

**INTELIGÊNCIA EMOCIONAL APLICADA À LIDERANÇA DE EQUIPES DE ELITE: GESTÃO HUMANA EM AMBIENTES DE ALTA PRESSÃO**

**INTELEGENCIA EMOCIONAL APLICADA AL LIDERAZGO DE EQUIPOS DE ÉLITE: GESTIÓN HUMANA EN ENTORNOS DE ALTA PRESIÓN**

**EMOTIONAL INTELLIGENCE APPLIED TO THE LEADERSHIP OF ELITE TEAMS: HUMAN MANAGEMENT IN HIGH-PRESSURE ENVIRONMENTS**

Sandro Christovam Bearare<sup>1</sup>  
Centro Universitário de Lins

**Resumo:** Este estudo tem como objetivo analisar a relevância da Inteligência Emocional (IE) como competência crítica para a liderança e a gestão de pessoas, com ênfase em sua aplicação em contextos organizacionais complexos e de crise. Por meio de uma revisão bibliográfica de produções publicadas entre 2000 e 2017, o trabalho explora como a IE, definida por Salovey e Mayer (2000) como a capacidade de perceber, compreender e regular emoções, impacta diretamente a eficácia gerencial, a resiliência organizacional e a tomada de decisões estratégicas. Foram utilizadas bases de dados como SciELO, PEPsic, LILACS, Google Acadêmico e BDTD, com foco em artigos e livros em português que abordam descritores como "Inteligência Emocional", "Liderança" e "Gestão de Pessoas". O documento estrutura-se em três eixos principais: Fundamentos da IE, Liderança e IE, Processo Decisório e Gestão de Crises. Resultados demonstram que organizações que investem no desenvolvimento da IE colhem benefícios mensuráveis, como redução de turnover (Google: -15%), aumento da produtividade (Nestlé: +18%) e melhoria do clima organizacional (Salesforce: +35% em engajamento). Conclui-se que a IE não é apenas um diferencial, mas um catalisador para a construção de organizações adaptáveis e humanizadas, capazes de transformar vulnerabilidade em inovação.

**Palavras-chave:** Inteligência Emocional; Liderança; Gestão de Pessoas; Processo Decisório; Ambiente de Trabalho.

**Inglês:** Abstract: This study aims to analyze the relevance of Emotional Intelligence (EI) as a critical competency for leadership and people management, with emphasis on its application in complex and crisis organizational contexts. Through a literature review of works published between 2000 and 2017, the study explores how EI, defined by Salovey and Mayer (2000) as the ability to perceive, understand, and regulate emotions, directly impacts managerial effectiveness, organizational resilience, and strategic decision-making. Databases such as SciELO, PEPsic, LILACS, Google Scholar, and BDTD were used, focusing on articles and books in Portuguese that address descriptors such as "Emotional Intelligence", "Leadership", and "People Management". The document is structured around three main axes: Foundations of EI, Leadership and EI, Decision-Making Process, and Crisis Management. The results show that organizations that invest in the development of EI reap measurable benefits, such as reduced turnover (Google: -15%), increased productivity (Nestlé: +18%), and improved organizational climate (Salesforce: +35% in engagement). It is concluded that EI is not only a differentiating factor but also a catalyst for building adaptive and humanized organizations capable of transforming vulnerability into innovation.

**Keywords:** Emotional Intelligence; Leadership; People Management; Decision-Making Process; Work Environment

**Resumen:** Este estudio tiene como objetivo analizar la relevancia de la Inteligencia Emocional (IE) como una competencia crítica para el liderazgo y la gestión de personas, con énfasis en su aplicación en contextos organizacionales complejos y de crisis. A través de una revisión bibliográfica de producciones publicadas entre 2000 y 2017, el trabajo explora cómo la IE, definida por Salovey y Mayer (2000) como la capacidad de percibir, comprender y regular las emociones, impacta directamente en la eficacia gerencial, la resiliencia organizacional y la toma de decisiones estratégicas. Se utilizaron bases de datos como SciELO, PEPsic, LILACS, Google Académico y BDTD, con enfoque en artículos y libros en portugués que abordan descriptores como "Inteligencia Emocional", "Liderazgo" y "Gestión de Personas". El documento se estructura en tres ejes principales: Fundamentos de la IE, Liderazgo e IE, Proceso de Toma de Decisiones y Gestión de Crisis. Los resultados

<sup>1</sup> Aluno do Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Centro Universitário de Lins, 2023. Brasil. SP. Lins. E-mail:scbearare@bol.com.br

demuestran que las organizaciones que invierten en el desarrollo de la IE obtienen beneficios mensurables, como reducción de la rotación (Google: -15%), aumento de la productividad (Nestlé: +18%) y mejora del clima organizacional (Salesforce: +35% en compromiso). Se concluye que la IE no es solo un diferencial, sino un catalizador para construir organizaciones adaptables y humanizadas, capaces de transformar la vulnerabilidad en innovación.

**Palabras clave:** Inteligencia Emocional; Liderazgo; Gestión de Personas; Proceso de Toma de Decisiones; Ambiente Laboral

## INTRODUÇÃO

Em um ambiente profissional competitivo, marcado por constante busca por inovação, as relações interpessoais tornam-se um atributo essencial no perfil de um colaborador, sendo definidas pelo domínio prático e entendimento teórico sobre inteligência emocional.

O conceito de inteligência emocional está relacionado ao desenvolvimento adequado das competências interpessoais. Essas competências abrangem o equilíbrio emocional e a habilidade de autoconhecimento, possibilitando ao indivíduo enfrentar desafios e sustentar a harmonia nos relacionamentos e na convivência com os demais.

Os ganhos individuais proporcionados pela inteligência emocional são expressivos, promovendo interações mais positivas entre colegas de trabalho ou subordinados, além de contribuir para um ambiente corporativo mais motivador e produtivo.

Particularmente em posições de liderança, o controle emocional é um aspecto crucial tanto para o crescimento do profissional como líder quanto para o aprimoramento da comunicação e das conexões interpessoais, resultando em um ambiente de trabalho mais saudável, atrativo e eficiente.

Para líderes, o domínio da inteligência emocional não é apenas um diferencial competitivo, mas um requisito básico. Trata-se de uma ferramenta indispensável para superar os desafios rotineiros que envolvem motivar equipes, coordenar tarefas e resolver conflitos. Dessa forma, a inteligência emocional pode ser definida como:

Aptidão para reconhecer os próprios sentimentos e os dos outros, motivar-se e lidar de forma equilibrada com as emoções próprias e nos relacionamentos interpessoais.

Quando implementada na organização por meio de ações práticas conduzidas pelos líderes, como promover uma visão motivadora e incluir os colaboradores nas decisões estratégicas, a inteligência emocional contribui para uma melhora significativa na eficiência e na produtividade organizacional.

Diante desse cenário, surge a questão norteadora deste estudo: Como a Inteligência Emocional pode ser integrada às práticas de liderança para otimizar a gestão de pessoas e a resolução de crises em contextos organizacionais complexos?

**DOI:** <https://doi.org/10.62236/missoes.v11i1.434>

**ISSN: 2447-0244**

A presente pesquisa tem como objetivo geral analisar a aplicabilidade da Inteligência Emocional (IE) como uma ferramenta indispensável para líderes, com foco em seu impacto na mitigação de conflitos, na motivação de equipes e na adaptação a cenários de incerteza radical. Para atingir essa finalidade, o estudo está estruturado em três eixos interligados que exploram diferentes aspectos do tema.

O primeiro eixo examina a relação entre a IE, os modelos de tomada de decisão — racional, processual, anárquico e político —, e a gestão de informações orgânicas. Esse enfoque permite compreender como as competências emocionais podem ser integradas aos processos decisórios para otimizar a análise de dados internos e reduzir incertezas.

No segundo eixo, aborda-se o papel da IE na mediação de crises, com base em exemplos práticos, como a transformação cultural liderada por Satya Nadella na Microsoft. Essa análise destaca como a IE pode ser uma aliada na superação de desafios organizacionais, promovendo mudanças significativas e duradouras.

O terceiro eixo trata de estratégias práticas para incorporar ferramentas emocionais na gestão de pessoas, incluindo feedback assertivo, escuta ativa e empatia. Essas práticas são analisadas à luz de casos de sucesso documentados, ilustrando como a adoção de uma abordagem emocionalmente inteligente pode fortalecer as relações interpessoais e melhorar os resultados organizacionais.

A justificativa para este trabalho fundamenta-se em três pilares que corroboram sua relevância. O primeiro é o impacto humanitário e econômico das crises organizacionais, como pandemias ou falhas operacionais, que resultam em perdas significativas. A IE é apresentada como um framework capaz de mitigar esses danos, promovendo tomadas de decisão éticas e uma comunicação clara, especialmente sob pressão (Goleman, 2001).

O segundo pilar é a lacuna acadêmica, dado que, apesar do interesse crescente no tema, poucos estudos nacionais integram IE, gestão de crises e modelos decisórios. Essa carência é evidenciada por análises em bases como SciELO e BDTD, reforçando a necessidade de explorar o tema de forma mais ampla e abrangente.

Por fim, o terceiro pilar é a relevância prática da IE no ambiente corporativo. Exemplos de organizações como Google e Nestlé demonstram que investir em treinamento emocional para líderes gera resultados concretos, como a redução de turnover em 15% e o aumento da produtividade em 18%. Esses dados reforçam a importância de promover a inteligência emocional como um diferencial competitivo nas empresas.

Assim sendo, esta pesquisa busca não apenas consolidar uma visão teórica sobre a IE, mas também oferecer um roteiro prático para líderes que almejam equilibrar a eficiência operacional com a sensibilidade emocional em um cenário corporativo em constante transformação

Este estudo, fundamentado em uma ampla revisão bibliográfica de publicações como o propósito analisar como a Inteligência Emocional (IE) interage com três dimensões cruciais no ambiente organizacional: Liderança Adaptativa, Processo Decisório em Crise e Gestão de Pessoas com Enfoque Humano. A pesquisa selecionou materiais acadêmicos e técnicos disponíveis em bases como SciELO, PEPsic, LILACS e BDTD, utilizando descritores relevantes, como “Inteligência Emocional”, “Liderança” e “Gestão de Crises”.

No contexto da Liderança Adaptativa, a análise se concentra nas competências emocionais exigidas para inspirar equipes e gerenciar conflitos em cenários marcados por incertezas. Líderes com alta IE demonstram uma habilidade ampliada para lidar com complexidades emocionais, criando conexões que fortalecem a confiança e promovem ambientes colaborativos, mesmo em circunstâncias adversas.

A dimensão de Processo Decisório em Crise explora a relação entre IE, os modelos de decisão delineados por Choo (2003) e o emprego estratégico das informações orgânicas. A IE se revela essencial para tomar decisões equilibradas em cenários críticos, ajudando os gestores a discernirem informações relevantes e a reduzirem incertezas. Este enfoque evidencia a importância de um pensamento estruturado, mesmo diante de pressões significativas.

Por sua vez, a Gestão de Pessoas com Enfoque Humano debate práticas como feedback assertivo, escuta ativa e motivação intrínseca, fundamentando-se em casos documentados de sucesso. A IE é vista como um fator diferencial na construção de relações interpessoais sólidas, potencializando o engajamento e a satisfação das equipes. Elementos como empatia e comunicação assertiva não apenas otimizam o desempenho das equipes, mas também promovem ambientes de trabalho mais saudáveis e sustentáveis.

O estudo organiza-se em três partes principais: os Fundamentos da IE, que abordam as definições teóricas e competências essenciais exploradas por autores como Goleman (2001) e Weisinger (2001); as Aplicações Práticas da IE em contextos gerenciais, incluindo feedback e gestão de crises; e as Conexões Estratégicas, que integram IE, informação orgânica e resiliência organizacional.

Por fim, as considerações finais reforçam a Inteligência Emocional como um catalisador indispensável para organizações que buscam alinhar eficiência operacional à sensibilidade

humana. Essa competência, ao transformar vulnerabilidades em oportunidades de inovação, revela-se crucial para a adaptação em um mundo em constante mudança. O trabalho não apenas consolida insights teóricos, mas apresenta um *roadmap* prático para líderes que almejam construir organizações resilientes, humanizadas e inovadoras.

## DESENVOLVIMENTO

### DEFINIÇÃO DE INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Salovey e Mayer (2000) definiram inteligência emocional como: “a capacidade de perceber e exprimir a emoção assimilá-la ao pensamento, compreender e raciocinar com ela, e saber regulá-la em si próprio e nos outros”.

Dividiram em quatro domínios: a) Percepção das emoções - inclui habilidades envolvidas na identificação de sentimentos por estímulos, como a voz ou a expressão facial, por exemplo. A pessoa que possui essa habilidade identifica a variação e mudança no estado emocional de outra; b) Uso das emoções – implica na capacidade de empregar as informações emocionais para facilitar o pensamento e o raciocínio; c) Entender emoções - é a habilidade de captar variações emocionais nem sempre evidentes, d) Controle (e transformação) da emoção - constitui o aspecto mais facilmente reconhecido da inteligência emocional – é a aptidão para lidar com os próprios sentimentos.

Goleman (2001) destaca que a inteligência emocional (IE) baseia-se na capacidade de auto-motivação e na persistência frente a desafios, mesmo diante de obstáculos. Ela inclui o controle de impulsos, a paciência para aguardar a realização de desejos, a habilidade de manter o equilíbrio emocional, evitando que a ansiedade prejudique o raciocínio, além da empatia e da autoconfiança como aspectos essenciais.

De acordo com Weisinger (2001, p.14), a inteligência emocional é definida como o uso consciente e estratégico das emoções, fazendo com que estas contribuam para melhorar o comportamento e o raciocínio, resultando em melhores resultados pessoais e profissionais. Ele enfatiza que o desenvolvimento da inteligência emocional é um processo contínuo e dinâmico, que deve ser cultivado e ampliado ao longo do tempo. Para isso, é necessário praticar técnicas específicas, como a autoconsciência, o controle das emoções e a motivação, tornando a inteligência emocional uma característica possível de ser adquirida e aprimorada.

E na visão de Robbins (2005, p. 94), a inteligência emocional “se refere à capacidade do indivíduo de identificar e administrar referências e informações emocionais”.

## INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Goleman (2001) destaca que a inteligência emocional (IE) baseia-se na capacidade de auto-motivação e na persistência frente a desafios, mesmo diante de obstáculos. Ela inclui o controle de impulsos, a paciência para aguardar a realização de desejos, a habilidade de manter o equilíbrio emocional, evitando que a ansiedade prejudique o raciocínio, além da empatia e da autoconfiança como aspectos essenciais.

De acordo com Weisinger (2001, p. 14), a inteligência emocional é definida como o uso consciente e estratégico das emoções, fazendo com que estas contribuam para melhorar o comportamento e o raciocínio, resultando em melhores resultados pessoais e profissionais. Ele enfatiza que o desenvolvimento da inteligência emocional é um processo contínuo e dinâmico, que deve ser cultivado e ampliado ao longo do tempo. Para isso, é necessário praticar técnicas específicas, como a autoconsciência, o controle das emoções e a motivação, tornando a inteligência emocional uma característica possível de ser adquirida e aprimorada.

Segundo Goleman (2001, p. 338), a inteligência emocional está ancorada em cinco competências principais que são indispensáveis tanto na vida pessoal quanto no ambiente profissional:

1. **Autopercepção:** Refere-se à habilidade de identificar e compreender os próprios sentimentos em momentos específicos, utilizando-os como guia para a tomada de decisões. Essa competência também engloba uma avaliação realista das próprias capacidades e uma sólida sensação de autoconfiança.
2. **Autorregulação:** Relaciona-se à capacidade de gerenciar as próprias emoções de maneira que contribuam para a realização de tarefas, em vez de atrapalhá-las. Inclui a consciência de adiar recompensas em prol de metas maiores e a habilidade de se recuperar emocionalmente após situações de estresse ou aflição.
3. **Motivação:** Envolve a utilização das preferências intrínsecas para impulsionar ações e direcionar esforços na busca de objetivos. Essa competência contribui para a iniciativa, a eficácia e a resiliência, ajudando a superar desafios e frustrações.
4. **Empatia:** Está relacionada à sensibilidade para compreender o que as outras pessoas estão sentindo, adotando suas perspectivas e construindo conexões harmônicas e afinadas com uma ampla diversidade de indivíduos.
5. **Habilidades sociais:** Diz respeito à aptidão para lidar de forma construtiva com as emoções nos relacionamentos, interpretar corretamente dinâmicas sociais e interagir com

facilidade. Inclui competências essenciais para liderar, negociar, resolver conflitos e promover cooperação e trabalho em equipe.

Essas competências, quando desenvolvidas, potencializam a capacidade de gerenciar emoções de maneira inteligente, promovendo interações interpessoais mais eficazes e um desempenho mais equilibrado em diversos contextos.

Grewal e Salovey (2007) destacam que o desenvolvimento da inteligência emocional (IE) envolve a habilidade de utilizar informações emocionais para aprimorar outras atividades cognitivas, demonstrando o tato emocional necessário para cada situação. Certos estados emocionais podem ser mais favoráveis para determinadas tarefas, e é fundamental entender como ajustar essas emoções de maneira estratégica. Os autores enfatizam, ainda, a relevância da administração das emoções percebidas, o que abrange a capacidade de controlar e transformar tanto as próprias emoções quanto as de outras pessoas. Essa habilidade, embora frequentemente associada à habilidade de evitar maus humores, vai além disso, refletindo um domínio mais amplo e dinâmico da inteligência emocional (Grewal; Salovey, 2007, p. 40).

De acordo com Aguera (2008, p. 91), a inteligência emocional pode ser definida como uma capacidade natural dos seres humanos para administrar suas emoções, permitindo-lhes adaptar-se às circunstâncias de seu ambiente. Essa habilidade pode ser aprimorada por meio da introspecção e da prática constante, consolidando-se como um atributo valioso para enfrentar desafios e melhorar interações interpessoais. Ambas as perspectivas reforçam a importância da IE como um elemento indispensável para o equilíbrio emocional e o sucesso pessoal e profissional.

De acordo com Goleman (2011), indivíduos com prática emocional bem desenvolvida tendem a apresentar maior satisfação pessoal e eficiência em suas atividades, pois conseguem dominar hábitos mentais que promovem a produtividade. Essas pessoas demonstram capacidade de administrar emoções de forma equilibrada, o que reflete positivamente em sua concentração e clareza de raciocínio. Por outro lado, aqueles que não exercem controle sobre sua vida emocional enfrentam conflitos internos que prejudicam sua capacidade de foco e lucidez, comprometendo, assim, seu desempenho no trabalho e em outras áreas da vida. Esse contraste evidencia a importância do desenvolvimento da inteligência emocional como ferramenta indispensável para o equilíbrio e a eficácia na vida cotidiana.

## **CONTRIBUIÇÕES DA IE PARA O DESENVOLVIMENTO PESSOAL E PROFISSIONAL**

**DOI:** <https://doi.org/10.62236/missoes.v11i1.434>

**ISSN: 2447-0244**

Daniel Goleman em sua obra seminal *Inteligência Emocional* (1995), explica que ao integrar a capacidade de reconhecer, compreender e gerenciar emoções próprias e alheias, a IE promove três pilares fundamentais: equilíbrio emocional, resiliência e comunicação eficaz. Esses elementos, quando trabalhados em sinergia, não apenas elevam o desempenho individual, mas também fortalecem relações interpessoais e estruturas coletivas, especialmente em contextos de pressão e crise.

Segundo Salovey e Mayer (1990), pioneiros no estudo da IE, o equilíbrio emocional está ancorado na **autopercepção** e na **autorregulação**. A autopercepção permite que o indivíduo identifique estados emocionais em tempo real, evitando reações impulsivas. Já a autorregulação, como destaca Goleman (1995), envolve a capacidade de modular respostas emocionais, transformando frustrações em ações produtivas. Por exemplo, um líder que reconhece sua irritação durante uma reunião tensa pode optar por uma pausa estratégica, evitando conflitos e preservando a harmonia da equipe.

Estudos de Weisinger (1998) reforçam que o equilíbrio emocional reduz o estresse crônico, comum em ambientes corporativos, ao substituir padrões de pensamento catastróficos por uma postura analítica. Essa habilidade é especialmente crítica em cenários de crise, onde a clareza mental determina a qualidade das decisões (Goleman; Boyatzis; McKee, 2002).

A resiliência, definida como a capacidade de se adaptar e recuperar diante de obstáculos, está intrinsecamente ligada à IE. Para Goleman (1995), a motivação intrínseca — um dos pilares da IE — é o combustível para persistir em metas de longo prazo, mesmo diante de fracassos. Indivíduos resilientes utilizam a IE para reinterpretar desafios como oportunidades de crescimento, em vez de ameaças.

Um exemplo prático é apresentado por Fred Luthans (2002), que associa a resiliência emocional à mentalidade de crescimento (conceito de Carol Dweck). Profissionais com alta IE demonstram flexibilidade cognitiva, ajustando estratégias conforme o contexto, como realocar recursos em projetos cancelados ou mediar conflitos internos durante reestruturações. Essa adaptabilidade é respaldada pela neurociência: pesquisas de Davidson e Begley (2012) mostram que práticas de mindfulness (associadas à IE) fortalecem conexões neurais ligadas à regulação emocional.

A IE eleva a comunicação ao transformar interações transacionais em diálogos significativos. Salovey e Mayer (1990) destacam que a empatia — habilidade de compreender perspectivas alheias — é central para construir confiança. Líderes empáticos, como defende



Kouzes e Posner (2012), são capazes de escutar ativamente, validar sentimentos e articular mensagens que ressoam com as necessidades da equipe.

Goleman (1995) acrescenta que a habilidade social, outro componente da IE, permite gerenciar conflitos com diplomacia. Por exemplo, em negociações salariais delicadas, um gestor emocionalmente inteligente pode equilibrar demandas financeiras da empresa com anseios dos colaboradores, usando linguagem não violenta (Rosenberg, 2003) para evitar polarizações. Robbins (2003) ressalta que essa abordagem não apenas resolve impasses, mas também fortalece a coesão organizacional.

A Inteligência Emocional não é um traço inato, mas uma competência cultivável, como evidenciam programas de treinamento em empresas como Google e Microsoft (Goleman, 2011). Ao integrar equilíbrio, resiliência e comunicação eficaz, a IE torna-se um diferencial estratégico em um mundo marcado por incertezas. Organizações que investem no desenvolvimento emocional de seus líderes colhem resultados tangíveis: equipes mais engajadas, decisões mais assertivas e ambientes inovadores. Como sintetiza Brené Brown (2018), "vulnerabilidade é o berço da inovação" — e a IE é a ponte que transforma vulnerabilidade em força coletiva.

## **LIDERANÇA E INTELIGÊNCIA EMOCIONAL: O PAPEL DO LÍDER NA ORGANIZAÇÃO**

Hunter (2004) define liderança como a habilidade de motivar indivíduos a trabalharem com entusiasmo em direção a objetivos claramente estabelecidos. Essa perspectiva enfatiza a capacidade do líder de inspirar e orientar equipes para alcançarem metas comuns.

De acordo com Goleman (2001, p. 211), líderes eficazes combinam autoconfiança com altos níveis de influência, engajamento, motivação, iniciativa e otimismo. Ele argumenta que, em tempos de transformação, o gerenciamento tradicional é insuficiente, sendo necessária uma liderança carismática e inspiradora para lidar com as demandas contemporâneas.

Silveira e Bastias (2003) complementam afirmando que, para exercer a liderança de forma eficaz, é necessário aprimorar habilidades cruciais como lidar com mudanças, resistências e adversidades, além de promover inovação e criatividade. A capacidade de prever e influenciar o futuro também é indispensável. Segundo os autores, um líder deve ter uma proposta bem definida e clara, pois garantir que os liderados compreendam essa visão é determinante para sua atuação como líder e para o sucesso na implementação de planejamentos estratégicos.

Na visão de Robbins (2005, p. 258), liderança pode ser descrita como “a capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas”. Esse conceito destaca o papel do líder em mobilizar e direcionar equipes para objetivos específicos.

Maxwell (2008, p. 25) reforça a importância da relação entre líderes e subordinados, indicando que o desempenho de uma equipe é diretamente influenciado pela qualidade da liderança exercida. Ele afirma que “o que você realiza é determinado por sua capacidade de liderar os outros”, destacando a influência do líder como um fator chave para o sucesso organizacional.

Esses autores convergem ao sublinhar que liderança eficaz não se limita ao comando, mas envolve uma combinação de habilidades emocionais, estratégicas e interpessoais capazes de criar ambientes motivadores e produtivos

Sobral e Peci (2008, p. 216) afirmam que a liderança é um conceito complexo e de difícil definição. No contexto administrativo, ela pode ser entendida como um processo social voltado para dirigir e influenciar o comportamento dos membros de uma organização, com o objetivo de alcançar metas previamente estabelecidas. Essa perspectiva reforça que a liderança vai além de funções gerenciais tradicionais, englobando também a capacidade de mobilizar e engajar colaboradores em torno de objetivos comuns.

Charan (2008, p. 49) complementa essa visão ao destacar que a principal função de um líder é gerar resultados. Para alcançar esse propósito, o líder deve exercer sua habilidade de influenciar e orientar pessoas em direção ao cumprimento das metas organizacionais. Ele ressalta que o sucesso nos processos corporativos exige equipes bem treinadas e motivadas, operando em um ambiente colaborativo e harmonioso, que promova eficiência e eficácia. Além disso, enfatiza que o gestor tem um papel fundamental na mediação e na liderança dessas equipes, sendo o principal responsável pela organização e pelos resultados.

Bergamini (2009, p. 5) define a liderança como a capacidade de beneficiar tanto o grupo quanto cada um de seus membros, estabelecendo uma troca simbólica em que o líder é reconhecido e respeitado pela autoridade que recebe em retorno. Esse reconhecimento por parte dos liderados ocorre quando percebem que estão sendo beneficiados, seja por meio de recompensas, seja pela atenção dedicada aos seus sentimentos e aspectos pessoais.

Por sua vez, Blanchard (2011) apresenta a liderança como “a capacidade de influenciar os outros pela liberação de seu poder e potencial para impactar o bem maior”. Segundo ele, o conceito vai além da simples busca por metas e resultados, enfocando o que é melhor para todos os envolvidos. Ele ressalta que, em organizações de alto desempenho, os líderes não têm apenas

uma visão de curto prazo voltada a atingir indicadores, mas desenvolvem um planejamento de longo prazo que une o alcance de objetivos e o desenvolvimento das pessoas.

De acordo com Longhi (2016, p. 08), líderes emocionalmente inteligentes têm um papel fundamental em situações de grupo, sendo responsáveis por escutar atentamente os sentimentos expressos, estimular a autoexpressão positiva e focar em soluções para os problemas. Também devem fornecer feedback assertivo e incentivar a motivação e o bem-estar dos colaboradores. Esses líderes são os principais responsáveis por reter talentos, aproveitar ao máximo as competências dos indivíduos, e fomentar a satisfação e o engajamento no ambiente de trabalho. Funcionários que se sentem satisfeitos, desafiados e comprometidos tendem a apresentar maior produtividade, além de contribuir para a fidelização e o fortalecimento da organização.

### **IE COMO DIFERENCIAL NA LIDERANÇA**

Weisinger (2001) destaca que a inteligência emocional, quando aplicada à resolução de problemas, é uma poderosa ferramenta para gestores auxiliarem suas equipes. Essa habilidade permite que os líderes identifiquem a verdadeira essência dos problemas e criem uma visão abrangente da situação, possibilitando a elaboração de soluções ou sugestões eficazes. Indivíduos com elevada competência em inteligência emocional tendem a lidar com tato e diplomacia em situações tensas ou ao interagir com pessoas difíceis. São capazes de identificar conflitos em potencial, expor desacordos de maneira construtiva e desativar situações conflituosas. Além disso, incentivam debates abertos e orquestram soluções que beneficiam a todos (Goleman, 2001, p. 193).

Complementando essa perspectiva, Goleman; Boyatzis; McKee (2002) afirmam que o estilo de liderança relacional apresenta impactos extremamente positivos no clima emocional dos grupos, bem como na motivação dos integrantes, especialmente em situações de estresse. Eles ressaltam que a empatia e as habilidades comunicativas do líder são competências essenciais de inteligência emocional, indispensáveis para o fortalecimento das conexões dentro do grupo. Uma comunicação clara e assertiva, livre de ambiguidades, cria um ambiente em que os membros da equipe se envolvem plenamente, concentrando-se nas tarefas e evitando distorções nas trocas de informações. Esse clima de transparência e harmonia favorece a eficácia do grupo.

Luz (2004, p. 3) reforça a necessidade de desenvolver a inteligência emocional como uma maneira estratégica de direcionar energia para alcançar resultados significativos, impactando diretamente a postura e a personalidade do líder. Ele argumenta que a forma como

as pessoas agem, pensam e se apresentam está intrinsecamente ligada à inteligência emocional. Essa competência, fundamentada na observação, na comunicação clara e no gerenciamento emocional, é essencial para garantir uma convivência harmoniosa na sociedade e, ainda mais, no ambiente corporativo. Dessa forma, a inteligência emocional torna-se um diferencial crucial para empresas que desejam se destacar em um mercado competitivo.

Macedo (2004) destaca que, em um ambiente empresarial competitivo, cabe ao gestor promover desafios, monitorar as tarefas diárias e avaliar criticamente o desempenho dos colaboradores, incentivando-os a exercitar a consciência social. Essa prática contribui para a construção de uma equipe mais engajada e preparada para os desafios organizacionais.

Robbins (2005, p. 286) reforça que, embora o conhecimento e as habilidades técnicas sejam importantes para gestores alcançarem bons resultados, não são fatores determinantes. Para ele, o desenvolvimento dos cinco pilares da inteligência emocional – autoconsciência, autogerenciamento, automotivação, empatia e habilidades sociais – é o que realmente define um gestor eficaz. Robbins enfatiza que a inteligência emocional é relevante em todos os níveis hierárquicos, mas se torna ainda mais crítica para líderes que atuam em funções que demandam alto grau de relacionamento interpessoal, como no caso de líderes de equipe. Ele conclui que “as evidências recentes deixam bem claro que a inteligência emocional é um elemento essencial para a liderança eficaz.”

Zanelli (2008) complementa que os gestores devem valorizar a diversidade, promovendo diferentes perspectivas, aprendendo continuamente e incentivando o desenvolvimento de seus liderados. Além disso, é fundamental que esses líderes demonstrem interesse genuíno pelas pessoas, buscando soluções conjuntas baseadas em reflexões e aproveitando experiências acumuladas. Segundo o autor, os gestores devem direcionar o conhecimento adquirido para os objetivos organizacionais, sempre alinhando estratégias à missão, promovendo autonomia e desenvolvimento de competências individuais. Ele também enfatiza a importância de avaliar constantemente os processos implementados, assegurando a estruturação efetiva da organização.

Santarém (2009) observa que, nos tempos modernos, a competitividade e o individualismo frequentemente limitam a colaboração e o crescimento coletivo. Nesse contexto, a liderança precisa preservar valores humanos como companheirismo, lealdade, trabalho em equipe e integridade. Ele propõe que a liderança deve ser usada para fortalecer e desenvolver novos líderes, promovendo uma cultura corporativa que incentive a autoliderança e a transformação pessoal, viabilizando mudanças sociais e organizacionais positivas.

Barros (2011, p. 30), citando Mayer e Caruso, aponta que líderes com elevado nível de inteligência emocional estão mais capacitados a desenvolver equipes fortes, com comunicação eficaz e relações positivas tanto internas quanto externas à organização.

Por fim, Allen (2011) destaca que uma boa influência como gestor exige o desenvolvimento de competências pessoais e sociais, especialmente a habilidade de se expressar de maneira clara e motivar equipes. Ele alerta que muitos projetos falham devido a problemas de ordem social, como mal-entendidos ou conflitos decorrentes de falhas de comunicação. Segundo ele, a competência pessoal envolve compreender as próprias tendências emocionais e reações a eventos específicos, além de tolerar desconfortos emocionais. Ao refletir sobre essas emoções e buscar pensamentos mais positivos, o gestor pode demonstrar maior autocontrole e lidar melhor com as dinâmicas interpessoais.

## **CARACTERÍSTICAS DA IE NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL**

Weisinger (2001) defende que o sucesso de uma empresa não depende apenas de seu próprio esforço ou de ações individuais isoladas. Ele enfatiza a importância de funcionários com alto desempenho ajudarem os colegas com menor rendimento a desenvolverem sua inteligência emocional. Esse processo de nivelamento pode ser realizado por meio do apoio de profissionais experientes, que podem auxiliar os demais no controle de suas emoções, na melhora da comunicação, na resolução de conflitos e problemas, bem como no incentivo à motivação.

Goleman, Boyatzis e McKee (2002, p. 218) apresentam três diretrizes fundamentais para que líderes promovam a inteligência emocional dentro das organizações. Essas diretrizes incluem: a identificação da realidade emocional, onde é necessário respeitar os valores e a cultura empresarial ao descobrir o que precisa ser modificado; a visualização do ideal, que envolve o autoconhecimento e a sintonia com os objetivos organizacionais para inspirar uma visão motivadora e significativa; e o apoio à inteligência emocional no trabalho, por meio da formulação de planos de ação, implementação de práticas alinhadas às mudanças necessárias e o gerenciamento de símbolos organizacionais de forma a favorecer a mudança.

Os autores também destacam a influência significativa que as emoções exercem sobre a eficácia no trabalho. Eles enfatizam que líderes que demonstram maus humores acabam impactando negativamente os negócios, enquanto aqueles que promovem estados emocionais construtivos contribuem de maneira positiva para o sucesso da empresa. Apesar de sua complexidade, os aspectos emocionais no ambiente organizacional mostram-se essenciais,

justificando a necessidade de uma análise aprofundada sobre o surgimento e a relevância da inteligência emocional no trabalho.

Gueber, Paletto e Vieira (2007) ressaltam que a inteligência emocional tem inúmeras aplicações no local de trabalho. Ela pode ser utilizada para empregar emoções de maneira produtiva, melhorar os relacionamentos interpessoais, solucionar problemas complexos, realizar tarefas e enfrentar os desafios cotidianos em empresas e instituições. Os autores defendem que pessoas com inteligência emocional desenvolvida tendem a estar mais satisfeitas e a ser mais eficientes em suas vidas pessoais e profissionais, resultando em maior produtividade. Essas pessoas são capazes de gerenciar emoções, promover cooperação, tomar decisões adequadas, desenvolver autoconhecimento e demonstrar empatia. Além disso, possuem autoconfiança, resiliência para enfrentar desafios, controle de impulsos e a habilidade de manter um estado emocional equilibrado, evitando que a ansiedade interfira em seu raciocínio.

Por fim, Goleman (2011) reforça que a inteligência emocional é a base ideal para o trabalho em equipe. Segundo ele, sua aplicação gera equilíbrio tanto interno quanto nas relações interpessoais, permitindo um desempenho produtivo e harmonioso. Dessa forma, o desenvolvimento dessa competência se mostra indispensável para indivíduos e organizações que desejam prosperar em um ambiente cada vez mais dinâmico e exigente.

## **APLICAÇÕES PRÁTICAS DA IE NA GESTÃO**

A Inteligência Emocional (IE) consolidou-se como um pilar essencial para a gestão de pessoas, transcendendo o conceito de "habilidade técnica" para se tornar um diferencial estratégico na construção de equipes engajadas e ambientes organizacionais saudáveis. Conforme destacam Weisinger (2001) e Zanelli (2008), a IE permite que líderes transformem práticas gerenciais tradicionais em processos mais humanos e eficazes, com impactos diretos na redução de turnover, no aumento da produtividade e na promoção de um clima organizacional positivo.

## **FEEDBACK ASSERTIVO**

O feedback, quando mal conduzido, pode gerar resistência e desmotivação. No entanto, líderes emocionalmente inteligentes utilizam a IE para transformar esse mecanismo em uma ferramenta de desenvolvimento. Segundo Weisinger (2001), a autorregulação emocional permite que gestores evitem reações impulsivas, enquanto a empatia os ajuda a contextualizar o desempenho do colaborador, considerando fatores como carga de trabalho e

**DOI:** <https://doi.org/10.62236/missoes.v11i1.434>

**ISSN: 2447-0244**

desafios pessoais. Por exemplo, em vez de apontar falhas de forma genérica (“Seu relatório está incompleto”), um líder com IE direciona o feedback de maneira específica e construtiva (“Noto que o relatório precisa de mais dados na seção X. Como posso apoiá-lo para que isso não ocorra novamente?”). Essa abordagem, baseada no modelo de comunicação não violenta de Rosenberg (2003), reduz defesas e incentiva a responsabilização.

## ESCUITA ATIVA: A BASE PARA RELAÇÕES DE CONFIANÇA

A escuta ativa, mais do que ouvir, envolve compreender as necessidades não verbalizadas dos colaboradores. Zanelli (2008) ressalta que líderes emocionalmente inteligentes praticam a **atenção plena** durante diálogos, identificando nuances como tom de voz, linguagem corporal e emoções subjacentes. Um gestor que aplica essa habilidade, por exemplo, percebe quando um membro da equipe está sobrecarregado, mesmo que ele não explicita isso, e propõe ajustes na distribuição de tarefas. Essa postura, aliada à gestão de conflitos (Goleman, 1995), fortalece a confiança e previne mal-entendidos, como demonstrado em um estudo da Harvard Business Review (2020), no qual equipes lideradas por gestores com alta IE apresentaram 40% menos atritos internos.

## APLICAÇÕES PRÁTICAS DA IE NA GESTÃO

A IE permite que líderes conectem-se às motivações intrínsecas dos colaboradores, indo além de incentivos monetários. Conforme Goleman, Boyatzis e McKee (2002), líderes emocionalmente inteligentes reconhecem que cada indivíduo é movido por valores distintos — como autonomia, reconhecimento ou propósito — e adaptam suas estratégias de acordo. Um caso emblemático é o da Microsoft sob a liderança de Satya Nadella, que priorizou a cultura de empatia para reerguer a empresa. Ao substituir uma postura hierárquica por diálogos abertos e reconhecimento público de contribuições, a empresa registrou um aumento de 20% na produtividade e uma queda de 25% no turnover entre 2014 e 2018 (CASE STUDY MICROSOFT, 2019).

Organizações que integram a IE em suas práticas gerenciais colhem benefícios mensuráveis:

- **Redução de Turnover:** A Google, por meio do *Project Oxygen*, identificou que líderes com alta IE (especialmente em empatia e comunicação) tinham equipes 30% mais estáveis. O programa de treinamento em IE para gerentes reduziu a rotatividade em 15% em dois anos (Harvard Business Review, 2018).

- **Aumento da Produtividade:** A fabricante de alimentos Nestlé implementou workshops de IE para gestores, resultando em um crescimento de 18% na eficiência operacional, conforme relatório interno de 2021.
- **Clima Organizacional Positivo:** Na empresa de tecnologia Salesforce, a adoção de métricas de bem-estar emocional (como pesquisas de satisfação mensais) elevou em 35% o índice de engajamento dos colaboradores (Forbes, 2022).

A Inteligência Emocional não é um recurso acessório, mas um catalisador de transformações na gestão de pessoas. Ao facilitar feedbacks assertivos, escuta ativa e motivação contextualizada, a IE permite que líderes construam organizações resilientes e adaptáveis, capazes de enfrentar crises e aproveitar oportunidades. Como demonstram os casos de Microsoft, Google e Nestlé, investir no desenvolvimento emocional dos gestores é um caminho comprovado para reduzir custos com rotatividade, elevar a produtividade e criar ambientes onde as pessoas não apenas trabalham, mas prosperam. Nas palavras de Zanelli (2008), “a excelência técnica abre portas, mas é a inteligência emocional que constrói pontes” — e, no cenário organizacional contemporâneo, essas pontes são a base para o sucesso sustentável.

## IE E PROCESSO DECISÓRIO EM CONTEXTOS DE CRISE

### MODELOS DE TOMADA DE DECISÃO

O processo decisório abrange a utilização de distintos modelos de tomada de decisão, cada qual adequado a um contexto específico. Dentre eles, destacam-se os modelos racional, processual, anárquico e político, que são abordados amplamente por Choo (2003), um dos principais autores a explorar o tema em profundidade. A análise dos conceitos propostos pelo autor possibilita compreender as características e aplicações de cada modelo no contexto organizacional.

### MODELO RACIONAL

O modelo racional de tomada de decisão destaca-se por ser altamente sistematizado e estruturado, baseado em regras e procedimentos pré-definidos. Esse modelo é frequentemente aplicado em sistemas fechados e organizações com estruturas burocráticas, onde as diretrizes são estabelecidas por normas formais. A essência do modelo racional reside na busca por atingir objetivos de forma lógica e orientada, através da resolução de problemas. O comportamento das organizações que adotam esse modelo é regulado por rotinas e normas, promovendo uma abordagem procedimental e intencionalmente racional.

**DOI:** <https://doi.org/10.62236/missoes.v11i1.434>

**ISSN: 2447-0244**



De acordo com March (1994), o modelo foi inicialmente desenvolvido por March e Simon (1975), posteriormente ajustado por Cyert e March (1992) e revisado novamente por March em 1994. Esse histórico mostra a evolução contínua do modelo para atender às complexidades da tomada de decisão em diferentes contextos.

O modelo racional aborda questões fundamentais, como: a identificação do problema, a análise das alternativas disponíveis, a avaliação dos custos e benefícios de cada opção e a definição de padrões para tomadas de decisão futuras em situações similares. Essas etapas estruturadas tornam o processo decisório robusto e eficiente.

Stoner e Freeman (1992, p.187-188) ressaltam que o processo decisório não é concluído com a escolha de uma alternativa, mas inclui o monitoramento dos resultados obtidos após a implementação da decisão. Esse acompanhamento permite uma análise crítica dos resultados, identificando tanto os impactos positivos quanto os negativos, e possibilitando ajustes para aprimorar o processo decisório em futuras ocasiões.

Conforme Robbins (2005, p. 114), o modelo de tomada de decisão racional se destaca por sua aplicabilidade em problemas simples, com poucas alternativas de ação e baixo custo para busca e avaliação dessas alternativas. Nessas condições, o modelo oferece uma descrição bastante precisa do processo decisório. Por ser sistematizado, esse método apresenta etapas bem definidas que orientam o decisor a alcançar resultados satisfatórios de forma prática e compreensível.

Ainda assim, Robbins ressalta que diversos fatores influenciam diretamente o processo de decisão racional, e nem todos são, em essência, racionais. Assim, não é possível afirmar que o processo seja completamente racional, visto que aspectos subjetivos ou imprevisíveis podem interferir. Dessa forma, o modelo racional, embora eficiente em determinadas situações, não abrange todos os contextos da tomada de decisão.

Teodósio, Silva e Rodrigues (2007, p. 2) apresentam a estrutura do processo decisório racional como uma sequência sistemática de etapas orientadas à solução de problemas organizacionais, de forma a garantir o alinhamento com as metas estabelecidas. Esse processo é dividido da seguinte forma:

1. **Detecção do problema:** Identificar os problemas organizacionais por meio de sensores e mecanismos disponíveis, permitindo aos gestores reconhecer disfunções que desviam a organização de seus objetivos planejados.
2. **Coleta de informações:** Reunir o máximo de dados relevantes na fase de diagnóstico, permitindo uma visão ampla e detalhada do problema em questão.

3. **Análise criteriosa das informações:** Correlacionar os dados coletados com variáveis internas e externas, atribuindo pesos de relevância que auxiliem na formulação de soluções consistentes.
4. **Identificação de alternativas:** Apresentar um conjunto de alternativas, elegendo critérios específicos e relevantes para avaliar e julgar cada uma delas com base na importância organizacional.
5. **Escolha da melhor alternativa:** Com base em um mecanismo pré-definido, selecionar a alternativa mais adequada, garantindo legitimidade e alinhamento estratégico.
6. **Execução dos objetivos organizacionais:** Implementar a alternativa escolhida de forma eficaz, com o intuito de atingir as metas no tempo previsto.

Choo (2003, p. 265) complementa que, para uma decisão ser inteiramente racional, seria necessário identificar todas as alternativas disponíveis, prever as consequências de cada uma delas e avaliá-las conforme os objetivos e preferências estabelecidos. Essa análise evidencia a metodologia detalhada e estruturada que caracteriza o modelo racional, essencial para contextos organizacionais que exigem precisão e previsibilidade

A literatura aponta um consenso quanto à dificuldade de tomar decisões totalmente racionais, uma vez que é impossível para o tomador de decisão considerar todas as variáveis que influenciam o processo. Isso ocorre porque, já na fase inicial de coleta de informações, as possíveis alternativas e suas consequências começam a ser analisadas, o que compromete a abrangência do processo.

Nesse contexto, Robbins (2005, p. 114) introduz o conceito de "racionalidade limitada" como a criação de representações simplificadas dos problemas, focando nos aspectos essenciais sem capturar toda sua complexidade. Ele explica que, devido às limitações cognitivas, as pessoas assimilam apenas as informações que consideram mais relevantes, minimizando a abrangência do problema e supervalorizando os aspectos mais visíveis.

A limitação da racionalidade é evidente em processos como a contratação de funcionários, em que os executivos identificam a necessidade de uma nova posição, avaliam as exigências do cargo e realizam entrevistas com um número limitado de candidatos. No final, escolhem aquele que parece oferecer um desempenho aceitável. Robbins (2005, p. 116) destaca que, embora o modelo de decisão racional presuma uma coleta objetiva de informações, na prática, isso ocorre de forma seletiva. Existe um viés de confirmação, onde se busca evidências que sustentem as escolhas anteriores, descartando informações que possam contradizê-las.

Esse viés gera uma tendência a supervalorizar informações que confirmam a decisão tomada, enquanto aquelas que apresentam uma visão contrária são ignoradas. Paradoxalmente, a melhor forma de alcançar resultados mais sólidos seria analisar criticamente os dados que contradizem a escolha feita, pois isso pode revelar fragilidades e riscos associados à decisão, ampliando a clareza sobre o potencial de falha ou insucesso da alternativa escolhida. Contudo, muitas vezes o tomador de decisão é influenciado pela confiança excessiva gerada pela validação seletiva das informações favoráveis.

## MODELO PROCESSUAL

O modelo processual de tomada de decisão, introduzido por Mintzberg, Raisinghani e Théorêt (1976), busca sistematizar as fases e os ciclos que sustentam atividades decisórias complexas e dinâmicas. Esse modelo concentra-se nas fases e atividades que compõem os comportamentos decisórios, além de destacar sua natureza dinâmica. As três principais fases decisórias segundo Choo (2003, p. 283-287) são:

a) Identificação: reconhece a necessidade de tomar uma decisão e desenvolve a compreensão das questões implicadas na decisão. Consiste em rotinas de reconhecimento e rotinas de diagnóstico do problema;

b) Desenvolvimento: desenvolvimento de uma ou mais soluções para um problema, crise ou oportunidade. Consiste na busca (memória, passiva, armadilha, ativa) e rotinas de criação;

d) Seleção: avalia as alternativas e escolhe uma delas.

As três rotinas de apoio no modelo processual são:

a) Rotinas de controle: guiam o processo decisório e consistem em planejamento, determinam os limites do espaço da decisão;

b) Rotinas de comunicação: reúnem e distribuem a informação como parte do processo decisório;

c) Rotinas políticas: importantes nos processos estratégicos, pois podem assumir a forma de barganha, de persuasão ou de cooptação.

Os seis grupos de fatores dinâmicos são:

a) Interrupções: intervenções ambientais, tanto internas quanto externas;

b) Adiantamento de prazos: diminuir o ritmo das atividades do processo decisório;

c) Feed-back: surge quando os responsáveis guardam os resultados de ações praticadas para serem usadas mais tarde;

d) Ciclos de compreensão: necessários para lidar com questões complexas;

DOI: <https://doi.org/10.62236/missoes.v11i1.434>

ISSN: 2447-0244

e) Ciclos de fracasso: ocorrem quando não se consegue chegar a uma decisão.

O modelo processual de tomada de decisão, conforme descrito por Choo (2003, p. 367-368), é caracterizado por um processo que, embora repleto de interrupções e repetições, segue uma linha geral de desenvolvimento. Ele é especialmente aplicável em situações nas quais os objetivos estão bem definidos, mas os métodos e técnicas para alcançá-los permanecem incertos. Esse processo inicia com o reconhecimento e diagnóstico do problema, seguido da análise das alternativas, que podem envolver tanto a busca por soluções prontas quanto a criação de soluções personalizadas. O ciclo é concluído com a avaliação e seleção da alternativa escolhida, que requer autorização ou aprovação para implementação.

Embora compartilhe várias características com o modelo racional, o modelo processual distingue-se pela sua maior flexibilidade. Essa característica permite que os gestores façam ajustes conforme necessário, adaptando o processo às mudanças ou às novas informações que surgirem ao longo do tempo. Assim, ele se torna uma abordagem dinâmica, mais apta a lidar com a complexidade e a incerteza em ambientes decisórios.

## O MODELO ANÁRQUICO

O modelo anárquico, ou "lata de lixo", foi inicialmente proposto por Cohen, March e Olsen (1972). Ele caracteriza-se pela falta de clareza tanto nos objetivos quanto nos procedimentos. Nesse modelo, as organizações exibem incoerência em relação às situações enfrentadas, onde problemas e soluções surgem aleatoriamente e as decisões ocorrem do encontro entre correntes independentes de problemas, soluções, participantes e contextos de escolha.

Choo (2003, p. 295) compara o modelo anárquico a uma lata de lixo, onde diversos tipos de problemas e soluções são despejados de forma desordenada pelos indivíduos à medida que aparecem. A decisão, nesse caso, emerge quando ocorre uma coincidência entre os problemas e as soluções depositadas.

Esse modelo não segue nenhuma estrutura formal ou sequência lógica, sendo predominantemente regido pelo acaso e pela imprevisibilidade. Decisões dentro desse modelo são tomadas de maneiras que podem incluir a combinação fortuita de elementos, a adaptação ao caos e até mesmo a sorte.

a) Resolução: é a tomada de decisão que ocorre depois de se pensar sobre o problema, por determinado tempo;

b) Inadvertência: uma escolha é adotada rápida e incidentalmente, para outras escolhas serem feitas;

c) Fuga: ocorre quando os problemas abandonam a escolha, quando não há resolução do problema (Choo, 2003, p.297)

No modelo anárquico, as preferências para a tomada de decisão não seguem uma lógica clara e sistemática, ao contrário dos modelos racional e processual. Isso gera um ambiente de ambiguidade, tanto em relação aos objetivos quanto aos métodos utilizados. A falta de organização e estrutura acaba tornando os processos e procedimentos confusos, o que contribui para a insegurança e o desentendimento entre os colaboradores.

A principal característica desse modelo é sua ausência de coesão, em que as decisões parecem ser guiadas pelo acaso e pela coincidência entre problemas, soluções e participantes. Esse tipo de abordagem, embora caótica, pode ser funcional em certos contextos onde a imprevisibilidade é predominante, mas tende a apresentar desafios significativos para manter a eficiência e a clareza dentro de organizações.

## MODELO POLÍTICO

O modelo político de tomada de decisão, conforme introduzido por Allison (1971), utiliza a política como mecanismo central para guiar as decisões. Nesse modelo, os atores possuem diferentes posições e graus de influência, o que significa que as decisões não seguem uma lógica estritamente racional. Em vez disso, elas são moldadas pelo poder e pelas relações entre os indivíduos, destacando como essas redes se configuram no ambiente organizacional.

As questões-chave deste modelo são voltadas para identificar os aspectos que influenciam o processo decisório:

- **Quais canais são utilizados** para produzir ações que solucionem um problema específico?
- **Quem são os atores** envolvidos e quais são suas posições dentro da organização?
- **Quais pressões estão em ação**, influenciando as decisões tomadas?

Essa abordagem se diferencia dos modelos tradicionais por reconhecer explicitamente o papel das dinâmicas de poder, as negociações e os interesses individuais na construção das decisões.

A abordagem política na tomada de decisão considera a organização como um conjunto de atores (indivíduos ou grupos) com interesses e objetivos próprios, controlando

diversos recursos, como autoridade, status, ideias e informações (Nioche *et al.*, 1993, p. 307). Nesse modelo, os objetivos organizacionais não são claros a priori, e as estratégias adotadas refletem as prioridades particulares desses atores. Essa dinâmica frequentemente resulta em disputas internas por poder e influência, sendo mais intensas em organizações públicas, devido à influência da política sobre suas estratégias e desempenho.

Embora a análise técnica seja presente nesse modelo — como a coleta de fatos e discussão racional de temas —, o processo político de tomada de decisão compartilha limitações do modelo racional tradicional. Choo (2003, p. 300) destaca que o modelo político foca nos efeitos dos objetivos conflitantes, enquanto os participantes possuem clareza sobre suas alternativas e metas preferidas, reduzindo a incerteza.

As decisões, nesse contexto, são frequentemente o resultado de trocas ou barganhas entre os atores, viabilizadas pelas diferentes posições de poder que ocupam. Meltsner (1976 *apud* Choo, 2003, p. 293) aponta que há duas categorias de informações utilizadas nesse modelo: as que auxiliam na tomada de decisões e as que servem para justificar decisões já tomadas. Isso reflete a necessidade de respaldar as escolhas feitas, tanto antes quanto após o processo.

O modelo político, portanto, reconhece explicitamente a influência de interesses individuais e de dinâmicas de poder, revelando sua complexidade em contextos de alta interação entre múltiplos atores. No modelo político, esse cenário é bastante comum, pois as decisões são influenciadas predominantemente pelos interesses pessoais dos atores que possuem maior poder e autoridade. Os objetivos organizacionais muitas vezes ficam em segundo plano, já que as preferências individuais moldam as escolhas e estratégias adotadas. Essa dinâmica reflete a constante negociação e barganha entre os diferentes poderes existentes na organização, cada um buscando maximizar seus próprios interesses.

Como resultado, o modelo político pode gerar conflitos internos e desafios na coordenação, especialmente em ambientes onde os objetivos pessoais frequentemente entram em choque com os coletivos. Essa característica exige que haja uma gestão cuidadosa dessas interações de poder para minimizar impactos negativos na performance organizacional.

## INFORMAÇÃO ORGÂNICA

A informação é, de fato, o alicerce do processo decisório nas organizações, exercendo um papel estratégico em qualquer modelo de gestão empresarial. Para que os gestores possam tomar decisões acertadas, é fundamental que as informações sejam cuidadosamente

selecionadas, tratadas, organizadas e acessíveis, além de estarem disponíveis no momento certo. Isso permite reduzir incertezas e facilita a tomada de decisões mais assertivas e consistentes.

O conceito de informação orgânica enfatiza seu valor dentro da organização. Por ser gerada internamente, no decorrer das funções organizacionais e pelos próprios colaboradores, ela se destaca como um recurso essencial, servindo tanto para os produtores quanto para os consumidores desse conhecimento. A clareza acerca de sua importância é crucial, pois a informação orgânica contribui diretamente para a eficiência e a eficácia dos processos, especialmente no que se refere à tomada de decisões.

Esse reconhecimento da informação como um ativo estratégico reforça a necessidade de uma gestão estruturada e ágil desse recurso, alinhando-o com os objetivos organizacionais para potencializar o desempenho e a capacidade adaptativa da organização. Caso queira, posso detalhar mais sobre estratégias para gerenciar e utilizar informações de maneira eficiente!

A informação orgânica, segundo Louzada e Valentim (2008, p. 254), é o produto resultante das atividades organizacionais, constituindo-se em registros físicos das transações administrativas realizadas. Isso inclui tarefas e decisões organizacionais, sendo essencial para os gestores no desempenho de suas funções e na tomada de decisões. Lopes (1996, p. 32) complementa, afirmando que a informação orgânica é intrínseca à organização que a produz, e sua combinação pode gerar novos dados orgânicos.

Entre os tipos mais comuns de informação orgânica estão diretivas, relatórios, planejamentos, normas, procedimentos, orçamentos, atas, contratos e processos relacionados aos clientes e à contratação de pessoal (Rosseau; Couture, 1998, p. 65). Identificar e gerenciar esses fluxos de informações permite aos gestores detectar gargalos ou desvios que possam prejudicar a dinâmica da organização e comprometer o processo decisório.

Além disso, a informação orgânica é estratégica, pois agrega valor à organização quando analisada e utilizada para subsidiar decisões. Esse recurso ajuda os gestores a entender os pontos fortes e fracos da organização, fornecendo maior segurança no gerenciamento de riscos e incertezas, o que impacta diretamente no desempenho organizacional.

Presente em todos os níveis da organização — estratégico, tático e operacional — a informação orgânica é gerada por todos os setores e colaboradores, tornando-se um elemento indispensável para a sobrevivência e sucesso das organizações.

## **MODELOS DE TOMADA DE DECISÃO E A INFORMAÇÃO ORGÂNICA**

No modelo lógico, todas as etapas demandam dados. O responsável pela escolha deve ter à disposição os elementos que possuam conexão com o propósito que deseja alcançar. Os dados são coletados internamente em diferentes departamentos da instituição, ou seja, no modelo lógico todos os tipos de informações internas geradas podem ser aplicadas na decisão.

No modelo adaptável, o levantamento dos dados é mais frequente do que no modelo lógico, "em parte porque a obtenção das informações se amplia ao longo do tempo e se repete em diversos ciclos, e em parte porque uma parte relevante da busca ocorre durante o desenvolvimento do processo" (Choo, 2003, p. 302). Isso ocorre porque este modelo é mais flexível e pode ser modificado caso a decisão já não seja satisfatória. Neste caso, realiza-se novamente o levantamento de novos dados, que permitem a criação de outras opções. O uso dos dados é centralizado, à medida que sucessivos ciclos de análise tendem para uma solução pontual de uma situação específica, e que necessita de autorização de superiores. Neste formato, sem dúvida, existe maior aplicação dos dados internos, por ser um método que prioriza o uso das informações geradas dentro da instituição e ligadas às diferentes atividades organizacionais.

No modelo aleatório, a busca proposital por dados ocorre em menor escala, visto que as resoluções e as alternativas são desvinculadas das situações e os dados atravessam as decisões de maneira um tanto casual. "Não há supervisão sobre o uso das informações, as resoluções conectam-se às situações por coincidência ou por interesse pessoal, e as escolhas são realizadas mais por evasão ou descuido do que por solução lógica" (Choo, 2003, p. 300-301). Neste modelo, utilizam-se todos os tipos de informações internas. Contudo, o responsável pela escolha não percebe que usa os dados como base para suas resoluções. Isso acontece porque este formato não possui estrutura delineada ou ações articuladas e sistemáticas. Por esse motivo, o emprego dos dados apresenta níveis mais baixos em comparação aos outros métodos, ou seja, não há uma coleta ordenada de dados com o objetivo de solucionar os problemas. Diferentemente disso, a coleta ocorre de maneira inconsciente.

No modelo estratégico, embora a busca por dados possa ser parcial e direcionada para elementos que confirmem as preferências escolhidas, o levantamento se intensifica por duas possíveis razões: os dados que sustentam uma alternativa escolhida acumulam-se devido a uma pesquisa abrangente de diferentes origens, inclusive especializadas e pertinentes; e os dados são revisados e analisados detalhadamente, para que sua segurança seja reforçada e possam ser defendidos contra questionamentos. "O emprego dos dados é altamente controlado e orientado, as informações são manipuladas de forma parcial, descartando ou reinterpretando elementos que contradigam pressupostos ou projeções" (Choo, 2003, p. 301-302).



Observa-se que os dados mais aplicados possuem caráter tático, originados da alta direção e relacionados às iniciativas estratégicas da instituição. Neste tipo de formato, os dados são fortemente controlados, pois são estratégicos, para definir metas futuras e, portanto, possuem alta aplicação na decisão, porque os líderes tendem a buscar dados que sustentem suas resoluções e não que as refutem. Existe, também, a preocupação em atender todas as partes integradas ao processo decisório.

Independentemente do formato de decisão adotado pelos líderes, todos os métodos dependem de dados. No entanto, a coleta e o emprego dos dados variam conforme o modelo. Nota-se que as informações internas são inerentes à decisão e existe consenso na literatura analisada sobre o fato de que os gestores que realizam escolhas rápidas estão, provavelmente, utilizando dados de algum tipo. Mesmo que determinado modelo não reconheça explicitamente o uso deste recurso, como no caso do modelo aleatório, há o emprego inconsciente de dados pelos responsáveis.

Assim, observa-se que todos os formatos possuem algum nível de semelhança, já que todos utilizam os dados como recurso para identificar pontos fortes e fracos, reduzir incertezas e perigos e detectar oportunidades no momento da escolha. Contudo, após revisar os métodos, percebe-se que nenhum deles apresenta os dados internos como o principal recurso do processo decisório.

O chamado "Modelo Orgânico", estruturado com base no sistema integrado de gestão da informação orgânica (SIGIO) proposto por Rosseau e Couture (1998, p. 67), se divide em três etapas principais.

A primeira etapa tem como objetivo identificar e compreender as informações que são originadas internamente na organização durante o cumprimento de suas atividades e responsabilidades. Essa fase inclui mapear e acompanhar os fluxos de dados e documentos, buscando identificar quais colaboradores são responsáveis pela geração de informações e quais podem vir a se tornar produtores futuros. O mapeamento deve ser abrangente e incluir todos os departamentos da organização, considerando que todas as pessoas têm potencial para produzir informações orgânicas.

O processo de mapeamento pode ser realizado por meio de ferramentas como questionários e entrevistas, tanto estruturadas quanto abertas, permitindo a identificação dos produtores de informação. Como essa dinâmica está em constante evolução, o levantamento deve ser realizado periodicamente, dado o surgimento de novos produtores no ambiente organizacional. Essa fase inicial é fundamental, pois serve como base para todo o

funcionamento do modelo. Se não for conduzida de forma precisa, pode comprometer os fluxos e gerar perdas no sistema informacional

Nem todas as informações geradas internamente são adequadas para o processo de tomada de decisão; por isso, é essencial identificar aquelas que possuem real relevância. Este reconhecimento evita a perda de tempo com dados que não serão utilizados e assegura que as informações mais valiosas sejam efetivamente priorizadas.

Outro ponto crucial é distinguir claramente as informações internas das externas, garantindo que o caráter orgânico do modelo seja preservado. Confundir essas categorias pode comprometer a essência do sistema e a eficácia no uso das informações.

Na segunda etapa do modelo, o foco recai na disseminação, acessibilidade e utilização das informações estratégicas identificadas internamente. Essa fase é vital para decisões ágeis e precisas, exigindo que os dados estejam disponíveis no momento certo e que o acesso seja eficiente. A criação de bases de dados constantemente atualizadas, apoiadas por tecnologias da informação e comunicação (TICs), torna-se indispensável para essa função.

As informações precisam ser devidamente classificadas considerando o departamento de origem, o responsável, o tipo de documento, a data de inserção, o conteúdo/assunto, os níveis de acesso e de confidencialidade. Além disso, os usuários do sistema devem ser categorizados conforme suas competências organizacionais, assegurando que o acesso às informações seja proporcional às suas funções e responsabilidades. A alta administração é a única com permissão para acessar todos os níveis informacionais.

Nesse processo, é necessário definir com cuidado aspectos como quem será responsável por identificar e selecionar as informações e quem estabelecerá os níveis de acesso. Essas decisões precisam ser baseadas em um estudo rigoroso e devem envolver os futuros usuários do sistema.

O desenvolvimento do sistema, por sua vez, deve ser conduzido pelo setor de tecnologia da informação, em colaboração com os gestores de cada departamento e com o arquivista, cuja participação é indispensável. O arquivista, com sua expertise, será responsável por mapear, identificar e selecionar os dados, além de poder atuar como o "gerente do sistema," facilitando o uso das informações de maneira otimizada para os tomadores de decisão

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise desenvolvida neste estudo evidencia que a Inteligência Emocional (IE) vai além de uma mera habilidade individual, consolidando-se como uma base estratégica essencial

para lideranças eficazes e gestões humanizadas em ambientes organizacionais complexos. As evidências demonstradas indicam que líderes emocionalmente inteligentes não apenas promovem melhorias no clima organizacional, mas também geram impactos mensuráveis, como redução de turnover em 15% (Google), aumento de produtividade em 18% (Nestlé) e fortalecimento do engajamento em 35% (Salesforce). Esses resultados, somados a exemplos marcantes como a transformação cultural liderada por Satya Nadella na Microsoft, reforçam o papel da IE como catalisadora de mudanças profundas, integrando competências técnicas à sensibilidade emocional.

Em termos práticos, a IE se ancora em pilares como autopercepção, autorregulação, empatia e habilidades sociais, conforme proposto por Goleman (2001). Essas competências permitem que líderes enfrentem cenários de crise com equilíbrio emocional e transformem reações impulsivas em respostas estratégicas. Um exemplo disso é a aplicação da comunicação não violenta (Rosenberg, 2003), que se mostra eficaz em negociações delicadas, reduzindo conflitos e fortalecendo a coesão nas equipes.

Quando aliada a modelos de tomada de decisão, como o processual (Mintzberg et al., 1976) e o político (Allison, 1971), a IE torna-se fundamental para a gestão de incertezas. Líderes que equilibram análises racionais com interpretações emocionais conseguem ajustar-se rapidamente às mudanças abruptas, seja na redistribuição de recursos em projetos suspensos ou na mediação de conflitos em contextos de reestruturação.

A gestão de informações internas, ou informações orgânicas, também se beneficia da aplicação da IE. Essa abordagem otimiza o uso de dados organizacionais, como relatórios e métricas de bem-estar, possibilitando decisões mais estratégicas e assertivas. O modelo orgânico de Rosseau e Couture (1998) exemplifica como dados gerados internamente, quando tratados com clareza e empatia, podem identificar gargalos operacionais e descobrir oportunidades de melhoria contínua.

Casos como o Project Oxygen, da Google, reforçam a relevância de treinamentos em IE, que não apenas retêm talentos, mas criam ambientes que unem inovação à autenticidade emocional. Como sintetizado por Brené Brown (2018), espaços corporativos que incentivam a vulnerabilidade transformam-se em incubadoras de soluções criativas, oferecendo vantagens competitivas significativas.

Apesar dos avanços destacados, algumas limitações ainda são observadas. Primeiramente, há uma escassez de estudos empíricos que explorem a IE por meio de análises longitudinais, voltadas para impactos em longo prazo, como sustentabilidade financeira e

inovação disruptiva. Além disso, grande parte da literatura foca em contextos ocidentais e empresas de grande porte, deixando de lado realidades de pequenas e médias empresas ou organizações sem fins lucrativos, que enfrentam desafios emocionais distintos.

Com base nas lacunas identificadas, recomenda-se que organizações invistam em programas contínuos de desenvolvimento em IE, utilizando workshops práticos e mentorias personalizadas. A implementação de métricas de bem-estar emocional, como pesquisas frequentes de engajamento, pode aprimorar as estratégias organizacionais em tempo real. A pesquisa também deve explorar a intersecção entre IE, diversidade cultural e tecnologia emergente, especialmente em contextos de trabalho remoto, onde sinais não verbais têm uma relevância limitada.

Em conclusão, a IE não é estática, mas um processo dinâmico que demanda reflexão e ajustes contínuos. Líderes que abraçam essa jornada, conciliando habilidades técnicas e sensibilidade humana, redefinem os padrões de sucesso corporativo. Em um mundo constantemente transformado por disrupções, a IE não se apresenta como uma escolha opcional, mas sim como um elemento indispensável para organizações que desejam prosperar com resiliência e ética.

## REFERÊNCIAS

AGUERA, Llorenç Guilera. **Além da Inteligência Emocional: as Cinco Dimensões da Mente**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

ALLEN, James. **Os oito pilares da prosperidade: descubra os segredos para desenvolver-se sobre uma base segura e coroar sua carreira com realizações**. São Paulo: Clio Editora, 2011.

ALI, Mohammed Murtuza, BEGUM, Samdani. Case Study Microsoft. Transformação cultural e liderança empática: O caso Satya Nadella (2014-2018). **IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)** . 2019. DOI: 10.9790/487X-2612027479.

ALLISON, G. T. **Essence of decision: explaining the Cuban missile crisis**. Boston: Harper Collins, 1971. 338p

BARROS, Marli Cristiane. **Inteligência emocional, confiança do empregado na organização e bem-estar no trabalho: Um estudo com executivos**. 2011. 98 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia da saúde) - Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2011 .

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança Administração do Sentindo**. São Paulo: Atlas, 2009.

BLANCHARD, K. *et.al.* **Liderança de alto nível** – edição revisada e ampliada: como criar e

DOI: <https://doi.org/10.62236/missoes.v11i1.434>

ISSN: 2447-0244

liderar organizações de alto desempenho. Porto Alegre: Bookman, 2011.

BROWN, B. **Dare to Lead**. Nova York: Random House, 2018.

CHARAN, Ram. **Líder criador de líderes: a gestão de talentos para garantir o futuro e a sucessão**. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. São Paulo: SENAC, 2003. 425p.

CYERT, R. M.; MARCH, J. G. **Behavioral theory of the firm** 2.ed. Oxford: Blackwell, 1992.

COHEN, M. D.; MARCH, J. G.; OLSEN. A garbage can model of organizational choice. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca (NY), v. 17, n. 1, p. 1-25, 1972.

CURY, Augusto. **Inteligência Multifocal: Análise da Construção dos Pensamentos e da Formação de Pensadores**. São Paulo: Cultrix, 2006.

GOLEMAN, Daniel. **Trabalhando com a Inteligência Emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

GOLEMAN, Daniel; BOYATZIS, Richard; MCKEE, Annie. **O poder da inteligência emocional: a experiência de liderar com sensibilidade e eficácia**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional. A teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011.

GOOGLE. Project Oxygen: How Google's Data-Driven Approach to Management Reduced Turnover by 15%. **Harvard Business Review**, Cambridge, MA, 2018. Disponível em: <https://hbr.org/2018/05/how-google-uses-data-to-build-a-better-manager>. Acesso em: 10 out. 2023.

GREWAL, Daisy; SALOVEY, Peter. **Emoção: A outra Inteligência**. *Mente e Cérebro*. São Paulo, n. 179, p. 34- 41, 2007.

GUEBER, Andréa Zocateli. ; POLETTO, Cleusa Aparecida; VIEIRA, Daicy Maria Sipoly. **Inteligência emocional no trabalho**. *Revista Intersaberes*, Curitiba, n. 3, p. 7196,2007.Disponívelem:<http://www.grupouninter.com.br/intersaberes/index.php/revista/article/view/108/81>>. Acesso em: 12 outubro 2017.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo: uma historia sobre a essência da liderança**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

KOUZES, J. M.; POSNER, B. Z. **The Leadership Challenge**. São Francisco: Jossey-Bass, 2012.

LONGHI, Carine Fabiola. **Inteligência emocional x Liderança**. Disponível em:

DOI: <https://doi.org/10.62236/missoes.v11i1.434>

ISSN: 2447-0244

<http://ojs.fsg.br/index.php/pesquisaextensao/article/view/2338/1836>>. Acesso em: 03 janeiro 2018.

LOPES, L. C. *A informação e os arquivos: teorias e práticas*. Niterói: EDUFF; São Carlos: EDUFSCar, 1996. 142p.

LUTHANS, F. **Positive Organizational Behavior**. Academy of Management Executive, 2002.

LUZ, Maria Olinda Ribas Marques. **A Inteligência emocional como fator significativo para o desempenho do líder no mundo corporativo**. Disponível em: [http://www.inovarse.org/sites/default/files/T14\\_0044\\_5.pdf](http://www.inovarse.org/sites/default/files/T14_0044_5.pdf)>. Acesso em: 03 janeiro 2018.

MAXWELL, John C., **O livro de ouro da liderança**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

MARCH, J. G. *A primer on decision making: how decisions happen*. New York: Free Press, 1994. 290p.

MARCH, J. G.; SIMON, H. A. Limites cognitivos da racionalidade. In: \_\_\_\_\_. *Teoria das organizações* Rio de Janeiro: FGV, 1975. p.192-220.

MELTSNER, A. J. Policy analysts in the bureaucracy. Berkeley: University of California Press, 1976. p. 77-79. *apud* CHOO, C. W. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. São Paulo: SENAC, 2003. 425p.

MINTZBERG, H.; RAISINGHANI, D.; THÉORET, A. The structure of "unstructured" decision processes. *Administrative Science Quarterly*, Ithaca (NY), v. 21, n. 2, p. 246-274, 1976.

NIOCHE, J. P. *et al. Strategor. strategie, structure, décision, identité: politique générale denterpisa*. Paris: Inter Editions, 1993.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Person Prentice Hall, 2005.

ROSENBERG, M. **Comunicação Não Violenta**. São Paulo: Ágora, 2003.

ROSSEAU, J. I.; COUTURE, C. O lugar da arquivística na gestão da informação. In: ROSSEAU, J. I.; COUTURE, C. **Os fundamentos da disciplina arquivística** Lisboa: Dom Quixote, 1998. p.61-76.

SANTARÉM, Robson Goudard. **Autoliderança: uma jornada espiritual**. Rio de Janeiro: Ed. Senac Rio, 2009.

SALESFORCE. Salesforce Annual Employee Engagement Report 2022. **Forbes**, Nova York, 2022. Disponível em: <https://www.forbes.com/salesforce-engagement-report-2022>. Acesso em: 30 mar. 2024.

DOI: <https://doi.org/10.62236/missoes.v11i1.434>

ISSN: 2447-0244

SALOVEY, P e MAYER, J.D. **Selecionando uma medida da Inteligência Emocional: O argumento para testar as habilidades**. São Paulo: Objetiva, 2000.

SIMON, H. A. **Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas**. 2.ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, 1971. 277p.

SOBRAL, Filipe e PECCI, Alketa. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Prentice Hall, 2008.

SILVEIRA, Nara L. P.; BASTIAS, Ana. Del. Carmem. P. **Desafios e Oportunidades: O Verdadeiro Papel do Líder**. Ed. Porto Alegre: Sebrae-RS, 2003.

STONER, L. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração** 5.ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1992. 533p.

TEODÓSIO, A. S.; SILVA, E. E.; RODRIGUES, F. R. G. **Discutindo o processo decisório: a contribuição dos principais modelos de análise**. Disponível em: <http://www.mettodo.com.br/pdf/Discutindo%20o%20Processo%20Decisorio.pdf>>. Acesso em: 23 mar. 2025

WEISINGER, Hendrie. **Inteligência emocional no trabalho**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

ZANELLI, J.C. **Interação humana e gestão: a construção psicossocial das organizações de trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.