

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL APLICADA NO DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS EM AMBIENTES ORGANIZACIONAIS NO PÓS PANDEMIA DE COVID-19¹

EMOTIONAL INTELLIGENCE APPLIED IN EMPLOYEE DEVELOPMENT IN ORGANIZATIONAL ENVIRONMENTS IN THE POST-COVID-19 PANDEMIC ERA

MARCOS ROBERTO PISARSKI JUNIOR

Universidad de Guadalajara/MEX (CUC - Puerto Vallarta)
E-mail: marcos.pisarski@gmail.com

MARCELO JESUS NASCIMENTO LIMA

Universidade Estadual de Goiás (UnU Caldas Novas)
E-mail: marcelojesus.lima@ueg.br

RESUMO

Este trabalho surge da compreensão da necessidade de expor os ganhos do estudo da Inteligência Emocional (IE) para o ambiente organizacional e para toda a sociedade. O cenário extremamente competitivo e voraz em que os ambientes organizacionais veem se tornando no século XXI, sugere que o entendimento de ciências que tratam do comportamento humano são elementos-chave para se obter êxito. Em 2023, após três anos de pandemia de COVID-19, é visível que, de modo geral, as pessoas estão mais sensíveis e conseqüentemente mais propensas a conflitos ou problemas que antes eram resolvidos de maneira mais simples. O cenário organizacional mudou e exige que seus líderes acompanhem essas mudanças e estejam preparados para lidar com pessoas, que por sua vez são guiadas por suas emoções, e não apenas para fazer uma análise fria de resultados. Através de uma revisão bibliográfica, este trabalho se propôs a analisar e compreender de maneira mais precisa a relevância das pesquisas sobre IE, bem como sua aplicabilidade em variados contextos, avanços e contribuições futuras, sobretudo diante das incertezas e transformações resultantes da pandemia de COVID-19. Como resultado pode-se verificar que a Inteligência Emocional (IE) tornou-se praticamente consensual no ambiente organizacional, sendo fundamental para o desempenho e a liderança eficaz, principalmente em momentos de crises e incertezas, como foi no período da pandemia de COVID-19.

Palavras-chave: Inteligência emocional, Desenvolvimento de pessoas, COVID-19, Liderança.

ABSTRACT

This paper stems from the understanding of the need to expose the gains of studying Emotional Intelligence (EI) for the organizational environment and society. The extremely competitive and voracious landscape in which organizational environments have been evolving in the 21st century suggests that the understanding of sciences dealing with human behavior is a key element for achieving success. In 2023, after three years of the COVID-19 pandemic, it is visible that, in general, people are more sensitive and consequently more prone to conflicts or problems that were previously resolved more simply. The organizational scenario has changed and demands that its leaders keep up with these changes and be prepared to deal with people, who are guided by their emotions, rather than just conducting a cold analysis of results. Through a literature review, this work aimed to analyze and understand more precisely the relevance of research on EI, as well as its applicability in various contexts, advancements, and future contributions, especially in the face of the uncertainties and transformations resulting from the COVID-19 pandemic. As a result, it can be observed that Emotional Intelligence (EI) has become virtually consensual in the organizational environment, being fundamental for effective performance and leadership, particularly in times of crises and uncertainties, such as during the COVID-19 pandemic.

Keywords: Emotional intelligence, Employee development, COVID-19, Leadership.

¹ DOI: <https://doi.org/10.5935/2763-9673.20230007>

1. INTRODUÇÃO

Inteligência Emocional (IE), segundo Nunes (2021), pode ser definida como a capacidade de compreender, controlar e avaliar emoções, tanto próprias quanto alheias. O termo "Inteligência Emocional" foi introduzido por Wayne Payne em sua tese de doutorado em 1985, intitulada "Um Estudo de Emoção: Desenvolvendo Inteligência Emocional".

Goleman (2012) despertou interesse fora do meio acadêmico com seu artigo na revista Time, "Inteligência Emocional: Pode Importar mais do que QI". Segundo Goleman (2012, p. 58), a "IE engloba a capacidade de autogerar motivação, persistir em metas apesar de contratemplos, controlar impulsos, manter um estado mental positivo e preservar a capacidade de raciocinar sob pressão emocional".

O estudo da IE deixou de ser exclusivo para gestores de recursos humanos e tornou-se uma ferramenta estratégica para alavancar resultados e melhora do ambiente organizacional. Contribuições de autores como Goleman (1995) mudaram a percepção sobre a formação da IE e seus impactos nas organizações e na sociedade. Goleman (1995) propôs que um bom líder não deve apenas possuir alto QI, mas também habilidades como autoconhecimento, autocontrole, motivação, empatia e habilidades sociais.

Desta forma, o objetivo deste trabalho é discutir e compreender de forma mais clara a importância dos estudos sobre IE, sua aplicabilidade em diferentes contextos, avanços e futuras contribuições, especialmente diante das incertezas e mudanças decorrentes da pandemia de COVID-19, ocorrida nos períodos de 2020 a 2023.

Assim, com base em pesquisas bibliográficas de autores da área, como Goleman, Moreira, Ferreira e Assaoka, este estudo busca compreender de forma mais precisa como o entendimento da IE se aplica no desenvolvimento de pessoas dentro das organizações.

Como resultado pode-se verificar que a importância da Inteligência Emocional (IE) tornou-se praticamente consensual no ambiente organizacional, sendo fundamental para o desempenho e a liderança eficaz. Foi possível verificar também que a falta de IE em líderes pode resultar em ambientes de trabalho instáveis, propensos a conflitos e impactar negativamente o clima organizacional,

contribuindo para o aumento de doenças mentais, como ansiedade e depressão, especialmente durante a pandemia de COVID-19.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este trabalho apresenta a sua fundamentação teórica dividida em duas partes, sendo a primeira referindo-se a conceitos voltados a Inteligência Emocional e suas interfaces na sociedade, e a segunda parte buscando categorizar o período conhecido como pandemia de COVID-19, período de crise sanitária devido a contaminação em massa da população global pelo vírus SARS-CoV-2.

2.1. Inteligência Emocional

Existem na atualidade diversos conceitos sobre como é definida a Inteligência Emocional (IE) e seus componentes, muitos deles semelhantes entre si, contudo a maioria parte da mesma premissa que Goleman (1995) apresentada no Quadro 1.

Quadro 1 – Conceitos e componentes da inteligência emocional

(continua)

Componentes da Inteligência Emocional	Definição	Características
Autoconhecimento	Conhecer seus sentimentos, pontos fortes e fracos, suas motivações e seus objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> • Autoconfiança • Senso de humor autodepreciativo • Sede de crítica construtiva
Autocontrole	Controlar ou redirecionar impulsos e estados de espíritos nocivos.	<ul style="list-style-type: none"> • Confiabilidade • Integridade • Tranquilidade diante das ambiguidades e mudanças
Motivação	Ser motivado por conquistas.	<ul style="list-style-type: none"> • Paixão por trabalho e por novos desafios • Disposição incansável para melhor • Otimismo diante do fracasso

Quadro 1 – Conceitos e componentes da inteligência emocional

(conclusão)

Empatia	Levar em conta os sentimentos dos outros.	<ul style="list-style-type: none"> • Expertise para atrair e reter talentos • Capacidade de desenvolver profissionais • Sensibilidade para diferenças culturais
Destreza	Administrar relacionamentos para conduzir pessoas na direção desejada.	<ul style="list-style-type: none"> • Eficácia em conduzir mudanças • Poder persuasão • Extensa rede de contatos

Fonte: Adaptado de Goleman (2019).

Para Goleman (2019), o conjunto dessas habilidades, somadas ao Quociente de Inteligência (QI), permitia que pessoas que ocupam cargos de lideranças pudessem maximizar os seus resultados. Ele observou que o QI na verdade só respondia por 20% de todos os resultados, sendo a IE que colaborava com a maior à parte. Essa parte foi essencial para que as habilidades da IE passassem a ser mais pautadas e partir de então mais líderes fosse preparado com elas para então passar a diante.

Assaoka e Oliveira (2021) por sua vez, já definiram essas habilidades como sendo seis, e as colocaram como indispensáveis para que um líder que queira contribuir para o desenvolvimento pessoal e coletivo das pessoas. Estes conceitos são muitos semelhantes porque são trabalhos que se complementam, o próprio trabalho de Assaoka e Oliveira (2021) utilizam materiais de Goleman (2019) como referência. São eles: Autoconhecimento, Autocontrole, Empatia, Resiliência, compreensão aos outros e comunicação (ASSAOKA; OLIVEIRA, 2021).

Desta forma, é possível sintetizar estes conceitos de maneira mais simples por meio de uma obra intitulada “O Poder da Inteligência Emocional”, publicada em 2018, tendo como autores Boyatzis, McKee e Goleman (2018). Neste livro os conceitos e as habilidades para o desenvolvimento a IE são apresentados de maneira mais condensada e estruturada, como pode-se ver no Quadro 2, referindo-se as competências pessoais.

Quadro 2 – Competências pessoais

Competência Pessoal: Talentos que determinam o modo como as pessoas se conduzem.
Autoconsciência <ul style="list-style-type: none"> • Autoconsciência emocional: interpretar as próprias emoções e reconhecer o impacto delas; • Autoavaliação correta: conhecer pontos fortes e limites pessoais; • Autoconfiança: uma ideia bem fundamentada do próprio valor e das capacidades pessoais.
Autogestão <ul style="list-style-type: none"> • Autocontrole emocional: manter sob controle emoções e impulsos desestabilizadores; • Transparência: demonstrar honestidade e integridade: confiabilidade; • Adaptabilidade: flexibilidade para se adaptar a novas situações ou superar obstáculos; • Realização: o desejo de melhorar o desempenho para alcançar padrões íntimos de excelência; • Iniciativa: disposição para agir e aproveitar oportunidades; • Otimismo: ver o lado positivo dos acontecimentos.

Fonte: Boyatzis, McKee e Goleman (2018).

Quadro 3 – Competências sociais

Competência Social: Talentos que determinam o modo como as pessoas se relacionam.
Consciência Social <ul style="list-style-type: none"> • Empatia: dar-se conta das emoções alheias, empreender a sua perspectiva e interessar-se ativamente pelas preocupações dos outros; • Consciência organizacional: interpreta as correntes, os diagramas de influência e as políticas em nível organizacional; • Serviço: reconhecer e atender as necessidades de seguidores, clientes ou compradores.
Gestão de Relacionamentos <ul style="list-style-type: none"> • Liderança inspiradora: guiar e motivar com uma visão convincente; • Influência: empregar um conjunto de táticas para persuadir; • Desenvolvimento dos outros: apoiar e fortalecer habilidades alheias com feedback e orientação; • Estímulo a mudanças: instituir, administrar e liderar numa nova direção; • Administração de conflitos: resolver discórdias; • Criação de vínculos: cultivar e manter uma rede de relações; • Trabalho em equipe e colaboração: cooperação e formação de equipe.

Fonte: Boyatzis, McKee e Goleman (2018).

Percebe-se que estes conceitos se tornam mais abrangentes, pois Goleman (2019) começou levantando seis características sobre a definição da IE e por fim as reclassifica em quatro dívidas em dois subgrupos: Competências Pessoais e Competências Sociais. Outras definições podem ser propostas por outros autores, contudo, o que se pode notar a partir destas primeiras impressões

é que, o estudo da Inteligência Emocional vai se nortear sobre a percepção e o conhecimento que o indivíduo tem sobre ele mesmo e como ele se comporta em sociedade.

2.2. Pandemia COVID-19

A pandemia de COVID-19 foi uma crise sanitária de nível global que se iniciou na China no final do ano de 2019. O vírus SARS CoV 2 provocou uma doença respiratória semelhante a pneumonia, doença essa que ficou conhecida como COVID-19. A doença se espalhava pelo toque e se alastrou com facilidade pela China, parte da Europa e dos EUA. O potencial destrutivo desta doença e facilidade como ela se propagava logo mudou seu status de uma simples epidemia local para uma pandemia em escala global.

As autoridades sanitárias precisaram adotar medidas severas para conter o contágio. Como não existia nenhum tipo de vacina ou tratamento, as medidas mais eficazes naquele momento foram redobrar os cuidados com a higiene, uso de máscaras e o distanciamento social. Este último causou muitos transtornos, pois exigia mudanças profundas na maneira como as pessoas interagem entre si. A respeito de todos esses acontecimentos, até então sem precedentes, Garcia (2021, p. 39) aponta:

Apesar do momento ter recebido comparações díspares como as crises financeiras globais de 1929 e de 2008, as crises sanitárias, da peste negra no século XIV, ou a gripe espanhola, em 1918, não é possível traçar paralelos com eventos anteriores, uma vez que as circunstâncias são bem diferentes: nunca houve milhões de pessoas fechadas em casa, conectadas pela internet, com empresas e escolas fechadas por tempo indeterminado.

Uma das medidas mais radicais adotadas por alguns governos para conter o avanço da doença foi *lockdown* que exigia que as pessoas não saíssem de casa até que fosse seguro. O isolamento provocou o fechamento de várias fábricas, escritórios e diversos postos de emprego ao redor do globo e vários fenômenos sociais decorrentes disso.

Todos os serviços que dependiam de atendimento presencial foram afetados e houve uma explosão de demanda por tecnologias que possibilitaram a continuidade do trabalho e que ajudassem a contornar um pouco a situação. Pode-se destacar as plataformas de reuniões on-line que tiveram um crescimento exponencial durante este período.

Acompanhando esse mesmo ritmo, foram criados diversos aplicativos que tinham objetivo de facilitar o acesso das pessoas a atendimento por saúde e para mapear o avanço da doença, como aponta Cavalcante *et al.* (2021, p. 47) afirmando que “neste período demandou-se com mais intensidade da área da saúde e de condições humanizadas para o atendimento, disponibilidade de leitos hospitalares, medicação, investimentos em inovação e tecnologia”.

Desta forma, a implementação de tecnologias avançadas direcionadas ao campo da saúde tornou-se uma tática oficial do governo. Isso se reflete no surgimento de aplicativos acessíveis ao público via internet, cujo propósito é coletar dados e informações fundamentais para respaldar as medidas de combate à pandemia. No entanto, a eficácia dessas plataformas online no Brasil é limitada devido à disparidade socioeconômica da população (CAVALCANTE *et al.*, 2021).

Os impactos provocados pela pandemia foram imensos e ainda são difíceis de mensurar totalmente. É fato que, foram grandes as perdas, além das vidas, foram bastante afetados os aspectos econômicos, sociais e como viria a se descobrir posteriormente, também de saúde mental.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo trata-se de revisão bibliográfica que tem o propósito de discorrer sobre as contribuições da Inteligência Emocional para o ambiente organizacional. Para isso a pesquisa amparou-se em materiais científicos de notória relevância, entre artigos, livros e publicações disponíveis para trazer o embasamento teórico a respeito do tema proposto e fazer análises consistentes.

Para elaboração deste trabalho foi feita uma ampla pesquisa qualitativa de caráter bibliográfico, Gil (2002, p. 96), define pesquisa como sendo um procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas. Neste sentido define que a “pesquisa bibliográfica apresenta-se

como uma metodologia de pesquisa que subsidia teoricamente todas as demais metodologias investigativas”.

Neste mesmo sentido, Silva *et al.* (2021, p. 96) afirma que é através desta pesquisa bibliográfica que o pesquisador “toma conhecimento da dimensão teórica acerca de seu tema de pesquisa; constrói a fundamentação teórica de forma segura e confiável; e elenca as conceituações necessárias que darão sustentação teórica à pesquisa que se pretende desenvolver”.

É também necessário apontar que o uso da abordagem qualitativa foi essencial para o desenvolvimento deste trabalho. Isso baseia-se no conceito de Flick *apud.* Silva (2021, p. 95) afirma que:

A pesquisa qualitativa é orientada para análise de casos concretos em sua particularidade temporal e local, partindo das expressões e atividades das pessoas em seus contextos locais. Portanto, a pesquisa qualitativa está em condições de traçar caminhos para a psicologia e as ciências sociais concretizarem as tendências mencionadas por Toulmin, de transformá-las em programas de pesquisa e de manter a flexibilidade necessárias em relação a seus objetos e tarefas.

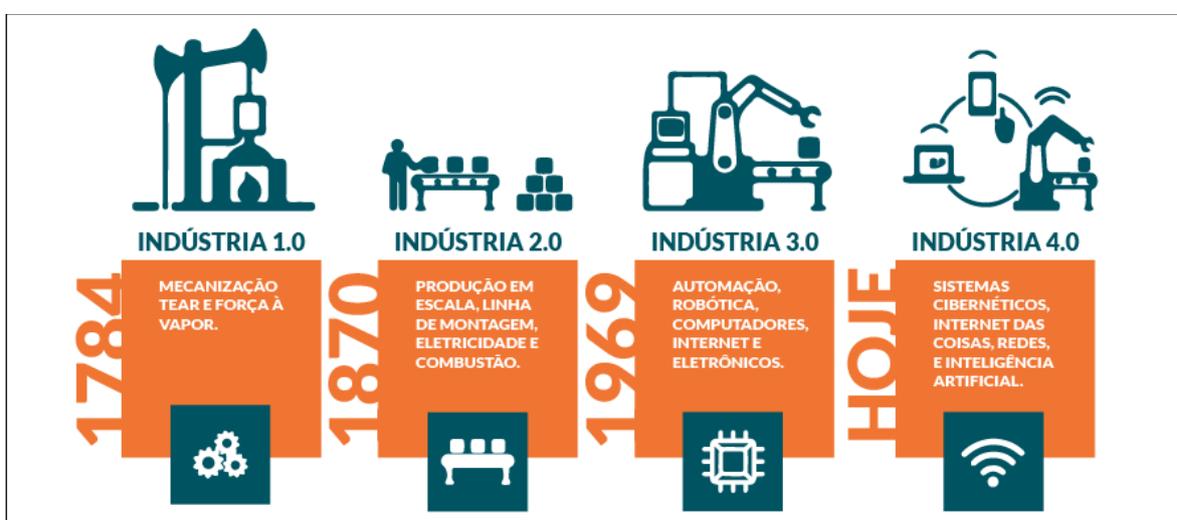
Desta maneira, foram buscados nomes reconhecidos no meio acadêmico e profissional para tratar do tema, tais como Daniel Goleman, para entender desde conceituação da IE, o contexto em que ela se encaixa nas organizações atualmente, a realidade pós-pandemia, bem como os desafios que ainda estão por vir.

Além disso, para operacionalizar a compreensão da inteligência emocional, foram considerados métodos de avaliação e desenvolvimento, como a análise dos conceitos apontados, a investigação dos dilemas da 4ª Revolução Industrial, o estudo da síndrome de burnout e a análise da crise do COVID-19 como casos práticos. Esses instrumentos foram utilizados para ilustrar a importância da inteligência emocional na adaptação e resolução de desafios presentes e futuros no ambiente organizacional.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO

O final do século XX e início do século XXI ficaram marcados por um fenômeno conhecido por Quarta Revolução Industrial ou indústria 4.0. Este acontecimento marca uma nova fase para a indústria e para o setor de serviços, pois aqui estão inseridos novos agentes que mudam toda a dinâmica dos negócios, tais como a robótica, inteligência artificial, computação em nuvem, *internet* das coisas, mídias sociais e a *big data*. Na Figura 1 se apresenta uma ilustração da evolução das eras industriais.

Figura 1 – Ilustração da evolução das eras industriais



Fonte: City Systems (2022).

Os primeiros 20 anos do século XXI tem destacado principalmente como a internet e as redes sociais só tornaram cada vez mais presentes na vida das pessoas. Redes sociais como Twitter e Facebook, por exemplo, tem poder até mesmo para influenciar no resultado de eleições.

Este ambiente globalizado e conectado também muda a maneira como os consumidores interagem com os produtos, os produtos já são feitos e pensados sob demanda, desta maneira o consumidor pode até personalizá-los antes de comprá-los e evita que as indústrias façam a comercialização de um determinado produto que não vai ter saída depois. A respeito disso Kotler *et al.* (2017, p. 35) aponta:

Os clientes não são mais receptores passivos de ações de segmentação, direcionamento e posicionamento de empresa. A conectividade acelera a dinâmica dos mercados a ponto de ser praticamente impossível para uma empresa ficar sozinha e depender apenas de recursos internos para se

manter bem-sucedida. As empresas precisam encarar a realidade de que, para vencer, devem colaborar com grupos externos e até envolver a participação dos clientes.

Este novo mundo super conectado, juntamente com a busca frenética pela competitividade têm transformado os ambientes organizacionais em lugares cada vez mais hostis. Não são raros casos pessoas que pedem demissão alegando cobranças e jornadas de trabalho abusivas e até mesmo apresentando sinais de esgotamento e transtornos como Síndrome de Burnout.

Isso se tornou uma verdadeira 'pedra no sapato' para muitas organizações, que perceberam que além de lidar com a competitividade e todos os desafios estratégicos externos, precisavam também, se manter atentos com a retenção de talentos e com um ambiente organizacional que pudesse estimular ao invés de adoecer seus colaboradores.

Ficou evidente a necessidade de que, as organizações tenham a preocupação com o bem-estar de suas equipes e que coloquem a sua frente pessoas que tenham não apenas habilidades técnicas, mas também habilidades com relações humanas para cuidar e desenvolver essas pessoas. Portanto, aqui já se dava conta que as equipes precisavam de pessoas que não tivessem somente um QI elevado, como também, possuíssem entendimento de inteligência emocional.

Os estudos a respeito da IE ficaram populares nos anos 90 com Goleman, contudo, é a partir do século XXI com o avanço da globalização e da indústria 4.0 que começam a ganhar cada vez mais destaque. Posteriormente, a pandemia de COVID-19 deu ainda mais ênfase sobre a importância do entendimento e da aplicação da IE dentro das organizações.

4.1. Contribuições do Estudo da Inteligência Emocional

O cenário altamente competitivo deste novo século fez com que as empresas buscassem novos perfis de colaboradores para compor suas equipes. Apenas habilidades técnicas, como explicado anteriormente, não são mais suficientes. O próprio Goleman (1995) já sugeria que o QI era responsável apenas

por 20% do sucesso das pessoas. Dentro dos ambientes corporativos essa ideia também se propagou e outros estudos sobre a IE passaram a ganhar mais força.

Assim, em um movimento natural, as organizações passam a demandar profissionais que tenham além do conhecimento técnico, um conjunto de habilidades interpessoais que são essenciais para o bom convívio e melhor desempenho de suas equipes, tais como, resolução de conflitos, trabalhar sob pressão, capacidade de se auto motivar, motivar os outros e resiliência. A respeito destas habilidades, Ferreira (2016, p. 3) aponta que “o profissional contemporâneo precisa saber atuar na resolução de conflitos diversificados que envolvem múltiplos interesses, conflitos que em grande parte são de natureza comportamental, ou seja, é previsível esta dificuldade na condução dos trabalhos”, e completa:

as pessoas são a causa de tudo que acontece e por definição não gerenciamos apenas o trabalho em si, gerenciamos pessoas. Seres humanos dotados de emoções contaminadas, sentimentos que devem ser considerados como componentes essenciais ao ambiente de trabalho, tendo a mesma validade de aceitação que ideias e conhecimentos técnicos para um melhor aproveitamento dos recursos humanos, que com suas atitudes, crenças e estados emocionais provocam reações em cadeia influenciadoras de sucesso ou fracasso do empreendimento (FERREIRA, 2016, p. 3).

Percebe-se, portanto, que se torna mais o comum o consenso sobre a importância da IE para o ambiente organizacional. O novo foco passa a ser então, encontrar as novas habilidades técnicas e as comportamentais que compõem o perfil ideal de colaboradores. O grande o desafio, porém, é que nenhum ser humano chega ‘pronto’ nas empresas, e quando a pessoa já não vem com essas *soft skills*, a organização precisa desenvolvê-las.

O desenvolvimento de ciências como a psicologia e psiquiatria tornou possível o melhor entendimento sobre as emoções humanas, e isso consequente, colaborou para readequação estratégica das organizações. Novas linhas estudos como neurociências também deram sua contribuição, e sempre enfatizam o quão relevante é a IE principalmente para cargos de liderança. Sobre o papel o do líder Sousa (2020, p. 19) afirma que:

[...] o despreparo emocional pode gerar vários problemas. Normalmente encontram-se líderes sem nenhum preparo emocional, que se utilizam dos seus cargos para inferiorizar os demais, que usam a autoridade e o poder,

que se alteram ao menor sinal de tensão, que afastam e não atraem seus liderados, fazendo do ambiente de trabalho uma verdadeira confusão emocional.

Porém, realizando um contraponto, Moreira (2017, p. 93) aponta:

Com o desenvolvimento da liderança, conseqüentemente compreende-se que ocorre um incremento da inteligência emocional resultando na humanização do líder, que passa, por sua vez, a enxergar cada indivíduo de forma diferente e não mais como um mero colaborador e sim, como outro ser humano dotado de qualidades e defeitos, habilidades e competências específicas e singulares.

Essas reflexões dão conta que há uma diferença muito grande entre um líder com inteligência emocional e outro não, e que isso, faz total diferença para o ambiente organizacional. Uma vez que, enquanto existem líderes que fazem seus liderados serem enxergados como pessoas valorizadas, há outros que somente os pressionam e os diminuem, tornando o ambiente instável e potencialmente propenso a conflitos.

Outro fato relevante é que essa inabilidade de alguns líderes colaborou muito para uma piora do clima organizacional, e conseqüentemente, para o aumento de doenças mentais. Ansiedade e depressão se tornaram um problema frequente no meio corporativo, e que piorou ainda mais com a pandemia de COVID-19. Fato este, que vem a corroborar com a ideia de um novo perfil de profissionais que será necessário no cenário pós-pandemia, como apresenta Assaoka *et al.* (2021, p. 185):

A empatia, a resiliência e a criatividade serão competências imensamente valorizadas e as organizações devem manter um olhar apertado em suas negociações, estando fundamentadas em experiências e conhecimentos. Escutar, ponderar e discutir as ações, não somente com a liderança, mas com toda a equipe, com o intuito de aumentar o leque de soluções e oportunidades.

Diante destes desafios é fundamental que as organizações tenham em foco que a capacitação de seus líderes é fator decisivo para que tenham uma equipe saudável e motivada. Isso implica que o investimento no desenvolvimento de um bom gestor é uma tarefa tanto do indivíduo, quanto da organização que ele representa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do que foi exposto, foi possível dimensionar que o aperfeiçoamento através da Inteligência Emocional tem importância estratégica dentro das organizações. O momento desafiador que a humanidade está passando com mudanças aceleradas provocadas pelo avanço tecnológico, pandemia de COVID-19 e até mesmo conflitos internacionais, sugere que não haverá calma quando se falar de ambiente organizacional.

Por isso torna-se vital que as organizações tenham dentro de sua estratégia o desenvolvimento de seus líderes e suas equipes por meio da inteligência emocional. Ficou perceptível que os estudos da IE tiveram contribuições consideráveis para o meio organização e essa tendência tende a se firmar à medida que os desafios aparecem e ficam cada vez mais complexos.

As competências técnicas não serão abandonadas, contudo, o que se vê no mercado é a consolidação destas mesmas competências técnicas em conjunto com as competências emocionais, que se por sua vez passam a ganhar mais destaque. Fica evidente, que haverá uma busca cada vez mais latente por profissionais que apresentem *soft skills* elevadas.

A revisão bibliográfica permitiu expor que a IE já está presente no cotidiano das organizações, mesmo que, ainda não na proporção ideal, mas já existem contribuições científicas importantes para tratar do assunto. Daniel Goleman marcou o início do movimento que deu grandes impulsos para o estudo da IE e desde então cada vez mais autores têm se dedicado a entender melhor o tema.

Muitas coisas mudaram desde as publicações de Goleman nos anos 90, a própria pandemia de COVID-19 é um marco que está provocando profundas mudanças tanto no cenário organizacional quanto no social, visto o cenário de inovação e transformação no qual o início dos anos 2020 passa.

Considerando o exposto, sugere-se que estudos futuros na área da inteligência emocional (IE) se concentrem em investigar a eficácia de programas de treinamento específicos para o desenvolvimento das competências emocionais em ambientes organizacionais, especialmente diante das mudanças e desafios trazidos pela pandemia de COVID-19 e pela 4ª Revolução Industrial.

Além disso, seria relevante explorar como a IE pode ser integrada de forma mais ampla nas estratégias de gestão de talentos e liderança, visando não apenas a melhoria do desempenho individual, mas também o fortalecimento da resiliência organizacional em cenários de incerteza e transformação.

As percepções mostradas neste trabalho permitem dizer que já existem materiais consistentes a respeito da relevância da Inteligência Emocional para o ambiente organizacional, contudo, neste cenário de muitas incertezas e mudanças constantes, é recomendável que este tema seja ainda mais estudado e debatido com o propósito de trazer mais contribuições para toda a sociedade.

REFERÊNCIAS

ASSAOKA, J. A.; OLIVEIRA, J. N. de. Inteligência emocional aplicada à liderança em um mundo imprevisível *In*: GARCIA, Solimar (org.). **Gestão 4.0, disrupção e pandemia**, São Paulo: Blucher, 2021, p. 169-182.

ASSAOKA, J. A.; PARAVINA, A. Exigências e competências profissionais para o mundo do trabalho pos-pandemia *In*: GARCIA, Solimar (org.). **Gestão 4.0, disrupção e pandemia**, São Paulo: Blucher, 2021, p. 183-197.

CAVALCANTE, E. N.; DIAS, M. J. da S.; PÓLVORA, V. N. Isolamento social, sistemas inteligentes, saúde digital e aplicativos no enfrentamento à covid-19 *In*: GARCIA, Solimar (org.). **Gestão 4.0, disrupção e pandemia**, São Paulo: Blucher, 2021, p. 48-65.

CITI SYSTEMS. **Indústria 4.0**. Disponível em: <https://www.citisystems.com.br/industria-4-0/>. Acesso em 06/04/2023.

FERREIRA, F. da C. A importância da inteligência emocional no contexto organizacional. **Anais...** XII Congresso Nacional de Excelência em Gestão, Rio de Janeiro, 2016.

GARCIA, S. Tempos disruptivos de pandemia, transformação digital e gestão 4.0 *In*: GARCIA, Solimar (org.). **Gestão 4.0, disrupção e pandemia**, São Paulo: Blucher, 2021, p. 39-46.

GOLEMAN, D. **Inteligência emocional**: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

GOLEMAN, D. **O poder da inteligência emocional: como liderar com sensibilidade e eficiência**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2018.

GOLEMAN, D. *et al.* **Inteligência emocional**. Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Sextante, 2019.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

KOTLER, P. **Marketing 4.0**. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2008.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. **O que sabemos até agora sobre o covid-19?**. Disponível em: www.msf.org.br/noticias/o-que-sabemos-ate-agora-sobre-o-covid-19/gclid=EAlalQobChMIgOu_mJWC_gIVbBXUAR0ySQdeEAAYASAAEglUyvD_BwE. Acesso em 29/03/2023.

MOREIRA, V. L. A importância da inteligência emocional nas organizações. **Gestão e Desenvolvimento em Revista**, v. 1, n.1, p. 84-96, 2017.

NUNES, A. **Inteligência emocional**: como regular emoções para promover o crescimento pessoal. Edição do Kindle. 2021.

SILVA, M. M. da.; OLIVEIRA, G. S. de.; SILVA, G. O. da. A pesquisa bibliográfica nos estudos científicos de natureza qualitativos. **Revista Prisma**, v. 2, n. 1, p. 91-109, 2021.

SOUSA, Y. R. **Inteligência emocional nas organizações**. Trabalho de conclusão de curso (Bacharel em Administração), Centro Universitário do Planalto Central Aparecido dos Santos, Brasília – DF, 2020.