou de ser uma tendência para se tornar uma necessidade real e urgente dentro das organizações.

## REFERÊNCIAS

BASS, B. M. **Leadership and performance beyond expectations**. New York: Free Press, 1990.

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

BRADBERRY, T.; GREAVES, J. **Inteligência emocional 2.0**. Tradução de Maria Cristina Guimarães Cupertino. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

CARMELI, A. The relationship between emotional intelligence and work attitudes, behavior and outcomes: An examination among senior managers. **Journal of Managerial Psychology**, Bingley, v. 18, n. 8, p. 748-771, 2003.

CÔTÉ, S.; MINERS, C. T. H. Emotional intelligence, cognitive intelligence, and job performance. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v. 51, n. 1, p. 1-28, 2006.

DAVIDSON, J. W.; GRANT, D. L. **Emotional intelligence: A practical guide for leaders**. Toronto: D.B. Publishing, 2007.

DRUSKAT, V. U.; WOLFF, S. B. Building the emotional intelligence of groups. **Harvard Business Review**, Boston, v. 79, n. 3, p. 80-90, 2001.

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

GOLEMAN, D. **Trabalhando com a inteligência emocional**. Tradução de Maria Cristina Guimarães Cupertino. Rio de Janeiro: Objetiva, 1998.

GOLEMAN, D. **The emotionally intelligent workplace: How to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups, and organizations**. San Francisco: Jossey-Bass, 2006.

MAYER, J. D.; SALOVEY, P. Emotional intelligence. **Imagination, Cognition and Personality**, Thousand Oaks, v. 9, n. 3, p. 185-211, 1997.

MAYER, J. D.; SALOVEY, P. What is emotional intelligence? In: SALOVEY, P.; SLUYTER, D. J. (ed.). **Emotional development and emotional intelligence: Educational implications**. New York: Basic Books, 1997. p. 3-31.

YUKL, G. **Leadership in organizations.** 7. ed. Upper Saddle River: Pearson Education, 2010.