

**COMO A FOMENTAÇÃO DA GESTÃO EMOCIONAL DOS  
COLABORADORES PODE PROPORCIONAR MAIOR PRODUTIVIDADE  
HOW PROMOTING EMOTIONAL MANAGEMENT AMONG EMPLOYEES  
CAN LEAD TO GREATER PRODUCTIVITY**

<sup>1</sup> Felipe Mont'mor Magalhães

<sup>2</sup> Thiago Henrique Silva Montimór

**RESUMO**

Este estudo explora o impacto da gestão emocional dos colaboradores, visando alcançar maior eficácia no desempenho no ambiente de trabalho. Tendo como objetivo apresentar dados que evidenciem os benefícios da aplicação da gestão emocional nas empresas. A pesquisa adota uma abordagem metodológica abrangente, combinando métodos quantitativos e qualitativos. A revisão bibliográfica constitui a base teórica, explorando a literatura existente sobre gestão emocional e seu papel nas dinâmicas organizacionais. A análise quantitativa visa mensurar objetivamente os efeitos dessas estratégias, enquanto a abordagem qualitativa complementa, oferecendo *insights* das experiências dos colaboradores. Destaca-se a relevância prática dessas estratégias como meio eficaz para melhorar o desempenho individual e coletivo. Ao longo do estudo, destaca-se a importância de considerar ambas as dimensões metodológicas para obter uma visão completa do impacto da gestão emocional nas empresas. Em suma, o artigo contribui para a compreensão da gestão emocional como um componente crucial para o sucesso organizacional, apresentando uma análise equilibrada dos métodos e dados. A tipologia proposta oferece uma estrutura clara para a interpretação dos resultados, reforçando a importância prática da gestão emocional na melhoria do desempenho e bem-estar dos colaboradores nas organizações.

**Palavras-chave:** Gestão emocional, eficácia, engajamento, Bem-estar, desempenho, resultados e benefícios.

**ABSTRACT**

This study explores the impact of employee emotional management, aiming to achieve greater effectiveness in performance in the workplace. The research adopts a comprehensive methodological approach, combining quantitative and qualitative methods. The literature

---

<sup>1</sup> Graduado em Engenharia de Produção pelo Instituto Federal de Minas Gerais Campus Governador Valadares (IFMG-GV). E-mail: [felipemontmor\\_m@outlook.com](mailto:felipemontmor_m@outlook.com).

<sup>2</sup> Bacharel em Administração pela Faculdade de Administração de Governador Valadares (FAGV). Licenciado em Pedagogia pela Faculdade Mantense dos Vales Gerais (INTERVALES). Licenciado em Artes pelo Centro Universitário ETEP (ETEP). Licenciado em História pelo Centro Universitário Cidade Verde (UniCV). Especialista em Administração Estratégica pela Faculdade Futura (FUTURA). Especialista em Gestão de Pessoas e Gestão da Produção pela Faculdade Futura (FUTURA). Especialista em Administração Pública e Recursos Humanos pela faculdade Futura (FUTURA). Especialista em Educação Musical e Ensino de Artes pela Faculdade Batista de Minas Gerais (IPEMIG). Especialista em Metodologia do Ensino de História e Geografia pela Faculdade Iguaçú (UNIG).

E-mail: [profmontimor@gmail.com](mailto:profmontimor@gmail.com).

review forms the theoretical foundation, exploring existing literature on emotional management and its role in organizational dynamics. Quantitative analysis seeks to objectively measure the effects of these strategies, while qualitative approaches complement by providing insights into employees' experiences. The practical relevance of these strategies as an effective means to enhance individual and collective performance is emphasized. Throughout the study, the importance of considering both methodological dimensions is highlighted to gain a comprehensive view of the impact of emotional management in companies. In summary, the article contributes to understanding emotional management as a crucial component for organizational success, presenting a balanced analysis of methods and data. The proposed typology offers a clear framework for interpreting results, reinforcing the practical significance of emotional management in improving the performance and well-being of employees in organizations.

**Keywords:** Emotional management, effectiveness, engagement, well-being, performance, results, and benefits.

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente, as pessoas buscam integrar-se ao contexto organizacional para satisfazer necessidades básicas e atingir objetivos pessoais.

No decorrer de todo processo da vida, os seres humanos passam por diversas fases boas e ruins que impactam no desenvolvimento mental podendo deixar marcas negativas emocionalmente de fácil ou de complexa “digestão” sendo intrínseco de cada um. No entanto, vale questionar a importância da gestão das emoções e suas contribuições para o meio corporativo.

Para Goleman (2012), por muito tempo acreditava-se no quociente de inteligência (QI) como fator predominante de sucesso no desenvolvimento intelectual e comportamental, mas com o passar do tempo percebeu que não era suficiente como critério de excelência, exigia-se mais.

As instituições foram então percebendo que o comportamento e características de um profissional de sucesso iriam muito além das métricas antes preestabelecidas; identificando então a necessidade de pessoas “inteligentes emocionalmente”. Pessoas capazes de se auto motivar, lidar com adversidades, de bom relacionamento interpessoal, resilientes, altruístas, entre outros componentes que agregam valores (LOPES, 2020).

O termo inteligência emocional surgiu na década de noventa introduzido pelos autores Salovey e Mayer. A princípio os críticos da época acreditavam ser uma nova roupagem conceitual da já conhecida inteligência social. Os apontamentos feitos pelos Psicólogos Salovey e Mayer (1990) à época, deduziram essa inteligência como uma autogestão de pensamentos e

emoções agregada à capacidade de utilizá-la em favor alcançando uma performance nos objetivos e ações.

Salovey e Mayer foram os grandes precursores da conceituação da IE (inteligência emocional) e a partir da década de noventa houve um avanço nos estudos e trabalhos conquistando cada vez mais o seu lugar e importância em diferentes cenários. Pois partindo do pressuposto que as pessoas são complexas e emocionalmente instáveis, compreende-se a necessidade de saber lidar com elas a fim de construir relacionamentos e ambientes saudáveis (GOLEMAN, 2012).

Em um ambiente de trabalho, por exemplo, uma pessoa com inteligência emocional desenvolvida é capaz de gerenciar conflitos de forma mais efetiva, liderar equipes com harmonia e se adaptar a novas situações com mais facilidade. Isso pode resultar em um desempenho superior, uma vez que a pessoa consegue lidar melhor com as pressões do ambiente e manter um equilíbrio emocional. Portanto, pode ser considerada uma habilidade cada vez mais valorizada pelo mercado de trabalho, sendo tão relevante quanto obter um alto QI ou um bom currículo (OLIVEIRA, 2020).

Dessa forma, investir na gestão das emoções dos colaboradores pode ser uma das melhores decisões de qualquer organização. Com a utilização de técnicas e o treino de habilidades e comportamentos, é possível melhorar não apenas as relações interpessoais, mas também a tomada de decisões conscientes e assertivas, e a maneira como se lida com desafios e adversidades. Quando lidamos com nossas emoções, muitas vezes podemos perder a razão e a objetividade, o que pode levar a tomada errada de decisões e conflitos desnecessários (PAULA, 2017).

Diante da necessidade crucial de compreender e promover a gestão emocional, visando alcançar retornos cada vez mais positivos, favorecer melhorias contínuas e potencializar o melhor de cada indivíduo, com a finalidade de refletir em avanços na eficiência e fomentar maior engajamento, deslumbrar dos benefícios e analisar a eficácia no bem-estar. Destaca-se, portanto, a relevância dessa abordagem como meio para aprimorar o desempenho dos colaboradores.

Nesta direção o estudo em questão tem como objetivo geral, apresentar analiticamente a relação entre a promoção da Gestão Emocional e o significativo retorno ao ambiente organizacional, inferindo um viés de produtividade por meio da potencialização do desempenho e engajamento dos colaboradores. Utilizando-se de estudos e literatura publicada, busca-se contribuir ao êxito organizacional. No que se refere aos objetivos específicos esta pesquisa busca apresentar dados sobre os benefícios da aplicação da Gestão Emocional nas empresas; examinar os resultados

dessas estratégias na eficácia, engajamento e no bem-estar organizacional, e destacar a relevância da aplicação da gestão emocional como meio para melhorar o desempenho dos colaboradores.

## **2 MÉTODO**

A caracterização da pesquisa apresentada é quantitativa e qualitativa, pois propicia a tradução em quantidade, dados, opiniões e informações para classificação e organização, além de considerar a existência de uma relação dinâmica entre a realidade e sujeito (LAKATOS; MARCONI, 2017).

Segundo Malhotra (2018) a classificação da pesquisa pode ser articulada em grupos, sendo sua classificação, **no** que tange aos seus objetivos, podendo ser exploratória, envolvendo as pesquisas bibliográficas e estudos de caso, buscando a exploração das peculiaridades dos fatos que permeiam uma situação ou sujeito, sem a prévia interferência ou manipulação de informações, assegurando a integridade e a objetividade na análise do fenômeno em questão.

As pesquisas tendem a ser diferentes, sendo fundamental classificá-las adequadamente conferindo-lhes maior racionalidade para as fases e otimização do período de sua realização (GIL, 2019). O desenvolvimento deste estudo baseou-se em uma pesquisa bibliográfica. As fontes e referenciais teóricos foram buscadas por meio de livros, periódicos e artigos selecionados em buscas em sites de bancos de dados. Dado ênfase nas publicações dos últimos vinte anos, com algumas exceções para proporcionar uma contextualização mais abrangente.

A definição dos critérios de inclusão e exclusão do material utilizado tem como base a seleção daqueles que mais se apresentaram pertinentes e atualizados com a temática, sendo usados como base de exclusão os materiais mais antigos, por envolverem dados e informações que pudessem estar desatualizadas de forma a interferir no sucesso do estudo ou direcionar para conclusões imprecisas. O processo é o foco principal, sendo utilizado o método indutivo para descrição dos dados encontrados (LAKATOS; MARCONI, 2017).

## **3 REVISÃO DE LITERATURA**

A partir deste introdutório aqui será fundamentado alguns pilares essenciais da temática proposta e suas consequências negativas de má gestão pessoal; assim como a gestão emocional e os retornos de uma boa gestão.

### **3.1 Clima Organizacional**

O clima organizacional teve como precursores Forehand e Gilmer, considerados os grandes contribuintes iniciais para o sucesso desse método nesse campo. Segundo Rizzatti (2002), ficou conhecido a partir da década de 1960, em um congresso de administração, um grande movimento afim de melhorar a produtividade e qualidade do serviço nas organizações, amparando-se em técnicas da psicologia. Identificando falhas e propondo soluções aprimorando melhores resultados.

Inicialmente, a discussão sobre o clima organizacional era centrada nas diferenças de personalidade das organizações. A ideia dominante era que, se a personalidade dos indivíduos se alinhasse à da sua organização, tanto a satisfação individual quanto a eficiência organizacional seriam maximizadas. Assim, para Forehand e Gilmer, o clima organizacional seria simplesmente um conjunto de características relativamente estáveis que descrevem e distinguem uma organização das demais, influenciando o comportamento de seus membros (MARTINS, 2008).

O clima organizacional representa um conjunto de valores, atitudes e padrões de comportamento presentes em uma organização, é um retrato do estado de espírito ou humor das pessoas em um período específico. Percebe-se, que há uma ligação direta entre o clima da organização e a motivação dos indivíduos: quando a motivação aumenta, o clima se torna mais favorável, transformando-se em uma relação de satisfação, entusiasmo e interesse. Isso contribui positivamente tanto para a empresa quanto para seus colaboradores (PUENTE-PALACIOS; BORBA, 2002).

Para Chiavenato (2003) as organizações a partir do mecanismo do clima organizacional passam a possuir uma visão holística da dinâmica de trabalho e as experiências vivenciadas por seus trabalhadores, o que motivam ou desmotivam as rotinas identificando problemas reais em que a partir dessa ferramenta torna-se capaz de desenvolver uma melhoria contínua e mais qualidade para o trabalho.

O clima organizacional é uma ferramenta oriunda do comportamento organizacional, usado para mensurar o "sentimento" do ambiente em si. A aplicação dessa ferramenta, ou seja, desse tipo de pesquisa nas organizações tem por finalidade avaliar características dos colaboradores sejam elas negativas para se trabalhar/reparar ou positivas para benefícios mútuos (MENEZES; GOMES, 2010).

Para Bispo (2006), na pesquisa é relevante frisar aos funcionários, acerca da finalidade e principalmente da importância da sinceridade nas respostas afim de uma fidelidade nos resultados, qualificando e melhorando o trabalho e dinamismo de todas as partes. Bispo ainda diz que a solução para cada problema depende da sua gravidade, recursos, e que cada contexto

diverge conforme o cenário e condições existente. Mas que um trabalho conjunto permite uma solução mais eficiente e menos complexo. Sendo necessário, portanto, essa parceria e sinergia de ambas as partes.

É válido ressaltar a importância da cooperação mútua a fim de obter uma melhor eficiência dos resultados. Para haver uma gestão desse mecanismo, precisa-se de capacitação e empenho da organização e saber traduzir para os participantes, para que estes percebam as implementações e melhorias do ambiente. São a partir dessas estratégias administrativas que é possível diagnosticar e remediar condutas práticas eficientes. Entretanto, a pesquisa é apenas uma das ferramentas de gestões de clima (SANTOS; NEIVA; ANDRADE-MELO, 2013).

### **3.2 Engajamento no Ambiente de Trabalho**

Na década de 1990, o tema Engajamento no ambiente laboral emergiu no âmbito da psicologia organizacional e da literatura de gestão, alinhado a uma tendência crescente no estudo dos conceitos associados aos comportamentos positivos no contexto organizacional (SCHAUFELLI; BAKKER, 2004).

Existem diversas definições para o conceito de engajamento no trabalho presentes na literatura. No entanto, todas compartilham a visão de que o engajamento é um estado desejável que beneficia tanto o desempenho individual quanto o organizacional. Kahn (1990), um dos pioneiros na investigação deste tema, afirma que os colaboradores engajados são aqueles que se conectam fisicamente, cognitivamente e emocionalmente com suas funções no trabalho (SHUCK ; WOLLARD, 2010).

Covey (2002), descreve que funcionários engajados são aqueles que mantêm uma conexão física, cognitiva e emocional com suas funções no ambiente laboral. É importante destacar que as organizações que investem em seus profissionais e promovem o seu engajamento tendem a ser mais competitivas. Essa competitividade não se deve apenas à maior produtividade, mas, sobretudo, à qualidade superior dos serviços e produtos que oferecem (MENEZES; GOMES, 2010).

Por outro lado, profissionais de diversas áreas estão cada vez mais em busca de engajamento no trabalho. Esse engajamento é alcançado através do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, aprimoramento das relações interpessoais no ambiente de trabalho, progressão corporativa e alinhamento com as demandas. Assim, o engajamento é caracterizado pelo prazer em desempenhar a função exercida. (SCHAUFELI; DIJKSTRA; VAZQUEZ, 2013).

No contexto deste estudo, o engajamento foi definido como um estado psicológico positivo e gratificante em relação ao trabalho. Esse estado é caracterizado por vigor, dedicação e absorção, conforme proposto por Schaufeli, Salanova, Gonzales-Roma & Bakker (2002). O vigor diz respeito aos níveis elevados de energia e resiliência mental durante o trabalho, uma disposição para investir esforços e persistência, mesmo diante de desafios.

A dedicação está associada a um senso de significado, entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio no trabalho. Enquanto a absorção envolve um estado de total concentração, felicidade e imersão nas tarefas laborais, em que o tempo passa rapidamente e é difícil desconectar-se totalmente (SALANOVA, AGUT & PEIRÓ, 2005; SCHAUFELI & BAKKER, 2003, adaptado e traduzido por Angst, Benevides-Pereira & Porto-Martins, 2009).

Com base nos pontos levantados, é evidente que o envolvimento ativo no trabalho traz uma série de benefícios para o indivíduo e a organização. Isso ocorre porque os funcionários que demonstram alta dedicação ao trabalho geralmente exibem um compromisso afetivo e normativo elevado. Além disso, as emoções positivas vivenciadas no ambiente de trabalho funcionam como uma espiral ascendente, alimentada de forma consistente e progressiva pelo aumento de recursos, tanto profissionais quanto pessoais. Esse aumento normalmente leva a um aprimoramento do envolvimento no trabalho, gerando resultados tangíveis e positivos. Como resultado, há um aumento na satisfação, motivação e um ambiente de trabalho mais positivo na organização (SCHAUFELI et al., 2013).

A Tabela 1 estabelece algumas questões que devem ser respondidas no ambiente de trabalho para mensurar cada uma dessas três características que compõe o engajamento, esse questionário é denominado Utrecht Work Engagement Scale (UWES) e foi criado e validado por Schaufeli e Bakker (2003).

**Tabela 1** - Questionário UWES

Dimensão	Itens relacionados	Mensuração
Vigor	Em meu trabalho, sinto-me repleto (cheio) de energia; No trabalho, sinto-me com força e vigor (vitalidade); Quando me levanto pela manhã, tenho vontade de ir trabalhar; Posso continuar trabalhando por longos períodos de tempo; Em meu trabalho, sou uma pessoa mentalmente resiliente (versátil); No trabalho, sou persistente mesmo quando as coisas não vão bem.	Quanto mais alto a pontuação identificada nesta dimensão, mais alto é o nível de energia no trabalho.

Dedicação	Eu acho que o trabalho que realizo é cheio de significado e propósito; Me sinto entusiasmado com o meu trabalho; Meu trabalho me inspira; Me sinto orgulhoso com o trabalho que realizo; Sinto que meu trabalho é desafiador.	Quanto mais alto a pontuação identificada nesta dimensão, mais alto é o nível de dedicação no trabalho.
Absorção	O “tempo voa” quando estou trabalhando; Quando estou trabalhando, esqueço tudo o que se passa ao meu redor; Sinto-me feliz quando trabalho intensamente; Sinto-me envolvido com o trabalho que faço; “Deixo-me levar” pelo meu trabalho; Tenho dificuldade em desligar-me do trabalho.	Quanto mais alto a pontuação identificada nesta dimensão, mais alto é o nível de absorção no trabalho.

Fonte: Schaufeli e Bakker (2003)

Em comparação à satisfação no trabalho, Bakker et al. (2011) argumenta que satisfação e engajamento são distintos, já que o engajamento combina um alto nível de contentamento no trabalho (dedicação) com uma alta ativação (vigor, absorção), enquanto a satisfação no trabalho é uma forma mais passiva de bem-estar. Em outras palavras, o grau de ativação ou energia associado ao engajamento é superior ao da satisfação.

As pesquisas sobre o engajamento têm explorado tanto seus antecedentes quanto suas consequências. Em relação às consequências do engajamento, a literatura tem destacado associações entre o engajamento e diversos efeitos positivos, tanto a nível individual quanto organizacional. Funcionários engajados investem mais em seu desenvolvimento físico, cognitivo e emocional, apresentando maiores chances de ter um desempenho superior. Eles trabalham com maior intensidade, demonstram maior foco em suas responsabilidades e possuem uma conexão emocional mais forte com suas tarefas (BAKKER et al; 2014; RICH, LEPINE & CRAWFORD, 2010). Além disso, evidências indicam que colaboradores engajados tendem a exibir níveis mais elevados de comportamento além do seu dever, realizando ações que ultrapassam suas responsabilidades.

Quanto aos antecedentes do engajamento, há um vínculo entre o engajamento ao contexto do trabalho quanto a características individuais. O modelo de demandas e recursos do trabalho (*JD-R model*) estabelece que recursos pessoais e recursos relacionados ao trabalho são antecedentes do engajamento, e que as demandas impostas pelo trabalho contribuem para a exaustão e o *burnout* (Síndrome do Esgotamento Profissional). (BAKKER et al., 2014).

Os recursos pessoais são definidos como autoavaliações positivas relacionadas à capacidade do indivíduo de controlar e impactar positivamente o ambiente, contribuindo para o estabelecimento de metas, motivação, desempenho, satisfação com a vida e outros resultados desejáveis, incluindo o engajamento (Bakker et al., 2014). Entre os recursos pessoais



examinados na literatura, autoestima, autoeficácia, otimismo e locus de controle interno foram identificados como antecedentes positivos do engajamento no trabalho (BAKKER et al 2011; BAKKER & DEMEROUTI, 2008; XANTHOPOULOU et al., 2007, 2009).

### **3.3 Influência da Liderança no bem-estar do empregado**

O conceito de bem-estar é fundamental para o desempenho e competitividade eficazes de uma organização. Dentro do contexto corporativo, garantir o bem-estar envolve implementar um conjunto de práticas e estratégias para proporcionar a melhor experiência possível ao colaborador. É importante destacar que a maior parte do dia de um trabalhador é dedicada ao cumprimento de tarefas profissionais. A correlação entre a liderança e o bem-estar dos funcionários se destaca como um pilar crucial para o sucesso e a saúde organizacional (FERREIRA et al., 2007)

Os líderes exercem um papel crucial na instauração e conservação de um ambiente de trabalho positivo, onde os colaboradores percebem-se valorizados, respeitados e amparados em suas trajetórias profissionais e pessoais. A liderança é fundamental em qualquer organização, pois é por meio dela que se alinham os objetivos individuais com os organizacionais. (FONTENELE ; RODRIGUES, 2017).

De acordo com Oliveira & Rocha (2017), no contexto laboral múltiplos elementos podem impactar os comportamentos e atitudes dos funcionários, incluindo a forma como os líderes atuam e o tipo de interação estabelecida com eles. De acordo com Den Hartog et al. (2012), a atuação dos gestores pode ter uma relevância igual ou até superior ao conteúdo das práticas de Recursos Humanos, pois esses líderes representam o principal canal de informação e conexão entre as políticas formalizadas de RH e o que de fato é posto em prática.

A influência da liderança sobre os colaboradores nas empresas é um fator de vital importância para o desempenho organizacional. Líderes eficazes têm o poder de inspirar, motivar e orientar suas equipes, impactando diretamente a produtividade, satisfação no trabalho e o clima organizacional. Suas ações e estilo de liderança moldam as atitudes e comportamentos dos funcionários, estabelecendo um ambiente propício para o crescimento pessoal, a coesão e a eficiência dos times (BENNIS, 2002).

Uma liderança comprometida em nutrir a confiança, promover a comunicação aberta e oferecer suporte contribui significativamente para o engajamento dos colaboradores, influenciando positivamente a cultura empresarial e, por conseguinte, os resultados almejados pela organização (CAVALCANTI, 2006).

A Teoria da Troca Líder-Liderado, também conhecida como LMX (*Leader-Member Exchange*), é um modelo que busca compreender as relações entre líderes e membros de suas equipes. Desenvolvida por Graen, Dansereau, Cashman e Haga em 1975, desafia a visão tradicional de que os líderes mantêm uma relação uniforme com todos os seus subordinados. A teoria se concentra na ideia de que os líderes estabelecem diferentes tipos de relações com subgrupos de liderados dentro de suas equipes, resultando em interações únicas e distintas (COVEY, 2002).

Segundo a teoria LMX, os líderes dividem seus subordinados em dois grupos: endogrupo e exogrupo. O endogrupo refere-se a um pequeno conjunto de membros que desenvolvem relações de alta qualidade com o líder, caracterizadas por confiança, comunicação aberta, respeito mútuo, e troca de influências. Por outro lado, o exogrupo consiste nos demais membros da equipe, com quem o líder mantém uma relação mais formal, focada em aspectos estritamente transacionais e de autoridade (BENNIS, 2002).

Essas interações diferenciadas impactam diretamente o desempenho e a satisfação dos membros da equipe. Relações de alta qualidade no endogrupo tendem a gerar maior comprometimento, motivação e satisfação no trabalho, além de promover um clima de trabalho mais positivo. Por outro lado, os membros do exogrupo podem sentir-se menos apoiados e, conseqüentemente, ter menor satisfação e engajamento no ambiente de trabalho (CAVALCANTI, 2006).

A teoria LMX é relevante para compreender como as relações interpessoais influenciam o comportamento no local de trabalho, enfatizando a importância da qualidade da interação entre líder e liderado para os resultados individuais e organizacionais. É crucial para os gestores compreenderem e buscarem promover relações de qualidade com todos os membros de suas equipes, não apenas com um seleto grupo, a fim de estimular um ambiente de trabalho mais justo, equitativo e produtivo (COVEY, 2002).

Conforme apontado por Schriesheim et al. (1999), revelam um aumento significativo no interesse pela teoria LMX ao longo das últimas décadas. Esses estudos indicam que os subordinados envolvidos em relações de ótima sinergia tendem a ser mais satisfeitos, produtivos e exibem comportamentos discricionários positivos, como demonstrações de cidadania organizacional. Portanto há uma relação que indica que a qualidade da relação entre líder e liderado está positivamente correlacionada ao engajamento dos funcionários.

### **3.4 Inteligência Emocional**

A conceituação da inteligência emocional foi tomando forma a partir da década de 90 após os autores Salovey e Mayer assim o denominarem. E com o passar do tempo foram percebendo que a IE era tão importante ou até mesmo mais importante do que puramente o QI (Quociente de inteligência). No habitual contexto de mercado é importante se atentar as habilidades inerentes em destaques nas organizações, diferindo de um "mero" conhecimento de problema, mas sim em como se portar diante deles, o uso ousado de criatividade, boa gestão de relacionamentos e um emocional equilibrado são os pontos chave observados/requisitados (COBÊRO, PRIMI & MUNIZ, 2006).

De acordo com Goleman (2012), uma definição de inteligência emocional é a habilidade de gerar motivação pessoal e manter-se firme em um objetivo, mesmo diante de obstáculos. É também a capacidade de controlar impulsos e ter paciência para a realização de desejos, de manter-se em um bom estado de espírito e de prevenir que a ansiedade afete a capacidade de raciocínio e interação com os outros.

Uma nova realidade competitiva impõe a utilização da inteligência emocional no ambiente de trabalho e no mercado [...] do lado positivo, imaginem como são proveitosas para o trabalho as aptidões emocionais básicas – estar sintonizado com os sentimentos daqueles com quem tratamos, saber lidar com discordâncias para que elas não cresçam. (GOLEMAN, 2012, p. 168).

A inteligência emocional simplifica as interações entre indivíduos em relacionamentos, seja com clientes ou colegas de trabalho, superiores e subalternos. Assim, uma pessoa que tenha desenvolvido adequadamente sua inteligência emocional é capaz de gerir seus sentimentos de maneira mais eficaz, minimizando os impactos negativos que possam prejudicar a realização de suas metas pessoais e profissionais. A importância da inteligência emocional tem crescido nas empresas, diferenciando profissionais bem-sucedidos dos demais (GOLEMAN, 2012).

Há de se compreender que ambos são importantes e de aptidões distintas. O ideal mesmo seria um equilíbrio entre as partes. Mas de fato podemos deduzir também que a inteligência emocional se sobressai devido a circunstâncias de se adaptar, reconstruir/reinventar e superar mais facilmente os ambientes e complexidades mentais capazes de nos limitar e desgastar, reduzindo os estímulos e impulsividades competitivas (LONGHI, 2016).

Segundo MAZZEI (2004), os perfis puros de pessoas com elevado índice de QI seriam pessoas frias, previsíveis e perfeccionistas. Enquanto pessoas com elevado índice de QE são socialmente mais equilibradas, extrovertidas e visionárias. Portanto, uma sendo limitada ao seu cárcere de perfeição e outra dispõe a errar e continuar. Uma se torna previsível e o outro você não pode subestimar. Um se frustra e angústia mais facilmente, quanto o outro é impulsivo e obstinado.

Para Weisinger (2001), existem algumas características evidente da IE, entre elas a capacidade de demonstrar os sentidos, empatia, o reconhecimento e denominação da emoção, e a aptidão de manusear e lidar com os sentimentos em prol de ganhar os ambientes. Essas atribuições agregadas aos valores da experiência proporcionam virtudes e um diferencial no campo organizacional cada vez mais benquisto.

No passado com a indústria mecânica e rígida olhava-se restritamente a inteligência intelectual das pessoas, mas com o passar do tempo as aptidões sociais e emocionais ganharam o cenário global na medida que foram entendendo o capital humano como a ferramenta mais importante de qualquer organização. Dessa forma a empresa que investe nas pessoas tendem a ter vantagem competitiva, por consequência, acompanha-se toda transformação e ascensão do termo e suas contribuições sociais, qualificações psicológicas, melhoria organizacional, gestão pessoal e capacitações geral afins (NASCIMENTO et al., 2020).

### **3.5 Gestão das emoções**

As doenças emocionais estão se tornando cada vez mais prevalentes, resultado tanto de circunstâncias pessoais quanto de interações interpessoais complexas, características da nossa era . Emoções não são sentimentos frágeis, restritos a um único indivíduo, nem algo que deva ser ocultado ou motivo de constrangimento. Pelo contrário, são uma parte essencial e legítima de cada ser humano. No entanto, o aspecto mais crucial é como lidamos com essas emoções (GARDENSWARTZ; CHERBOSQUE; ROWE, 2008).

Vivemos atualmente na chamada era da informação, que demanda da sociedade transformações de comportamentos e novas perspectivas na maneira de interagir e lidar com as pessoas dentro das organizações. Diante disso, várias áreas de recursos humanos tiveram que se adaptar, principalmente no aspecto emocional. Nesse contexto, Chiavenato (2003) ressalta a importância da gestão de pessoas em auxiliar a organização a orientar sua missão, promover competitividade, impulsionar o desenvolvimento dos colaboradores por meio de projetos de capacitação e treinamento que mantenham a motivação, aumentar a satisfação, melhorar e preservar a qualidade de vida no trabalho, gerenciar mudanças e manter políticas éticas e de responsabilidade social.

É crucial enfatizar que a gestão emocional não só desempenha um papel significativo no desempenho de tarefas no trabalho, mas também é manifestada nas interações entre os colegas. O ambiente de trabalho deve ser estimulante e saudável, implicando a formulação de metas motivacionais, um espaço ventilado, a presença de sons que possam promover uma

energia positiva e uma iluminação adequada. Nesse contexto, os indivíduos desempenham um papel crucial na criação de um ambiente de trabalho agradável (GIL, 2014).

A capacidade de gerir as próprias emoções torna-se fundamental e essencial na contemporaneidade. É de suma importância saber lidar com as pessoas, adversidades, ter um bom relacionamento, saber trabalhar em equipe devido suas complexidades, cada um com sua particularidade, expressões, características e de personalidades distintas. É um processo que se configura de modo contínuo e dinâmico, baseado em erros e acertos. Necessário, portanto, esse trabalho organizacional e comportamental, de forma adaptativa e inteligente, desenvolvendo as habilidades necessárias no bom relacionamento interpessoal, na atividade profissional e qualidade de serviço prestado (ARAÚJO et al., 2012).

Prado (2016) aborda algumas condutas para mitigar a exaustão nas organizações, mencionando que algumas práticas gerenciais precisam ser revistas, oferecendo aos colaboradores satisfação no trabalho, comunicação assertiva proporcionando uma melhoria na qualidade rotineira e buscando entender quais são os estímulos estressantes para trazer soluções eficientes.

Carvalho e Souza (2018), abordam que dentre esses estímulos estressantes, está o estresse ocupacional que engloba os acontecimentos frequentes no ambiente de trabalho que desgastam a saúde física e mental do trabalhador provocando males como dores, irritabilidade, falta de sono, síndrome de burnout e outros tipos de doenças.

Para Cury (2015), a empresa mais valiosa é a mente humana, a única que não pode falir. Que por exemplo pode ser possível gerir uma empresa com milhares de funcionários, mas ter dificuldade em gerir seus estímulos. Gerenciando bem suas finanças, mas se frustra com facilidade inibindo sua alegria e tranquilidade, não sabendo, portanto, gerir as emoções. Salientando-se a importância de regular e filtrar os estímulos desgastantes, aquietar os anseios e ser autor da própria história.

#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Aqui será apresentado e discutido a respeito do que se perpetua este presente trabalho sobre a relação da promoção da gestão emocional, seus ganhos, engajamento, benefícios e desvantagens, além das contribuições e colocações de alguns autores, e exemplos corroborativo que vem elementar a construção do que foi proposto como objetivo.

#### 4.1 Benefícios de se promover a gestão emocional no ambiente corporativo

**Quadro 1:** Comparativo da aplicação da Gestão Emocional no Ambiente Corporativo

Aspectos	Vantagens	Desvantagens
<b>Clima Organizacional</b>	Aumento do bem-estar dos funcionários, redução do estresse e do conflito interpessoal.	Possibilidade de exploração de emoções para manipulação ou desvio de responsabilidades.
<b>Engajamento no Trabalho</b>	Melhora na motivação, produtividade e criatividade dos funcionários.	Risco de confusão entre assuntos pessoais e profissionais, resultando em estresse adicional.
<b>Influência da Liderança</b>	Aumento da confiança e lealdade dos funcionários, comunicação mais assertiva e eficaz e alinhamento de metas.	Risco de líderes manipularem emoções para alcançar objetivos pessoais ou manipular equipes.
<b>Inteligência Emocional</b>	Melhor resolução de conflitos, maior empatia e compreensão entre os membros da equipe.	Possibilidade de falta de controle emocional, levando a decisões precipitadas e desalinhadas.

**Fonte:** Autoria Própria (2023).

O aprimoramento do clima organizacional é uma das principais vantagens. Ao promover uma cultura que valorize a expressão e compreensão emocional, o ambiente de trabalho se torna mais saudável, harmonioso e colaborativo, contribuindo para o bem-estar dos colaboradores. A aplicação e promoção da gestão emocional no ambiente corporativo traz diversas vantagens. (KAFETSIOS; ZAMPETAKIS, 2008).

Kafetsios e Zampetakis (2008) enfatizam a relevância da gestão emocional, ao apresentar em seus resultados, associando a inteligência emocional (IE) à satisfação no trabalho, destacando o papel mediador do afeto positivo e negativo nesse processo. Essa constatação sugere que intervenções voltadas ao aumento da IE podem ter um impacto positivo na realização das tarefas, promovendo o engajamento dos colaboradores.

Nessa perspectiva conceitual a partir dos estudos destes autores, são apresentadas as seguintes ideias:

- a. Vantagens da Gestão Emocional:
  - Clima organizacional mais saudável, harmonioso e colaborativo: A valorização da expressão e compreensão emocional cria um ambiente de trabalho mais positivo e agradável para os colaboradores.

- Maior bem-estar dos colaboradores: Um ambiente de trabalho positivo contribui para a saúde mental e emocional dos colaboradores, reduzindo o estresse e aumentando a motivação.
- b. Relação entre Inteligência Emocional e Satisfação no Trabalho:
- A inteligência emocional (IE) está associada à satisfação no trabalho.
  - Os afetos positivos e negativos mediam essa relação.
  - Intervenções que aumentam a IE podem ter um impacto positivo na realização das tarefas e no engajamento dos colaboradores.

Assim direcionando que a gestão emocional é uma ferramenta poderosa para melhorar o clima organizacional e favorecer o desempenho no trabalho. Investir no desenvolvimento da inteligência emocional (IE) dos colaboradores proporciona maior satisfação. Ao aplicar essas medidas, as empresas podem criar um ambiente mais positivo e produtivo, onde os colaboradores se sintam valorizados e motivados. Isso contribui para o aumento do engajamento no trabalho e, conseqüentemente, para o sucesso da empresa.

Outra importante vantagem é o aumento do engajamento dos colaboradores. Uma liderança emocionalmente inteligente é capaz de desenvolver relacionamentos mais sólidos e empáticos, o que cria um senso de propósito e motivação nos colaboradores. Estudos mostram que equipes com maior engajamento tendem a ser mais produtivas e inovadoras (COSTA, 2022).

A gestão emocional também fortalece a liderança e a influência positiva dos líderes. Ao desenvolver habilidades de inteligência emocional, os líderes são capazes de inspirar confiança, tomar decisões mais eficazes e resolver conflitos de maneira construtiva. Isso contribui para a construção de uma cultura de liderança transformacional, que motiva e capacita os colaboradores a alcançarem seu potencial máximo (RIZZOTTO, 2019).

Além disso, a promoção da inteligência emocional no ambiente corporativo é uma vantagem significativa. Ao cultivar a consciência emocional e a capacidade de gerenciar emoções, os colaboradores aprendem a lidar com o estresse, a resiliência, a empatia e a comunicação eficaz. Isso melhora a qualidade das relações interpessoais, a tomada de decisões e a resolução de problemas, resultando em um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo (CHERNISS; GOLEMAN, 2001).

No entanto, é importante considerar algumas desvantagens na aplicação da gestão emocional. Tal como, é fundamental fornecer treinamento adequado para os líderes e

colaboradores, a fim de garantir que eles desenvolvam as habilidades necessárias para uma gestão emocional eficaz (BRACKETT; RIVERS, 2014).

Outra possível desvantagem é a resistência ou ceticismo inicial por parte dos colaboradores em relação à gestão emocional. Algumas pessoas podem considerar a expressão emocional como sendo fraca ou não profissional, sendo necessário um esforço contínuo para desfazer esses estereótipos e promover a aceitação das emoções no ambiente de trabalho (HUMPHREY et al., 2008).

A aplicação e promoção da gestão emocional no ambiente corporativo oferece diversas vantagens, como melhoria do clima organizacional, aumento do engajamento dos colaboradores, fortalecimento da liderança e promoção da inteligência emocional. No entanto, é importante estar ciente das possíveis desvantagens, como a necessidade de mudanças culturais e treinamento adequado, além da possibilidade de resistência ou ceticismo inicial.

Pode-se também inferir e destacar os benefícios da seguinte forma:

**Quadro 2:** Benefícios da Gestão Emocional no Ambiente Corporativo

Benefícios	Autores
<b>Melhora o clima organizacional:</b> um ambiente de trabalho saudável e positivo é propício para a produtividade, a criatividade e a inovação.	(Cherniss, 2000; Goleman, 1995; Mayer, Salovey, & Caruso, 2002)
<b>Aumenta o engajamento no trabalho:</b> colaboradores que se sentem bem no trabalho são mais propensos a se engajarem e a se esforçarem para alcançar os objetivos da empresa.	(Cherniss, 2000; Goleman, 1995; Mayer, Salovey, & Caruso, 2002)
<b>Influência positiva da liderança:</b> líderes emocionalmente inteligentes são mais aptos a motivar e a inspirar seus colaboradores.	(Cherniss, 2000; Goleman, 1995; Mayer, Salovey, & Caruso, 2002)
<b>Favorece o desenvolvimento da inteligência emocional:</b> a Gestão emocional é uma ferramenta que pode ajudar os colaboradores a desenvolver suas habilidades emocionais.	(Bradberry e Greaves, 2014; Bar-On, 2002; Mayer, Salovey, & Caruso, 2002).

**Fonte:** Autoria Própria (2023)

- **Melhora do clima organizacional:** um ambiente de trabalho saudável e positivo é propício para a comunicação, a colaboração e a resolução de conflitos. Isso pode levar a um aumento da produtividade, pois os colaboradores estarão mais motivados e engajados.
- **Aumento do engajamento no trabalho:** colaboradores que se sentem bem no trabalho são mais propensos a se esforçarem para alcançar os objetivos da empresa. Isso pode levar a um aumento da produtividade, pois os colaboradores estarão mais motivados e engajados.
- **Influência positiva da liderança:** líderes emocionalmente inteligentes são mais aptos a motivar e a inspirar seus colaboradores. Isso pode levar a um aumento da produtividade, pois os colaboradores estarão mais motivados e engajados.



- Favorece o desenvolvimento da inteligência emocional: colaboradores que desenvolvem suas habilidades emocionais são mais propensos a lidar com o estresse e a frustração de forma eficaz. Isso pode levar a um aumento da produtividade, pois os colaboradores estarão mais focados em suas tarefas.

É importante ressaltar que a gestão emocional pode ser uma ferramenta eficaz para criar um ambiente de trabalho mais saudável e positivo, o que pode levar a um aumento da produtividade e do lucro da organização. Tal como, alguns autores analisam como estratégia para prospecção financeira da organização:

- A instituição que investe na gestão emocional pode ter um aumento da produtividade de seus colaboradores. Isso pode levar a uma redução de custos, pois a empresa precisará de menos funcionários para realizar o mesmo volume de trabalho (CHERNISS, 2000; MAYER, SALOVEY, & CARUSO, 2002).

- O gerenciamento de emoções bem utilizado em uma empresa pode ter uma redução do absenteísmo e da rotatividade de colaboradores. Isso pode levar a uma redução de custos, pois a empresa precisará gastar menos com benefícios e treinamentos (CHERNISS, 2000; MAYER, SALOVEY, & CARUSO, 2002).

- Uma organização que trabalha bem a gestão emocional pode ter um aumento da satisfação dos clientes. Isso pode levar a um aumento das vendas e da receita (CHERNISS, 2000; MAYER, SALOVEY, & CARUSO, 2002).

#### **4.2. Observa-se estes dados dos benefícios da aplicação da Gestão Emocional nas empresas:**

A pesquisa que conduziu uma análise das bibliografias existentes sobre gestão das emoções e seu impacto nos resultados teve como objetivo principal estabelecer uma relação entre a inteligência emocional e os resultados obtidos em diferentes áreas da vida. As bibliografias analisadas incluíram estudos acadêmicos, livros e artigos científicos de psicologia, liderança e gestão organizacional.

Para corroborar com os pontos discutidos, será apresentado os resultados de duas pesquisas conduzida por Gonzaga & Monteiro (2011), com gestores brasileiros que verificou a relação entre as habilidades de Inteligência Emocional e Qualidade de Vida e outra pesquisa conduzida por Hansen *et al* (2018), com gestores para identificar possíveis relações entre as dimensões de inteligência emocional e dimensões de engajamento no trabalho.

No contexto dos líderes, as respostas emocionais têm o potencial de afetar todo o grupo de trabalho. Como destacado por Robbins (2005), a liderança desempenha um papel fundamental na compreensão do comportamento coletivo, uma vez que frequentemente é o líder quem orienta a equipe em direção à consecução dos objetivos do grupo.

O Quadro 3 descreve em maiores detalhes a amostra e aspectos dessa pesquisa:

**Quadro 3:** Dados do objeto da pesquisa

<b>Autor e Ano da pesquisa</b>	<b>Amostra</b>	<b>Perfil descritivo da amostra</b>
Alessandra Rodrigues Gonzaga Janine Kieling Monteiro Ano: 2011	30 pessoas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sexo: 15 mulheres e 15 homens, todos em cargo de liderança em diferentes corporações.</li> <li>• Faixa etária: 30-49 anos, com uma idade média de 36,7 anos (desvio padrão = 9,23).</li> <li>• Atividade: A maioria dos participantes está envolvida no setor industrial (22 indivíduos), com uma média de 9,1 anos de experiência em liderança no grupo (desvio padrão = 9,1) e uma média de 11 pessoas diretamente sob sua supervisão.</li> </ul>
Rogério Hansen Adriane Fabricio Liane Beatriz Rotili Luis Felipe Dias Lopes Ano: 2018	132 pessoas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sexo: 72 mulheres e 60 homens, dos quais 56 são gestores e outros não;</li> <li>• Faixa etária: Menos de 25 anos: 36; de 26 a 35 anos: 61; de 36 a 45 anos: 20; Mais de 46 anos: 15</li> <li>• Atividade: Atuam em comércio: 42; serviços: 60; setor público: 10; outros: 9.</li> </ul>

**Fonte:** Autoria Própria (2023)

Quanto a metodologia das pesquisas é apresentada no Quadro 4 o comparativo dos métodos entre os dois estudos:

**Quadro 4:** Método de pesquisa utilizado

<b>Autor e Ano da pesquisa</b>	<b>Metodologia</b>
Alessandra Rodrigues Gonzaga Janine Kieling Monteiro Ano: 2011	Para a avaliação foram utilizados o teste MSCEIT – Mayer, Salovey e Caruso <i>Emotional Intelligence Test</i> (versão em português), o Questionário da Organização Mundial de Saúde sobre Qualidade de Vida – QV/OMS Simplificado
Rogério Hansen Adriane Fabricio Liane Beatriz Rotili Luis Felipe Dias Lopes Ano: 2018	Para mensurar e analisar foi utilizado uma adaptação ao instrumento <i>Emotional Intelligence Appraisal</i> ®, questionário elaborado por Travis Bradberry e Jean Greaves (Bradberry e Greaves, 2016) e também o UWES ( <i>Utrecht Work Engagement Scale</i> ), elaborado por Wilmar B. Schaufeli e Arnold Bakker em 2003

Fonte: Autoria Própria (2023)

Por fim, serão apresentados os resultados a seguir de cada estudo:

- a) Resultados da pesquisa de Gonzaga & Monteiro (2011): na figura 1 mostra a pontuação do teste referente à Inteligência Emocional.

**Figura 1 -** Bias IE por Gênero e Idade

Filtros	Análise descritiva	Bias score	
Amostra total	Média	98,0	
	Desvio padrão	17,1	
	Amplitude	57,7	
	Valor Mínimo	70,8	
	Valor Máximo	128,5	
Gênero		Homens (n=15)	Mulheres (n=15)
	Média	100,0	96,1
	Desvio padrão	17,1	17,4
	Amplitude	70,9	70,8
	Valor Mínimo	56,6	57,7
Idade		≤ 36 anos (n=15)	> 36 anos (n=15)
	Média	92,14	94,06
	Desvio padrão	17,76	14,27
	Amplitude	57,71	47,33
	Valor Mínimo	70,82	62,98
	Valor Máximo	128,53	110,31

Fonte: Gonzaga et al (2011)

Um *Bias* positivo (superior a 100) indica que a pessoa tende a perceber e atribuir maior valor a emoções positivas, como alegria, surpresa e motivação. Por outro lado, um *Bias* negativo (inferior a 100) sugere que o indivíduo está mais inclinado a perceber e dar ênfase a emoções negativas, como medo, raiva e tristeza.

Percebe-se análise interessante é em relação à pontuação maior na faixa de idade de maiores à partir de 36 anos e um desvio padrão maior também nesse viés, o que indica que também houve muita variância e heterogeneidade na amostra da pesquisa.

Os resultados do Questionário da Organização Mundial de Saúde sobre Qualidade de Vida – QV são apresentados na Figura 2:

**Figura 2 - Resultados do Teste de Qualidade de Vida**

Filtros	Análise descritiva	Física	Psicológica	Social	Ambiental	QV Total
Gênero	Homens (n=15)					
	Média	81,7	74,4	72,8	74,8	75,9
	Desvio padrão	11,4	12,3	15,6	15,1	11,0
	Amplitude	37,5	45,8	50,0	62,5	28,9
	Valor Mínimo	58,3	45,8	50,0	37,5	58,6
	Valor Máximo	95,8	91,7	100,0	100,0	87,5
	Mulheres (n=15)					
	Média	74,7	66,4	65,6	64,0	67,7
	Desvio padrão	9,8	17,7	19,6	15,6	13,0
	Amplitude	33,3	66,7	66,7	62,5	51,8
Valor Mínimo	54,2	25,0	25,0	18,8	30,7	
Valor Máximo	87,5	91,7	91,7	81,3	82,6	
Idade	≤ 36 anos (n=15)					
	Média	76,7	67,8	68,3	63,8	69,1
	Desvio padrão	9,6	16,6	19,7	18,0	13,6
	Amplitude	33,3	66,7	75,0	62,5	54,2
	Valor Mínimo	54,2	25,0	25,0	18,8	30,7
	Valor Máximo	87,5	91,7	100,0	81,3	84,9
	> 36 anos (n=15)					
	Média	79,7	73,1	70,0	75,0	74,4
	Desvio padrão	12,5	14,4	16,3	11,9	11,2
	Amplitude	37,5	45,8	50,0	40,6	31,3
Valor Mínimo	58,3	45,8	41,7	59,4	56,3	
Valor Máximo	95,8	91,7	91,7	100,0	87,5	

Fonte: Gonzaga et al (2011)

Ao considerar as médias gerais das pontuações de *Bias* e Qualidade de Vida, torna-se evidente que os gestores jovens são mais propensos a experimentar uma maior exposição a sentimentos negativos e estressores.

De acordo com Goleman (2004), a liderança sustentável se manifesta na habilidade de inspirar outras pessoas a alcançar um desempenho excepcional. Para efetivamente envolver equipes, é fundamental que o líder seja um "motivador". Nesse contexto, o *Bias* desempenha um papel relevante. Indivíduos com uma inclinação mais "positiva" geralmente possuem uma

maior capacidade de engajar os outros, especialmente quando se trata de processos de mudança. Boyatsis (2004) chega a uma conclusão semelhante, destacando que a motivação positiva é um elemento fundamental para o desenvolvimento emocional do líder, desde que haja equilíbrio. Em outras palavras, a menos que a organização tenha um desejo constante de "mudança", é importante não exagerar nas iniciativas de engajamento coletivo e motivação.

b) Resultados da pesquisa de Hans *et al* (2018):

Uma análise da Inteligência Emocional revelou que a maioria dos colaboradores (77,27%) apresenta altos níveis de competência emocional, enquanto uma minoria (22,73%) apresenta níveis médios.

Um estudo do engajamento profissional por meio da UWES (Utrecht Work Engagement Scale), mostrou que a maioria dos participantes (67,33%) está altamente engajada, 30,33% estão moderadamente engajados, e apenas 2,34% estão desengajados.

Para medir a força da relação entre Inteligência Emocional e engajamento profissional, utilizou-se o coeficiente de correlação de Pearson. Os resultados, apresentados na Figura 3, revelam uma forte correlação entre as duas variáveis.

**Figura 3 – Valores da Correlação de Pearson**

	Vigor	Dedicação	Absorção	Engajamento
<b>Autoconhecimento</b>	0,29505	0,31210	0,33262	0,33348
<b>Autogestão</b>	0,35663	0,42125	0,36579	0,40626
<b>Automotivação</b>	0,58821	<b>0,61198</b>	0,53880	<b>0,61918</b>
<b>Empatia</b>	0,49898	0,50442	0,45253	0,51857
<b>Habilidade Social</b>	0,53288	0,56968	0,45203	0,55409
<b>Inteligência Emocional</b>	0,57352	<b>0,61134</b>	0,53783	<b>0,61309</b>

**Fonte:** Hans *et al* apud Lopes (2018)

Os elementos que exibem uma correlação significativamente positiva incluem a automotivação e a dedicação, indicando que um aumento no nível de automotivação está conectado a maior dedicação. Similarmente, a relação entre o componente de automotivação e o conceito de engajamento (0,61918), assim como entre o componente de dedicação e o conceito de inteligência emocional (0,61134), mostra associações fortes.

Em atendimento ao propósito, pode-se concluir que há uma ligação entre a Inteligência Emocional e o Engajamento no Trabalho (0,61309), a qual é robusta e positiva. Em outras palavras, um aumento no índice de inteligência emocional de um profissional está diretamente associado a um maior nível de envolvimento e comprometimento no enredo do seu trabalho.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo deste estudo, aprofundamos a compreensão das interações entre a gestão emocional e os resultados organizacionais, utilizando análises qualitativas, revisão sistemática da literatura e incursões quantitativas, com a finalidade de identificar padrões, temas e insights que ajudassem a ampliar a compreensão das relações em questão.

Reconhecendo os múltiplos ganhos advindos da promoção da gestão emocional, notam-se melhorias no clima organizacional, aumento do engajamento e o impacto significativo da liderança na inteligência emocional e em decisões mais assertivas. Isso se traduz diretamente na melhoria da qualidade de vida e no aumento da eficácia no desempenho, consolidando a gestão emocional como uma ferramenta vital para elevar a produtividade e impulsionar a prospecção financeira. Ao mesmo tempo podendo propiciar redução de custos e o crescimento das receitas, alinhando-se a uma abordagem estratégica que não só fomenta um ambiente positivo ao bem-estar, mas também assegura ganhos tangíveis para a sustentabilidade e sucesso duradouro da organização.

Os resultados obtidos nas pesquisas sugerem que a gestão emocional pode ter relação com viés de gênero e idade na obtenção de resultados positivos pelas organizações e que a gestão emocional está relacionada proporcionalmente com o engajamento no ambiente de trabalho. Identificou-se, por exemplo, que o controle das emoções dos líderes mais jovens apresenta desempenho inferior em relação à líderes com idade superior.

As análises realizadas nesta tese também apontam para a necessidade de se considerar o contexto organizacional e as particularidades de cada empresa ao se trabalhar com gestão emocional, para gerar o engajamento, este que gera diversos benefícios tangíveis e intangíveis que proporciona: produtividade aumentada, menos rotatividade e aumento da inovação e Criatividade, estes indicadores importantes que impactam significativamente o orçamento das organizações.

Para próximos estudos sugere-se explorar de maneira mais assertiva e pragmática indicadores financeiros, visando não apenas entender, mas quantificar o impacto financeiro e seus resultados dessas estratégias nas organizações; onde a mensuração do retorno lucrativo desses investimentos pode prospectar uma melhoria contínua, além do viés de engajamento e produtividade, mas também impulsionando a estabilidade financeira e o sucesso duradouro no cenário empresarial competitivo.

## REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Monica et al. Inteligência emocional no trabalho em equipe em cuidados paliativos. **Revista Centro Universitário São Camilo**. 2012. 6(1):58-65. Disponível em: <<https://repositorio.usp.br/directbitstream/ae46a48d-3402-4219-88cf-2469c1280775/SILVA%2C%20M%20J%20P%20da%20doc%2089.pdf>>. Acesso em: 24 abr. 2023
- BAR-ON, R. **Inteligência social e emocional: Visões do Emotional Quotient Inventory**. In R. Bar-On, & J. D. A. Parker (Eds.), *Manual de inteligência emocional* (pp. 266-283). Porto Alegre: Artmed. 2002
- BAKKER, A. B., ALBRECHT, S. L., & Leiter, M. P. **Key questions regarding work engagement**. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 4-28. 2011.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). **The job demands-resources model: State of the art**. *Journal of Managerial Psychology*, 23(3), 346-367.
- BAKKER, A. B., DEMEROUTI, E., & SANZ-VERGEL, A. I. **Burnout and work engagement: The JD-R approach**. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 389-411. 2014
- BENNIS, Warren. **Liderança e gestão de pessoas**. In: HSM Management, São Paulo: publifolha, 2002.
- BISPO, Carlos Alberto Ferreira. **Um Novo Modelo de Pesquisa de Clima Organizacional**. *Revista de Produção*, v. 16, n. 2, p. 258-273, Mai/Ago. 2006. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/prod/a/4Cy7Wz5QsYJrPBnQBWt5R7x/?format=pdf&lang=pt>> Acesso em: 01 mai, 2023.
- BOYATZIS, R. **Get motivated**. *Harvard Business Review*, 82(1), 30. 2004
- BRADBERRY, T.; GREAVES, J. **Inteligência Emocional 2.0**. Rio de Janeiro: Sextante, 2014
- BRACKETT, M. A., & RIVERS, S. E. **Transforming students' lives with social and emotional learning**. In R. Pekrun & L. Linnenbrink-Garcia (Eds.), *International handbook of emotions in education* (pp. 368–388). Routledge/Taylor & Francis Group. 2014
- CARVALHO, D. A. SOUZA, A. A organização do trabalho e os agentes estressores: uma reflexão sobre o adoecimento ocupacional à luz da psicodinâmica do trabalho. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. Ano 03, Ed. 10, Vol. 09, pp. 50-69 out. de 2018. Disponível em: <<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/wp-content/uploads/kalins-pdf/singles/organizacao-do-trabalho.pdf>>. Acesso em: 1 de mai. de 2023.
- CAVALCANTI, V. L. et al. **Liderança e motivação**. 2ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- CHERNISS, C. **Inteligência Emocional: O que é e por que importa**. Apresentação na reunião anual da Society for industrial and Organizational Psychology, 2-10; ano 2000. Disponível em:

<file:///C:/Users/USER/Desktop/Emotional\_intelligence\_What\_it\_is\_and\_why\_it\_matte.pdf>. Acesso em: 1 de nov. de 2023

CHERNISS, C., & Goleman, D. **O local de trabalho emocionalmente inteligente: como selecionar, medir e melhorar a inteligência emocional em indivíduos, grupos e organizações.** Jossey-Bass, (Orgs.). 2001.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 7. ed, 2003.

COBÊRO, C.; PRIMI, R.; MUNIZ, M. **Inteligência emocional e desempenho no trabalho: um estudo com MSCEIT, BPR-5 e 16PF.** Paideia, 16, 337-348, 2006

COSTA, Bernardo Emanuel Marques Pereira da. **O impacto da percepção sobre a eficácia da liderança e sobre os níveis de inteligência emocional dos líderes na satisfação dos colaboradores em contexto laboral.** ISG - Dissertações de Mestrado em Gestão do Potencial Humano. Lisboa, 2022. Disponível em: <<https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/41835/1/Dissertac%CC%A7a%CC%83o%20Bernardo%20Costa.pdf>> Acesso em: 04 nov. 2023

COVEY, Stephen R. **Liderança baseada em princípios.** Tradução Astrid Beatriz de Figueiredo. 8ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002

DEN HARTOG, D. N., BOON, C., VERBURG, R. M., & CROON, M. A. **HRM, communication, satisfaction, and perceived performance: A cross-level test.** Journal of Management, 39(6), 1637-1665. 2012

CURY, A. **Gestão da Emoção.** 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2015.

FERREIRA, M. C., PACHECO, S., PINTO, N. M., FERNANDES, H. A., & Silva, A. P. C. **O bem-estar no trabalho e a predição de exaustão emocional.** Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração. Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 31.2007.

FONTENELE, M., ; RODRIGUES, T. (2017). **Estilos de liderança e o desempenho profissional nos ambientes de trabalho.** Revista UNINGÁ, 30(2), 74-81. 2017.

GARDENSWARTZ, Lee; CHERBOSQUE, Jorge; ROWE, Anita. **Inteligência emocional na gestão de resultados.** São Paulo: Clio, 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 7 ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GIL, João Tiago Conceição Silva Marques. **Implicações da inteligência emocional na motivação. Uma aplicação a uma organização Castrense.** 2014. 103 f. Dissertação apresentada para grau de mestre – Instituto Superior de Gestão, Lisboa, 2014. Disponível em: Acesso em: 05 Jan.2024.

GOLEMAN, D. (2012). **Inteligência Emocional.** Rio de Janeiro: Objetiva.

GONZAGA, A. R.; MONTEIRO, J. K. **Inteligência emocional e qualidade de vida em gestores brasileiros.** Aval. psicol., Itatiba, v. 10, n. 2, p. 117-127, ago. 2011. Disponível em:



<[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1677-04712011000200003&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-04712011000200003&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 03 nov. 2023.

HANSEN, Rogério; FABRICIO, Adriane; ROTILI, Liane Beatriz; LOPES, Luis Felipe Dias. Inteligência Emocional e Engajamento no Ambiente de Trabalho: estudo empírico a partir de gestores e equipes. **Revista Gestão Organizacional**, [S.L.], v. 11, n. 1, p. 3-24, 18 set. **Revista Gestao Organizacional**. <http://dx.doi.org/10.22277/rgo.v11i1.3980>. 2018

HUMPHREY, Ronald H. et al. **Leading with emotional labor**. Article in Journal of Managerial Psychology, 2008. Disponível em: <<file:///C:/Users/USER/Desktop/HumphreyPollackHawver2008.pdf>> Acesso em: 04 nov. 2023.

KAFETSIOS, K., & ZAMPETAKIS, L. A. **Emotional intelligence and job satisfaction: Testing the mediatory role of positive and negative affect at work**. Personality and Individual Differences, 44(3), 712-722. 2008. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.paid.2007.10.004f>>. Acesso em: 03 nov. 2023

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos da metodologia científica**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LONGHI, Carine Fabíola. **Inteligência emocional x liderança**. Anais - VII Congresso de Pesquisa e Extensão da FSG, Caxias do Sul, v. 7, n. 7, p. 58-65, 2016

LOPES, M.F.L.N. (2020). **Análise das Medidas de Inteligência Emocional: Antes e Após intervenções Dessas Vivências**. Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo, Instituto de Psicologia. Disponível em: <[teses.usp.br/teses/disponiveis/47/47135/tde-28052020-182738/publico/lopes\\_me.pdf](teses.usp.br/teses/disponiveis/47/47135/tde-28052020-182738/publico/lopes_me.pdf)>. Acesso em: 22 jan. 2023.

MACEY, W. H., & Schneider, B. **The meaning of employee engagement**. **Industrial and Organizational Psychology**, 1(1), 3-30. 2008.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 6.ed. Porto Alegre: Bookman, 2018.

MARTINS, M. C. F.; OLIVEIRA, B.; SILVA, C. F.; PEREIRA, K. C.; SOUSA, M. R. **Construção e validação de uma escala de medida de clima organizacional**. Psicologia: Organizações e Trabalho, 4 (1), 37-60. 2008.

MAYER, J. D.; SALOVEY, P.; CARUSO, D. R. **The Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT): Test Manual**. Toronto, CA: Multi-Health Systems, 2002

MAZZEI, O. T. **A importância do Quociente Emocional – QE**. Umuarama – MG: Acrópolis, v.12, nº.4, out/dez, 2004

MELO, K. S., APARÍCIO, I., OLIVEIRA, P. C. & CALVOSA, M. V. D. **Desenvolvimento de carreira: o papel da mulher nas organizações**. Revista Cadernos de Administração, 1(2), 17-27. 2009

MENEZES, I. & GOMES, A. **Clima Organizacional: uma revisão histórica do construto.** Psicologia em Revista, Belo Horizonte, v. 16, n. 1, p. 158-179, abr. 2010. Disponível em: <<http://periodicos.pucminas.br/index.php/psicologiaemrevista/article/view/P.1678-9563.2010v16n1p158/1528>>. Acesso em: 30 abr. 2023

NASCIMENTO, Alisson et al. **A influência da inteligência emocional no desenvolvimento das competências em pequenas e médias empresas.** FAE Centro Universitário | Núcleo de Pesquisa Acadêmica – NPA, 2020. Disponível em: <<file:///C:/Users/USER/Downloads/301-759-1-SM.pdf>>. Acesso em: 24 abr. 2023

OLIVEIRA, R. C. S. (2020). **Inteligência Emocional a Luz dos Componentes de Goleman (2015): uma análise da influência da Inteligência Emocional no exercício de cargos formais de liderança em uma empresa distribuidora de energia elétrica.** João Pessoa: IFPB. Disponível em: <<https://repositorio.ifpb.edu.br/bitstream/177683/1134/1/Intelig%C3%A2ncia%20Emocional%20-%20Rayssa%20Costa%20da%20Silva%20Oliveira.pdf>>. Acesso em: 22 jan. 2023.

OLIVEIRA, Lucia Barbosa; ROCHA, Juliana da Costa. (2017). Work engagement: individual and situational antecedents and its relationship with turnover intention. **Review Of Business Management**, [S.L.], v. 19, n. 65, p. 415-431, 26 jul. FECAP Fundacao Escola de Comercio Alvares. <http://dx.doi.org/10.7819/rbgn.v19i64.3373>. Acesso em: 30 abr. 2023.

PAULA, P. H. L. de. (2017). **A influência da inteligência emocional na liderança.** Universidade de Taubaté – SP. Disponível em: <https://repositorio.unitau.br/jspui/bitstream/20.500.11874/3443/1/Paulo%20Henrique%20Leite%20de%20Paula.pdf> Acesso em: 22 jan. 2023.

PUENTE-PALACIOS, K. E. **Abordagens teóricas e dimensões empíricas do conceito de clima organizacional.** Revista de Administração – RAUSP, 37,96-104. 2002.

PRADO, Claudia Eliza. **Estresse ocupacional: causas e consequências.** Revista Brasileira de Medicina do Trabalho. São Paulo, v. 14, n. 3, p. 285-289, 2016. Disponível em: <<https://cdn.publisher.gn1.link/rbmt.org.br/pdf/v14n3a14.pdf>>. Acesso em: 01 mai. 2023

RICH, B. L., LEPINE, J. A., & CRAWFORD, E. R. **Job engagement: Antecedents and effects on job performance.** Academy of Management Journal, 53(3), 617.635. 2010

RIZZATTI, Gerson. **Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras.** Florianópolis, 2002. Tese (Doutorado). Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/84206/186334.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 30 abr. 2023

RIZZOTTO, Monica. **Inteligência Emocional: aspectos que os líderes devem desenvolver para influenciar no comportamento dos seus colaboradores.** Universidade de Caxias do Sul – UCS, 2019. Disponível em: <<https://repositorio.ucs.br/xmlui/bitstream/handle/11338/6159/TCC%20Monica%20Rizzotto.pdf?sequence=1>> Acesso em: 04 nov. 2023

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional** (11ª ed., Trad. Reynaldo Marcondes). São Paulo: Pearson Prentice Hall. (Obra original publicada em 1943). 2005

SALANOVA, M., AGUT, S., & PEIRÓ, J. M. **Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate.** *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217-1. 2005

SALANOVA, M.; SCHAUFELI, W. B. *El. Engagement en el trabajo.* Madrid: Alianza Editorial. 2009

SANTOS, J.; NEIVA, E.; ANDRADE-MELO, E. **Relação entre Clima Organizacional, Percepção de Mudança organizacional e Satisfação do Cliente.** *Psicologia: Teoria e Pesquisa.* Brasília, Jan-Mar 2013, Vol. 29 n. 1, pp. 31-39. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/ptp/a/hTpjbqbsHJ7Bd8TSMhm9jnj/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 30 abr. 2023.

SALOVEY, P. & MAYER, JD **Inteligência Emocional. Imagination, Cognition and Personality**, 9, 1990.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico.** 23. ed. Rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). **O engajamento no trabalho e a síndrome de burnout: Um modelo integrativo.** *Revista de Administração de Empresas*, 42(2), 74-87.

SCHAUFELI, W.; DIJKSTRA, P.; VAZQUEZ, A. C. *Engajamento no trabalho.* São Paulo: Casa do Psicólogo, 2013.

SHAUFELI, Wilmar; BAKKER, Arnold. **UWES- Utrecht Work Engagement Scale Preliminary Manual. Occupational. Health Psychology Unit Utrecht University**, 2003. Adaptado e traduzido por: ANGST, Rosana, BENEVIDES-PEREIRA, Ana Maria T., PORTO-MARTINS, Paulo C. *Escala de Engagement do Trabalho de Utrecht*, 2009.

SCHAUFELI, W. B.; BAKKER, A. B. Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: a multisample study. *Journal of Organizational Behavior*, v.25, p.293-315, 2004.

SCHRIESHEIM, C. A., CASTRO, S. L., & COGLISER, C. C. Leader-member exchange (LMX) research: **A comprehensive review of theory, measurement and data-analytic practices.** *Leadership Quarterly*, 10(1), 63-113. 1999

SHUCK, B., ; WOLLARD, K. **Engajamento dos funcionários e DRH: Uma revisão seminal dos fundamentos.** *Revisão de Desenvolvimento de Recursos Humanos*, 9(1), 89–110. 2010.

WARR, P., & INCEOGLU, I. **Job engagement, job satisfaction, and contrasting associations with person-job fit.** *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(2), 129-138. 2012

WEISINGER, Hendrie, PH.D. **Inteligência Emocional no Trabalho: Como aplicar os conceitos revolucionários da IE nas suas relações profissionais, reduzindo o estresse, aumentando a satisfação, eficiência e competitividade.** 19. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001

XANTHOPOULOU, D., BAKKER, A. B., DEMEROUTI, E., & SCHAUFELI, W. B. **The role of personal resources in the job demands-resources model.** *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121-141. 2007