

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

JEBSON MEIRA TRINDADE

**A IMPORTÂNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO PROCESSO DE
TOMADA DE DECISÃO**

São Luís

2025

JEBSON MEIRA TRINDADE

**A IMPORTÂNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO PROCESSO DE
TOMADA DE DECISÃO**

Trabalho de conclusão de curso, na modalidade de artigo, apresentado como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração da Universidade Federal do Maranhão - UFMA.

Orientadora: Prof^ª. Ma. Carla Emília Amaral Ferreira

São Luís

2025

Meira Trindade, Jebson.

A importância da inteligência emocional no processo de tomada de decisão / Jebson Meira Trindade. - 2025.

31 f.

Orientadora: Carla Emilia Amaral Ferreira.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação, Artigo) –
Curso de Administração, Universidade Federal do Maranhão,
São Luís, 2025.

1. Inteligencia Emocional. 2. Liderança e Inteligência Emocional. 3. Tomada de Decisão. 4. Inteligência Social. I. Amaral Ferreira, Carla Emilia. II. Título.

JEBSON MEIRA TRINDADE

**A IMPORTÂNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO PROCESSO DE
TOMADA DE DECISÃO**

Trabalho de conclusão de curso, na modalidade de artigo, apresentado como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração da Universidade Federal do Maranhão – UFMA.

Aprovado em: 12./02/2025

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Carla Emília Amaral Ferreira (orientadora)
Me^a em Educação e Pedagogia Profissional
Universidade Federal do Maranhão

Prof. Ademir da Rosa Martins
Dr. Em Informática na Educação
Universidade Federal do Maranhão

Prof. Ricardo Luiz Casella Dugaich
Me. Em Administração de Empresas
Universidade Federal do Maranhão

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço a Deus, cuja força e sabedoria guiaram todos os passos dessa jornada. Sem Ele, nada disso seria possível.

À minha família, meu alicerce, agradeço profundamente por todo amor, suporte e incentivo. À minha mãe, Maria de Fátima Meira Trindade, e ao meu pai, José Gomes Trindade “In memoriam”, sou eternamente grato pelos valores que me ensinaram, pela paciência e pelo exemplo de dedicação e coragem que sempre me inspiraram. À minha irmã, Jemmla Meira Trindade Moreira, que foi uma verdadeira parceira nessa caminhada, incentivando-me a estudar e oferecendo todo o apoio possível nos momentos mais desafiadores.

Aos meus amigos, que estiveram ao meu lado compartilhando alegrias e desafios, deixo minha gratidão, especialmente a Marcel Roane Ferreira de Sousa, pela amizade e apoio constantes.

À minha orientadora, professora Ma. Carla Emília Amaral Ferreira, meu sincero agradecimento pela orientação, paciência e confiança em mim como aluno. Sua dedicação e incentivo foram fundamentais para a conclusão deste trabalho.

A todos vocês, minha eterna gratidão por fazerem parte dessa trajetória.

“Uma longa viagem começa com um único passo” Lao-Tse

RESUMO

A inteligência emocional é fundamental no processo de tomada de decisão, especialmente em ambientes desafiadores e em constante mudança. Ela envolve a capacidade de reconhecer, entender e gerenciar as próprias emoções, além de perceber e lidar com as emoções dos outros. No ambiente organizacional, essa competência contribui para decisões mais equilibradas e eficazes, permitindo que líderes e colaboradores mantenham o controle em situações de pressão, tomem decisões mais racionais e fortaleçam as relações interpessoais. Nesse sentido, surge a seguinte problemática: Como a inteligência emocional se manifesta nos ambientes organizacionais e influencia os processos de tomada de decisão em diferentes contextos de incertezas e pressão? Assim, este trabalho tem por objetivo compreender como a inteligência emocional influencia o processo de tomada de decisão em contexto de incertezas e pressão. Para tanto, procedeu-se de uma revisão de literatura contemplando a inteligência emocional, componentes da inteligência emocional, teorias e modelos. Foram realizadas buscas em plataformas de base de dados eletrônicas, tais como Google Acadêmico, *Scientific Electronic Library Online* (Scielo) e o Portal de Periódicos Capes (CAPES), o recorte temporal para a busca dos artigos foi de 2015 a 2024. O que permitiu concluir que a inteligência emocional, portanto, configura-se não apenas como uma habilidade individual, mas como um fator estratégico dentro das organizações. A integração dessas práticas e ferramentas no dia-a-dia corporativo resulta em um ambiente mais equilibrado, produtivo e saudável, impulsionando a organização em direção ao sucesso de forma sustentável.

Palavras-chave: Inteligência Emocional. Liderança e Inteligência Emocional. Tomada de decisão. Inteligência Social.

ABSTRACT

Emotional intelligence is fundamental in the decision-making process, especially in challenging and constantly changing environments. It involves the ability to recognize, understand, and manage one's own emotions, as well as to perceive and address the emotions of others. In organizational settings, this competency contributes to more balanced and effective decisions, enabling leaders and team members to maintain control under pressure, make more rational choices, and strengthen interpersonal relationships. In this context, the following issue arises: How does emotional intelligence manifest in organizational environments and influence decision-making processes in various contexts of uncertainty and pressure? Thus, this study aims to understand how emotional intelligence impacts decision-making processes in situations of uncertainty and pressure. For this purpose, a literature review was conducted, covering emotional intelligence, its components, theories, and models. Searches were performed on electronic database platforms such as Google Scholar, Scientific Electronic Library Online (SciELO), and the Capes Journal Portal (CAPES), with the time frame for article searches ranging from 2015 to 2024. This review concluded that emotional intelligence is not merely an individual skill but also a strategic factor within organizations. The integration of these practices and tools into daily corporate life results in a more balanced, productive, and healthy environment, driving organizations toward sustainable success.

Keywords: Emotional Intelligence; Leadership et Emotional Intelligence; Decision Making; Social Intelligence.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
2	INTELIGÊNCIA EMOCIONAL: CONCEITOS E FUNDAMENTOS	9
2.1	Componentes da inteligência emocional.....	10
2.2	Relação entre Soft Skills e Inteligência Emocional	12
2.3	Teorias e Modelos	13
2.3.1	<i>Modelo de Salovey e Mayer (1990)</i>	13
2.3.2	Modelo de Goleman (1995)	13
2.3.3	Modelo de Bar-On (1997)	14
2.3.4	Modelo de Ciarrochi, Forgas e Mayer (2001)	14
2.3.5	Modelo de Trait EI de Petrides (2001)	14
3	INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E TOMADA DE DECISÃO	15
3.1	Fatores que influenciam a inteligência emocional nas empresas	16
3.2	Desafios e limitações da inteligência emocional no processo decisório.....	16
4	METODOLOGIA	17
5	RESULTADOS E DISCUSSÃO	18
5.1	Identificar os principais componentes da inteligência emocional e sua aplicação no processo de tomada de decisão	23
5.2	Comparar estratégias de tomada de decisão que incorporam inteligência emocional.....	24
5.3	Descrever práticas e ferramentas que ajudem os indivíduos e organizações a desenvolverem inteligência emocional mais eficazes e seguras	26
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	28
	REFERÊNCIAS	29

A IMPORTÂNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO¹

Jebson Meira Trindade²
Carla Emília Amaral Ferreira³

1 INTRODUÇÃO

No mundo atual, marcado por constantes evoluções tecnológicas e pela necessidade de adaptação em um mercado altamente competitivo, indivíduos e organizações precisam estar preparados para tomar decisões rápidas e assertivas. Nesse contexto dinâmico e complexo, não basta apenas ter o mais alto nível de conhecimento técnico.

A inteligência emocional é fundamental para garantir decisões eficazes, especialmente em contextos marcados por incertezas, pressões e interações interpessoais. Ela permite que os indivíduos reconheçam e gerenciem suas emoções, mantenham o equilíbrio sob pressão e compreendam os sentimentos dos outros, facilitando decisões mais conscientes e assertivas.

Muitas organizações ainda carecem de ferramentas adequadas para o processo decisório e, para se manterem competitivas, precisam de líderes capazes de lidar com a incerteza, identificar oportunidades e desenvolver estratégias que gerem vantagem competitiva. A inteligência emocional, que envolve habilidades como autoconsciência, autocontrole, empatia e habilidades sociais, é decisiva para a qualidade das decisões tomadas, especialmente em cenários complexos.

Como destacou o filósofo argelino Albert Camus (1996), “A vida é a soma de todas as suas escolhas”. No ambiente profissional, essas escolhas são moldadas não apenas pela lógica, mas também, pela capacidade de gerenciar emoções e compreender o impacto emocional das decisões nos indivíduos e na organização como um todo.

A inteligência emocional é essencial no processo de tomada de decisão, tanto no âmbito pessoal quanto organizacional. Ela vai além do simples raciocínio lógico, abrangendo a capacidade de gerenciar emoções, manter a calma sob pressão, reconhecer sentimentos dos outros e estabelecer relações eficazes. Em um mundo onde a velocidade das mudanças e o volume de dados são crescentes, tomar decisões acertadas exige não apenas uma mente analítica, mas também habilidades emocionais para lidar com contextos de alta complexidade e incerteza.

Nesse sentido, surge a seguinte problemática: Como a inteligência emocional se manifesta nos ambientes organizacionais e influencia os processos de tomada de decisão em diferentes contextos de incertezas e pressão?

O objetivo dessa pesquisa é compreender como a inteligência emocional influencia o processo de tomada de decisão em contextos de incertezas e pressão. E como objetivos específicos: Identificar os principais componentes da inteligência emocional e sua aplicação no processo de tomada de decisão em contextos de incertezas e pressão. Determinar estratégias de tomada de decisão que incorporam inteligência emocional, visando aperfeiçoar resultados em cenários complexos. Descrever práticas e ferramentas que ajudem indivíduos e organizações a desenvolverem inteligência emocional para decisões mais eficazes e seguras.

1 Artigo apresentado para a disciplina de TCC II do Curso de Administração da UFMA e defendido como Trabalho de Conclusão de Curso perante banca examinadora em sessão pública no semestre acadêmico de 2024.2, na cidade de São Luís/MA;

2 Aluno (a) do Curso de Administração/UFMA. Contato: e-mail; Jebson.meira@discente.ufma.br;

3 Professor (a) Orientador (a). Me.^a em Educação e Pedagogia Profissional. Departamento de Ciências Contábeis, Imobiliárias e Administração DECCA/CCSo/UFMA. Contato: e-mail. carla.emilia@ufma.br.

Para o desenvolvimento do presente trabalho foi realizada uma revisão de literatura por meio da base de dados Google Acadêmico, SCIELO e periódicos CAPES. E as seguintes palavras-chave para a busca: Inteligência Emocional; Liderança Inteligência Emocional; Organizações; Tomada de decisão e esses respectivos termos em inglês. O recorte temporal usado para a busca dos artigos foi de 2015 a 2024. Foram utilizados 10 trabalhos completos disponíveis de acesso aberto. Esses trabalhos foram lidos na íntegra, depois de lidos e destacados os objetivos e os resultados obtidos, fez-se um resumo dos principais pontos discutidos pelos autores.

A escolha do tema sobre a importância da inteligência emocional na tomada de decisões justifica-se pela crescente complexidade dos ambientes organizacionais e pessoais, que exigem decisões rápidas e estratégicas. No cenário contemporâneo, líderes e profissionais não enfrentam apenas desafios técnicos, mas também precisam gerenciar suas emoções e as dos outros para tomar decisões assertivas e equilibradas sob pressão.

Compreender como a inteligência emocional influencia a tomada de decisão é essencial para minimizar erros e melhorar a eficiência em ambientes competitivos. Profissionais emocionalmente inteligentes conseguem manter o equilíbrio em situações de estresse, lidar com conflitos e construir relacionamentos saudáveis são fatores fundamentais para decisões eficazes e sustentáveis.

Além disso, este estudo busca preencher uma lacuna teórica e prática, oferecendo estratégias e ferramentas para desenvolver a inteligência emocional em indivíduos e organizações. Com base em experiências profissionais e em conhecimentos adquiridos em disciplinas como Comportamento Organizacional, Psicologia Organizacional e Gestão de Recursos Humanos, esta pesquisa visa contribuir para o desenvolvimento de melhores práticas de liderança e aprimoramento organizacional.

Este trabalho está composto por seis capítulos. Sendo o primeiro uma introdução, onde são apresentados o tema, o problema, os objetivos, a metodologia e a justificativa da pesquisa. No segundo, a fundamentação teórica contemplando: (a) inteligência emocional, (b) componentes da inteligência emocional (c) teorias e modelos. No terceiro capítulo, apresentam-se a inteligência emocional e a tomada de decisão, fatores que influenciam os desafios e limitações no processo decisório. No quarto o método de realização da pesquisa para que os objetivos desse trabalho fossem alcançados incluindo seu delineamento, a forma de coleta e de análise de informações. No quinto, os resultados e uma análise deles. E por último, as considerações finais, e por fim as referências.

2 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL: CONCEITOS E FUNDAMENTOS

A inteligência emocional é a capacidade de perceber, compreender e identificar tanto os próprios sentimentos quanto os dos outros. Ela também envolve a habilidade de motivar-se e controlar as emoções para facilitar a tomada de decisões. Essa competência pode ser um fator determinante para o sucesso ou fracasso dentro de uma organização, influenciando diretamente o desempenho dos funcionários (Rodrigues, 2018).

A expressão "inteligência emocional" e suas abreviações, como QE (Quociente Emocional) ou IE (Inteligência Emocional), tornaram-se amplamente reconhecidas em diversas línguas. Um dos fatores mais importantes é seu impacto no mundo dos negócios, especialmente nas áreas de liderança e desenvolvimento de funcionários. Por isso, muitas empresas têm direcionado seu foco para a inteligência emocional ao realizar processos de contratação e na gestão de pessoas (Goleman, 2015).

Segundo Rodrigues (2018, p. 8):

Por muito tempo, as organizações operaram sob a premissa de uma racionalidade que se revelou limitada pela própria natureza biológica e instintiva do ser humano. O

comportamento das pessoas era visto como um reflexo exclusivo da cognição e da interação cultural, ou seja, resultado da capacidade de pensar e tomar decisões sobre a realidade com base em processos de educação e socialização.

O autor está destacando que a inteligência emocional é vista como uma habilidade essencial para líderes e colaboradores, pois influencia diretamente a maneira como as pessoas se relacionam, tomam decisões e gerenciam conflitos. Por isso, muitas empresas têm dado maior importância a essa competência durante os processos de contratação e na gestão de seus funcionários, reconhecendo que trabalhadores emocionalmente inteligentes tendem a ser mais eficientes e eficazes em suas funções.

Por sua vez, comenta Carneiro; Zondonadi (2022, p.87):

Inteligência emocional é a capacidade de criar motivações para si próprio e de persistir num objetivo apesar de percalços, de controlar impulsos e aguardar pela satisfação dos seus desejos, de se manter em bom estado de espírito e impedir que a ansiedade interfira na capacidade de raciocinar, de ser empático e autoconfiante.

O autor está destacando uma visão tradicional que prevaleceu por muito tempo nas organizações, onde se acreditava que as decisões e comportamentos humanos eram governados apenas pela racionalidade e lógica. Essa abordagem sugeria que as ações das pessoas eram resultados exclusivamente de sua capacidade de pensar e raciocinar, influenciadas pela cultura e pelos processos de educação e socialização. No entanto, o autor argumenta que essa visão é limitada, pois ignora a influência de aspectos biológicos e naturais que também moldam o comportamento humano. Em outras palavras, os seres humanos não são apenas seres racionais; eles são igualmente influenciados por suas emoções, instintos e natureza biológica, que afetam suas decisões e interações no ambiente organizacional.

2.1 Componentes da inteligência emocional

A inteligência emocional como foi visto anteriormente envolve a capacidade de compreender e gerenciar as próprias emoções, bem como de reconhecer e lidar com as emoções dos outros. Desenvolvida e popularizada por Daniel Goleman, a teoria da inteligência emocional destaca que essa competência vai além do conhecimento técnico e das habilidades cognitivas. Ela é composta por cinco componentes principais: autoconsciência, autocontrole, motivação, empatia e habilidades sociais. Cada um desses elementos possui um papel fundamental na forma como lidamos com desafios, interagimos com outras pessoas e tomamos decisões. Compreender e aprimorar esses componentes pode melhorar significativamente as relações interpessoais, a produtividade e a liderança, sendo um diferencial importante no ambiente de trabalho e na vida cotidiana (Goleman, 2015).

a) Autoconhecimento emocional refere-se à habilidade de reconhecer e compreender as próprias emoções e sentimentos. Envolve a assimilação profunda das emoções, permitindo que as pessoas sejam honestas consigo mesmas e com os outros. Esse componente também está relacionado à compreensão dos próprios valores e objetivos pessoais. Já o controle emocional diz respeito à capacidade de regular e gerenciar as emoções, entendendo-as e utilizando-as de forma estratégica para lidar com situações diversas e alcançar melhores resultados (Goleman, 2015).

b) Autocontrole é a habilidade de gerenciar e controlar suas próprias emoções, especialmente em situações desafiadoras. Isso inclui a capacidade de adiar gratificações e manter a calma sob pressão (Alves, 2021). Essa competência permite que uma pessoa mantenha a calma, aja de forma equilibrada e tome decisões racionais, mesmo sob pressão. (Carneiro; Zondonadi, 2022).

O autocontrole envolve não apenas a capacidade de adiar gratificações imediatas, mas também de evitar reações impulsivas que possam gerar consequências negativas. Pessoas com um bom nível de autocontrole conseguem pensar antes de agir, refletindo sobre suas ações e considerando os impactos delas. Essa habilidade é fundamental no ambiente profissional, pois contribui para a resolução de conflitos, melhora o trabalho em equipe e ajuda a lidar com situações inesperadas de maneira eficaz (Gonzaga; Rodrigues, 2018). Desenvolver o autocontrole significa fortalecer a resiliência emocional e a capacidade de manter o foco e a disciplina em diferentes contextos, sempre buscando soluções produtivas e construtivas. (Khosravi et al. 2020).

c) Motivação é a habilidade de direcionar suas emoções para alcançar objetivos. Pessoas emocionalmente inteligentes são movidas por metas internas, têm iniciativa e permanecem persistentes diante de obstáculos (Gonzaga; Rodrigues, 2018).

A motivação interna permite que essas pessoas mantenham uma atitude positiva e resiliente, mesmo quando os obstáculos parecem difíceis de superar. Elas conseguem transformar frustrações em energia para continuar tentando e adaptar suas estratégias sempre que necessário. Essa habilidade é essencial não apenas para o desenvolvimento pessoal, mas também para o sucesso profissional, pois impulsiona a produtividade, a inovação e o crescimento. No ambiente de trabalho, indivíduos motivados inspiram outros ao seu redor, ajudando a criar uma cultura de otimismo e comprometimento que é fundamental para o alcance de metas coletivas e o sucesso organizacional (Santos, 2022).

d) Empatia é a capacidade de compreender as emoções dos outros e ver as situações a partir da perspectiva deles. Isso é essencial para construir relacionamentos sólidos e manter a harmonia no ambiente de trabalho. Essa capacidade vai além de simplesmente sentir pena ou compaixão; trata-se de realmente se colocar no lugar do outro e entender o que ele está vivenciando. A empatia ajuda a construir relacionamentos sólidos, pois promove uma comunicação mais eficaz, gera confiança e cria um ambiente de respeito mútuo (Moreira, 2018).

No contexto do ambiente de trabalho, a empatia ajuda na promoção de uma cultura organizacional saudável. Quando os colaboradores se sentem compreendidos e valorizados, a satisfação no trabalho aumenta, assim como a colaboração e o engajamento nas atividades. Além disso, líderes empáticos são capazes de entender as necessidades e motivações de suas equipes, o que facilita a resolução de conflitos e a promoção de um ambiente inclusivo. (Gonzaga; Rodrigues, 2018).

e) Habilidades sociais constituem um componente fundamental da inteligência emocional, englobando a competência de gerenciar relacionamentos de maneira eficaz. Essas habilidades são essenciais para interações bem-sucedidas, pois permitem que as pessoas se comuniquem claramente, colaborem de forma produtiva e exerçam liderança com empatia. Indivíduos que dominam essas habilidades conseguem construir conexões interpessoais positivas, fundamentais para o desenvolvimento de ambientes de trabalho harmoniosos e colaborativos (Kai, 2022).

Segundo Cunha (2016) a comunicação, como parte das habilidades sociais, envolve não apenas a capacidade de expressar ideias e sentimentos de maneira clara e assertiva, mas também a habilidade de ouvir ativamente os outros. Essa escuta atenta permite entender diferentes pontos de vista e mostra aos colegas que suas opiniões são valorizadas, promovendo um clima de respeito e confiança.

Além disso, a cooperação é uma habilidade social que incentiva o trabalho em equipe e a colaboração em projetos. Profissionais que são bons em cooperar são capazes de unir esforços, compartilhar responsabilidades e alcançar objetivos comuns. Essa capacidade de trabalhar em conjunto é essencial em ambientes que exigem sinergia e um alto nível de coordenação (Fabiola, 2016).

Essas competências de interação e colaboração fazem parte de um conjunto mais amplo conhecido como soft skills. Enquanto a inteligência emocional fornece a base para compreender e gerenciar emoções, as soft skills representam a aplicação prática dessas competências em situações do dia-a-dia profissional. Habilidades como comunicação eficaz, resolução de conflitos, adaptabilidade e liderança são exemplos de soft skills que se tornam cada vez mais valorizadas no mercado de trabalho (Vogler, 2017). No próximo tópico, será explorado como essas habilidades interpessoais complementam as competências técnicas e contribuem diretamente para o sucesso profissional e organizacional.

2.2 Relação entre Soft Skills e Inteligência Emocional

O termo Soft Skills pode ser definido de diversas formas, sendo frequentemente referido como habilidades, competências ou traços comportamentais. Antes de abordar a importância das Soft Skills no ambiente de trabalho, é fundamental compreender o conceito de Hard Skills. Também conhecidas como habilidades técnicas, as Hard Skills envolvem o conhecimento específico e técnico necessário para a execução de tarefas e o desempenho eficiente das funções profissionais (Reis, 2024).

De acordo com Carlucci e Schiuma (2018), o conhecimento técnico vem se tornando uma commodity ao longo dos anos. A aquisição de Hard Skills está cada vez mais acessível por meio de máquinas inteligentes, sistemas de mineração de dados, transferências de tecnologia, fusões, parcerias e pela contratação de profissionais qualificados. Esse cenário aponta para uma valorização crescente de um novo tipo de conhecimento aquele que diferencia os seres humanos, como emoções, energia, intuição e criatividade.

Atualmente, as empresas estão cada vez mais focadas em habilidades humanas que podem oferecer vantagens competitivas significativas. Embora as Hard Skills — ou habilidades técnicas — sejam essenciais para realizar tarefas específicas, elas são vistas como pré-requisitos básicos para desempenhar uma função e não garantem, por si só, o sucesso profissional. Isso ocorre porque essas competências podem ser adquiridas por meio de treinamentos, tecnologia ou pela simples automação de processos (Gonzaga; Rodrigues, 2018).

No passado, as Hard Skills eram vistas como as únicas competências essenciais para o desenvolvimento de uma carreira profissional. Contudo, atualmente, habilidades como relacionamento interpessoal, comunicação eficaz e capacidade de apresentação se tornaram indispensáveis para o sucesso profissional. Essas competências, quando aplicadas e integradas às habilidades técnicas de maneira adequada, impulsionam o progresso na carreira e tornam os profissionais mais completos e preparados para os desafios do mercado (Gonzaga, 2018).

Apesar dessa importância, muitos jovens profissionais ainda não recebem a devida instrução ou ênfase no desenvolvimento dessas habilidades no ambiente de trabalho. Em uma sociedade cada vez mais orientada pela informação e tecnologia, as Soft Skills estão auxiliando na transformação da dinâmica organizacional. Elas facilitam o trabalho colaborativo, promovem a inovação e contribuem para a resolução de problemas de maneira mais eficaz (Reis, 2024).

Portanto, integrar Soft Skills ao desenvolvimento profissional não é apenas um diferencial, mas uma necessidade para acompanhar as mudanças rápidas do mercado e garantir um crescimento sustentável na carreira. Profissionais com fortes habilidades interpessoais conseguem não apenas atender às demandas técnicas, mas também promover o engajamento, resolver conflitos e contribuir para uma cultura organizacional positiva (Goleman, 2015).

2.3 Teorias e Modelos

A inteligência emocional (IE) foi amplamente discutida e desenvolvida por diferentes teóricos ao longo do tempo, e diversas teorias e modelos foram propostos para explicar como ela funciona e como pode ser aplicada no contexto pessoal e profissional. Abaixo serão discutidas algumas das principais teorias e modelos da inteligência emocional.

2.3.1 Modelo de Salovey e Mayer (1990)

Os psicólogos Peter Salovey e John Mayer (1990) foram os primeiros a propor uma definição formal de inteligência emocional, descrevendo-a como a capacidade de perceber, avaliar e expressar emoções com precisão, além de regular as emoções para promover o crescimento emocional e intelectual. Eles propuseram que a inteligência emocional se divide em quatro habilidades principais conforme o quadro abaixo:

Quadro 1- Habilidades principais do modelo de Salovey e Mayer (1990)

Habilidades	Descrição
Percepção emocional	Capacidade de identificar e reconhecer emoções em si mesmo e nos outros.
Facilitação emocional	A habilidade de usar emoções para facilitar o pensamento e a resolução de problemas.
Compreensão emocional	A capacidade de compreender as causas e consequências das emoções e de prever o impacto emocional de eventos futuros
Regulação emocional	A habilidade de gerenciar e modificar as emoções de forma adaptativa, tanto em si mesmo quanto nos outros.

Fonte: (Adaptado Salovey; Mayer, 1990).

Os autores argumentam que indivíduos que desenvolvem as habilidades relacionadas à inteligência emocional são capazes de compreender e expressar suas próprias emoções, reconhecer as emoções dos outros, regular seus sentimentos e utilizar o humor e as emoções de maneira estratégica para promover comportamentos adaptativos (Dantas, 2004).

2.3.2 Modelo de Goleman (1995)

O psicólogo Daniel Goleman popularizou o conceito de inteligência emocional com seu livro "*Emotional Intelligence*" (1995), que ampliou a ideia de que a inteligência emocional é uma habilidade essencial para o sucesso no trabalho e na vida pessoal. Goleman dividiu a inteligência emocional em quatro áreas principais.

Quadro 2 - Habilidades principais do modelo de Goleman (1995)

Habilidades	Descrição
Autoconsciência	A capacidade de reconhecer e entender as próprias emoções e como elas afetam os pensamentos e comportamentos.
Autocontrole	A habilidade de controlar impulsos e emoções, mantendo a calma em situações de estresse ou pressão.
Empatia	A capacidade de reconhecer e entender as emoções dos outros, fundamental para construir relações saudáveis e eficazes.
Habilidades sociais	A capacidade de gerenciar relacionamentos e interações sociais de forma eficaz, incluindo a habilidade de comunicar-se bem, resolver conflitos e trabalhar em equipe.

Fonte: (Adaptado de Goleman, 1995)

Goleman (1995) afirmou que o Quociente Emocional (QE) é mais relevante do que o Quociente de Inteligência (QI), embora ele não tenha apresentado um método específico para mensurar o QE. Sua principal argumentação foi de que o QI, por si só, não é suficiente, já que

peessoas com alto QI nem sempre são as mais bem-sucedidas na vida cotidiana. Ele destacou que fatores emocionais podem desempenhar um papel crucial no sucesso das pessoas.

2.3.3 Modelo de Bar-On (1997)

A formulação do conceito de Inteligência Emocional e Social de Reuven Bar-On (1996), conhecido como o Modelo Bar-On de Inteligência Emocional-Social, foi inspirado pelo livro *A Origem das Espécies* (1859) do naturalista inglês Charles Darwin, que aborda a adaptação como o principal fator de sucesso no processo evolutivo das espécies. Darwin descreve a adaptação como “qualquer característica ou comportamento natural evoluído que permite a um organismo sobreviver e se reproduzir em seu respectivo habitat” (DARWIN, 1872).

Reuven Bar-On propôs um modelo de inteligência emocional centrado na avaliação do bem-estar emocional e na habilidade de lidar com os desafios da vida. O modelo de Bar-On enfatiza a importância das emoções no equilíbrio psicológico e no sucesso social e profissional. Ele define a IE como um conjunto de habilidades que inclui:

Quadro 3 - Habilidades Principais Do Modelo Bar-On (1997)

Habilidades	Descrição
Autoconsciência emocional	Conhecimento das próprias emoções.
Autocontrole emocional	Habilidade para regular emoções.
Habilidade social	Capacidade de estabelecer relações interpessoais saudáveis.
Adaptabilidade	Habilidade para lidar com mudanças e resolver problemas
Gestão do estresse	Habilidade de lidar com tensões de maneira saudável

Fonte: (Adaptado Bar-On,1997).

O autor argumenta que ser emocional e socialmente inteligente significa gerenciar de forma eficaz as mudanças pessoais, sociais e ambientais, lidando com a situação imediata, resolvendo problemas e tomando decisões de maneira realista e flexível. Para alcançar isso, é necessário administrar as emoções de forma que elas trabalhem a nosso favor, e não contra nós, além de cultivar otimismo, positividade e autossuficiência na busca de motivação (Bar-on, 2006).

2.3.4 Modelo de Ciarrochi, Forgas e Mayer (2001)

O modelo de Ciarrochi, Forgas e Mayer sugere que a inteligência emocional envolve duas dimensões principais: uma relativa ao autoconhecimento emocional (como as pessoas percebem suas próprias emoções) e a outra relacionada à gestão das emoções dos outros. Para esses teóricos, a inteligência emocional pode ser usada como uma forma de "inteligência social" que melhora o desempenho interpessoal e a eficácia organizacional (Ciarrochi, et al.2001).

2.3.5 Modelo de Trait EI de Petrides (2001)

K.V. Petrides propôs o modelo de Trait Emotional Intelligence (Trait EI), que se distingue por ser mais focado nas características emocionais do indivíduo, como os traços de personalidade ligados à emoção. O modelo sugere que a inteligência emocional é um conjunto de traços de personalidade estáveis, como: Empatia; Autocontrole; Resiliência emocional e Habilidade de lidar com o estresse (Petrides; Furnham, 2001). Esse modelo propõe que a IE é mais relacionada ao comportamento e aos traços pessoais do que a habilidades cognitivas que podem ser treinadas.

As diferentes teorias e modelos da inteligência emocional mostram que ela envolve uma ampla gama de habilidades emocionais e sociais, que são essenciais tanto para o desenvolvimento pessoal quanto para o sucesso em ambientes profissionais. Cada abordagem enfatiza diferentes aspectos da inteligência emocional, desde a regulação das próprias emoções até a habilidade de interagir eficazmente com os outros, o que faz da inteligência emocional uma competência crucial para o sucesso no mundo atual.

3 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E TOMADA DE DECISÃO

As organizações operam como sistemas integrados, onde os indivíduos interagem continuamente e dependem uns dos outros para realizar suas atividades e garantir o progresso das operações. Dessa maneira, todos colaboram em conjunto com o objetivo comum de gerar maior valor agregado para a empresa e produzir riquezas (Gonzaga, 2018).

No entanto, para que a organização funcione de forma eficiente, é fundamental que a comunicação entre os colaboradores e os setores seja clara e transparente. A troca de informações é importante para evitar erros que possam comprometer a qualidade dos serviços oferecidos aos clientes. Uma comunicação eficaz depende diretamente da qualidade dos relacionamentos das pessoas consigo mesmas e com os outros (Dantas, 2004).

Nos últimos anos, as organizações têm buscado candidatos que, além de competências técnicas, apresentem aptidões emocionais bem desenvolvidas. Para isso, utilizam ferramentas que permitem mapear o perfil dos candidatos. Essa abordagem é adotada porque as empresas reconhecem que o conhecimento técnico é essencial para o desempenho das funções, mas são as habilidades emocionais que complementam o perfil profissional, garantindo uma contribuição positiva para o crescimento organizacional (Fernandes, 2015).

Segundo Goleman (2015) a tomada de decisão, nesse contexto, surge como um processo essencial para o bom funcionamento organizacional, caracterizado por etapas como a identificação do problema, a análise de informações relevantes, a avaliação de alternativas, a escolha da melhor solução, a prática e o acompanhamento dos resultados. Esses elementos refletem a necessidade de um alinhamento estratégico entre competências técnicas e emocionais, garantindo decisões mais racionais e bem fundamentadas.

Para Rodrigues (2018), essa tendência se justifica pelo impacto direto que as emoções têm no clima organizacional e na produtividade, fatores que influenciam significativamente os resultados da empresa. Um colaborador emocionalmente inteligente é focado em suas atividades, motivado e persistente no alcance de metas. Ele possui autoconfiança, trabalha bem em equipe, demonstra empatia, comunica-se de forma eficaz e mantém relações harmoniosas com seus colegas.

Além disso, esse profissional tem a capacidade de inspirar e motivar os outros, tornando-se um agente de transformação e contribuindo para um ambiente de trabalho positivo e produtivo. Essas atitudes promovem um ambiente de trabalho harmonioso e produtivo, onde todos se sentem motivados e satisfeitos para desempenhar suas funções. Isso os torna mais preparados para tomar decisões de maneira racional, contribuindo, assim, para o crescimento e desenvolvimento da organização (Gonzaga, 2018).

Nesse contexto, a inteligência emocional é eficaz para o processo de tomada de decisão, sobretudo em cenários dinâmicos, incertos e complexos. Ela afeta significativamente a maneira como as pessoas interpretam situações, controlam suas emoções e se relacionam com os outros ao enfrentar desafios, resolver problemas e elaborar estratégias. Esta seção explorará os fatores que impactam o desenvolvimento da inteligência emocional, além dos desafios e limitações que essa habilidade pode apresentar durante o processo decisório (Kihosravi, et al., 2020).

3.1 Fatores que influenciam a inteligência emocional nas empresas

A inteligência emocional é moldada por diversos fatores internos e externos que afetam o modo como os indivíduos percebem e gerenciam suas emoções (Cunha, 2016). Esses fatores podem ser categorizados da seguinte maneira:

a) **Experiências de Vida e Ambiente Familiar:** As vivências desde a infância influenciam significativamente a formação da inteligência emocional. Ambientes familiares estáveis, onde há espaço para expressar e gerenciar emoções de forma saudável tendem a fomentar adultos emocionalmente mais equilibrados. Por outro lado, situações de trauma ou negligência podem criar desafios para o desenvolvimento emocional (Rodrigues, et al.2019).

b) **Personalidade:** Traços de personalidade, como extroversão, empatia e resiliência, afetam a forma como cada pessoa lida com emoções e interações sociais. Pessoas naturalmente empáticas tendem a perceber e compreender melhor os sentimentos alheios, enquanto indivíduos resilientes lidam melhor com o estresse e adversidades (Cunha, 2016).

c) **Inteligência Cognitiva:** Embora distintas, a inteligência emocional e a inteligência cognitiva podem se complementar. Pessoas com habilidades cognitivas bem desenvolvidas podem usar o raciocínio lógico para apoiar o gerenciamento emocional, equilibrando decisões com base em dados e emoções (Da Silva; Corrêa, 2019).

d) **Educação e Capacitação:** Programas educacionais e de treinamento focados em habilidades emocionais, como comunicação, autorregulação e empatia, ajudam a fortalecer a inteligência emocional. Treinamentos corporativos voltados para o desenvolvimento de soft skills também são eficazes nesse sentido.

e) **Ambiente de Trabalho:** A cultura organizacional impacta diretamente a inteligência emocional dos colaboradores. Ambientes de trabalho que valorizam o respeito, o diálogo aberto e o apoio mútuo favorecem o desenvolvimento de habilidades emocionais. Por outro lado, ambientes tóxicos ou excessivamente competitivos podem prejudicar o equilíbrio emocional dos profissionais (Cunha, 2016).

f) **Aspectos Biológicos e Genéticos:** Fatores biológicos, como o equilíbrio hormonal e a neuroquímica cerebral, podem influenciar a maneira como os indivíduos regulam suas emoções. Pesquisas indicam que a predisposição genética pode influenciar a intensidade e a frequência das respostas emocionais (Da Silva; Corrêa, 2019).

Esses fatores interagem entre si, moldando continuamente a inteligência emocional de cada indivíduo e, conseqüentemente, a forma como tomam decisões em contextos pessoais e profissionais.

3.2 Desafios e limitações da inteligência emocional no processo decisório

Embora a inteligência emocional ofereça inúmeros benefícios na tomada de decisão, há desafios e limitações que podem comprometer sua aplicação eficaz. Esses obstáculos podem afetar tanto os indivíduos quanto as organizações, dificultando o uso equilibrado dessa competência em contextos variados (Robins; Wolter; Decenzo, 2017).

Embora o autocontrole seja essencial, o controle exagerado das emoções pode levar à repressão emocional. Isso dificulta a expressão autêntica dos sentimentos, resultando em decisões frias ou distanciadas da realidade emocional do contexto. Essa desconexão pode prejudicar as relações interpessoais e afetar negativamente a eficácia da decisão, criando barreiras na comunicação e no trabalho em equipe (Goleman, 2015).

Em certas circunstâncias, as emoções podem distorcer o julgamento, levando a decisões impulsivas ou irracionais. Por exemplo, o medo pode impedir a tomada de decisões necessárias, mas arriscadas, enquanto o otimismo excessivo pode resultar em escolhas

imprudentes. Este viés emocional dificulta a objetividade e pode comprometer o alcance de resultados estratégicos (Fernandes, 2015).

O gerenciamento constante das emoções pode ser exaustivo, especialmente para líderes e gestores submetidos a altos níveis de pressão. A fadiga emocional tende a diminuir a clareza mental e a capacidade de tomar decisões equilibradas. Além disso, pode afetar a motivação e levar ao esgotamento profissional, comprometendo a eficiência e o bem-estar dos indivíduos (Goleman, 2015).

Nem todos possuem um alto nível de autoconsciência emocional. A dificuldade em identificar e compreender as próprias emoções pode resultar em decisões impulsivas ou baseadas em intuições pouco fundamentadas. Essa falta de percepção pode comprometer a qualidade das decisões, levando a erros e mal-entendidos. A inteligência emocional é percebida e expressada de formas distintas em diferentes culturas. Algumas sociedades incentivam a expressão aberta das emoções, enquanto outras valorizam a contenção emocional. Essas variações culturais podem gerar mal-entendidos e complicar a tomada de decisões em equipes multiculturais, onde as interpretações e reações emocionais são diversas (Fernandes, 2015).

Para Rodrigues (2018) há situações em que indivíduos utilizam suas habilidades emocionais de forma manipulativa, explorando os sentimentos dos outros para atingir objetivos pessoais. Esse comportamento compromete a ética e mina a confiança dentro das equipes, afetando negativamente o ambiente organizacional e os processos decisórios.

Durante crises ou em contextos de extrema pressão, a inteligência emocional pode ser colocada à prova. Reações emocionais intensas podem surgir, dificultando a tomada de decisões racionais e estratégicas. O estresse e a ansiedade podem obscurecer o julgamento e levar a escolhas precipitadas, comprometendo a eficácia das ações (Goleman, 2015).

Diante desses desafios, é importante equilibrar o uso da inteligência emocional com outras formas de inteligência, como a cognitiva e a intuitiva, para otimizar o processo de tomada de decisão. A prática constante, o autoconhecimento e a busca por feedback são estratégias eficazes para superar essas limitações e aprimorar a tomada de decisões em ambientes complexos e dinâmicos (Silva et al, 2015).

4 METODOLOGIA

Nesta seção será apresentado o percurso metodológico que foi utilizado para atingir os objetivos desta pesquisa. Vergara (2017) propõe dois critérios básicos utilizados para a classificação da pesquisa: a classificação quanto aos meios e a classificação quanto aos fins.

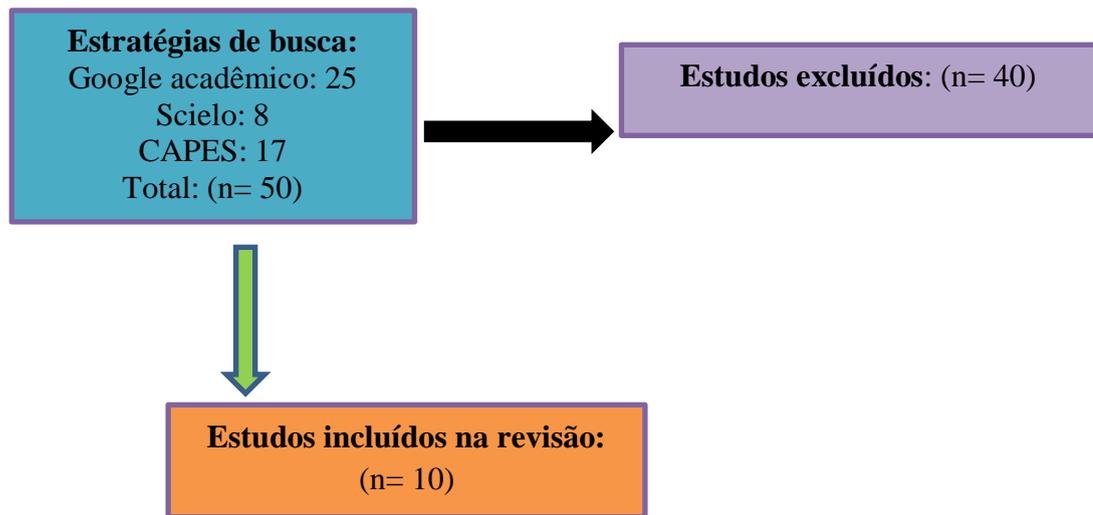
Quanto aos fins, esta pesquisa foi de exploratória. A pesquisa exploratória de acordo com Vergara (2017) é realizada em uma área que possui pouco conhecimento acumulado e sistematizado, e esta pesquisa se enquadra na exploratória devido ao pouco conhecimento localizado relacionado ao tema.

Quanto à abordagem do problema foi feita uma análise qualitativa. Em relação aos procedimentos técnicos/meios, a pesquisa foi revisão de literatura, baseada na publicação científica sobre inteligência emocional. Segundo Vergara (2017), a revisão bibliográfica é uma modalidade de investigação que compreende a análise crítica e a síntese de trabalhos já publicados relacionados ao âmbito de interesse da pesquisa.

Para tanto, foram realizadas buscas em plataformas de base de dados eletrônicas, tais como Google Acadêmico, *Scientific Electronic Library Online* (SCIELO) e o Portal de Periódicos Capes (CAPES). As combinações dos descritores utilizadas na busca foram: Inteligência Emocional; Liderança Inteligência Emocional; Organizações; Tomada de decisão e esses respectivos termos em inglês. O recorte temporal para a busca dos artigos foi de 2015 a 2024. Foram utilizados 10 trabalhos completos disponíveis de acesso aberto. Esses trabalhos

foram lidos na íntegra, que, depois de lidos e destacados os objetivos e os resultados obtidos, fez-se uma análise dos principais pontos discutidos pelos autores e responder às questões de pesquisa propostas neste estudo. Quanto às limitações durante a pesquisa, foram encontrados alguns acessos restritos as fontes, escassez de literatura atualizada, o tempo um pouco apertado para a análise dos artigos, um pouco de dificuldade no resumo das informações para conciliar varias visões diferentes.

Figura 1 - Fluxograma da estratégia de busca e seleção dos artigos



Fonte: Autor (2025).

Foi encontrado um total de 50 artigos assim distribuídos: na base SCIELO foram encontrados 8 artigos, na base *Google Acadêmico* 25 artigos, CAPES 17 artigos. Sendo que após a leitura dos resumos e a filtragem com os critérios de inclusão apenas 10 foram selecionados. Os 40 artigos excluídos não atenderam aos critérios de elegibilidade que não foram publicados no período estabelecido e não estava completo, resumo simples e, os que não tratavam da temática em estudo, ano de publicação. Essa etapa foi essencial para garantir a qualidade e a relevância dos estudos incluídos na análise final.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

No quadro 4, apresenta-se um panorama geral das 10 publicações selecionadas, destacando a o ano / autor, tipo de estudo, objetivo geral e conclusão. Nesta etapa são apresentados e analisados os resultados da pesquisa realizada. De acordo com os dados obtidos por meio da pesquisa bibliográfica que analisou como a inteligência emocional se manifesta nos ambientes organizacionais e influencia os processos de tomada de decisão em diferentes contextos de incerteza e pressão, a fim de responder aos objetivos propostos.

Quadro 4 - Inteligência emocional se manifesta nos ambientes organizacionais

Ano/Autor	Título	Tipo de estudo	Objetivo geral	Conclusão
Longhi (2016)	Inteligência Emocional X Liderança	Estudo Bibliográfico	Analisar a influência da inteligência emocional nos perfis dos líderes e consequentemente no desempenho das equipes	É preciso que o gestor saiba adequar seu estilo de liderança com base no ambiente e identificar os sentimentos de quem o rodeia e buscar sintonizar-se com as emoções para um melhor desempenho da organização.
Porto (2017)	Inteligência Emocional E Estilos De Tomada De Decisão Organizacional: Um Estudo Com A Equipe Diretiva De Uma Escola Do Ensino Básico	Estudo de caso	Analisar a relação entre tomada de decisão e inteligência emocional, além de mensurar as habilidades de inteligência emocional na equipe diretiva na instituição pesquisada e identificar os estilos de tomada de decisão organizacional presentes na instituição de ensino	A motivação e desequilíbrio emocional destacaram-se por serem fatores apresentados na pesquisa que podem afetar o líder e, por consequência, influenciará no resultado dos seus liderados, tanto em produção quanto em satisfação.
Silva (2017)	Domínio Da Inteligência Emocional No Processo De Liderança	Estudo de caso	Analisar a percepção dos colaboradores quanto ao uso da inteligência emocional pelo líder.	O estudo demonstrou a influência da inteligência emocional, que não somente a empresa, mas todos os que dela tem participação (colaboradores e clientes) são beneficiados com sua utilização, pois contribuem positivamente no ambiente profissional, relacionamentos interpessoais e na tomada de decisão.
Reis (2018)	Inteligência Emocional Como Eficácia Nas Organizações	Estudo de caso	Analisar como os estados emocionais podem interferir nos relacionamentos e tomadas de decisões das pessoas no ambiente corporativo	Os dados empíricos relatados no estudo possibilitaram integrar maior conhecimento acerca do tema, constatando a importância de desenvolver a inteligência emocional e agregá-la como uma vantagem competitiva dentro de uma organização.

Continua

Ano/Autor	Título	Tipo de estudo	Objetivo geral	Conclusão
ALVES (2021)	A Inteligência Emocional: Influência Na Vida Profissional E Nas Organizações.	Estudo bibliográfico	Verificar através de pesquisa bibliográfica além de artigos e dissertações sobre o tema, a fim de demonstrar a aplicação da inteligência emocional no ambiente organizacional.	O conhecimento dos conceitos da inteligência emocional é de suma relevância para que a organização saiba reconhecer e promover o indivíduo, uma vez que num ambiente equilibrado os profissionais motivados são mais propícios ao crescimento resultando, consequentemente, na eficiência da prestação de serviços.
Muquixe (2021)	A Inteligência Emocional suas Influências no Exercício da Liderança Estudo de caso	Estudo de caso	Analisar os estilos de liderança adotados pelos líderes se os líderes revelam níveis elevados de inteligência emocional e consideram-na no exercício da liderança por fim saber se os que implementam a inteligência emocional conseguem melhores níveis de desempenho dos colaboradores	Os líderes com um nível alto de inteligência emocional são mais eficazes no exercício da liderança e há maior desempenho dos seus colaboradores.
Dutra (2023)	Inteligência Emocional No Processo De Liderança	Estudo de caso	Obter insights sobre como os gestores percebem o uso da Inteligência Emocional em suas relações interpessoais de trabalho.	Ao compreender o comportamento humano, é possível utilizar esse conhecimento no gerenciamento dos recursos humanos e extrair o máximo potencial de trabalho das pessoas e grupos, resultando em sucesso.
Bonella (2023)	Inteligência Emocional Na Liderança: Um Estudo De Caso Em Uma Empresa Metalúrgica	Estudo de caso	Analisar a percepção das relações entre a Inteligência Emocional e a liderança pelos líderes e liderados.	As análises mostram que líderes e liderados frequentemente divergem em aspectos como empatia, receptividade a feedback e disposição para ouvir opiniões. Superar essas diferenças fortalece o relacionamento interpessoal, promovendo uma gestão assertiva com equipes motivadas e de alta performance.

Continua

Ano/Autor	Título	Tipo de estudo	Objetivo geral	Conclusão
Marques (2023)	A importância da liderança emocional no exercício da função de diretor: um estudo de caso num agrupamento de escolas do Algarve	Estudo de caso	Analisar a importância da liderança emocional no exercício da função de diretor escolar de um agrupamento de escolas do Algarve	Destaca a importância de reconhecer e gerir emoções, promover uma liderança partilhada e valorizar todos os colaboradores do agrupamento no que diz respeito à liderança de diretor escolar.
Silva (2024)	Inteligência Emocional Nas Empresas: Estudo De Caso Em Empresas De Fast-Food.	Estudo de caso	Obter uma análise do mundo corporativo com foco único nas empresas de fast-food, abordando a inteligência emocional e sua importância dentro do ambiente profissional	Com a habilidade de reconhecer e gerenciar suas próprias emoções, os funcionários podem lidar de forma adequada com o estresse e frustrações, evitando reações impulsivas e explosivas. Esses colaboradores mantêm a calma em situações desafiadoras e encontram soluções construtivas para o surgimento desses problemas.

Fonte: Autor (2025)

Para Dutra (2023) a Inteligência Emocional (IE), definida como a habilidade de lidar com as próprias emoções, tornou-se um elemento essencial na sociedade contemporânea. No ambiente de trabalho, em particular, é vista como uma competência indispensável para todos os colaboradores.

De acordo com o autor, líderes eficazes nas empresas modernas precisam combinar inteligência racional e emocional para atingir elevados níveis de desempenho em equipes diversificadas. A inteligência emocional é essencial para tomar decisões assertivas, aprimorar a resolução de problemas, conduzir mudanças e, por fim, alcançar o sucesso.

Um gestor com estabilidade emocional e capacidade de controlar suas próprias emoções inspira maior credibilidade e confiança em sua equipe. Além disso, a inteligência emocional possibilita ao líder compreender o comportamento e a motivação de seus colaboradores, ajustando sua abordagem conforme necessário.

Um líder com inteligência emocional é capaz de resolver conflitos sem prejudicar o relacionamento com a equipe, alcançando os resultados esperados. A ausência dessa habilidade pode tornar o ambiente de trabalho desconfortável, afetando negativamente o desempenho dos colaboradores (Dutra, 2023).

O autor destaca que um líder com inteligência emocional consegue resolver conflitos de forma eficaz, mantendo bons relacionamentos com a equipe e alcançando os resultados desejados. A falta dessa habilidade pode criar um ambiente de trabalho desagradável, prejudicando o desempenho dos colaboradores. Em outras palavras, a inteligência emocional é crucial para a harmonia e a produtividade no ambiente profissional.

O controle emocional promove mudanças significativas ao transformar os ambientes profissional e familiar, por meio da compreensão consciente de suas responsabilidades e do cuidado com o próprio bem-estar e o dos outros (Alves, 2021).

Aqui, o autor enfatiza que o controle emocional é transformador, tanto no ambiente profissional quanto no familiar. Ele permite que as pessoas compreendam suas responsabilidades e cuidem do próprio bem-estar e do bem-estar dos outros. Isso sugere que a inteligência emocional não só melhora o desempenho no trabalho, mas também impacta positivamente as relações pessoais.

Segundo Porto (2017) ao tomar decisões nas organizações, o indivíduo assume riscos, e a habilidade emocional contribui para alcançar soluções mais satisfatórias. Nesse contexto, as narrativas destacam a importância da empatia como uma habilidade emocional essencial, enfatizando o compromisso da equipe diretiva em atender às necessidades de um colega para garantir a eficácia da organização.

O autor menciona a empatia é destacada como uma habilidade emocional essencial, especialmente para os líderes, que devem atender às necessidades dos colaboradores para garantir a eficácia da organização. Isso mostra que a empatia é um pilar importante para a liderança eficaz.

Para Longhi (2016) devido à cultura e aos anseios da sociedade, ao avanço tecnológico e à grande quantidade de informações recebidas diariamente, muitas pessoas, durante sua trajetória acadêmica, focam exclusivamente no desenvolvimento do QI, negligenciando a importância do Quociente Emocional. No entanto, é através do QI que elas conseguem criar um filtro psíquico essencial. Como resultado, não desenvolvem competências fundamentais para a convivência social, como o controle das próprias emoções e comportamentos.

O texto aponta que, devido à cultura, ao avanço tecnológico e ao excesso de informações, muitas pessoas focam apenas no desenvolvimento do QI, durante sua formação acadêmica, negligenciando o QE. Como resultado, elas não desenvolvem habilidades sociais essenciais, como o controle das emoções e comportamentos. O autor sugere que o equilíbrio entre QI e QE é fundamental para uma convivência social saudável.

No entender de Silva (2017) a inteligência emocional se apresenta como um fator essencial nesse processo, permitindo ao gestor um preparo tanto pessoal quanto profissional para resolver e lidar com eventuais conflitos. Além disso, essa habilidade capacita o líder a motivar seus colaboradores, não apenas para aumentar a produtividade, mas também para segui-lo em direção ao sucesso.

Nesse sentido o autor afirma que a inteligência emocional é um fator essencial para os gestores, pois os prepara tanto pessoal quanto profissionalmente para lidar com conflitos. Além disso, essa habilidade permite que os líderes motivem seus colaboradores, não apenas para aumentar a produtividade, mas também para guiá-los em direção ao sucesso. Isso reforça a ideia de que a inteligência emocional é um diferencial na liderança.

Segundo Muxique (2021) o líder com um alto nível de inteligência emocional é aquele que atribui maior importância a essa habilidade no exercício da liderança. Além disso, foi unânime entre os líderes a afirmação de que mantêm uma relação saudável com seus colaboradores. Dessa forma, observou-se uma conexão entre a inteligência emocional dos líderes e de suas equipes, embora essa relação seja de nível médio.

O autor observa uma conexão entre a inteligência emocional dos líderes e de suas equipes, embora essa relação seja de nível médio. Isso sugere que a inteligência emocional dos líderes influencia, mas não determina completamente, o clima emocional da equipe.

A falta de preparo emocional gera diversos problemas. Um dos mais comuns é o comportamento de líderes sem formação emocional, que abusam de seus cargos para desvalorizar os outros, utilizam sua autoridade e poder de maneira inadequada, explodem diante da menor tensão e não conseguem conquistar a confiança de seus liderados. Isso resulta em um ambiente de trabalho caótico e emocionalmente desestabilizado (Marques, 2023).

Esse trecho destaca os problemas causados pela falta de preparo emocional na liderança. O autor alerta que a falta de preparo emocional gera problemas significativos, como

líderes que abusam de sua autoridade, desvalorizam os outros e não conseguem controlar suas emoções. Isso resulta em um ambiente de trabalho caótico e emocionalmente instável. Em resumo, a ausência de inteligência emocional pode levar a comportamentos tóxicos e prejudicar o clima organizacional.

5.1 Identificar os principais componentes da inteligência emocional e sua aplicação no processo de tomada de decisão

De acordo com Dutra (2023), um dos componentes fundamentais da inteligência emocional é o controle emocional. O gestor que possui essa habilidade consegue se manter calmo e equilibrado diante de situações desafiadoras, transmitindo confiança e credibilidade para sua equipe. Em momentos de conflito ou tensão, um líder emocionalmente inteligente saberá agir de forma racional, sem prejudicar o relacionamento com sua equipe ou o desempenho da mesma. A falta dessa habilidade pode gerar um ambiente de trabalho desconfortável, resultando em baixa produtividade e dificuldades nas tomadas de decisão.

O autor explica que o controle emocional é um componente fundamental da inteligência emocional. Um gestor com essa habilidade consegue manter a calma e o equilíbrio em situações desafiadoras, transmitindo confiança e credibilidade à equipe. Em momentos de conflito, um líder emocionalmente inteligente age de forma racional, preservando os relacionamentos e o desempenho da equipe. A falta dessa habilidade pode criar um ambiente de trabalho desconfortável, levando à baixa produtividade e dificuldades na tomada de decisões.

Alves (2021) ressalta que outro componente essencial é a empatia. A capacidade de compreender e se colocar no lugar dos outros influencia diretamente a forma como as decisões são tomadas, considerando o bem-estar coletivo e promovendo um clima organizacional positivo. Quando o líder adota uma postura empática, ele contribui para um ambiente de trabalho mais colaborativo e motivador, evitando a rotatividade de pessoal, o absenteísmo e a queda na produtividade, que podem ser consequências de uma liderança desprovida de inteligência emocional.

Reis (2018) afirma que a autoconfiança e o autocontrole são fundamentais na tomada de decisão. Um colaborador emocionalmente inteligente possui a capacidade de se manter focado nas suas metas e objetivos, mesmo diante de adversidades. Essa habilidade é crucial para os líderes, pois lhes permite tomar decisões assertivas e eficientes, sem se deixar influenciar negativamente por fatores externos ou emocionais. A habilidade de administrar as próprias emoções ajuda a manter a motivação da equipe, estimulando-os a alcançar os resultados desejados.

Essas habilidades são essenciais para a tomada de decisões. Um colaborador emocionalmente inteligente consegue manter o foco em suas metas, mesmo diante de adversidades. Para os líderes, essa habilidade é essencial, pois permite decisões assertivas e eficientes, sem serem influenciados negativamente por fatores externos ou emocionais. Além disso, o autocontrole ajuda a manter a motivação da equipe, impulsionando-a para alcançar os resultados desejados.

Porto (2017) destaca a importância de a habilidade emocional ser utilizada de forma racional no processo decisório, especialmente quando se busca alcançar um bom desempenho organizacional. A empatia, como competência organizacional, não se limita apenas ao ato de compreender os outros, mas envolve pensar nas necessidades e no contexto da equipe como um todo. A habilidade de entender as emoções e necessidades de cada membro da equipe contribui para decisões mais equilibradas e eficazes.

Longhi (2016) e Silva (2024) abordam a inteligência emocional sob perspectivas complementares. Longhi enfatiza a autoconsciência como um elemento essencial, destacando

que a autoavaliação contínua permite ao líder reconhecer seus pontos fortes e fracos, desenvolvendo autocontrole e motivação. Para ele, essa capacidade de análise pessoal é indispensável para a tomada de decisões equilibradas e alinhadas aos objetivos organizacionais.

Já Silva (2024) foca na aplicação da inteligência emocional em situações de conflito, especialmente no atendimento ao cliente. Ele ressalta que a ausência dessa habilidade pode resultar em interações negativas e decisões impulsivas, prejudicando a relação com o cliente. No entanto, quando bem desenvolvida, a inteligência emocional permite que o colaborador resolva conflitos de forma construtiva, favorecendo a fidelização e a melhoria dos processos organizacionais.

Ambos concordam que essa habilidade é importante para a eficácia organizacional, mas abordam sua relevância em âmbitos distintos: o primeiro na gestão e o segundo no atendimento.

Bonella (2023) e Muquixe (2021) abordam a inteligência emocional a partir de perspectivas distintas, mas convergentes. Bonella enfatiza o feedback como ferramenta essencial para o desenvolvimento da inteligência emocional, destacando que, ao receber e fornecer retornos construtivos, os indivíduos aprimoram o autoconhecimento, fortalecem a autoestima e tomam decisões mais alinhadas com os objetivos organizacionais. Para ele, o feedback não apenas melhora o desempenho individual, mas também influencia a tomada de decisões assertivas.

Já Muquixe (2021) destaca a importância de um líder emocionalmente inteligente ser crítico e, ao mesmo tempo, respeitoso. Ele enfatiza que evitar comportamentos arrogantes é essencial para criar um ambiente de confiança, onde os colaboradores se sintam confortáveis para participar das decisões. Segundo ele, um líder que equilibra suas competências emocionais promove um clima organizacional propício à inovação e ao alcance dos objetivos.

Enquanto Bonella foca no *feedback* como um meio de aprimoramento da inteligência emocional e da tomada de decisões, Muquixe ressalta o comportamento do líder e sua influência no ambiente organizacional. Ambos concordam que a inteligência emocional é fundamental para a eficácia profissional, mas Bonella enfatiza o desenvolvimento individual, enquanto Muquixe se concentra no impacto da liderança sobre a equipe.

Por fim, Marques (2023) destaca a importância de identificar e entender as próprias emoções como um componente chave da inteligência emocional. Ao fazer isso, o líder pode gerenciar suas respostas de forma mais eficaz, tomando decisões mais assertivas e ajustando sua comunicação de acordo com as normas e a cultura organizacional. A capacidade de expressar emoções de forma adequada melhora a tomada de decisão e facilita a construção de um relacionamento mais positivo com a equipe.

Neste contexto, a inteligência emocional envolve diversos componentes essenciais para a tomada de decisão eficaz, como controle emocional, empatia, autoconfiança, autoconsciência e habilidades de comunicação. Quando esses componentes são aplicados de forma consciente, a liderança torna-se mais eficiente, promovendo um ambiente de trabalho harmonioso, motivado e produtivo, além de garantir decisões mais assertivas e alinhadas aos objetivos organizacionais.

5.2 Comparar estratégias de tomada de decisão que incorporam inteligência emocional

Dutra (2023) e Alves (2021) exploram a relação entre inteligência emocional e tomada de decisão, mas com enfoques distintos. Dutra enfatiza que a inteligência emocional permite ao líder compreender melhor o perfil comportamental de sua equipe, ajustando sua abordagem motivacional sem comprometer o equilíbrio emocional. Ele destaca que esse controle é

essencial para a resolução de conflitos e para manter a equipe alinhada sem prejudicar a motivação dos colaboradores, garantindo decisões mais assertivas e harmoniosas.

Por outro lado, Alves (2021) foca nos benefícios do gerenciamento emocional para o aprendizado e o desenvolvimento de habilidades interpessoais. Ele sugere que emoções bem administradas não apenas aumentam as chances de sucesso, mas também contribuem para um ambiente organizacional mais positivo. Segundo ele, um líder emocionalmente inteligente cria um clima produtivo e colaborativo, o que impacta diretamente a qualidade das decisões e os resultados da empresa.

Enquanto Dutra destaca o papel da inteligência emocional na gestão de conflitos e no ajuste da equipe, Alves ressalta seu impacto na autoestima, na motivação e na criação de um ambiente colaborativo. Ambos concordam que a inteligência emocional melhora a tomada de decisão, mas Dutra foca na eficácia do líder na gestão da equipe, enquanto Alves enfatiza os efeitos no ambiente organizacional e no crescimento dos colaboradores.

Porto (2017) observa que situações desafiadoras podem ser resolvidas de maneira mais eficaz quando a inteligência emocional é aplicada no processo decisório. A habilidade de manter uma postura equilibrada e tomar decisões com base em um controle emocional bem desenvolvido é crucial para o sucesso organizacional, pois contribui para soluções satisfatórias e sustentáveis, promovendo a confiança e a estabilidade dentro da equipe.

Usar a inteligência emocional na tomada de decisões ajuda a resolver desafios de forma mais eficaz. Ele destaca que manter o equilíbrio emocional é essencial para tomar decisões mais assertivas, garantindo soluções que tragam resultados positivos e duradouros. Além disso, esse controle emocional fortalece a confiança e a estabilidade na equipe, melhorando o ambiente organizacional.

Longhi (2016) destaca que a inteligência emocional favorece a integração organizacional e a adaptação às mudanças, permitindo que líderes tomem decisões imparciais e eficazes. Ele ressalta que o controle emocional é um diferencial na gestão de conflitos e no direcionamento da equipe, criando um ambiente mais produtivo e colaborativo.

Silva (2017), por outro lado, enfatiza que líderes com alta inteligência emocional são mais eficazes no gerenciamento do estresse e na tomada de decisões ponderadas. Para ele, equilibrar emoções no ambiente de trabalho ajuda a reduzir faltas e aumenta a produtividade, garantindo que as decisões não sejam tomadas de forma precipitada, evitando impactos negativos nas operações.

Enquanto Longhi foca na capacidade de adaptação e no fortalecimento das relações dentro da organização, Silva destaca o impacto da inteligência emocional na redução do estresse e no desempenho da equipe. Ambos concordam que o controle emocional melhora a qualidade das decisões, mas Longhi valoriza a harmonização do ambiente e a imparcialidade, enquanto Silva enfatiza a estabilidade emocional do líder e seus efeitos na produtividade.

Bonella (2023) reforça que a identificação das emoções é uma habilidade essencial para os líderes, pois permite que eles resolvam conflitos de maneira eficaz e conduzam a equipe para resultados superiores. Ao integrar a inteligência emocional na tomada de decisões, o líder contribui para o bem-estar da equipe e a performance organizacional, pois um colaborador bem motivado e emocionalmente equilibrado tende a apresentar um desempenho mais eficiente e alinhado com os objetivos da empresa.

Ou seja, um líder precisa reconhecer e entender as emoções para resolver conflitos de forma eficiente e guiar a equipe para melhores resultados. Quando a inteligência emocional é aplicada na tomada de decisões, isso melhora o bem-estar dos colaboradores e o desempenho da empresa. Um funcionário motivado e emocionalmente equilibrado trabalha de forma mais produtiva e alinhada com os objetivos organizacionais.

Muquixe (2021) conclui que líderes com um alto nível de inteligência emocional são mais eficazes na liderança, uma vez que são capazes de tomar decisões que alinham as

necessidades individuais dos colaboradores com as metas organizacionais. Esses líderes criam um ambiente que permite a transformação de oportunidades em bons resultados, destacando a importância de habilidades emocionais não apenas para o sucesso financeiro da organização, mas também para o desenvolvimento humano dos membros da equipe. Portanto, ao adotar estratégias de tomada de decisão baseadas em inteligência emocional, os líderes podem maximizar o desempenho de seus colaboradores e promover um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

Líderes que incorporam a inteligência emocional em suas estratégias de tomada de decisão não apenas alcançam melhores resultados organizacionais, mas também criam um ambiente de trabalho mais harmonioso e produtivo. A capacidade de gerenciar as próprias emoções e compreender as emoções dos outros permite decisões mais ponderadas, uma melhor resolução de conflitos e, conseqüentemente, uma equipe mais motivada e alinhada aos objetivos organizacionais.

5.3 Descrever práticas e ferramentas que ajudem os indivíduos e organizações a desenvolverem inteligência emocional mais eficazes e seguras

O desenvolvimento da inteligência emocional é essencial para indivíduos e organizações que buscam melhorar sua dinâmica de trabalho, aperfeiçoar a produtividade e reduzir conflitos. Diversas práticas e estratégias podem ser aplicadas para cultivar essa habilidade de maneira eficaz e segura, beneficiando tanto líderes quanto colaboradores. Bonella (2023), Alves (2021), Silva (2024), (Dutra, 2023), Reis (2018), (Muquixe, 2021), Longhi (2016), Porto (2017) e Silva (2017) abordam práticas e ferramentas que ajudem os indivíduos e organizações a desenvolverem inteligência emocional mais eficazes e seguras na tomada de decisão a partir de perspectivas distintas, mas complementares. Dutra (2023), Muquixe (2021).

Alves (2021) argumenta que a inteligência emocional é uma habilidade que deve ser desenvolvida através de treinamento e capacitação. Isso permite que os líderes se tornem imparciais, promovam harmonia na equipe e direcionem os esforços para os objetivos organizacionais. Em outras palavras, o desenvolvimento da inteligência emocional é um processo contínuo que beneficia tanto os líderes quanto as equipes.

A capacitação contínua permite que os líderes adquiram as habilidades necessárias para gerenciar conflitos e administrar as emoções de sua equipe, criando um ambiente de trabalho mais colaborativo e eficiente (Dutra, 2023). A ideia central é que o treinamento em inteligência emocional é um investimento que gera resultados positivos para a organização.

De acordo com Reis (2018), a inteligência emocional dos líderes é crucial para garantir a satisfação da equipe e a gestão do clima organizacional. Para isso, o líder pode utilizar ferramentas como a escuta ativa, a comunicação assertiva e a empatia, para identificar as necessidades e sentimentos dos colaboradores, ajustando a abordagem de acordo com o clima do ambiente.

Com base nessas percepções, o líder pode ajustar sua abordagem, criando um clima organizacional mais harmonioso e produtivo. Essas estratégias resultam em um clima organizacional mais harmonioso e produtivo, onde os colaboradores se sentem valorizados, motivados e comprometidos com a empresa. Um ambiente positivo também reduz a rotatividade, melhora o desempenho individual e coletivo e favorece a inovação, pois os funcionários se sentem confortáveis para compartilhar ideias e contribuir ativamente para o crescimento da organização.

Além disso, é importante que a liderança esteja atenta aos sinais emocionais de seus colaboradores, oferecendo suporte e incentivo, o que contribui para a motivação, aumento da produtividade e tomada de decisões assertivas (Muquixe, 2021).

Oferecer suporte e incentivo demonstra que a empresa valoriza seus funcionários, o que fortalece o senso de pertencimento e engajamento. Quando os colaboradores se sentem apoiados, tendem a trabalhar com mais motivação, resultando em um ambiente mais positivo e produtivo. Esse tipo de abordagem contribui para o aumento da produtividade, pois funcionários emocionalmente equilibrados exercem suas funções com mais eficiência e comprometimento.

Longhi (2016) enfatiza que o autoconhecimento é fundamental para o desenvolvimento da inteligência emocional. Ferramentas como feedback 360^{o4} e avaliações periódicas permitem que os indivíduos identifiquem suas forças e áreas de melhoria. Essas práticas ajudam a cultivar a autoconsciência e o autocontrole, além de promoverem um ambiente de trabalho no qual as emoções são gerenciadas de forma saudável. Líderes que se engajam nesse processo de avaliação constante conseguem melhorar suas habilidades emocionais e adaptá-las às diferentes situações da organização.

Silva (2024) sugere que a prática de *mindfulness* (meditação) e outras técnicas de relaxamento são práticas eficazes para melhorar a inteligência emocional. Programar programas de *mindfulness* nas empresas pode ajudar os colaboradores a desenvolverem maior autocontrole, focando na autorregulação emocional. Ferramentas de relaxamento como respiração profunda e exercícios de relaxamento muscular, podem ser incorporadas ao ambiente de trabalho para reduzir o estresse e melhorar o bem-estar emocional.

Porto (2017) destaca a importância de criar espaços seguros para a expressão emocional, onde os colaboradores possam compartilhar suas emoções sem o medo de julgamentos. Ferramentas como sessões de *coaching* emocional, grupos de apoio ou consultoria psicológica dentro da empresa são ótimas para ajudar os indivíduos a lidar com emoções intensas de forma saudável. Tais práticas contribuem para que os funcionários se sintam apoiados, motivados e seguros, o que melhora a dinâmica organizacional como um todo.

Silva (2017) observa que líderes com alta inteligência emocional são capazes de gerenciar conflitos de forma eficaz, promovendo a resolução de problemas de maneira construtiva. Técnicas de mediação de conflitos e o uso de técnicas de negociação são essenciais para ajudar as equipes a resolverem desentendimentos de maneira colaborativa, sem prejudicar o ambiente de trabalho. O uso dessas técnicas permite que as organizações identifiquem soluções criativas e eficazes para os desafios enfrentados pelos colaboradores.

Bonella (2023) enfatiza o feedback como ferramenta essencial para o desenvolvimento da inteligência emocional. Ele destaca que reconhecer e orientar continuamente os colaboradores permite que eles entendam seus pontos fortes e áreas de melhoria, fortalecendo a autoestima e estimulando o crescimento pessoal e profissional. O feedback positivo aumenta a motivação, enquanto o feedback construtivo, quando bem aplicado, ajuda a desenvolver a capacidade emocional, tornando a equipe mais preparada para desafios e tomada de decisões assertivas.

Já Silva (2024) foca no impacto da falta de inteligência emocional na vida profissional e pessoal dos colaboradores. Ele ressalta que a dificuldade em gerenciar emoções pode levar a um desequilíbrio entre trabalho e vida pessoal, afetando a saúde mental e o desempenho no ambiente corporativo. Para evitar esses impactos, o autor sugere a prática de políticas de bem-estar, como horários flexíveis e programas de assistência ao empregado, que ajudam a reduzir o estresse e a pressão, permitindo que os colaboradores tomem decisões mais equilibradas.

Ambos concordam que a inteligência emocional influencia diretamente a tomada de decisão, mas Bonella enfatiza o desenvolvimento individual por meio do reconhecimento e

⁴ Feedback 360^o é uma metodologia de avaliação de desempenho que considera a opinião de diversas pessoas. É uma ferramenta que ajuda a identificar pontos fortes e áreas de melhoria de um profissional.

orientação, enquanto Silva prioriza a criação de um ambiente de trabalho favorável para sustentar um bom desempenho emocional e profissional.

Por fim, práticas como treinamento em inteligência emocional, *mindfulness*, feedback contínuo, mediação de conflitos, e políticas de bem-estar são ferramentas eficazes para o desenvolvimento da inteligência emocional tanto em líderes quanto em colaboradores. Ao utilizar essas práticas de maneira segura e estruturada, as organizações conseguem promover um ambiente de trabalho mais harmonioso, produtivo e colaborativo, além de ajudar seus funcionários a gerenciar suas emoções de forma mais eficaz, resultando em melhores decisões e uma dinâmica organizacional positiva.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como principal objetivo compreender como a inteligência emocional influencia o processo de tomada de decisão em contexto de incertezas e pressão. Sendo assim, para concretizá-lo foi necessário, primeiramente, utilizar uma abordagem teórica, que contemplasse a inteligência emocional, componentes da inteligência emocional, teorias e modelos.

A partir dos resultados obtidos, verificou-se que os estudos abordados ao longo deste trabalho destacam a importância da inteligência emocional como uma competência fundamental para o desenvolvimento tanto de líderes quanto de colaboradores nas organizações.

A importância da imparcialidade e da harmonia no ambiente organizacional, e a habilidade de gerenciar as emoções tem impacto direto no desempenho da equipe e nos resultados organizacionais. A inteligência emocional não se limita apenas a uma habilidade pessoal, mas se torna um fator determinante para o sucesso coletivo, promovendo a cooperação, a motivação e a produtividade.

A relevância do autoconhecimento, autocontrole e empatia como elementos essenciais para o líder alcançar resultados positivos e sustentar um ambiente de trabalho saudável. O líder emocionalmente inteligente é capaz de gerir conflitos de maneira construtiva, mantendo a integridade dos relacionamentos dentro da organização e otimizando o desempenho da equipe.

Além disso, práticas e ferramentas como o treinamento contínuo em inteligência emocional, a implementação de programas de *mindfulness* e a criação de ambientes seguros para a expressão emocional são estratégias eficazes que podem ser adotadas pelas organizações para promover a inteligência emocional entre seus colaboradores. A gestão emocional adequada contribui não apenas para a resolução de conflitos, mas também para a melhoria da saúde mental dos colaboradores, redução de faltas e aumento da produtividade.

É fundamental, ainda, que as empresas adotem políticas de feedback contínuo e de reconhecimento, para fortalecer a autoestima e motivar o desenvolvimento pessoal e profissional. A criação de tais políticas cria um ambiente de trabalho inclusivo, respeitoso e propício ao crescimento, reduzindo tensões e favorecendo a colaboração.

A questão que norteou o trabalho foi como a inteligência emocional se manifesta nos ambientes organizacionais e influencia os processos de tomada de decisão em diferentes contextos de incerteza e pressão? A inteligência emocional, portanto, configura-se não apenas como uma habilidade individual, mas como um fator estratégico dentro das organizações. A integração dessas práticas e ferramentas no dia-a-dia corporativo resulta em um ambiente mais equilibrado, produtivo e saudável, impulsionando a organização em direção ao sucesso de forma sustentável.

É imperativo que tanto os líderes quanto os colaboradores estejam preparados para identificar, entender e gerenciar suas emoções, para que possam tomar decisões assertivas e

construir relacionamentos sólidos, contribuindo para o crescimento e a competitividade da organização no mercado.

Com os objetivos do trabalho delineados e alcançados, espera-se que este estudo possa não apenas enriquecer o conhecimento dos profissionais na área da administração, mas também fornecer informações fundamentais para a sociedade em geral. Além disso, pretende-se que este trabalho sirva como estímulo para pesquisas futuras, uma vez que durante o curso da pesquisa foi observada uma escassez de estudos científicos direcionados especificamente para a abordagem emocional no contexto administrativo.

REFERÊNCIAS

ALVES, I. R. A inteligência emocional: influencia na vida profissional e nas organizações. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, vol.7, 2021, p.300.

AMARO, Paola Varoni Siqueira; ANDRADE, Beatriz; BORGES, Julia Oliveira; MARTINS, Leticia da Silva; OLIVEIRA, Sandra Correa de; SILVA, Aline Pereira da. **Inteligência emocional nas empresas: estudo de caso em empresas de fast-food.2024**. Disponível em: <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/22743>. Acesso em Dezembro de 2024.

BAR-ON, R.. **The emotional quotient inventory (EQ-i)**: Technical manual. Toronto: Multi-Health Systems (1997).

_____, R. **The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI)**. *Psicothema*. (2006).

BONELLA, Jessica; BIEGELMEYER, Uiliam Hahn; CRACO, Tania; CAMARGO, Maria Emilia; CASTILHOS, Nadia Cristina; BARBA, Vera Maria. **Inteligência Emocional na Liderança: Um Estudo De Caso Em Uma Empresa Metalúrgica**. *Revista Estudo & Debate*, [S. l.], v. 30, n. 2, 2023. DOI: 10.22410/ISSN.1983-036X.v30i2a2023.3197. Disponível em: <https://www.univates.br/revistas/index.php/estudoedebate/article/view/3197>. Acesso em: 26 jan. 2025.

CAMUS, Albert. "**O Renegado**", in **O exílio e o reino**, Lisboa: Livros do Brasil, s.d., p66.1996

CARNEIRO; Maria Euzilene Vieira; ZANDONADIVERACI, Paula Santos. Clima Organizacional: relevância no ambiente de trabalho, verificação da motivação profissional dos colaboradores e a influência na produtividade de uma cooperativa de crédito. **Revista FAROL Rolim de Moura**. RO, v. 17, n. 17, p. 78-99, 08 de nov. 2022.

CARLUCCI, D., RENNA, P., IZZO, C., & SCHIUMA, G. (2018). **Assessing Teaching Performance in Higher Education: A Framework for Continuous Improvement**. *Management Decision*, 57, 461-479.

CIARROCHI, J., FORGAS, J. P. & MAYER, J. D. (2001). **Emotional Intelligence in Everyday Life**. New York: Psychology Press.

CUNHA, F. **A importância da inteligência emocional no contexto organizacional: Inovação e Propriedade Intelectual.** Rio de Janeiro, 2016.

DANTAS, M .A. **Evidências de validade do Mayer Salovey Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT).** Dissertação de Mestrado, Universidade São Francisco, Itatiba. (2004)

DA SILVA, L. D.; CORRÊA, R. P. A inteligência Emocional como ferramenta para melhoria dos resultados organizacionais. **Revista Empreenda** v. 3, n. 1, 2019.

DARWIN C. **The expression of the emotions in man and animals.** London: John Murray. 1872.

DUTRA, Mayara da Silva. **Inteligencia Emocional no Processo de Liderança.** 2023.64f. Trabalho de conclusão de curso Administração-Universidade Estadual de Goiás, Silvânia , 2023.

FABÍOLA, C. **Inteligência Emocional x Liderança:** Trabalho de Conclusão de Curso (Administração de Empresas) - Faculdade da Serra Gaúcha (FSG). Rio Grande do Sul, 2016.

FERNANDES, L. A importância da inteligência emocional na gestão de negócios. **Revista de Administração Dom Alberto**, v. 1, n. 3, dez. 2015.

GOLEMAN, Daniel. **Liderança:** a inteligência emocional na formação do líder de sucesso. 1. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015. Recurso Digital.

GOLEMAN, D. **Inteligência Emocional.** Rio de Janeiro: Objetiva GONZAGA, Alessandra Rodrigues; RODRIGUES, Marcelo do Carmo. Inteligência emocional nas organizações. Editora Unilasalle. CANOAS.2018. (1995).

REIS, Jeferson. **Inteligência Emocional Como Eficácia Nas Organizações.** Disponível em: <https://eventos.set.edu.br/congenti/article/download/9654/4327/38957>. Acesso em Dezembro de 2024.

KAI, F. O. Empreendedorismo e soft skills: uma revisão sistemática da literatura na base de dados da Web of Science. **Revista da FAE**, Curitiba, 2022.

KHOSRAVI, P.; REZVANI, A, ASHKANASY,N.M. **Emotional intelligence:** A preventive strategy to manage destructive influence of conflict in large scale projects. International Journal of Project Management. Volume 38, Issue1. 2020.

LONGHI, C.F. **Inteligência emocional x liderança.** Anais do IV Congresso de Pesquisa e Extensão da FSG II Salão de Extensão. Caxias do Sul, RS, de 04 a 06 de outubro de 2016.

MARQUES, Rui Manuel Monteiro. **A importância da liderança emocional no exercício da função de diretor:** um estudo de caso num agrupamento de escolas do Algarve. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.1/20085>. Acesso em Dezembro de 2024.

MOREIRA, A. Motivação nas organizações: Situação motivacional em uma cooperativa de crédito à luz dos fatores higiênicos e motivacionais de Frederick Herzberg. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, 3(11), 147-172. (2018).

MUQUIXE, Edvaldo Changa. **A Inteligência Emocional suas Influências no Exercício da Liderança**.2021, LISBOA. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.26/37262>. Acesso em Dezembro de 2024.

PETRIDES, K. V., & FURNHAM, A. **Trait emotional intelligence: Psychometric investigation with reference to established trait taxonomies**. *European journal of personality*, 15(6), 425-448. (2001).

PORTO, C.S.; RISS, L.A., KRUGER, C. Inteligência emocional e estilos de tomada de decisão organizacional: um estudo com a equipe diretiva de uma escola do ensino básico. **Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales**, jan/mar 2017.

REIS, Miriele Novais da Silva; FRISNEDA, Elaine Suely Monteiro. Soft skill: a importância da inteligência emocional no ambiente de trabalho. **Revista QUALYACADEMICS**. Editora UNISV; v. 2, n. 3, 2024; p. 170-182. ISSN: 2965- 9760.

ROBBINS, Stephen P.; WOLTER, Robert; DECENZO, DAVID A. **Fundamentos de gestão de pessoas**. Saraiva Educação SA, 2017.

RODRIGUES, A. **Inteligência emocional nas organizações**. Rio Grande do Sul: Unilasalle, 2018.

RODRIGUES, B.S.; RODRIGUES, M.J; DOMINGUES, N.G.D.; TOMAZ, W.L. **A importância da inteligência emocional nas organizações**. 8ª Jornada Científica e Tecnológica da Fatec de Botucatu, 29 de outubro a 01 de novembro de 2019.

SALOVEY, P., & MAYER, J. D. **Emotional intelligence. Imagination, Cognition and Personality**, 9, 185-221. (1990).

SANTOS, Neusa Maria Bastos. **Clima Organizacional: Pesquisa e Diagnóstico**. 2º Ed. São Paulo: Saint Paul Editora, 2021.

SILVA, E. S. et al. Inteligência emocional e liderança fatores preponderantes nas relações interpessoais das organizações. **Revista Interfaces: Saúde, Humanas e Tecnologia**, v. 3, n. 8, 2015.

SILVA, Maria de Nazaré Lisboa da Silva Vilarindo, Flávia Moreno Alves de Souza. Domínio Da Inteligência Emocional No Processo De Liderança. **Revista Eletrônica Cosmopolita em Ação** - ISSN: 2359-1420,2017.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16 ed. São Paulo: Atlas, 2017.

VOGLER, Jane S. et al. **The hard work of soft skills: augmenting the project-based learning experience with interdisciplinary teamwork**. *Instructional Science*, v. 46, n. 3, p.457-488, 28 nov. 2017.