

CENTRO PAULA SOUZA ETEC
ETEC CORONEL FERNANDO FEBELIANO DA COSTA
Técnico em Administração

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL: Aplicação Eficaz na Gestão Administrativa

Leonardo Henrique Machado¹

Ryan Sganzerla²

Samuel Davi Alves D'Abronzio³

Thiago Da Cruz Souza⁴

Prof.^a Rosângela do Carmo Laureano da Silva Pereira
rosangela.pereira7@etec.sp.gov.br

RESUMO: Este artigo teve como objetivo analisar a importância da inteligência emocional na gestão administrativa, destacando seu impacto no desempenho de líderes e na dinâmica organizacional. Por meio de uma pesquisa exploratória, com abordagem quantitativa e qualitativa, foram coletados dados junto a gestores de diferentes áreas para compreender a aplicação prática da inteligência emocional no ambiente corporativo. Os resultados evidenciaram que a maioria dos profissionais reconhece a relevância dessa competência para uma liderança eficaz, valorizando habilidades como autoconsciência, autocontrole, empatia e comunicação. Além disso, identificou-se que a inteligência emocional contribui de maneira significativa para a melhoria das relações interpessoais, redução de conflitos e aumento do engajamento das equipes. O estudo também apresentou o job crafting como uma ferramenta administrativa que favorece o desenvolvimento emocional dos colaboradores, permitindo que ajustem suas funções de forma proativa, alinhando o trabalho aos seus valores pessoais, o que potencializa a motivação e o bem-estar. Os resultados reforçam a necessidade de estimular a inteligência emocional nos processos de

formação e qualificação profissional, consolidando-a como um diferencial competitivo nas organizações atuais. Recomenda-se, portanto, que pesquisas futuras aprofundem a análise dos impactos práticos dessa competência na gestão, a fim de contribuir para a construção de ambientes de trabalho mais produtivos, colaborativos e sustentáveis.

¹ Aluno do curso técnico em administração, na ETEC Cel. Fernando Febeliano da Costa – leonardo.machado61@etec.sp.gov.br

² Aluno do curso técnico em administração, na ETEC Cel. Fernando Febeliano da Costa - ryan.sganzerla@etec.sp.gov.br

³ Aluno do curso técnico em administração, na ETEC Cel. Fernando Febeliano da Costa - samuel.abronzo@etec.sp.gov.br

⁴ Aluno do curso técnico em administração, na ETEC Cel. Fernando Febeliano da Costa - thiago.souza401@etec.sp.gov.br

Palavras-chave: Inteligência emocional. Gestão. Relacionamentos. Equipe. Job Crafting

ABSTRACT: The aim of this article was to analyze the importance of emotional intelligence in administrative management, highlighting its impact on the performance of leaders and on organizational dynamics. Through exploratory research, with a quantitative and qualitative approach, data was collected from managers in different areas in order to understand the practical application of emotional intelligence in the corporate environment. The results showed that most professionals recognize the relevance of this competence for effective leadership, valuing skills such as self-awareness, self-control, empathy and communication. In addition, it was identified that emotional intelligence makes a significant contribution to improving interpersonal relationships, reducing conflicts and increasing team engagement. The study also presented job crafting as an administrative tool that favors the emotional development of employees, allowing them to adjust their roles proactively, aligning work with their personal values, which boosts motivation and well-being. The results reinforce the need to encourage emotional intelligence in training and professional qualification processes, consolidating it as a competitive advantage in today's organizations. It is

therefore recommended that future research analyzes the practical impact of this competence on management, in order to help build more productive work environments, collaborative and sustainable.

Keywords: Emotional intelligence. Administrative Management. Relationships. Team. Leadership,

1 INTRODUÇÃO

O tema abordado neste trabalho refere-se à aplicação da inteligência emocional na gestão administrativa. A inteligência emocional é uma habilidade essencial no ambiente corporativo, pois permite que os gestores compreendam e gerenciem suas emoções, além de interagirem de forma eficaz com suas equipes.

Essa pesquisa oferece uma oportunidade de estudo sobre a importância da inteligência emocional, explorando suas implicações práticas para o desenvolvimento profissional e a eficácia na gestão.

A Inteligência Emocional possui extrema importância na gestão administrativa. A aplicação desse tema nesta área é fundamental para garantir uma boa gestão na empresa. O estudo será voltado à gestores administrativos com dificuldades em gerir suas emoções no ambiente corporativo, explorando suas fraquezas, a fim de melhorar os processos administrativos.

O objetivo geral deste artigo consiste em estudar sobre a importância da inteligência emocional na gestão administrativa e a sua relação com a tomada das decisões.

Tendo como objetivos específicos: contextualizar sobre os assuntos abordados no tema: inteligência emocional, gestão administrativa; elaborar pesquisa sobre a influência da inteligência emocional no desempenho dos líderes e colaboradores em uma organização; analisar as pesquisas e identificar como o desenvolvimento da inteligência emocional pode melhorar a gestão de conflitos, a produtividade e a satisfação no ambiente de trabalho e apresentar uma ferramenta da Administração: o Job Crafting aplicado ao desenvolvimento da inteligência emocional, para avaliar pontos fortes e fracos no gerenciamento de emoções e relacionamentos.

Este estudo é crucial para a formação acadêmica e o desenvolvimento profissional dos autores, pois a inteligência emocional é uma habilidade essencial no mercado de trabalho atual. Em um curso técnico, em que se valoriza as habilidades técnicas, é fundamental também desenvolver competências comportamentais, como liderança, comunicação e resolução de conflitos, que são vitais para o sucesso em organizações.

Esta pesquisa proporciona aos autores a chance de aprofundar suas habilidades, enriquecendo sua formação e destacando a relevância do controle emocional no contexto corporativo. Ao integrar teoria e prática, o estudo busca preparar os participantes para enfrentar os desafios da gestão administrativa nas empresas, alinhando suas trajetórias profissionais às exigências atuais do mercado. Dessa forma, o artigo promove contribuir às necessidades contemporâneas de uma gestão eficiente e equilibrada.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem como objetivo apresentar os fundamentos teóricos que sustentam o estudo da inteligência emocional no contexto da gestão administrativa. A construção do referencial teórico é essencial para estabelecer o embasamento científico da pesquisa, permitindo compreender como os conceitos, autores e modelos existentes contribuem para o desenvolvimento da temática.

2.1 Clima Organizacional

Avançar no desenvolvimento da inteligência emocional dos colaboradores é crucial visando na vitória organizacional. Colaboradores emocionalmente inteligentes são mais adaptáveis, calmos e resilientes, o que colabora para uma área organizacional harmoniosa e colaborativa. Treinamentos focados na IE melhoram significativamente a coesividade em grupo das equipes e a eficiência dos líderes.

"O estudo da IE deixou de ser exclusivo para gestores de recursos humanos e tornou-se uma ferramenta estratégica para alavancar resultados e melhora do ambiente organizacional", tornando-se uma prática "praticamente consensual no ambiente organizacional" (PISARSKI, 2023, p. 33).

Esse reconhecimento evidencia o quanto a inteligência emocional tem se tornado um diferencial competitivo dentro das organizações, refletindo diretamente no engajamento das equipes, na comunicação interna e na construção de um ambiente de trabalho mais produtivo. No entanto, para que a IE seja realmente efetiva, é fundamental que os gestores assumam um papel ativo nesse processo, atuando como exemplos e facilitadores do desenvolvimento emocional nas equipes.

2.2 O Papel do Gestor no Desenvolvimento da Inteligência Emocional.

2.2.1 O Papel dos Gestores

O papel dos gestores na Inteligência Emocional (IE) é fundamental pois são os principais responsáveis por influenciar o clima organizacional e as relações dentro da equipe. Um gestor que desenvolve e aplica este conhecimento consegue lidar melhor com conflitos, motivar a equipe, tomar decisões com mais equilíbrio, promove um ambiente de trabalho mais saudável e colaborativo.

Chiavenato (2004), cita que o gestor representa a essência de toda organização trazendo consigo a cultura da empresa e sua habilidade de liderar.

Seu papel principal é planejar, organizar, dirigir e controlar as ações, garantindo que os resultados sejam positivos e que a organização se destaque no mercado atual.

Para desenvolver a IE, é importante investir em autoconhecimento e treinamentos contínuos, fortalecendo a liderança e criando um ambiente de trabalho mais saudável e colaborativo. Desta forma, o gestor deverá aprimorar os seus conhecimentos para desenvolver a inteligência emocional nos relacionamentos interpessoais.

2.3 A importância da inteligência emocional nos relacionamentos interpessoais

Escritórios, lojas, empresas grandes e pequenas, temos a necessidade de dialogar e manter vínculos de trabalho no meio organizacional. Sendo o dono da empresa, líder de equipe ou até um simples funcionário. Manter um bom relacionamento é fundamental para o desenvolvimento da empresa, e um retorno positivo dos colaboradores.

2.3.1 Relacionamento interpessoal

O relacionamento interpessoal é um fator primordial dentro das organizações, pois influencia diretamente a produtividade, a motivação dos colaboradores e o ambiente de trabalho. Segundo Goleman (1995), a inteligência emocional (IE) desempenha um papel fundamental na forma como os indivíduos interagem, compreendem e gerenciam

as próprias emoções e as dos outros, impactando significativamente as relações interpessoais no ambiente corporativo.

A inteligência emocional envolve cinco competências principais, sendo elas: autoconhecimento, controle emocional, automotivação, empatia e habilidades de socialização (GOLEMAN, 1995). Entre essas, a empatia e habilidades sociais são essencialmente relevantes para a construção de relacionamentos saudáveis e produtivos no ambiente corporativo. Essas competências podem ser melhor aprimoradas através da programação neurolinguística, que oferece técnicas voltadas ao desenvolvimento da comunicação, da empatia e das relações interpessoais.

Figura – Mapa da Empatia

Representação visual utilizada para compreender a experiência emocional e comportamental de um colaborador no ambiente organizacional.



Conforme ilustrado na Figura, o Mapa da Empatia considera o que o indivíduo pensa, sente, vê, escuta, fala e faz, permitindo identificar suas principais fraquezas e necessidades no ambiente profissional.

Exemplo de Aplicação na Gestão Administrativa:

Imagine um gestor utilizando o mapa da empatia para compreender melhor um colaborador que tem apresentado queda de desempenho. Ao aplicar a ferramenta, ele identifica que o colaborador se sente ansioso (pensa e sente), ouve comentários negativos de colegas (escuta), vê um ambiente competitivo (vê), mas tenta manter a postura profissional (faz e fala). A partir dessas informações, o gestor pode agir com empatia, promovendo suporte emocional e medidas administrativas mais humanas.

Conclusão: Relação com Inteligência Emocional

O uso do Mapa da Empatia fortalece a **autoconsciência** e a **compreensão interpessoal**, duas competências fundamentais da inteligência emocional. Assim, gestores passam a tomar decisões mais sensíveis, promovendo um clima organizacional mais saudável e produtivo.

2.3.2 Programação neurolinguística (PNL)

Nesse cenário, a PNL, Programação Neurolinguística, pode ser um excelente meio complementar na inteligência emocional, auxiliando no desenvolvimento das relações interpessoais.

A PNL é um conjunto de habilidades e modelos que estudam a forma como os indivíduos percebem o mundo, se comunicam e influenciam o comportamento uns dos outros (BANDLER; GRINDER, 1979). Segundo O'Connor e Seymour (2005), a PNL possibilita uma comunicação eficaz, permitindo que gestores e colaboradores desenvolvam melhor a empatia e adaptem sua linguagem conforme o perfil do interlocutor. Dessa forma, a PNL pode ser aplicada para aprimorar a escuta ativa, a

persuasão e a resolução de conflitos, tornando as interações mais produtivas e harmoniosas.

2.3.3 Inteligência emocional (IE) e a resolução de conflitos

Segundo Mayer e Salovey (1997), a IE possibilita que gestores e colaboradores aprendam lidar com conflitos, promovendo uma comunicação eficiente, estabelecendo um ambiente de trabalho saudável.

Isso acontece porque indivíduos emocionalmente inteligentes são capazes de interpretar sinais verbais e não verbais, ajustando sua abordagem conforme as necessidades das pessoas ao seu redor.

Na gestão administrativa, um líder que domina a inteligência emocional possibilita a criação de um ambiente participativo, desse modo reduz atritos e estimula a cooperação entre os colaboradores. Para Chiavenato (2014), O gestor que entende as emoções dos colaboradores e sabe como incentivá-los, influencia o empenho e boa convivência da equipe, tendo como resultado alcance das metas estabelecidas.

Além do mais, a inteligência emocional impacta diretamente na resolução de problemas dentro das organizações. Um administrador que domina a IE, consegue manter a calma sob pressão, tomar decisões claras, e promover um ambiente corporativo tranquilo (BAR-ON, 2006). Refletindo na satisfação dos colaboradores e na atração de talentos.

Portanto, o desenvolvimento da inteligência emocional no ambiente organizacional não só melhora o relacionamento, com favorece a eficiência da gestão, capacitando a compreensão e o gerenciamento das emoções de forma estratégica, tornando um diferencial competitivo que contribui para a construção de um time motivado e eficiente.

Então podemos dizer que o líder que está atento as necessidades humanas e individuais de cada funcionário, terá um rendimento

2.4 Pirâmide de Maslow

A Teoria das Necessidades Humanas de Maslow e a Inteligência Emocional A Pirâmide de Maslow organiza as necessidades humanas em cinco níveis principais: fisiológicas (como alimentação e sono), segurança (estabilidade financeira, proteção), sociais (relacionamentos), estima (autoestima e reconhecimento) e, por fim, autorrealização (crescimento pessoal).

Quando essas necessidades são atendidas, principalmente as mais básicas, a pessoa tende a alcançar um maior equilíbrio emocional. Isso porque, ao se sentir segura e amparada, ela consegue lidar melhor com suas emoções, enfrentar desafios do dia a dia, tomar decisões com mais clareza e manter relacionamentos mais saudáveis. No ambiente de trabalho, esse equilíbrio faz toda a diferença — funcionários emocionalmente estáveis costumam ser mais resilientes, se comunicam melhor e rendem mais em suas atividades.

Essa visão foi proposta por Maslow (1943), que acreditava que as necessidades humanas se organizam em uma espécie de escada, em que cada degrau precisa ser alcançado antes de subir para o próximo. Esse modelo ajuda a entender o que motiva as pessoas e como isso pode ser aplicado em diferentes áreas, como a gestão de pessoas e a psicologia.

3 METODOLOGIA

Este trabalho utiliza uma pesquisa exploratória, com métodos quantitativos e qualitativos, para entender como a inteligência emocional é aplicada por colaboradores de diferentes empresas. O público-alvo são profissionais de áreas variadas, selecionados de forma aleatória.

Os dados serão coletados por meio de um questionário dividido em duas partes:

Quantitativa: Perguntas de múltipla escolha ou escala para avaliar aspectos como autocontrole e empatia.

Qualitativa: Perguntas abertas para entender as opiniões e experiências dos participantes.

O questionário será aplicado online. Os dados quantitativos serão analisados com números e gráficos, enquanto as respostas qualitativas serão estudadas para identificar ideias e padrões principais, conforme segue no capítulo três deste artigo.

4 CRONOGRAMA

O cronograma abaixo se trata de um planejamento sobre o desenvolvimento do estudo de Inteligência Emocional na gestão administrativa.

Quadro 1 – Cronograma das atividades desenvolvidas

AÇÕES E METAS	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN
Orientação	X	x	x									
Escolha do tema		X	x									
Planejamento/Objetivo/Situação/Justificação			x									
Elaboração do instrumento de coleta de dados			x									
Referências Bibliográficas			x									
Correção do Planejamento				x	x	x		x	x	x		
Referencial Teórico								x	x			
Desenvolvimento do texto			x	x	x	x		x	x			
Correção do texto					x	x		x	x			
Visita técnica			x									
Aplicação do questionário								x	x	x		
Análise do questionário e entrevista									x	x	x	
Correção do texto										x	x	x
Preparação para banca												x
Apresentação para banca												x
Correção do texto												x
Entrega Final												x

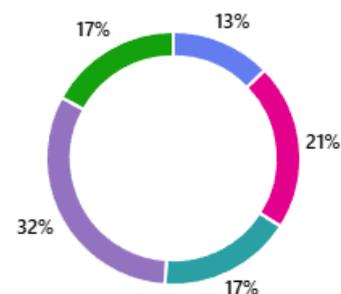
Fonte: Elaborado pelos autores. (2025)

5 ANÁLISE DE RESULTADOS

A análise de gráficos a seguir foi desenvolvida no Forms office, destacando os resultados recolhidos através do conhecimento dos gestores a respeito da inteligência emocional na gestão, contendo 50 amostras, obtidas por gerentes, coordenadores, diretores, líderes, empresários e demais funções gestoras

Gráfico 1 - Faixa Etária

● 15 a 20 anos	6
● 20 a 30 anos	10
● 31 a 40 anos	8
● 41 a 50 anos	15
● + 50 anos	8

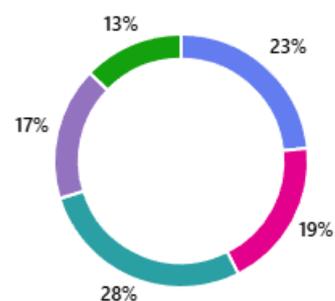


Fonte: Elaborado pelos autores. (2025)

Os dados coletados a respeito à faixa etária, dos contribuintes que responderam à pesquisa. Observa-se que 21% estão entre 20 e 30 anos, algo incomum visando que os jovens estão apresentando uma crescente presença nos cargos de liderança.

Gráfico 2 - Área de atuação

● Administração/Gestão	11
● Recursos Humanos	9
● Comercial/Vendas	13
● Produção/Operacional	8
● Outra	6



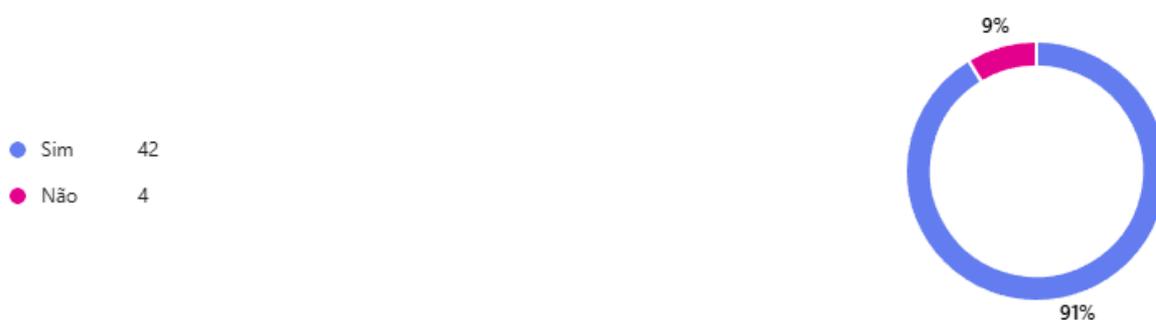
Fonte: Elaborado pelos autores. (2025)

Ao indagar os interrogados a respeito de sua área de atuação verifica-se que, 28% estão atuados na área comercial/vendas, em contrapartida 23% empregam-se na administração/gestão e outras áreas. 17% dos interrogados são da área de produção e operacional, enquanto 19% são da área de recursos humanos.

Gráfico 3 - Nível de Experiência Profissional

Fonte: Elaborado pelos autores. (2025)

Ao serem questionados sobre sua experiência profissional, observa-se que 45% possuem mais de 10 anos de experiência profissional, ao passo que 21% têm 1 a 5 anos de experiência profissional na área da liderança. O que é compreensível visando que líderes precisam de uma vasta experiência para ter um elevado conhecimento de determinada área. 13% possuem menos de 1 ano de experiência e os outros 21% possuem de 6 a 10 anos de experiência.

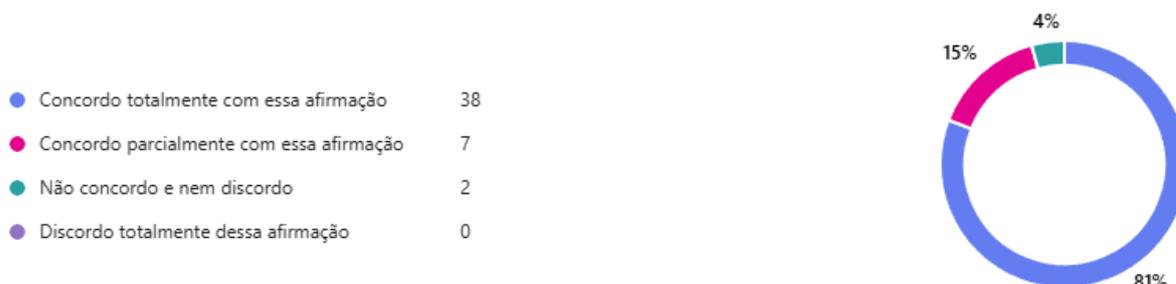
Gráfico 4 - Conhecimento a Respeito do Tema

Fonte: Elaborado pelos autores. (2025)

Ao serem questionados sobre sua o conhecimento em suas vidas ao assunto inteligência emocional, obtém-se que 91% reconhecem o tema. O que não é de se assustar já que, no século XXI, todos reconhecem a relevância da inteligência

emocional, na performance humana, o que é muito importante para gestores saber utilizar essa ferramenta emocional. 9% não ouviram falar sobre Inteligência Emocional

Gráfico 5 - Importância da inteligência emocional uma competência essencial para liderança.



Fonte: Elaborado pelos autores. (2025)

Ao serem questionados sobre importância da inteligência emocional uma competência essencial para liderança. Percebe-se que 81% concordam totalmente com essa afirmação, 15% concordam parcialmente enquanto apenas 4% permaneceram ambivalentes. O que conclui que os gestores sabem o impacto que tem em sua auto performance e de suas decisões.

Gráfico 6 - Importância da inteligência emocional na gestão administrativa.

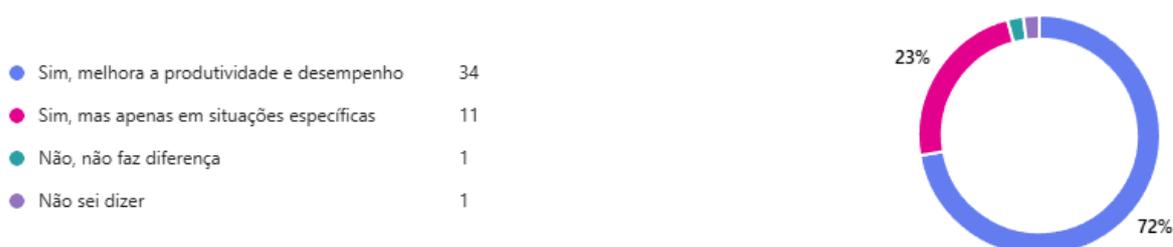


Fonte: Elaborado pelos autores. (2025)

Ao serem questionados sobre a importância da Inteligência Emocional na gestão administrativa, observa-se que 76% já se familiarizam com o tema. Apenas uma pequena porcentagem de 24% acredita que não é tão importante. O que é preocupante, visando que os 24% representantes em cargos de liderança, não reconhecem o valor que o tema trás na área da gestão, podendo causar problemas e

até mesmo a queda da performance dos colaboradores, falta de proatividade e desenvolvimento de delegações.

Gráfico 7 - Na sua opinião a IE influencia o desempenho dos colaboradores?



Fonte: Elaborado pelos autores. (2025)

Ao serem questionados sobre o impacto positivo da inteligência emocional nas vendas e negociações, pontua-se que 72% dos perguntados concordam com a afirmação. O que reflete que a compreensão da maior parte, do qual habilidades emocionais são essenciais para construção de boas relações e resultados positivos.

A análise dos resultados evidencia a importância da inteligência emocional no contexto da gestão, sendo amplamente reconhecida pelos profissionais em posições de liderança. Os dados demonstram que a IE impacta diretamente na comunicação interna, na qualidade das decisões e no desempenho das equipes, consolidando-se como uma competência indispensável no ambiente corporativo. Diante desse cenário, torna-se essencial apresentar ferramentas administrativas que ampliem e fortaleçam a aplicação prática da inteligência emocional nas rotinas organizacionais.

6 FERRAMENTA DA ADMINISTRAÇÃO: JOB CRAFTING (CONSTRUÇÃO DO TRABALHO)

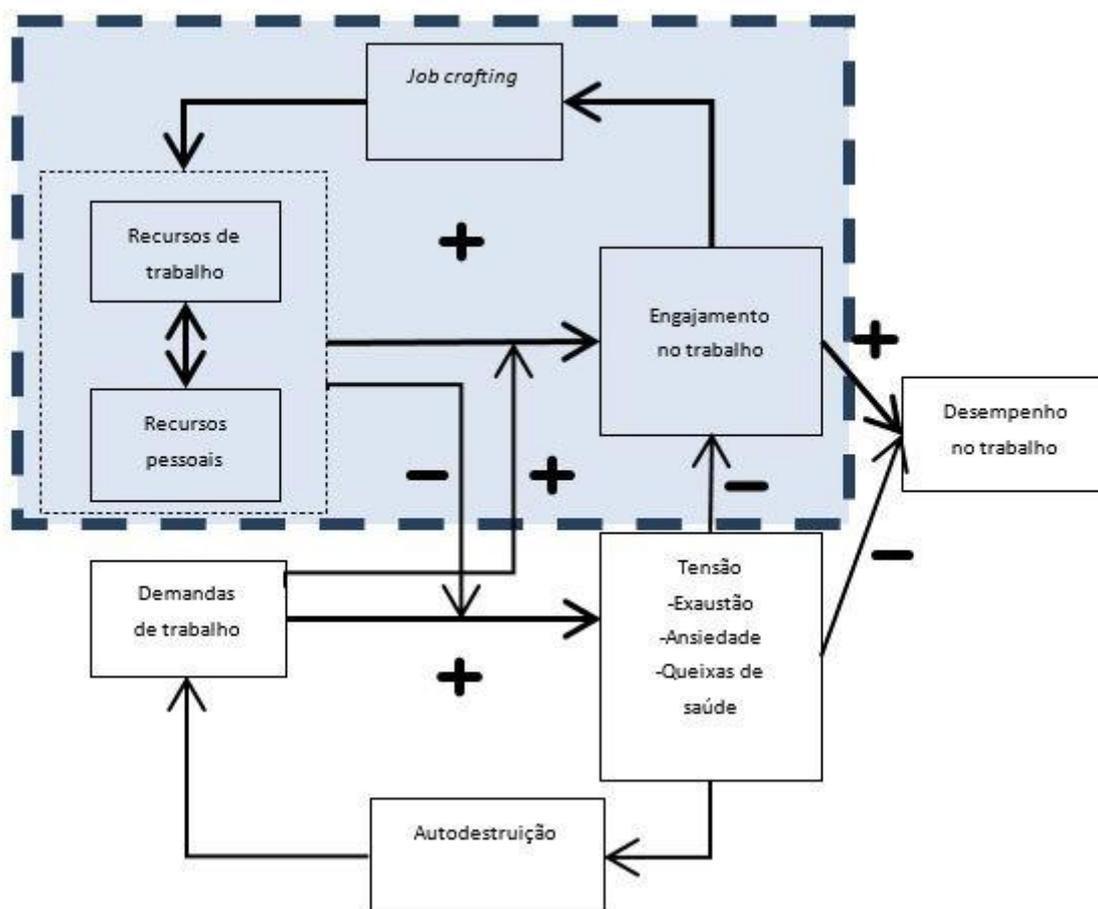
Apresentação da ferramenta

O Job Crafting constitui uma abordagem contemporânea da administração que estimula a proatividade dos colaboradores na reformulação de suas funções, tornando

o trabalho mais alinhado a seus valores pessoais, habilidades e interesses. Proposto por Wrzesniewski e Dutton (2001), o conceito consolidou-se como uma importante ferramenta de gestão de pessoas, especialmente em contextos organizacionais que priorizam a valorização do capital humano e a autonomia no ambiente de trabalho.

A palavra “crafting”, de origem inglesa, remete à ideia de esculpir ou moldar. Dessa forma, o Job Crafting pode ser compreendido como o processo pelo qual o próprio profissional ajusta ativamente sua função, com o intuito de torná-la mais satisfatória e funcional. Essa prática abrange três dimensões principais:

- Crafting de tarefas: envolve alterações no conteúdo, na quantidade ou na forma de execução das atividades diárias;
- Crafting relacional: diz respeito à modificação dos vínculos sociais estabelecidos no ambiente de trabalho;
- Crafting cognitivo: refere-se à resignificação da percepção que o indivíduo tem sobre sua função ou propósito dentro da organização.



O propósito central do Job Crafting é promover maior engajamento, motivação e desempenho, por meio da personalização consciente da experiência de trabalho. Além de contribuir para a produtividade individual, essa prática também favorece a construção de um ambiente organizacional mais colaborativo, no qual os profissionais atuam de maneira mais ativa na definição de seus papéis.

Essa ferramenta se destaca ainda pela sua capacidade de reduzir níveis de estresse e insatisfação, ao mesmo tempo em que contribui para o bem-estar dos colaboradores, fortalecendo a retenção de talentos e incentivando o aprimoramento contínuo. Vale ressaltar que o Job Crafting não depende de grandes mudanças estruturais por parte da empresa; o que se exige é um ambiente que favoreça a autonomia e o diálogo, no qual os colaboradores possam propor e implementar ajustes em suas atividades cotidianas.

Nesse processo, o papel da liderança é fundamental. Cabe aos gestores criar condições favoráveis, baseadas em confiança, escuta ativa e incentivo à autonomia. Assim, o Job Crafting torna-se uma estratégia administrativa relevante, pois conecta os objetivos individuais dos colaboradores às metas institucionais da organização.

Na prática, por exemplo, um profissional da área administrativa pode buscar automatizar tarefas repetitivas com o uso de planilhas, liberando tempo para atividades mais analíticas. Outro colaborador pode solicitar envolvimento com a comunicação interna, por se identificar com funções que envolvem interação e expressão interpessoal. Esses exemplos ilustram como pequenas mudanças, conduzidas pelos próprios profissionais, podem gerar impactos positivos tanto no desempenho quanto na satisfação no trabalho.

Por fim, é importante destacar que o Job Crafting se alinha de forma direta aos princípios da inteligência emocional. A prática exige do colaborador autoconhecimento, empatia, iniciativa e autorregulação emocional, competências fundamentais para adaptar-se às dinâmicas do ambiente organizacional contemporâneo. Sua aplicação evidencia um avanço na gestão moderna, na medida em que reconhece o trabalho como um espaço dinâmico e em constante construção, moldado pelas ações conscientes de cada indivíduo.

6.1 TABELA DE AUTOANÁLISE EMOCIONAL PARA GESTORES ADMINISTRATIVOS

O objetivo é criar uma ferramenta prática e acessível que auxilie gestores administrativos a avaliarem e desenvolverem sua inteligência emocional, com base em pilares como autoconsciência, autogerenciamento, empatia e habilidades sociais.

Instruções de uso: Preencha a tabela avaliando-se com sinceridade em cada pilar da inteligência emocional. Use uma escala de 0 a 5:

Sendo 0 para muito fraco e 5 para muito forte.

Após a autoavaliação, descreva uma situação real em que essa competência foi exigida e proponha uma ação prática de melhoria.

Pilar da Inteligência Emocional	Pergunta de Reflexão	Autoavaliação (0 a 5)	Exemplo de Situação Vivida	Ação de Melhoria Sugerida
Autoconsciência	Eu consigo identificar e compreender minhas emoções?			
Autogerenciamento	Eu consigo manter o controle emocional em situações tensas?			
Motivação	Tenho clareza dos meus objetivos e foco para alcançá-los?			

Empatia	Eu percebo e respeito as emoções dos outros?			
Habilidades Sociais	Eu mantenho boas relações interpessoais na equipe?			

Intervenção por Meio do Job Crafting

Diante da baixa pontuação em Autogerenciamento (nota 2), recomenda-se uma ação de Job Crafting com foco nas dimensões cognitiva e relacional, conforme proposto por Wrzesniewski e Dutton (2001). O objetivo é reestruturar a percepção do trabalho e os relacionamentos interpessoais como forma de desenvolvimento emocional.

Proposta de Intervenção:

- **Dimensão Cognitiva:** Reformular mentalmente situações de alta pressão como oportunidades de desenvolvimento emocional, adotando uma postura proativa frente ao estresse, enxergando-o como parte do processo de amadurecimento profissional.
- **Dimensão Relacional:** Estabelecer um “par emocional” dentro da equipe (buddy system), com o objetivo de criar um canal informal de apoio mútuo, favorecendo o controle emocional por meio da escuta empática e do suporte social.
- **Dimensão de Tarefas:** Criar um “protocolo pessoal de autogestão emocional”, que inclua pequenas pausas programadas durante o expediente para respiração consciente ou breve meditação guiada, especialmente em dias de sobrecarga.

O Job Crafting, por permitir a modificação proativa das percepções e interações no trabalho, atua diretamente na melhoria do engajamento e bem-estar emocional. Quando aplicado a um profissional em desenvolvimento, contribui para o fortalecimento de competências socioemocionais essenciais à liderança e à gestão eficaz de equipes.

6.2 Estudo de Caso: Aplicação da Tabela de Autoanálise Emocional na Empresa CNB Imóveis

A presente pesquisa utilizou como ferramenta de intervenção a Tabela de Autoanálise Emocional aplicada a uma gestora da empresa CNB Imóveis, com o objetivo de promover o desenvolvimento da inteligência emocional no contexto da liderança. A análise qualitativa das respostas permitiu identificar padrões comportamentais, reflexões sobre as emoções e ações de melhoria percebidas pela própria gestora.

6.2.1 Autoconsciência Emocional

A gestora relatou que, em algumas situações, identifica suas emoções apenas após ter reagido de forma impulsiva, como no caso de respostas ríspidas a críticas indiretas de colegas. Ao reconhecer esse padrão, indicou como ação de melhoria pensar mais antes de responder para evitar desgaste emocional e conflitos desnecessários. A participante demonstrou avanços nesse aspecto, mas reconhece que ainda há espaço para aperfeiçoamento.

6.2.2 Regulação Emocional e Comunicação

Em contextos de pressão, a gestora afirmou ter tendência a se comunicar de maneira afobada, o que pode prejudicar a clareza da informação repassada à equipe. Como estratégia de melhoria, indicou a necessidade de praticar respiração consciente antes de se comunicar, com o objetivo de organizar melhor suas ideias e expressá-las com mais assertividade.

6.2.3 Planejamento e Alinhamento Pessoal

A participante demonstrou elevado grau de planejamento pessoal, afirmando que estabelece metas mensais, semanais e anuais alinhadas com seu desenvolvimento pessoal e desempenho profissional. Segundo ela, esse acompanhamento constante de metas e métricas pessoais facilita a superação de obstáculos e a manutenção do foco, sendo um indicativo de inteligência emocional aplicada à gestão de si mesma.

6.2.4 Empatia e Leitura Emocional da Equipe

A gestora relatou preocupação constante com o bem-estar emocional da equipe, destacando que busca compreender o que levou determinado colaborador a reagir de forma negativa em certas situações. No entanto, reconheceu a necessidade de aprimorar sua rapidez na identificação dessas emoções, com o intuito de agir de forma ainda mais empática.

6.2.5 Gestão de Conflitos Intersetoriais

Com relação aos conflitos intersetoriais, a gestora relatou maiores dificuldades na comunicação com setores externos à sua equipe direta. Destacou que, muitas vezes, a falta de flexibilidade e entendimento mútuo gera ruídos. Como ação de melhoria, apontou a importância de explicar de forma mais clara e objetiva as intenções e justificativas de sua equipe para outros setores.

6.2.6 Considerações Finais do Estudo de Caso

A aplicação da Tabela de Autoanálise Emocional mostrou-se eficaz como ferramenta de reflexão individual, auxiliando a gestora na identificação de padrões emocionais e comportamentais, bem como no planejamento de ações práticas para seu aprimoramento pessoal e profissional. A combinação da autoanálise com metas e práticas de autorregulação demonstra o potencial da ferramenta como estratégia de fortalecimento da liderança emocionalmente inteligente.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo tem como objetivo analisar a importância da inteligência emocional na gestão administrativa, destacando como essa competência pode influenciar positivamente o desempenho dos líderes e a dinâmica organizacional como um todo. A partir da revisão teórica realizada, foi possível compreender que a inteligência

emocional é um fator essencial para o desenvolvimento de gestores mais conscientes, empáticos e eficazes em suas tomadas de decisão.

A literatura aponta que competências como autoconhecimento, autocontrole, empatia e habilidades sociais são determinantes para uma liderança mais humanizada e adaptável aos desafios do ambiente corporativo contemporâneo. Em um cenário cada vez mais marcado por mudanças rápidas, exigências de inovação e necessidade de equilíbrio interpessoal, a inteligência emocional se consolida como um diferencial competitivo e estratégico.

No contexto da gestão administrativa, a aplicação da inteligência emocional contribui para a melhoria das relações interpessoais, redução de conflitos internos, fortalecimento do clima organizacional e maior engajamento das equipes. Além disso, gestores emocionalmente inteligentes demonstram maior capacidade de motivar seus colaboradores, lidar com pressões cotidianas e conduzir processos decisórios de forma mais equilibrada e assertiva.

Dessa forma, conclui-se que o desenvolvimento da inteligência emocional não deve ser visto como um aspecto secundário, mas sim como uma habilidade essencial a ser estimulada em processos de formação e qualificação profissional. Investir na educação emocional dos gestores é investir na construção de ambientes organizacionais mais saudáveis, produtivos e sustentáveis.

Por fim, recomenda-se que futuras pesquisas ampliem a análise sobre a aplicação prática da inteligência emocional nas organizações, por meio de estudos de caso ou investigações empíricas, aprofundando a compreensão sobre os impactos reais dessa competência no cotidiano empresarial.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRANTES, D. S. Inteligência emocional: fundamentos e aplicações no ambiente organizacional. São Paulo: Editora Exemplo, 2020.

BANDLER, R.; GRINDER, J. Frogs into Princes: Neuro Linguistic Programming. Moab: Real People Press, 1979.

BANDLER, R.; GRINDER, J. Frogs into Princes: Neuro Linguistic Programming. Moab: Real People Press, 1979. <https://www.amazon.com/Frogs-into-Princes-LinguisticProgramming/dp/0911226192Programming/dp/0911226192>

BAR-ON, R. The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). Psicothema, v. 18, supl., p. 13-25, 2006. <https://www.psicothema.com/pdf/3271.pdf>.

BOYATZIS, Richard E.; GOLEMAN, Daniel; MCKEE, Annie. Liderança primordial: realizando o poder da inteligência emocional. Boston: Harvard Business Review Press, 2002.

CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014. <https://www.amazon.com.br/Gest%C3%A3o-Pessoas-Recursos-Humanos-Organiza%C3%A7%C3%B5es/dp/8535236991>

GOLEMAN, D. Inteligência Emocional: A teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

GOLEMAN, D. Inteligência Emocional: A Teoria Revolucionária que redefine o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

GOLEMAN, Daniel. Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

GOLEMAN, Daniel. Trabalhando com a inteligência emocional: como as competências emocionais determinam o sucesso profissional. Rio de Janeiro: Objetiva, 1998.

JUNIOR Revista de Estudos em Organizações e Controladoria, Guarapuava, v. 3, n. 2, p. 32-46, jul./dez. 2023. Disponível em: <https://revistas.unicentro.br/index.php/reoc/article/view/7592/pdf>

MASLOW, A. H. A theory of human motivation. Psychological Review, v. 50, p. 370-396, 1943. Disponível em: <https://roberiosoares.com/wphttps://www.amazon.com.br/Gestão-Pessoas-Recursos->

[Humanos-Organizações/dp/8535236991content/uploads/2010/02/motivacao-humana.pdf](https://www.psicothema.com/pdf/3271.pdf).

MASLOW, A. H., A theory of human motivation Psychological Review, v.50, 1 n. 4, p. 370-396, 1943. Disponível em <https://roberiosoares.com/wphttps://www.psicothema.com/pdf/3271.pdfcontent/uploads/2010/02/motivacao-humana.pdf>

MAYER, J. D.; SALOVEY, P. What is emotional intelligence? Emotional Development and Emotional Intelligence: Educational Implications, p. 3 31, 1997.

MAYER, J. D.; SALOVEY, P. What is emotional intelligence? In: SALOVEY, P.; SLUYTER, D. (Org.). Emotional Development and Emotional Intelligence: Educational Implications. New York: Basic Books, 1997. https://scholars.unh.edu/psych_facpub/422/

O'CONNOR, J.; SEYMOUR, J. Introducing Neuro-Linguistic Programming: Psychological Skills for Understanding and Influencing People. London: HarperCollins, 2005. <https://www.amazon.com.br/Introducing-NLP-Joseph-OConnor/dp/1855383446>

O'CONNOR, J.; SEYMOUR, J. Introducing Neuro-Linguistic Programming: Psychological Skills for Understanding and Influencing People. London: HarperCollins, 2005.

PISARSKI JUNIOR, Marcos Roberto; LIMA, Marcelo Jesus Nascimento. Inteligência emocional aplicada no desenvolvimento de pessoas em ambientes organizacionais no pós-pandemia de COVID-19. Revista de Estudos em Organizações e Controladoria, Guarapuava, v. 3, n. 2, p. 32-46, jul./dez. 2023. Disponível em: <https://revistas.unicentro.br/index.php/reoc/article/view/7592/pdf>. Acesso em: 24 mar. 2025.