

# INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E LIDERANÇA: A importância da competência emocional do líder como diferencial de sucesso\*

PAULO LAMEIRA FERREIRA DA SILVA\*\*  
Capitão de Fragata (IM)

---

## SUMÁRIO

Introdução
Definição de Inteligência Emocional
Inteligência Emocional nas Organizações
A Competência Emocional
Um Modelo Teórico das Competências Emocionais
Conceitos de Liderança
Liderança na Marinha do Brasil
IE e o Desempenho da Liderança
A Competência Emocional do Líder como diferencial de sucesso
Metodologia
Conhecimento do Assunto
Visão Geral das Habilidades da IE
Identificando as emoções
Utilizando as emoções
Compreendendo as emoções
Administrando as emoções
Considerações Finais

---

\* N.R.: Artigo adaptado de monografia apresentada ao Curso de Estado-Maior para Oficiais Superiores (C-EMOS) em 2014. O trabalho foi selecionado para o 5º Congresso Nacional de Administração e Ciências Contábeis (AdCont/2014), organizado pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), em parceria com o Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais (Ibmecc), onde também foi apresentado.

\*\* Serve no Estado-Maior da Armada.

## INTRODUÇÃO

Historicamente, a liderança sempre esteve presente na vida do homem. Moisés, líder hebreu que viveu por volta dos séculos XIV e XIII a.C, conduziu milhares de pessoas através do deserto para chegar a Canaã, a chamada Terra Prometida. Jesus de Nazaré, que, segundo Jones (2006), é o “maior líder que já existiu”, transformou e marcou a História com seus princípios de liderança. Líderes como Alexandre, o Grande, e Dwight D. Eisenhower, entre tantos outros, possuíam um traço comum: o poder de influenciar.

Porém o poder de influência é uma reação, que tem sua origem na interação das pessoas por meio dos relacionamentos. Saber se relacionar com as pessoas de maneira saudável produz influ-

ência, sem a qual a liderança eficaz torna-se impossível. E todo relacionamento entre pessoas, para ser saudável, requer uma boa dose de equilíbrio das emoções de ambos os lados.

Nas últimas décadas, a definição do que significa ser inteligente vem sendo repensada. Segundo os pressupostos teóricos que serão abordados a seguir, o desempenho humano (pessoal e profissional) é determinado não apenas pelo Quociente de Inteligência (QI), mas principalmente pela Inteligência Emocional (IE). A IE não é genética, mas consiste em habilidades que podem ser aprendidas no decorrer da vida, por meio de treino e esforço.

## DEFINIÇÃO DE INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Segundo Daniel Goleman, PhD, formado pela Universidade de Harvard, IE é a

“capacidade de identificar nossos próprios sentimentos e os dos outros, de motivar a nós mesmos e de gerenciar bem as emoções dentro de nós e em nossos relacionamentos” (GOLEMAN, 2001, p. 337). Para o autor, existem dois tipos distintos de inteligência, a emocional e a intelectual, que expressam as atividades de diferentes partes do cérebro.

Antes de prosseguir este artigo, faz-se necessário conceituar três importantes termos que estão intimamente ligados e são muitas vezes confundidos: afeto, emoções

e sentimentos. Robbins (2010, p. 92) descreve afeto como um “termo genérico que abrange grande número de sensações experimentadas pelas pessoas”. Para ele, emoções são “expressões afetivas intensas dirigidas a alguém ou a alguma

coisa”. Por sua vez, sentimentos são “estados afetivos menos intensos e mais duráveis do que as emoções e que geralmente não requerem um estímulo contextual para se manifestarem” (ROBBINS, 2010, p. 92). Para esse autor, as emoções são reações a uma pessoa ou a um evento. Os sentimentos, por outro lado, não são normalmente dirigidos a pessoa ou evento. Mas as emoções podem se transformar em sentimentos quando se perde o foco do evento ou objeto que ativou a reação afetiva.

A IE relaciona capacidades diferentes e complementares da inteligência acadêmica, que é composta das capacidades cognitivas, medidas pelo QI. Howard Gardner, psicólogo que elaborou a Teoria das Inteligências Múltiplas, aponta para a distinção entre capacidades intelectuais e emocionais. Mas, apesar de estas serem diferentes, Goleman (1995) entende que a IE não funciona de

**A IE não é genética, mas consiste em habilidades que podem ser aprendidas no decorrer da vida, por meio de treino e esforço**

maneira isolada da acadêmica, mas que elas se complementam, equilibram e harmonizam (GOLEMAN, 1995).

Reforçando essa ideia, Salovey (1999) defende que a inteligência acadêmica refere-se à capacidade cognitiva de raciocinar, de formar conceitos e pensamentos abstratos, enquanto as emoções pertencem ao campo afetivo da capacidade mental, que inclui as emoções em si, as apreciações e outras sensações, e podem auxiliar o pensamento humano, contribuindo para a resolução de problemas e otimizando o raciocínio.

### *Inteligência Emocional nas Organizações*

No contexto do comportamento organizacional, as emoções influenciam, de fato, no desempenho organizacional. As emoções negativas podem inclusive prejudicar esse desempenho. Mas, em contrapartida, os sentimentos podem beneficiar o desempenho de duas maneiras: primeiramente, “as emoções podem alavancar a vontade, agindo assim como motivadoras para um desempenho melhor”; e, em segundo lugar, o mesmo autor declara que “o esforço emocional reconhece que os sentimentos são parte do comportamento necessário ao trabalho” (ROBBINS, 2010, p. 97).

Para Weisinger (2001), a falta de IE prejudica o crescimento e o desempenho eficaz do indivíduo na organização e, por outro lado, o seu uso pode levar a resultados benéficos, tanto para ele quanto para a empresa. É exatamente isto que Cury (2008) afirma ao declarar que “o sucesso de uma pessoa depende de sua IE” (CURY, 2008, p. 7).

Segundo Goleman (2001), o uso adequado da IE produz motivação no indivíduo. E quanto a essa motivação, Weisinger (2001) defende que as empresas devem desenvolvê-la em seus empregados, fazendo com

que vislumbrem suas próprias motivações e procurem utilizá-las para o sucesso.

A utilização da IE nas organizações tem alcançado importância em inúmeros setores, inclusive no recrutamento e na seleção de pessoal. Robbins (2010) cita que:

[...] cada vez mais empregadores estão começando a usar avaliações de IE para contratar pessoas. Um estudo com os recrutas da Força Aérea norte-americana mostrou que aqueles com melhor desempenho foram os que apresentaram maiores índices de IE. Usando essas descobertas, a Força Aérea reforçou o uso de testes de IE em seus critérios de seleção. Uma pesquisa de acompanhamento descobriu que os recrutas com maior IE apresentaram um desempenho 2,6 vezes maior do que os outros (ROBBINS, 2010, p. 108).

Para este autor, a IE no ambiente organizacional causa melhorias na habilidade para recrutamento e seleção, conforme exposto acima, e também nos processos de tomada de decisão, liderança, motivação, criatividade, conflito interpessoal, atendimento ao cliente, negociação, atitudes no ambiente de trabalho e nos possíveis desvios de comportamento.

Assim, percebe-se que a IE proporciona uma vida mais saudável às pessoas, capacitando-as a gerenciar da maneira correta os sentimentos, causando efeitos concretos no ambiente organizacional, favorecendo o desenvolvimento de relacionamentos saudáveis e possibilitando a redução de conflitos desnecessários, ao trazer o foco para os objetivos da organização.

### *A Competência Emocional*

Segundo Caruso e Salovey (2007), além de importante, a IE é imprescindível na tomada de decisões, na resolução de

conflitos e na promoção de mudanças para a busca do sucesso.

Com as modificações progressivas e crescentes no ambiente organizacional, provocadas pela grande concorrência do mundo globalizado, as capacitações intelectuais, físicas e emocionais também têm crescido, fazendo aumentar os índices de competências necessárias para o desempenho das funções (ROBBINS, 2010).

Segundo Goleman (2001, p. 38), “competência emocional é uma capacidade adquirida, baseada na IE, que resulta num desempenho destacado no trabalho”. Goleman, Boyatzis e McKee (2002) também relacionam a competência emocional ao desempenho no trabalho. Esses autores caracterizam competência como os traços marcantes de um indivíduo, que estão intimamente relacionados ao seu desempenho na realização de determinada tarefa.

Este ponto de vista leva ao entendimento do que é mensurável, e não somente das características potenciais, havendo uma relação direta com determinada função; ou seja, entende-se que um indivíduo é percebido como competente ao agir com competência, porém a competência não é decorrente somente da ação, mas de querer e poder agir (BOYATZIS, 1982).

Nesse sentido, por exemplo, ter bom desempenho em atender ao público é uma competência emocional com base na empatia. Da mesma forma, merecer a confiança é uma competência baseada na autorregulação, ou em lidar com impulsos e emoções. Tanto o atendimento aos clientes quanto o ser confiável são competências que produzem destaque no trabalho (GOLEMAN, 2001).

### ***Um modelo teórico das Competências Emocionais***

Embora existam diversas abordagens das competências no contexto da IE, este artigo

adota o modelo das Quatro Habilidades da IE proposto por Caruso e Salovey (2007). Esses autores identificaram quatro habilidades que caracterizam as competências da IE, as quais são os parâmetros indicadores para a análise diagnóstica constantes do modelo.

O modelo não é apenas uma ferramenta analítica de cunho reativo e passivo, mas tem função prescritiva e positiva. Foi amplamente utilizado e testado em diversas pesquisas. Propõe a orientação e a aplicação da IE nas tarefas básicas do dia a dia das organizações e mesmo da vida pessoal, no que se refere ao planejamento, ao pensamento reflexivo e à adaptabilidade (CARUSO e SALOVEY, 2007).

Segundo Caruso e Salovey (2007), essas habilidades são atributos mentais ou capacidades cognitivas e, apesar de poderem ser entendidas isoladamente, elas são interdependentes. Mesmo podendo-se dimensioná-las, conhecê-las e desenvolvê-las isoladamente, a forma como elas interagem permite utilizá-las de forma integrada na resolução de problemas.

## **CONCEITOS DE LIDERANÇA**

De acordo com Bergamini (1994, p. 88), a maioria dos autores define liderança como um “processo de influência de um indivíduo sobre outro indivíduo ou grupo, com vistas à realização de objetivos em uma situação dada”.

Maximiano (2008, p. 277) também compartilha dessa visão, afirmando que:

“Liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas. Liderança é a realização de metas por meio da direção de colaboradores. A pessoa que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar uma finalidade específica é um líder”.

Corroborando essa ideia, Jacobs (1970) entende liderança como relacionamento entre indivíduos, em que um utiliza determinada informação que convence os demais de que os resultados do seu ponto de vista são melhores.

Com o avanço da Teoria das Relações Humanas, essas definições foram sendo consolidadas, confirmando a ideia de que a liderança realmente influencia no comportamento das pessoas. Com relação a esse entendimento, Maximiano (2008) relata que, no ambiente organizacional:

[...] o desempenho das pessoas depende muito menos dos métodos de trabalho, segundo a visão da administração científica, do que os fatores emocionais ou comportamentais. Destes, os mais poderosos são aqueles decorrentes da participação do trabalhador em grupos sociais (MAXIMIANO, 2008, p. 213).

E segundo Cardoso (1996), experimentar novos comportamentos que surgem dos relacionamentos interpessoais permite despertar no cérebro as sinapses necessárias para a ocorrência de mudança comportamental.

Para Stephen Robbins, autor do livro *Comportamento Organizacional*, essas novas experiências comportamentais melhoram o desempenho profissional a partir do momento em que os líderes passam a se comprometer emocionalmente com seu próprio desenvolvimento e com seus relacionamentos. Ao analisar o ambiente globalizado em que as organizações se encontram, este autor afirma de maneira categórica que “nos dias de hoje, marcados pela acirrada competitividade, as competências técnicas não serão suficientes para os administradores” (ROBBINS, 2010, p. 107). Para ele, essas habilidades interpessoais consistem num fator crítico de sucesso.

Referindo-se a esses administradores, Chiavenato (2004, p. 122) declara que

“eles precisam conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, e isso significa liderar”.

Para Peter F. Drucker, um dos pensadores de negócios mais influentes da História e considerado pai da administração moderna, um verdadeiro líder é aquele que proporciona sucesso àqueles que estão sob a sua liderança. Para ele, liderança significa “assumir não apenas a responsabilidade pelo seu próprio sucesso, mas também pelo sucesso de outras pessoas” (PEARCE, MARCIANELLO e YAMAWAKI, 2011, p. 185).

Para ilustrar esses conceitos sobre liderança, pode-se observar o exemplo do Comandante D. Michael Abrashoff, da Marinha americana, autor do livro *Este barco também é seu*, que liderou de forma inovadora o seu navio, o USS *Benfold*, o qual foi considerado o melhor navio de guerra da Marinha americana no Golfo Pérsico em 1997, durante a crise do Iraque. Mesmo recebendo as mais duras missões, o navio obteve os maiores indicadores de prontidão. Segundo Abrashoff (2006), a verdadeira liderança tem a ver com a compreensão de si mesmo em primeiro lugar (habilidades intrapessoais), para em seguida usar esse aprendizado a fim de promover o melhor clima organizacional possível (habilidades interpessoais). Na visão daquele comandante, “os líderes precisam entender que influenciam as pessoas profundamente, que o seu otimismo e pessimismo são igualmente contagiosos” (ABRASHOFF, 2006, p. 42).

Em seu mais recente livro, *Este barco é nosso*, Abrashoff ressalta a importância do poder que a influência tem sobre a liderança, poder este que libera as pessoas para unirem seus talentos em prol de um objetivo comum por meio da colaboração. Para esse autor, o líder que influencia promove um clima de colaboração em

sua equipe, o que “torna sua organização imbatível”. Ele afirma que “a influência é uma das características dos grandes líderes em relação aos seus subordinados ou superiores, libertando de inibições e incentivando a criatividade e autonomia” (ABRASHOFF, 2013, p. 188).

Seja em um quartel, seja no ambiente corporativo, Abrashoff (2006) considera que:

[...] o grande segredo para comandar um navio ou administrar uma empresa é articular uma meta comum que influencie (inspire) um grupo variado de pessoas para que se empenhem em conjunto. E isso fez com que o *Benfold* se tornasse a combinação de uma escola de elite, uma igreja viva, um time de futebol vencedor e — melhor que tudo — o navio mais disponível e confiável de toda a Marinha americana.

Ainda segundo esse autor, não basta apenas dar ordens e ser autoritário. O papel gerencial mudou. As pessoas querem oportunidades para desenvolver seus talentos. Os líderes mais eficazes se esforçam ao máximo para influenciar pessoas, mostrando que elas podem descobrir soluções por si mesmas.

### ***Liderança na Marinha do Brasil***

Na Marinha do Brasil (MB), onde a liderança também percorre o mesmo viés de ação influenciadora do líder, define-se Liderança como “o processo que consiste em influenciar pessoas no sentido de que ajam, voluntariamente, em prol do cumprimento da missão” (BRASIL, 2013, c.1, p. 2).

A Doutrina de Liderança da MB (BRASIL, 2013) considera que é por meio do relacionamento humano que os líderes, utilizando seus atributos, conduzem a instituição ao cumprimento da sua missão.

## **IE E O DESEMPENHO DA LIDERANÇA**

Conforme apresentado por Caruso e Salovey (2007), a IE tem sido alvo de inúmeras pesquisas científicas e, certamente, muitos têm se valido da importância desta questão para explorar comercialmente o assunto. Mas, independentemente dessa ambição mercadológica, a IE é negavelmente um tema valioso, devido aos resultados das pesquisas que a apontam como fator de sucesso no desempenho da liderança, de acordo com o que foi observado em Robbins (2010), Chiavenato (2004), Cury (2008) e Weisinger (2001).

A IE influencia diversas áreas do ambiente organizacional, incluindo o processo de tomada de decisão (ROBBINS, 2010), e aquilo que influencia neste processo torna-se extremamente útil de ser estudado pela disciplina de Liderança, visando ao seu desempenho eficaz, conforme Abrashoff (2013).

Os autores Weisinger (2001) e Cury (2008) entendem que a IE se apresenta como mais uma ferramenta, um instrumento, permitindo assim uma nova visão da arte de liderar, seja no ambiente organizacional, seja no ambiente militar. Neste ponto, cabem os questionamentos quanto à importância das emoções e quanto ao uso da IE pelo líder.

A Marinha do Brasil entende a importância das emoções no sucesso do desempenho da liderança, declarando em sua *Doutrina de Liderança* que:

“Pesquisas mostram que o quociente emocional (QE), ou inteligência emocional, está, cada vez mais, destacando-se como o principal diferencial de competência no trabalho. Esta conclusão é especialmente pertinente, em se tratando do desempenho em funções de

liderança. A Psicologia é, portanto, uma ciência que fornece firme embasamento teórico e prático para que o líder possa influenciar pessoas” (BRASIL, 2013).

De acordo com Caruso e Salovey (2007) e Robbins (2010), o líder precisa ter, além de suas competências técnicas, as habilidades intrapessoais e interpessoais para obter sucesso no desempenho da liderança nas organizações. E segundo Goleman (2001), é a IE que proporciona o desenvolvimento dessas habilidades intrapessoais e interpessoais, por meio da abordagem correta dos sentimentos.

Conforme apresentado por Caruso e Salovey (2007), o modelo das Quatro Habilidades consiste em Identificar, Utilizar, Compreender e Administrar as Emoções. Essas habilidades abarcam tanto os aspectos intrapessoais quanto os interpessoais, funcionando como pré-requisitos no processo de influência existente na liderança, representando, portanto, um aspecto crítico para o seu desempenho.

### ***A competência emocional do líder como diferencial de sucesso***

Para Goleman (2001), Caruso e Salovey (2007) e Robbins (2010), quanto mais se desenvolvem as competências emocionais (habilidades pessoais e sociais), mais o ser humano torna-se eficaz no relacionamento com os outros, melhor controla suas emoções e, conseqüentemente, exerce de forma mais efetiva a sua liderança.

Conforme identificado no levantamento bibliográfico realizado, para Bergamini (1994) e Jacobs (1970) o desempenho de sucesso na Liderança tem como princípio básico o conhecimento pleno das pessoas com quem se trabalha, de maneira que se possa alinhar seus desejos e suas necessidades pessoais com os objetivos da organização. Então, possuir um repertório

diversificado e repleto das competências emocionais trará a habilidade necessária para o desempenho de uma liderança que influencie as pessoas por meio do relacionamento interpessoal, conduzindo-as ao alcance dos objetivos da organização, conforme visto em Boyatzis (1982) e Goleman (2001).

O modelo das Quatro Habilidades de Caruso e Salovey não é uma teoria completa de gestão de Liderança, mas uma ferramenta disponível, que visa proporcionar uma melhoria dessa gestão. A seguir, as quatro habilidades da IE descritas no modelo serão relacionadas com alguns aspectos da Liderança.

A primeira habilidade apontada no modelo é a capacidade de identificar as emoções. Os autores citados na pesquisa bibliográfica sugerem que os líderes precisam ser capazes de perceber emoções em si mesmos e nos outros, porque isso promove maior influência interpessoal e, conseqüentemente, maior desempenho gerencial.

Observando a segunda habilidade do modelo, a capacidade de utilizar as emoções, os líderes precisam ser capazes de utilizar eficazmente as emoções, a fim de motivar os outros. Ao utilizar corretamente as emoções, é possível que elas venham a “alavancar a vontade, agindo como motivadoras para um desempenho melhor” (ROBBINS, 2010, p. 97). Segundo este autor, ao usar corretamente as emoções, os líderes passam a vislumbrar diversas perspectivas sobre as questões que irão facilitar planejamentos e tomadas de decisão. Os líderes podem, por exemplo, utilizar as emoções para gerar entusiasmo por determinado projeto ou tarefa, bem como usá-las para dirigir, dinamizar e motivar um grupo, conforme defendem Goleman (2001) e Caruso e Salovey (2007).

Compreender as emoções é a terceira habilidade apresentada no modelo. Essa



habilidade fornece ao líder as informações sobre como se comportam seus liderados, ou de que forma estes são afetados por seu ambiente e relacionamentos. É a habilidade que capacita o desenvolvimento da empatia, essencial nos relacionamentos de liderança, pois capacita o líder a entender como os subordinados são afetados por uma dada situação, fornecendo uma compreensão de seus pontos de vista e suas motivações. Para Bergamini (1994) e Abrashoff (2006 e 2013), essa habilidade permite ao líder conectar-se com as pessoas e relacionar-se com os membros da equipe, com vistas à realização de objetivos em determinada situação.

Finalmente, a quarta habilidade consiste em administrar as emoções. O líder que sabe gerir as emoções tem condições de lidar com o estresse de determinadas situações, resolvendo problemas e tomando decisões adequadamente.

Robbins (2010) garante que o indivíduo que sabe administrar eficazmente as suas emoções torna-se um líder posicionado decisivamente para o sucesso.

Além disso, para Goleman (2001), a capacidade de perceber e administrar a própria emoção e a dos outros, essência da IE, permite aos líderes criarem um ambiente que reforça as relações interpessoais, consolidando uma liderança emocionalmente inteligente.

Percebe-se então que a IE é de suma importância para que o líder adquira as competências emocionais, por meio do desenvolvimento das habilidades emocionais correspondentes, capacitando-o a identificar, utilizar, compreender e administrar

eficazmente as emoções, o que trará maior probabilidade de sucesso no desempenho de sua liderança.

## METODOLOGIA

Utilizou-se a abordagem quantitativa na pesquisa de campo, “pois esse tipo de estudo deve ser realizado quando o pesquisador deseja obter melhor entendimento do comportamento de diversos fatores e elementos que influem sobre determinado fenômeno” (RICHARDSON, 2008, p. 71).

Utilizar a IE com sucesso depende em grande parte do desejo e da habilidade de compreensão de si mesmo. O Questionário de Autoestudo de IE tem como objetivo apresentar um parâmetro que faça compreender melhor o estilo emocional, fazendo com que o grupo diagnosticado pense sobre o modo como lida com as suas próprias emoções.

As perguntas oferecem simplesmente uma maneira estruturada de considerar as habilidades emocionais. Não se considera haver respostas certas ou erradas. A leitura das questões já deve ajudar o entrevistado a ficar mais ciente de sua autoimagem no que diz respeito a essas habilidades, bem como a determinadas situações.

A pesquisa de campo foi realizada na Escola Naval (EN), tendo como público-alvo os 155 aspirantes do 4º ano. Foi aplicado o Questionário de Autoestudo de IE, elaborado a partir da obra de Caruso e Salovey (2007), para obter uma avaliação do estilo emocional da turma. O bloco de perguntas considerado representa apenas visão geral das quatro habilidades da IE.

**A IE é de suma importância para que o líder adquira as competências emocionais, o que trará maior probabilidade de sucesso no desempenho de sua liderança**



Os aspirantes foram concentrados em salas de aula, recebendo a devida orientação sobre o preenchimento do questionário. A identificação não foi obrigatória, visando obter maior isonomia no preenchimento. Procurou-se diagnosticar o nível de conhecimento sobre o tema devido a sua relevância e suas implicações comprovadas no desempenho da liderança bem como ajudar os aspirantes a identificar suas habilidades emocionais e incentivar o estudo do assunto, tendo em vista a utilidade das competências emocionais na liderança de sucesso.

O questionário de autoavaliação é composto de cinco partes, tendo cada uma delas oito perguntas, com exceção da primeira parte, que tem apenas uma pergunta de nivelamento do conhecimento a respeito do assunto. Existem três opções (a, b ou c) para cada uma das perguntas. A cada resposta 'a' foram atribuídos 2 pontos, 1 ponto para cada resposta 'b' e 0 ponto para cada resposta 'c'. A primeira parte apenas identifica o nível de conhecimento do tema. As demais identificam as habilidades emocionais. A pontuação final será interpretada da seguinte maneira:

A pontuação indicará um placar. O placar com escore 8 pontos ou menos será considerado baixo, e um placar alto é aquele com 9 pontos ou mais. Entre 8 e 9, considera-se um placar médio. É importante ressaltar que, na avaliação do estilo emocional, os aspirantes foram orientados no sentido de que o resultado da análise da pesquisa será tanto mais preciso quanto maior for a honestidade com que se respondem as perguntas do questionário, devendo ser considerado o real, e não o ideal que se deseja ser emocionalmente.

Cabe lembrar que as emoções contêm dados, e esses dados são, antes de tudo, informações expressivas sobre nós, as pessoas e os relacionamentos. Ter uma ciência precisa das emoções e de seu significado “confere ao líder emocionalmente inteligente uma sólida base de compreensão de si mesmo e dos outros” (CARUSO e SALOVEY, 2007, p. 203), proporcionando a possibilidade do desempenho de uma liderança de sucesso. Esse diagnóstico serve apenas como um meio de estimular a reflexão acerca de como andam as habilidades emocionais, e não como uma mensuração real delas.

Parte 1	Conhecimento acerca do tema IE	A pontuação indica o nível de conhecimento do assunto.
Parte 2	Identificando as emoções	A pontuação indica como a pessoa se sente com relação a identificar emoções precisamente.
Parte 3	Utilizando as emoções	A pontuação indica se usa seus sentimentos para ter uma compreensão maior das outras pessoas ou para melhorar o modo como pensa e decide.
Parte 4	Compreendendo as emoções	A pontuação neste conjunto de perguntas ajuda a compreender melhor a profundidade de seu conhecimento emocional.
Parte 5	Administrando as emoções	A pontuação indica a medida em que permite que seus sentimentos afetem positivamente a tomada de decisões.

Fonte: Adaptado de Caruso e Salovey, 2007

Para contextualizar a pesquisa, faz-se necessário mostrar alguns pontos importantes da formação dos oficiais na EN.

O Planejamento Estratégico da EN estabelece como Visão da Instituição:

[...] a formação de líderes inspiradores, dotados de grande caráter, competência e visão, motivados e comprometidos com o melhor preparo da Marinha para bem servir ao Brasil, neste promissor e incerto século XXI (Planejamento Estratégico da EN, p. 2).

O Regulamento da EN, aprovado pelo diretor-geral do Pessoal da Marinha em 5 de novembro de 2008, cita, no Art. 2º, que “a EN tem como propósito preparar futuros oficiais de Marinha para o desempenho dos cargos e o exercício das funções peculiares aos graus hierárquicos”.

E para realizar essa formação, o Currículo do Curso de Graduação dos Oficiais da EN, aprovado pelo diretor de Ensino da Marinha em 2014, estabelece o perfil desejado dos oficiais graduados pela EN. Nele, são listados alguns requisitos psicológicos, descritos como competências e habilidades relativas aos atributos personalógicos, que são perfeitamente alinhados com o processo de funcionamento das habilidades emocionais mostrado na definição de IE.

Outro aspecto que contextualiza a pesquisa de campo é o fato de que o tema “Inteligência Emocional e Liderança” consta do Currículo do Curso de Graduação de Oficiais da Escola Naval, no ciclo escolar do 4º ano, na disciplina “Ética Militar”, na Unidade

de Ensino 1 – Desenvolvimento Emocional Humano. O objetivo dessa Unidade de Ensino é “descrever os principais aspectos do desenvolvimento emocional humano e suas implicações na formação do caráter e do comportamento das pessoas” (CURRÍCULO da EN, 2014, p. IV-37 a IV-39).

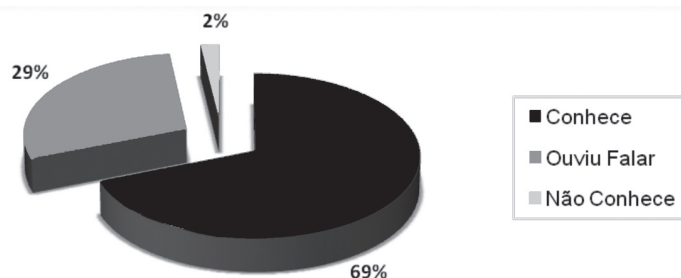
Ademais, a *Doutrina de Liderança da Marinha* (BRASIL, 2013) prevê o desenvolvimento de habilidades e conhecimentos da natureza humana no curso da EN, para que os futuros oficiais possam observar e compreender as características dos seus subordinados, permitindo que eles influenciem nos seus comportamentos, de forma que, “ao final do curso, o aspirante tenha capacidade de liderar pequenos grupos e estar iniciado na capacidade de liderar organizações” (BRASIL, 2013, c. 3, p. 3).

A seguir serão apresentados e relatados os resultados obtidos.

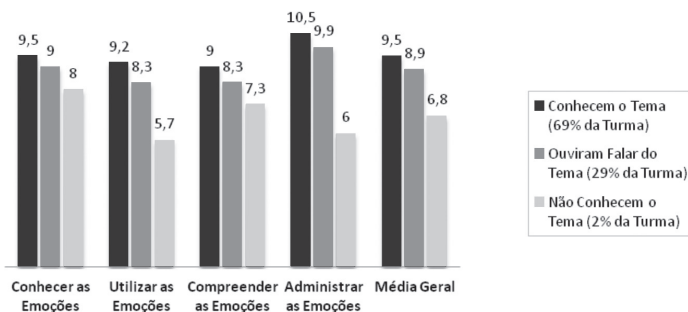
### **Conhecimento do assunto**

Conforme ficou demonstrado anteriormente, a IE é fundamental para o sucesso do desempenho da liderança. Assim, a pesquisa de campo inicia-se avaliando o nível de conhecimento acerca do tema IE. Segue abaixo a ilustração gráfica do resultado da compilação dos dados da pesquisa:

**GRÁFICO 1 – Conhecimento acerca do tema IE**



Fonte: Análise dos dados da pesquisa de campo

**GRÁFICO 2 - Diagnóstico das Habilidades Emocionais**

Fonte: Análise dos dados da pesquisa de campo

Identificou-se, por meio das respostas obtidas, que 69% dos aspirantes entrevistados conhecem o tema, 29% já ouviram falar sobre o assunto e 2% não sabem do que se trata. Os diagnósticos das seções a seguir podem proporcionar aos entrevistados a possibilidade de tomarem ciência da confiança e compreensão acerca das suas habilidades emocionais.

**Visão Geral das Habilidades da IE**

Acima o gráfico 2 ilustra a visão geral das habilidades da IE, contendo um diagnóstico dessas habilidades, segundo os percentuais identificados no gráfico 1.

Em relação à média geral, observa-se que os aspirantes que conhecem o tema obtiveram um placar considerado alto (9,5), de acordo com o modelo. Aqueles que declararam ter ouvido falar sobre o assunto obtiveram um placar médio (8,9) e, para aqueles que não conhecem o assunto, a média geral obtida foi de 6,8 (placar baixo).

Há grande probabilidade de que o sucesso profissional esteja diretamente ligado ao nível de IE, portanto é aconselhável que todos aqueles que ocupam posições de liderança conheçam o tema, para poderem aplicá-lo no seu dia a dia. Os aspirantes do 4º ano estarão

em breve assumindo funções de liderança, o que torna ainda mais necessário o conhecimento sobre o assunto.

**Identificando as emoções**

No que se refere à Identificação das Emoções, a pesquisa obteve um placar com média 9,5 (alto) para os que conhecem o

tema, índice 9,0 (alto) para aqueles que ouviram falar do assunto e 8,0 (médio) para os aspirantes que não conhecem o tema. No esquema das competências emocionais, a habilidade de identificar precisamente como as outras pessoas se sentem é fundamental não apenas para o sucesso e a felicidade, mas primordial para o desempenho da liderança. Aqui se encontra, talvez, a mais importante dessas habilidades, que é a de ser capaz de diferenciar emoções reais de emoções falsas (CARUSO e SALOVEY, 2007).

Os aspirantes estarão em breve liderando diversas pessoas no exercício de suas funções profissionais. E para obter um bom nível de relacionamento com seus subordinados, necessitam saber lidar tanto com seus sentimentos quanto com os dos outros. A identificação emocional acurada proporciona então a percepção dos dados emocionais necessários para que sejam subsidiadas suas decisões e ações.

Após identificar as emoções, serão examinadas como elas influenciam no raciocínio, e isso será visto a seguir.

**Utilizando as emoções**

Para esta habilidade, o diagnóstico indicou uma média de 9,2 (placar alto)

para aqueles que conhecem o tema, 8,3 (placar médio) para os que ouviram falar do assunto e placar 5,7 (baixo) para os aspirantes que não conhecem o assunto. Esta habilidade significa ter a capacidade de melhorar o raciocínio baseando-se nas emoções. As emoções podem auxiliar nosso pensamento, contribuir para a solução de problemas e ajudar o raciocínio.

Como pensamentos e sentimentos se encontram vitalmente ligados, as pessoas hábeis em usar emoções para promover raciocínio podem ser melhores no que diz respeito a motivar, inspirar e estimular os outros. E como consta dos argumentos sobre os conceitos aqui reside a essência da Liderança.

O líder emocionalmente inteligente tem ciência das várias conexões entre emoções e processos cognitivos – atenção, memória, pensamento, raciocínio e resolução de problemas – e, então, procura ajustar as emoções, sempre que possível, à tarefa em mãos, ou às tarefas escolhidas, com base no que sente o liderado (CARUSO e SALOVEY, 2007).

Mas as emoções não são caóticas, como algumas pessoas talvez creiam. Sendo assim, a próxima seção avalia o diagnóstico das regras que as governam.

### *Compreendendo as emoções*

O placar obtido para esta habilidade foi de 9,0 (alto) para os aspirantes que conhecem o assunto, placar 8,3 (médio) para os que ouviram falar sobre o tema e 7,3 (placar baixo) para aqueles que não conhecem o assunto.

A habilidade de compreender as emoções faz com que se possa tirar conclusões corretas sobre as pessoas, permite saber quais coisas certas deve-se dizer, fazer boas previsões sobre o que as pessoas sentem e entender quando alguém sente emoções

conflitantes, além de permitir ter um conhecimento emocional apurado (CARUSO e SALOVEY, 2007).

Compreender as emoções é importante porque comportam significados. Se há necessidade de compreender plenamente a si mesmo e aos outros, deve-se ter uma boa base de conhecimento emocional. Se houver compreensão das causas das emoções, pode-se aprender algo muito importante sobre as situações, ou seja, há maior possibilidade de enxergar melhor as causas dos problemas. Então, compreendendo os fluxos e refluxos das emoções, há possibilidade de saber algo sobre o futuro, prevenindo com certa precisão como a pessoa se sentirá em seguida caso certos acontecimentos se desdobrem de determinadas maneiras (CARUSO e SALOVEY, 2007).

Os primeiros três passos preparam para a tomada de atitudes. Assim, na próxima seção será mostrado o que fazer com os dados que foram reunidos a partir das emoções.

### *Administrando as emoções*

Nesta habilidade, a pesquisa de campo obteve o placar 10,5 (alto) para os aspirantes que conhecem o tema, placar 9,9 (alto) para aqueles que ouviram falar sobre o tema e um placar 6,0 (baixo) para os que não conhecem o tema.

A habilidade de administrar emoções é a peça-chave da IE, pois capacita o indivíduo a incorporar ao pensamento os sentimentos próprios e os alheios. Isso não significa que não haverá mais emoções, mas que as emoções se integram com o comportamento de um modo que melhora a própria vida, e a vida das pessoas ao redor.

Administrar as emoções não consiste nem em reprimir nem em dar vazão aos sentimentos. A administração emocional eficiente não é uma questão de dever ou não se esforçar para controlar os sentimentos,

mas sim de como é possível se envolver com eles e se desvencilhar deles de modo inteligente. Consiste na habilidade de integrar pensamento e sentimento, promovendo equilíbrio entre coração e mente (CARUSO e SALOVEY, 2007).

Para o líder, isso torna-se deveras importante, pois ajuda a reconhecer que as emoções contêm informações poderosas e importantes e que a tomada de decisões não tem chances de sucesso na ausência das emoções.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

No decorrer deste artigo, buscou-se descrever o relacionamento entre a IE e seu importante papel no desempenho da liderança, em que a competência emocional do líder é identificada como diferencial de sucesso.

Para desenvolver esse trabalho, fez-se necessário compreender a teoria que trata da IE, a qual consolida a necessidade de se aprender a gerenciar as próprias emoções, para em seguida lidar com as emoções dos outros. Não será possível entender os sentimentos dos outros se não soubermos lidar com os próprios. Da mesma maneira, fez-se também necessário compreender a teoria acerca da Liderança, no entendimento de que consiste num processo de influenciar pessoas para atingirem um objetivo comum.

Compreender e aplicar esses conceitos no contexto pessoal e social traduz uma rica possibilidade de sucesso no desempenho do líder, pois liderança envolve relacionamentos, e estes estão permeados de emoções.

O ambiente organizacional está repleto de equipes que precisam estar motivadas e desenvolvendo relacionamentos saudáveis. Isso se reflete não só no comportamento individual, mas na integração e no sucesso de cada equipe e na qualidade de vida, no trabalho, no desempenho e na produtividade da organização.

O líder emocionalmente inteligente acha-se mais atento e preparado para lidar com os relacionamentos das equipes, visando mitigar ou resolver os conflitos que porventura venham a surgir, impedindo que possam causar impacto negativo tanto para

a organização quanto para o bem estar do grupo, criando sempre um ambiente de trabalho agradável.

Nesse sentido, percebe-se a importância vital da competência emocional do líder no desenvolvimento dos seus relacionamentos, pois é por meio dessas relações interpessoais que ocorrem as influências necessárias

para o exercício da liderança eficaz.

O modelo teórico das Quatro Habilidades desenvolvido por Caruso e Salovey foi validado em diversas pesquisas realizadas por esses autores. Esse modelo vê IE como um conjunto de habilidades cognitivas existentes em graus variados em todas as pessoas, com implicações significativas no desempenho da liderança. Este modelo tem seu foco em como as emoções podem facilitar o pensamento e o comportamento adaptativo. Conforme observado, ele é baseado em habilidades e considera a IE como um conjunto de competências emocionais reconhecidas por atributos mentais ou capacidades cognitivas, sendo assim propício

**A administração emocional eficiente não é uma questão de dever ou não se esforçar para controlar os sentimentos, mas sim de como é possível se envolver com eles e se desvencilhar deles de modo inteligente**

para análise e medição. Ao ver os traços de personalidade ou de liderança como um produto da IE, fornece-nos um meio para entendermos como líderes podem gerenciar suas emoções e as dos outros para alcançar resultados.

De fato, a IE nos níveis individuais ou de grupo converge no exercício da liderança. A IE do líder terá forte impacto sobre o clima e eficácia do grupo, e mesmo diante da possibilidade desse grupo ter forte influência sobre ele, o líder emocionalmente inteligente tem consciência dessas influências, reconhece quando elas se tornam perniciosas e tem a capacidade de gerenciá-las de forma a minimizar o dano.

Sendo assim, o que se pode relatar do confronto desses conceitos de IE e Liderança é que há razões suficientes para acreditar que as habilidades da IE são de fato competências fundamentais para que a liderança eficaz seja implementada e alcançada.

No entanto, os resultados da pesquisa de campo não propuseram a identificação de uma relação conclusiva entre IE e o desempenho eficaz da liderança dos aspirantes da EN, mas apenas relatar um diagnóstico possível do perfil emocional da turma,

tendo em vista a dificuldade de medir e quantificar objetivamente as capacidades tanto de IE quanto de liderança.

Com isso, percebe-se a importância da continuação dos estudos sobre o tema “IE e Liderança”, por se mostrar um assunto de valor valioso para o aperfeiçoamento da formação acadêmica dos aspirantes, além de estudos para a implantação da aplicação dos demais questionários de autoestudo de IE, pelo fato desses assuntos fazerem parte do Currículo do Curso de Graduação de Oficiais da EN. Creio ainda que esses aspectos apontam também para possíveis aplicações no contexto da formação dos futuros líderes navais, nos diversos programas de formação.

Assim, parece bastante lógico que a liderança emocionalmente inteligente irá melhorar a eficácia, seja no ambiente corporativo ou mesmo no ambiente militar, por meio da condução dos liderados para o cumprimento da missão. Apesar de não ser uma panaceia, a IE mostra-se então como uma competência fundamental que possibilita gestores e marinheiros desempenharem uma liderança de sucesso diante dos desafios que se apresentam no século XXI.

📁 CLASSIFICAÇÃO PARA ÍNDICE REMISSIVO:  
<VALORES>; Liderança;

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABRASHOFF, D. Michael. *Este barco também é seu: práticas inovadoras que levaram o USS Benfold a ser o melhor navio de guerra da Marinha americana*. Capitão de Mar e Guerra Michael D. Abrashoff ; tradução Henrique A. R. Monteiro. São Paulo: Cultrix, 2006.
- ABRASHOFF, D. Michael. *Este barco é nosso*. Dicas práticas sobre liderança e cooperação do comandante do melhor navio de guerra da Marinha americana. Capitão de Mar e Guerra Michael D. Abrashoff ; tradução Claudia Gerpe Duarte. São Paulo: Cultrix, 2013.
- BERGAMINI, C. W. *Liderança: administração do sentido*. São Paulo: Atlas, 1994.
- BRASIL. Marinha. *EMA-137: doutrina de liderança da Marinha*. Brasília, 2013.
- CARDOSO, Silvia H., PhD. Cérebro & Mente. *Revista Eletrônica de Divulgação Científica em Neurociência*. n. 07, 1996. <[www.cerebromente.org.br/n07/fundamentos/neuron/rosto.htm](http://www.cerebromente.org.br/n07/fundamentos/neuron/rosto.htm)>. Acesso em: 19jun. 2014.
- CARUSO, David R.; SALOVEY, Peter. *Liderança com inteligência emocional: administrando com competência e eficácia*. São Paulo: M. Books Editora Ltda, 2007.
- CHIAVETANO, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos Recursos Humanos nas organizações*. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- CURY, Augusto. *O código da inteligência: a formação de mentes brilhantes e a busca pela excelência emocional e profissional*. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, Ediouro, 2008.
- FRANÇA, Junia Lessa; VASCONCELOS, Ana Cristina de. *Manual para normalização de publicações técnico-científicas*. 8ª Ed. Belo Horizonte: UFMG, 2007.
- GARDNER, Howard. *Estruturas da mente: a teoria das múltiplas inteligências*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1994. Título original: *The frames of the mind: the Theory of Multiple Intelligences*.
- GOLEMAN, Daniel; BOYATZIS, Richard; McKEE, Annie. *O poder da inteligência emocional: a experiência de liderar com sensibilidade e eficácia*. Tradução de Cristina Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- GOLEMAN, Daniel. *Inteligência Emocional, a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente*. 24ª Ed. Rio de Janeiro, Objetiva, 1995.
- GOLEMAN, Daniel, PhD. *Trabalhando com a inteligência emocional*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.
- JACOBS, T. O. *Leadership and exchange in formal organizations*. Alexandria, VA: Human Resources Organization, 1970.
- JONES, Laurie Beth. *Jesus, o maior líder que já existiu*. Tradução de Luiz Orlando Lemos. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.
- MAXIMIANO, Antônio César Amaru. *Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à Revolução digital*. São Paulo: Atlas, 2008.
- MOONEY, Brian. *100 grandes líderes: os homens e as mulheres mais influentes da história*. Tradução Teodoro Lorent. São Paulo: Madras, 2013.
- PEARCE, Craig L.; MARCIANELLO, Joseph A.; YAMAWAKI, Hideki. *O legado vivo de Peter Drucker: a sabedoria, o conhecimento e as ideias ao alcance dos líderes atuais*. São Paulo: M. Books do Brasil, 2011.
- RICHARDSON, Roberto Jarry (org.). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- ROBBINS, Stephen P. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- SALOVEY, Peter. *Inteligência Emocional da criança*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- WEISINGER, Hendrie, PhD. *Inteligência Emocional no trabalho: como aplicar os conceitos revolucionários da inteligência emocional nas suas relações profissionais, reduzindo o estresse, aumentando sua satisfação, eficiência e competitividade*. Traduzido por: Eliana Sabino. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001. Título original: *Emotional Intelligence at work*.