



## **O PAPEL DA PSICOLOGIA POSITIVA NO DESENVOLVIMENTO DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL EM CARGOS DE LIDERANÇA**

**NATALIA BORDIGNON RIEGER<sup>1</sup>**  
**ANA PAULA PEREIRA CESAR<sup>2</sup>**  
**MARLI CHIARANI<sup>3</sup>**

**RESUMO:** Este estudo bibliográfico teve como objetivo demonstrar o papel da Psicologia positiva no desenvolvimento da Inteligência Emocional em cargos de liderança. Sabe-se que tarefas são executadas por pessoas, portanto, construir relacionamentos positivos durante as tarefas é um grande desafio para os profissionais responsáveis por liderar equipes, que precisam viabilizar o relacionamento interpessoal de profissionais com formações, raças, culturas, valores, legitimação das relações interpessoais e intergrupais e anseios diversos. É importante promover pesquisas científicas sobre o tema e afirmar que os líderes são responsáveis por um ambiente mais produtivo e saudável e, à medida que os ambientes organizacionais tornam-se mais exigentes, esse tema ganha cada vez mais força. O estudo foi ilustrado através de uma revisão da literatura científica com recorte dos anos 2001 a 2023 apresentando o trabalho de autores que iluminam o tema em questão, inclui síntese, referencial teórico e dados pertinentes ao tema, contemplando contextos tanto positivos como negativos. Existem diferentes perspectivas sobre os temas, conceitos e características de normalização de visões negativas. Para as conclusões deste estudo, os dados da investigação apresentados demonstraram a pertinência dos temas perante os novos desafios que os gestores e dirigentes enfrentam no mercado de trabalho, centrando-se nas características e resultados alcançados. Concluiu-se que a A Psicologia Positiva e a Inteligência Emocional são cruciais para uma liderança eficaz e para a criação de um clima organizacional positivo. Líderes com autoconsciência sólida e gestão eficaz de suas emoções podem promover um ambiente de trabalho saudável. Os líderes positivos priorizam a justiça, a honestidade, a coragem e a previsão e promovem o bem-estar e o compromisso com o trabalho. Desenvolver *soft skills* é essencial para profissionais completos. Uma liderança eficaz envolve diálogo aberto, escuta ativa, tratamento igualitário de todos os membros da equipe, reconhecimento do sucesso e atitudes positivas, oferta e solicitação de feedback. Uma liderança deficiente pode causar perdas significativas a uma empresa, incluindo resultados comprometidos, baixa retenção de talentos e um clima de negócios comprometidos. **PALAVRAS-CHAVE:** Inteligência Emocional; Liderança; Psicologia positiva.

---

<sup>1</sup>Acadêmico de Graduação, Curso de Psicologia, Centro Universitário Fasipe – UNIFASIFE. Endereço eletrônico: nataliarieger1@gmail.com.

<sup>2</sup> Professora Especialista em Psicologia, Curso de Psicologia, Centro Universitário Fasipe - UNIFASIFE. Endereço eletrônico: anapaula\_pereirac@hotmail.com

<sup>3</sup> Professora Mestra em Letras, Curso de Psicologia, Centro Universitário Fasipe - UNIFASIFE. Endereço eletrônico: m\_chiarani@hotmail.com.



## **THE ROLE OF POSITIVE PSYCHOLOGY IN DEVELOPING EMOTIONAL INTELLIGENCE IN LEADERSHIP POSITIONS**

**ABSTRACT:** The aim of this bibliographical study was to demonstrate the role of positive psychology in the development of emotional intelligence in leadership positions. It is known that tasks are performed by people; therefore, building positive relationships during tasks is a great challenge for professionals responsible for leading teams, where they must facilitate the interpersonal relationship of professionals with different backgrounds, races, cultures, values, legitimacy of interpersonal and intergroup relationships, and desires. It is important to promote scientific research on this topic and to state that leaders are responsible for a more productive and healthy environment, and as organizational environments become more demanding, this topic gains more and more strength. The study was illustrated through a scientific literature review with a cut-off from the years 2001 to 2023, presenting the work of authors who shed light on the topic at hand, including synthesis, theoretical reference and data pertinent to the topic, including both positive and negative contexts. There are different perspectives on the issues, concepts, and normalizing characteristics of negative views. For the conclusions of this study, the research data presented demonstrated the relevance of the issues in light of the new challenges that managers and leaders face in the labor market, focusing on the characteristics and results obtained. It was concluded that Positive Psychology and Emotional Intelligence are crucial for effective leadership and the creation of a positive organizational climate. Leaders with strong self-awareness and effective management of their emotions can foster a healthy work environment. Positive leaders prioritize fairness, honesty, courage, and foresight, and promote well-being and engagement. Developing soft skills is essential for complete professionals. Effective leadership includes open dialogue, active listening, treating all team members equally, recognizing Success and positive attitudes, offering and soliciting feedback. Poor leadership can cause significant losses to an organization, including compromised results, low talent retention, and a compromised business climate.

**KEYWORDS:** Positive Psychology; Leadership; Emotional Intelligence.

### **1. INTRODUÇÃO**

“A Psicologia não se concentra apenas nos comportamentos poucos saudáveis. Também ajuda na educação, no trabalho, no casamento e até nos esportes. Os Psicólogos trabalham para ajudar as pessoas a desenvolverem pontos fortes em todas as áreas” (SELIGMAN).

Nos últimos anos, os estudos sobre os aspectos positivos das emoções e do comportamento humano aumentaram. No passado, a ciência Psicológica dava maior importância ao estudo da psicopatologia e dos aspectos menos saudáveis das pessoas. (SELIGMAN; CSIKSZENTMIHALYI, 2001).

O Psicólogo Martin Seligman (2011) apresenta a teoria da felicidade autêntica baseada em cinco elementos fundamentais: 1) emoções positivas, que é a pedra angular da teoria do bem-estar; 2) entrega (viver o momento presente); 3) sentido (particularidade da vida); 4) realização (aqueles que buscam o sucesso); e 5) relacionamentos (outros).

A felicidade é na verdade uma combinação única do que Seligman (2005) chama de "forças características", como senso de humanidade, moderação, perseverança e a capacidade de viver uma vida significativa. A Psicologia Positiva é o campo da Psicologia que estuda os fundamentos da felicidade e do bem-estar, com base nas forças e virtudes humanas.





focadas no comportamento dos profissionais, auxiliando os indivíduos a controlarem as próprias emoções.

O autoconhecimento é essencial para que os líderes reflitam sobre suas ações e como elas impactam suas equipes. Os líderes positivos priorizam a justiça, a honestidade, a coragem e a previsão e promovem o bem-estar e o compromisso com o trabalho. O desenvolvimento da IE começa com o autoconhecimento. A liderança genuína baseia-se na valorização das relações de qualidade entre líderes e subordinados, no desenvolvimento do potencial e no equilíbrio dos interesses econômicos da organização. (GUIMARÃES ET AL., 2019).

Em um estudo realizado pela consultoria Gaertner, mostrou que 30% dos profissionais pedem demissão por causa de suas chefias, e que 20% dos profissionais trocaram de emprego por questões de saúde mental, buscando um equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. Em outro levantamento realizado pela consultoria Gallup mostrou-se que 80% dos trabalhadores de empresas não se sentem engajados no trabalho e os seus gestores têm um grande papel nisso. Desta forma um líder que é eficaz e humano consegue ter melhores resultados e uma rotatividade menor de pessoas (REVISTA VOCÊ RH, 2022).

As empresas procuram cada vez mais melhorar o seu posicionamento devido à forte concorrência e às exigências impostas pelo mercado. Quando bem administradas, as emoções permitem aumento de produtividade, bons relacionamentos e bem-estar, geram mais lealdade e comprometimento no ambiente de trabalho, além de resolver conflitos. Portanto, a presença de força, incluindo a própria liderança, incentiva estilos de liderança mais orientados para o relacionamento, para a tarefa ou para a situação (MELO 2014).

O advento do século XXI viu mudanças rápidas na natureza das relações humanas e do trabalho. Este cenário de constantes mudanças exige que os profissionais em constante desenvolvimento, aprimorem suas habilidades e adquiram novos conhecimentos. No mundo corporativo, qualidades como habilidades técnicas, de raciocínio e negociação são importantes (ROSA, et al. 2015). No entanto, se o indivíduo possui todas essas habilidades, mas é muito objetivo, não se comunica bem e tem dificuldade de se conectar com os outros, terá cada vez menos espaço e valor nas empresas (BENDASSOLLI, 2003).

Em razão dessas transformações, torna-se cada dia mais necessário que os líderes aprendam a identificar, gerenciar e controlar suas emoções no ambiente organizacional, com o intuito de alcançar uma melhor qualidade de vida no trabalho, para que possam auxiliar seus colaboradores no gerenciamento de suas próprias emoções. Entre o conjunto de competências ligadas ao comportamento, destaca-se a IE, essa ferramenta auxilia os indivíduos a controlar suas emoções, pois, “acredita-se que, pessoas com melhor gerenciamento de suas próprias emoções são possivelmente as melhores sucedidas no mercado de trabalho e que acabam também alcançando uma melhor qualidade de vida (SILVA, 2015)”.

Dessa forma, como a Psicologia Positiva pode influenciar no desenvolvimento da IE em cargos de liderança? Para tal, foi utilizada a metodologia qualitativa e descritiva, os dados de pesquisa foram coletados por meio da realização de pesquisas bibliográficas referente aos conteúdos de Psicologia Positiva, Inteligência Emocional e Liderança.

## **2. REVISÃO DE LITERATURA**

### **2.1 Psicologia Positiva**

A Psicologia Positiva (doravante PP) surge assim na última década como uma área própria, vibrante e multifacetada de estudo científico, que vai além de uma abordagem centrada



em problemas e patologias, para abordar teórica e empiricamente a construção das melhores qualidades de vida, no âmbito subjetivo, individual e grupal (CSIKSZENTMIHALYI & CSIKSZENTMIHALYI, 2006; SELIGMAN, 2002; SELIGMAN, 2006; SELIGMAN & CSIKSZENTMIHALYI, 2000; SELIGMAN, STEEN, PARK & PETERSON, 2005). A sugestão é mudar esse foco da reparação dos aspectos ruins da vida para a construção de virtudes ou qualidades positivas (SELIGMAN & CSIKSZENTMIHALYI, 2000; SNYDER & LOPEZ, 2009).

O objetivo é focar em experiências positivas (como emoções positivas, felicidade, esperança, alegria), características positivas individuais (como caráter, pontos fortes e virtudes) e instituições positivas (como organizações baseadas no sucesso e no potencial humano, sejam locais de trabalho, escolas, famílias, hospitais, comunidades, sociedades ou ambientes físicos saudáveis) (CSIKSZENTMIHALYI, 1990; FREDRICKSON, 2003; FREDRICKSON & LOSADA, 2005; LARRAURI, 2006; PARK & PETERSON, 2007; PETERSON & SELIGMAN, 2004; SELIGMAN, 2002; SELIGMAN E CSIKSZENTMIHALYI, 2000; SNYDER, 2002; SNYDER E LOPEZ, 2002; WRIGHT, 2003; WRIGHT E WRIGHT, 2000).

A PP seria a ciência que estuda o bem-estar. Seligman (2000) mostra que o bem-estar pode ser medido em cinco fatores: emoções positivas, envolvimento, significado, relacionamentos positivos e realização. Dessa forma, ele conceitua que o objetivo da PP é aumentar o bem-estar e, conseqüentemente, as emoções positivas, o engajamento, o significado, os relacionamentos positivos e a realização.

O caráter ou forças pessoais também são entendidos como traços de personalidade e valores morais que podem ser aprendidos e construídos de acordo com normas consensuais ou mesmo modelos que enfatizem a cultura na qual o indivíduo está inserido (PETERSON & PARK, 2006). A PP no contexto de trabalho tenta examinar a relação entre pontos fortes e variáveis como satisfação no trabalho (HEINTZ & RUTH, 2019), comportamento pró-social (FREIDLIN & LITTMAN-OVADIA, 2019), desempenho no trabalho (PANG & RUCH, 2019) entre outros fatores que protegem a saúde mental dos funcionários (KIN 2018).

Com a ajuda da PP, as emoções individuais podem ser melhor compreendidas. A Psicologia Positiva com foco na gestão de recursos humanos postula que compreender a energia do trabalho em conjunto com o lazer promove o desenvolvimento saudável associado à produtividade humana. À medida que um indivíduo se torna mais irrefletido, é mais provável que experimente emoções positivas, desenvolva melhores relacionamentos com as pessoas e se envolva mais em atividades como o trabalho (LITTMANN-OVADIA, 2017; SELIGMAN, 2009).

## **2.2 Psicologia Positiva nas Organizações**

O conceito de bem-estar no trabalho é compreendido internacionalmente sob a influência do modelo desenvolvido por Warr (1987). O princípio básico de uma organização saudável é o equilíbrio e a equalização entre a qualidade de vida, o bem-estar e a felicidade, a produtividade, a qualidade e a lucratividade da organização (CSIKSZENTMIHALYI, 2004).

Warr (1987) analisa que o bem-estar no trabalho consiste no equilíbrio que um ambiente social de trabalho pode oferecer aos colaboradores em aspectos como recursos financeiros, segurança física, melhoria da posição social como oportunidades de realização de trabalho e controle da atividade, oportunidades de desenvolvimento de competências e desenvolvimento social, variedade de atividades realizadas, clareza e compreensão da cultura de trabalho e oportunidade de construção de relações sociais (SILVA, BORGES & BARBOSA, 2015).



As pessoas passam grande parte da vida adulta trabalhando (PEIRO E PRIETO, 2006). Por estas e outras razões, o trabalho é uma categoria sociológica central na sociedade em que vivemos. Segundo Onça (2011), o cuidado em psicologia organizacional e ocupacional positiva consiste em identificar, por meio de pesquisas e discussões sobre problemas relacionados ao comportamento dos funcionários, quais variáveis influenciam positivamente o enfrentamento das adversidades no trabalho e nas tarefas diárias que tornam o trabalho mais eficiente e objetivo.

Existem muitas definições detalhadas do termo felicidade no local de trabalho, indicando que há divergências sobre a definição do termo. Outro conceito fundamental para o desenvolvimento científico nesta área é o capital psicológico positivo. Para Diener (1984), bem-estar subjetivo é utilizado como sinônimo de felicidade, enquanto para Malvezzi (2015, p. 350), felicidade “[...] é uma boa superioridade sobre os outros, um estado de felicidade distinto de outros estados, como felicidade, qualidade de vida, bons sentimentos, satisfação ou bem-estar”. (FARSEN; BUDDE, 2018).

### **2.3 Fatores que influenciam um clima organizacional positivo**

O clima organizacional é um indicador da satisfação dos integrantes da empresa em relação a diversos aspectos da cultura organizacional ou realidade aparente, como: por exemplo: política de pessoal, modelo de gestão, processo de comunicação, valores profissionais e identificação com a empresa (RONALDO LUNDGREN, 2015).

Os psicólogos George Litwin e Richard Stringer (1990) iniciaram pesquisas sobre os fatores que influenciam o ambiente de trabalho, e McClelland (2000) e suas equipes iniciaram esta pesquisa e definiram que existem 6 fatores que afetam diretamente o clima organizacional nas empresas: flexibilidade ou ser o que os contadores consideram estar mantendo e atualizando. Sentido de responsabilidade pela organização. O nível de padrões que essas pessoas têm. Um senso de precisão na avaliação dos resultados e a adequação das recompensas. Clareza da missão e valores da empresa. O nível de compromisso com um objetivo comum.

Para José Roberto Marques(2007), existem sete fatores que são importantes para um bom clima organizacional, entre eles flexibilidade, responsabilidade, padrões, prêmios, transparência, comprometimento e liderança. O estilo do líder tem o impacto mais significativo no clima organizacional, sendo responsável por um terço dos resultados da empresa. Gestos com estilos de liderança positivos alcançam melhores resultados financeiros do que aqueles com estilos negativos. O clima organizacional é essencial para o sucesso da empresa e não pode ser ignorado.

A teoria do bem-estar de Seligman (2004), consiste em cinco pilares: emoções positivas, recursos pessoais, relacionamentos positivos, propósito e significado, e perseverança e cumprimento de metas. Esses pilares são essenciais para o desenvolvimento pessoal e profissional. As emoções positivas ajudam a adquirir novos conhecimentos, enquanto os recursos pessoais auxiliam no sucesso. Relacionamentos positivos fazem a pessoa se sentir conectada, com o propósito e significado de obter uma sensação de espiritualidade e perseverança e cumprimento de metas levam à felicidade e energia. Quando todos esses pilares estão equilibrados, uma pessoa pode alcançar o verdadeiro bem-estar.

Seligman (2004) mostra que intervenções positivas que promovem satisfação e felicidade são possíveis. Elas podem ser usadas estrategicamente pela equipe de RH e pela gestão junto aos colegas para criar um ambiente corporativo mais leve, saudável e produtivo.



## 2.4 A Inteligência Emocional

Até a década de 1990, acreditava-se que o QI (Quociente Intelectual) determinava o sucesso profissional e até pessoal de um indivíduo, por isso as empresas dependiam de testes para identificar o QI de seus líderes e funcionários. A IE, objeto deste estudo, cita a importância do controle das emoções como fator essencial no desenvolvimento do indivíduo como líder e na melhoria da comunicação/relacionamento interpessoal, tornando o ambiente de trabalho mais atrativo, saudável e produtivo (CURY, 2006). A evolução e difusão ocorreram na década de 90 com a publicação de um artigo numa pequena revista acadêmica, denominada *Emotional Intelligence*, onde John Mayer e Peter Salovey (1990) apresentaram um novo conceito.

As habilidades emocionais são agora um fator crucial que as empresas consideram ao contratar, promover e desenvolver funcionários. O conceito de IE ganhou importância com o progresso da ciência, psicologia, psiquiatria e neurociência. O controle emocional pode trazer mudanças significativas tanto na vida pessoal quanto profissional, tornando os indivíduos mais responsáveis pelo seu bem-estar e pelos outros. As competências emocionais adquiridas também podem promover mudanças culturais e sociais no ambiente em que se vive e trabalha. (GOLEMAN, 2007).

A investigação e análise das aptidões sociais e das emoções com a utilização de instrumentos de avaliação do Quociente Emocional, identificando o quanto do potencial das inteligências se dominam para se traduzir em capacidades laborativas e profissionais.

A IE, conforme definido por Goleman (2007), envolve identificar e compreender as próprias emoções, aceitar as emoções como habilidades aprendidas, controlar as emoções, refletir as emoções no comportamento e na motivação, gerenciar as emoções para influenciar positivamente os sentimentos e identificar as emoções dos outros para construir relacionamentos terapêuticos.

A proposição inicial de Mayer e Salovey para a IE classificou seus fundamentos em cinco domínios: autoconsciência, lidar com emoções, motivar-se, reconhecer emoções nos outros e lidar com os relacionamentos. Esta foi adaptada e então modificada após os estudos de Goleman (2007), ao considerar a importância dos talentos emocionais para o trabalho que é composto de capacidades vitais denominadas competências emocionais que são habilidades adquiridas, aprendidas e desenvolvidas ao longo da vida.

Já a competência pessoal refere-se a como lidamos com nós mesmos. Inclui autopercepção, autorregulação e motivação. A autopercepção envolve o reconhecimento das emoções próprias, uma autoavaliação precisa e autoconfiança. A autorregulação envolve lidar com emoções e impulsos perturbadores, manter padrões de honestidade e integridade, assumir responsabilidade pelo desempenho, ser adaptável e sentir-se confortável e aberto a novas ideias e abordagens. A motivação envolve o esforço para melhorar ou satisfazer um padrão de excelência, alinhar-se com os objetivos do grupo ou organização, estar pronto para agir diante das oportunidades e persistir na busca dos objetivos dos obstáculos e contratempos.

Outrossim, a competência social é a capacidade de lidar com relacionamentos de forma eficaz. compreende a empatia, que envolve a compreensão dos outros e das suas perspectivas, orientação para o serviço, desenvolvimento dos outros, aproveitamento da diversidade e percepção política. As habilidades de influência social, comunicação, liderança, evolução de mudanças, gestão de conflitos, formação de vínculos, inclusão e cooperação e capacidade de equipe. Essas habilidades ajudam a trabalhar com outras pessoas em prol de objetivos compartilhados, criando sinergia de grupo e alcançando objetivos coletivos.



## 2.5 Liderança

A palavra liderança é a capacidade de motivar, influenciar, inspirar e liderar um grupo de pessoas para atingir objetivos. Afinal, o líder, como representante da empresa perante os colaboradores, é o representante da equipe perante a empresa. Isso porque a transparência em relação ao desempenho dos seus subordinados pode melhorar a execução do trabalho e aumentar o comprometimento. (BERGAMINI, 2009; YAMAFUKO; SILVA, 2015).

Segundo a Revista Ponto Tel (2021), os cargos de liderança estão relacionados à capacidade de gerenciar pessoas na empresa. O papel de um líder em uma empresa envolve seis responsabilidades principais:

Em primeiro lugar, represente os objetivos e a cultura da empresa para os colaboradores. Em segundo lugar, deve ter capacidade de construir e apoiar equipamentos. Em terceiro lugar, devem orientar e liderar as equipas na execução de planos e na definição de estratégias. Em quarto lugar, é necessário distribuir o trabalho de forma justa e adaptar funções e competências para terem sucesso. Em quinto lugar, devem gerenciar os resultados da empresa e fornecer feedback para melhorar o desempenho. Por último, deve-se manter um clima organizacional positivo, lutando por condições de trabalho adequadas, planos de carreira e educação justas. O representante líder a empresa perante os colaboradores e a equipe perante a empresa.

Um líder pode atuar em diferentes organizações com atitudes distintas dependendo das características, empresas e equipes. Os autores Arruda, Chrisóstomo e Rios (2010) afirmam que liderança é o processo de adaptação às mudanças e fazer com que aqueles que se adaptam bem descubram suas causas, as incentivem e as transformem de forma criativa, comunicativa e flexível. Portanto, o papel da liderança é fundamental, quando colocado em prática de forma eficaz e eficiente para o sucesso da implementação das metas estabelecidas (WOLFF; CABRAL; LOURENÇO, 2013).

Vivemos em tempos ambíguos. Uma época em que os antigos modelos de liderança claramente já não funcionam no ambiente organizacional competitivo, bem-sucedido e complexo de hoje. E um dos princípios essenciais da Liderança Positiva (e também da Psicologia Positiva) é que as pessoas realmente desejam o bem, a virtude e a felicidade. Os líderes que querem ocupar ou não cargos de gestão são os mais importantes agentes de mudança nas sociedades (GUIMARÃES, 2015).

## 2.6 A liderança positiva

A liderança positiva é a prática e a estratégia dos líderes que visam nutrir o melhor de cada membro e aprimorar seus pontos fortes. O principal objetivo de um líder positivo é aumentar o desempenho das equipes e conseqüentemente os resultados da empresa. Esse tipo de líder valoriza muito as habilidades, experiência e resultados da equipe.

A liderança positiva é guiada por cinco princípios, de acordo com artigo da revista Leadership and Change (2004). O primeiro princípio é gerenciar o clima predominante entre as pessoas para criar um ambiente de trabalho saudável que promova confiança, gratidão, alegria, reconhecimento e respeito mútuo. O segundo princípio é cultivar relacionamentos positivos que afetam diretamente o desempenho da equipe. O terceiro princípio é a comunicação assertiva, fornecendo aos colaboradores informações relacionadas ao alto desempenho e ajudando-os a aumentar sua força. O quarto é ajudar os funcionários a construir uma atmosfera de trabalho positiva, estabelecendo metas, reconhecimento e conquistas. O quinto princípio é dar aos colaboradores liberdade de escolha e autonomia na tomada de decisões para contribuir eficazmente para os resultados da empresa.



“É um estado de ação afirmativa”, afirma Jon Gordon (2013). Segundo Cameron (2013), práticas de liderança positivas geram energia positiva que atrai e motiva as pessoas. E este governo positivo não significa apenas um estado de espírito positivo.

## **2.7 Estilos de Liderança Positivos**

Para Cameron (2013), os estilos de liderança influenciam o desenvolvimento das equipes e das organizações, enquanto Melo (2014) determinou que eles poderiam ser divididos em três tipos: o primeiro estilo é orientado para a tarefa, o segundo estilo é orientado para o relacionamento. e o terceiro estilo é orientado para o relacionamento. Os líderes ativos agem em conjunto e se preocupam em promover a justiça, a honestidade, a coragem e a prudência (GUIMARÃES et al., 2019).

Os estilos de liderança definidos por Goleman (2000) incluem autoritário, coercitivo, visionário, afiliado, democrático, definidor de ritmo ou modelador e coaching ou treinador. Os líderes autoritários coercivos tomam decisões autocráticas, sufocando novas ideias e dificultando a responsabilização. Os líderes visionários têm uma visão clara e mobilizam as pessoas com paixão, criando um impacto positivo no clima organizacional e nas situações de negócios. Os líderes afiliados priorizam a felicidade dos funcionários, enquanto os líderes democráticos envolvem os trabalhadores na tomada de decisões. Os líderes que estabelecem o ritmo ou os formadores estabelecem padrões de alto desempenho, e os líderes de coaching ou treinadores concentram-se no desenvolvimento pessoal. Cada estilo tem seus próprios pontos fortes e fracos, e os líderes devem escolher o estilo seguro com base na situação.

Segundo Goleman (1999), líderes que dominam quatro ou mais deles, especialmente os estilos: visionário, democrático, afetivo e coaching, contribuem para um melhor clima e desempenho no trabalho. E os líderes mais eficazes alternam entre estilos de forma flexível, conforme necessário, gerando uma liderança positiva que proporciona um bom clima organizacional.

## **2.8 Os estilos de uma liderança desfavorável**

Conforme relatado por Abelha *et al.* (2020) entre as perspectivas que dominam o campo como LMX, (troca líder-membro) as relações entre seguidores e seus líderes não são totalmente positivas devido à liderança ineficaz, ou seja, quando o líder carece de competências e habilidades para a tomada de decisão de acordo com análise prévia das situações para superar desafios na tomada de decisão.

Existem sete tipos de maus líderes, conforme Kellerman (2004), em que os 2 primeiros descrevem líderes ineficazes e os cinco restantes representam líderes antiéticos, esses líderes podem ser rígidos, destemperados, insensíveis, corruptos, insulares ou perversos. Falta-lhes a vontade ou a capacidade de sustentar ações eficazes e podem ser deficientes ou não querer se adaptar a novas ideias ou mudanças. Podem também ignorar as necessidades e desejos da maioria dos membros de um grupo ou organização e colocar os interesses pessoais à frente dos interesses da organização. No geral, estas características podem ter um impacto negativo na saúde e no bem-estar das pessoas ligadas à organização.

## **2.9 Características que favorecem a boa liderança**

Segundo Melo (2014), um bom líder deve possuir certas qualidades como ser um bom comunicador, influenciador e manter relacionamentos interpessoais. Um bom líder também deve conhecer sua equipe e ser transparente com ela, fornecendo feedback contínuo e compartilhando responsabilidades na tomada de decisões. Além disso, um bom líder deve ser



inspirador e dar um bom exemplo para sua equipe. Ao possuir essas qualidades, um líder pode melhorar a qualidade dos profissionais e conduzir sua equipe para atingir os objetivos da empresa.

Com base nos princípios de Goleman (1999), pode-se traçar uma lista de características que compõem uma boa liderança, a saber: A IE, definida como a sensibilidade à percepção do humor e clima do grupo. Autoconsciência, independente da aprovação dos outros. Aceite suas limitações, aprenda e respeite as limitações de si mesmo e dos outros. Retenha e adie a ação, promova o impulso e adie as decisões, cultive uma visão estratégica. Humildade em resposta às críticas dos outros. E generosidade dê meia-volta quando o problema vier, não culpe os outros.

IE se caracteriza como uma teoria que ajuda os indivíduos a gerenciar suas emoções e relacionamentos de maneira eficaz. Segundo Goleman, a inteligência emocional é sustentada por quatro pilares, incluindo autoconhecimento, autogestão, empatia e competência social. Cada um desses pilares contribui para os seis estilos de liderança de Goleman, incluindo autoritário, visionário, afiliativo, democrático, marcapasso e coaching. O autoconhecimento ajuda o indivíduo a compreender seus traços de personalidade e como reagir a situações de conflito, enquanto o autogerenciamento envolve o controle das emoções e a percepção de escolhas. A empatia envolve ouvir os outros sem julgamento, e a competência social ajuda os indivíduos a se relacionarem de forma eficaz com os outros.

Uma liderança eficaz envolve a capacidade de adaptação a diferentes estilos dependendo da situação, segundo Goleman (1999). O clima e o ambiente de negócios em constante mudança fazem com que os líderes saibam quando exercer um tipo específico de liderança para maximizar a produtividade. Os gestores e as equipes de RH devem se concentrar em melhorar a satisfação no trabalho, o que pode levar a um aumento de 31% na produtividade. A Psicologia pode desempenhar um papel na melhoria do controle emocional, da motivação, do senso de propósito, da autoestima e das relações interpessoais entre os profissionais.

Uma liderança que valoriza o potencial e as competências de cada colaborador pode levar a alta produtividade e retenção de talentos, segundo Guimarães (2021). A Psicologia Positiva e a IE são importantes para cargas de liderança e devem ser desenvolvidas dentro das organizações. Os funcionários que se sentem valorizados pela empresa são mais produtivos e engajados, facilitando a retenção de talentos. Uma pesquisa sobre esse tema justifica os resultados positivos que podem trazer.

## **2.10 Características desfavoráveis a uma liderança boa e positiva**

Liderança positiva é um conjunto de práticas de gestão que trabalha os pontos fortes dos colaboradores, buscando aprimorá-los. Renata Rivetti (2023) afirma que: “Existem pontos importantes para o sucesso da liderança positiva que incluem focar nas habilidades e experiências das orientações, e não em seus fracassos”. Já a liderança negativa baseia-se no cumprimento dos objetivos a qualquer custo, mesmo que afete os níveis dos membros da organização.

Segundo a pesquisa publicada pela consultoria brasileira Muttare (2023), mostra que 35,1% dos gestores se consideram capazes de identificar necessidades e talentos e orientar o desenvolvimento dos liderados. Mas apenas 19% dos funcionários concordam com essa visão.

Os líderes positivos precisam abandonar a microgestão, o comando e controle, a cultura do medo, concentrar-se na eliminação de fraquezas e trabalhar ininterruptamente para exercer uma liderança eficaz. Líderes que priorizam a qualidade de vida e prometem flexibilidade e autonomia às suas equipes terão sucesso no mundo do trabalho pós-pandemia. Bons gestores



concentram-se nos pontos fortes da equipe, envolvem-nos na construção de ideias e comunicam-se de forma transparente. Combatemos a ideia de que a produtividade vem de horas intermináveis de trabalho e incentivamos pausas para promover a sustentabilidade. A segurança psicológica é crucial para a inovação e o desenvolvimento, e os líderes devem evitar punições e julgamentos quando os profissionais se expressam. (MUTTARE, 2023).

Já segundo pesquisas realizadas pela empresa Penser desenvolvimento estratégico (2023), existem 11 características para uma liderança ruim, e segundo uma pesquisa realizada por eles, 77% das organizações ainda enfrentam gaps de liderança em seu dia a dia e tem dificuldade de encontrar e desenvolver profissionais completos, que além das habilidades técnicas, tenham as chamadas “soft skills” – capacidades comportamentais e de relacionamento bem trabalhadas e superiores à média.

Conforme os estudos de Penser (2023), uma liderança deficiente pode resultar em funcionários desmotivados, altas taxas de rotatividade, resultados desanimadores, gestores irredutíveis, funcionários sobrecarregados, terceirização de responsabilidades, desentendimentos frequentes, favoritismo, microgestão, falta de feedback, problemas constantes de comunicação e baixa produtividade. Uma liderança eficaz envolve diálogo aberto, escuta ativa, tratamento igualitário de todos os membros da equipe, reconhecimento do sucesso e atitudes positivas, oferta e solicitação de feedback. Uma liderança deficiente pode capacitar a equipe a longo prazo e impactar o desempenho de funcionários de nível inferior.

A pesquisa ainda aponta que uma liderança ineficaz pode causar perdas significativas a uma empresa, incluindo resultados comprometidos, baixa retenção de talentos e um clima de negócios comprometidos. A falta de motivação, produtividade, comunicação e alinhamento pode dificultar o alcance de metas e a manutenção de uma empresa sustentável ou em crescimento. Os gestores que não conseguem motivar, desenvolver, envolver e desafiar os seus subordinados podem causar perda de talentos, perdas financeiras e um sistema de gestão do conhecimento comprometido. Uma melhor liderança também pode levar a um ambiente de negócios negativos, conflitos internos, entregas comprometidas e altas taxas de rotatividade. É crucial combater rapidamente uma maior liderança para evitar danos irreparáveis à organização. (REVISTA PENSER, 2023)

### 3. METODOLOGIA

Este artigo foi elaborado a partir de uma pesquisa bibliográfica de natureza descritiva com análise dos dados voltada a abordagem qualitativa-bibliográfica que se caracteriza como um processo dinâmico, havendo uma interpretação dos eventos e contribuições da pesquisa, o ambiente escolhido é a origem e o pesquisador é o instrumento-chave (PRODANOV; FREITAS, 2013).

A coleta de dados ocorreu no segundo semestre de 2022 e no primeiro semestre de 2023. A revisão bibliográfica foi realizada a partir de artigos publicados selecionados por relevância, em periódicos científicos indexados nas bases de dados: Biblioteca Virtual em Saúde (BVS), Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências de Saúde (LILACS), Scientific Electronic Library Online (SCIELO). A pesquisa ocorreu a partir da combinação das palavras-chave: Psicologia Positiva; Liderança Positiva; IE; Estilos de Liderança; Fatores de influência no clima organizacional, com recorte de tempo de 2001 a 2023, possuindo dois textos dos anos de 1996 e 1997 para fins comparativos de perspectivas passadas com as atuais.



## 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS

Apresenta-se, a seguir, a correlação entre a Psicologia Positiva e a Inteligência Emocional no desenvolvimento das lideranças.

### 4.1 A congruência da Psicologia Positiva com a Inteligência Emocional nos cargos de liderança

Os estudos em Psicologia Positiva comprovam que o fator IE condiciona o indivíduo para alto nível de autoconhecimento, autodomínio e controle psíquico. Tais fatos mostram-se imprescindíveis para a vida de uma pessoa em todos os âmbitos, não apenas no profissional, mas nas relações interpessoais como um todo. Com isso, possibilita que ele se torne mais consciente de suas emoções e sobre as emoções dos outros, sendo mais responsável, promovendo bem-estar individual e mudanças positivas no meio em que vive, sendo ele profissional ou não (SILVA et al., 2014).

A IE pode levar a resultados mais produtivos e eficientes em uma empresa, aumentando a satisfação, a competitividade e a qualidade de vida no trabalho. Os líderes que conseguem gerenciar suas emoções de forma eficaz podem motivar os colaboradores e melhorar a gestão de pessoas, uma vez que as emoções afetam os indivíduos e o ambiente de trabalho. A IE de um líder pode ajudá-lo a compreender e controlar as emoções dos membros de sua equipe (ROBBINS, 2005).

De acordo com estudos de inteligência sobre IE, indivíduos que apresentam alta IE são direcionados significativamente para o nível geral de emocional de um grupo, levando a relacionamentos interpessoais mais fortes, inovação e automotivação. Líderes com capacidade de colaboração e cordialidade podem sustentar a ressonância dentro do grupo e atingir altos níveis de eficácia, alcançando os resultados e metas desejadas. Níveis mais elevados de IE levam ao sucesso profissional, especialmente em empregos que envolvem interação humana, e um melhor trabalho sob pressão, adaptação à mudança e auto-reconciliação. (GOLEMAN, 2007).

As técnicas tornam-se menos importantes à medida que as competências que o nível profissional numa organização aumentam e a IE torna-se mais importante. Esta tese é apoiada por vários estudos, incluindo os de Pastor, Goleman, Altındağ e Köseadağı, e Mayer e Solovey. (PASTOR, 2014; GOLEMAN; BOYATZIS; MCKEE, 2002).

De acordo com um estudo de Schmidt *et al.* (1996), a IE tem um impacto significativo no desempenho profissional. O estudo constatou que profissionais com altos níveis de IE produziram três vezes mais que seus pares em empregos mais simples e 12 vezes mais em empregos de complexidade média. Para cargas mais complexas, como gestores, advogados, engenheiros e médicos, trabalhadores especializados podem agregar 127% mais valor do que os profissionais médios.

A IE é um fator crucial na criação de uma cultura institucional inovadora e na melhoria do desempenho dos funcionários, segundo Altındağ e Köseadağı (2015). Líderes com alto IE têm um impacto positivo no desempenho dos funcionários e na satisfação no trabalho. A IE também é essencial para líderes transformacionais, exercendo forte influência no desempenho das equipes, especialmente em ambientes ágeis. Vários autores estudaram a relação entre IE e desempenho profissional, incluindo Pastor (2014), Goleman (1998), Goleman et al. (2002) e Garcia (2019).

As descobertas da Psicologia Positiva destinam-se a complementar, não a substituir, o descobertas conhecidas sobre sofrimento humano, fraqueza e desordem, para alcançar uma



compreensão mais completa e simétrica e científica, da experiência humana, acreditando que uma ciência completa e prática em psicologia devem incluir uma compreensão sofrimento e felicidade, bem como a sua interação (SELIGMAN et al., 2005).

Peterson e Seligman em 2004 criaram um manual de classificação (Forças Caráter e Virtudes: Um Manual e Classificação - CSV), baseado em forças e virtudes, que visa tornar-se um contributo para o bem-estar psicológico. No entanto, qual é a importância de criar um manual com as forças e virtudes? Seligman (2003a) aponta que essas forças e virtudes são características de características positivas, que se repetem ao longo do tempo e em diferentes situações proporcionando sentimentos positivos e gorjetas. A isto acrescenta-se que as forças e virtudes são fundamentais em manter e incentivar o pensamento positivo (SELIGMAN, 2003A). Deste ponto de vista o concentre-se nas virtudes em vez dos aspectos negativos da nossa personalidade, levaria a um nível mais elevado de felicidade.

A satisfação no trabalho é o estado emocional positivo resultante da percepção que uma pessoa tem de suas experiências de trabalho. Está intimamente ligado ao cumprimento de valores profissionais importantes e congruentes com as necessidades do indivíduo. Por outro lado, a insatisfação no trabalho é uma resposta emocional negativa ao trabalho que ignora, frustra ou nega os valores profissionais. As relações sociais dentro da organização, as características pessoais, os valores e as expectativas de trabalho influenciam a satisfação no trabalho. A Teoria dos Valores de Locke (1976) define a satisfação no trabalho como um estado afetivo positivo.

O conceito de bem-estar subjetivo está associado à produtividade, ao absentéismo, às mudanças de emprego e ao comprometimento com a instituição. SL é um estado interno que se expressa pela avaliação afetiva e/ou cognitiva de experiências de trabalho desenvolvidas e desfavoráveis. A IE desempenha papel vital na determinação do CS, conforme constatado em estudos realizados com profissionais de enfermagem e saúde física e psicológica. Pontuações altas em dimensões de IE, como consciência emocional e autocontrole, estão associadas a baixos níveis de estresse e a uma boa saúde geral (LIMONERO et al., 2004).

Pesquisas melhoraram a relação positiva entre IE e satisfação no trabalho em profissionais de enfermagem. Um estudo descobriu que a IE, especificamente o controle emocional, estava positivamente relacionada à satisfação intrínseca e geral em uma amostra de 180 enfermeiros. O estudo também descobriu que a IE explicava algumas variações na satisfação no trabalho que não eram explicadas por outras variáveis, como idade, sexo e turno de trabalho. Esses achados sugerem que fatores cognitivos e emocionais devem ser considerados ao examinar a satisfação no trabalho em profissionais de enfermagem. (AGUILAR; AUGUSTO; BERRIOS, 2006).

A Psicologia Positiva enfatiza a promoção de virtudes e pontos fortes, como gratidão, perdão e introspecção prudencial, para aumentar o bem-estar subjetivo. Estudos que praticam virtudes como a gratidão podem melhorar significativamente a satisfação com a vida. Uma investigação preliminar no Chile, utilizando intervenções de psicologia positiva e IE, mostrou um aumento significativo na satisfação com a vida entre pacientes com depressão. A intervenção centrou-se no desenvolvimento de competências emocionais e numa atitude mais positiva perante a vida. (EMMONS; MCCULLOUGH, 2003).

#### **4.2 Resultados alcançados por líderes positivos que possuem Inteligência Emocional**

Estudos anteriores mostraram que consistentemente umas conexões entre liderança eficaz e produtividade estão ligadas a fatores da Inteligência Emocional e a Psicologia Positiva. Aqui estão algumas estatísticas relevantes de pesquisas anteriores:



**Quadro 1 – Pesquisas anteriores.**

<b>Autor</b>	<b>Fonte</b>	<b>Ano</b>	<b>Dados</b>
DUTRA	Faculdade Alfredo Nasser, Goiânia, GO: 4ª seminário pesquisar.	2015	Os gestores que se concentram no desenvolvimento da Inteligência Emocional nos membros de sua equipe podem ter um impacto positivo tanto nos indivíduos quanto na organização como em todo. Isso pode levar a uma maior resiliência e sucesso nas organizações contemporâneas.
GONZAGA	Inteligência Emocional e qualidade de vida em líderes organizacionais	2009	A Inteligência Emocional é crucial para uma liderança eficaz, especialmente em funções como pensamento flexível e adaptabilidade. Os líderes não devem apenas identificar os problemas, mas também resolvê-los com decisões assertivas.
BOYATZIS; GOLEMAN; RHEE	Manual de Inteligência Emocional	2002	O supervisor ou gerente precisa ser capaz de monitorar e regular suas próprias emoções para que tenha um maior sucesso, ou eficácia no seu trabalho.
WEISINGER	Inteligência Emocional no trabalho	2001	O desenvolvimento da Inteligência Emocional levou a resultados positivos nas empresas, incluindo aumento da produtividade, redução do estresse e maior satisfação para gestores, líderes e clientes. Também aumenta a competitividade entre os profissionais.
OLIVEIRA	Inteligência Emocional nas organizações	2010	O gerenciamento emocional eficaz pode melhorar a vida de uma pessoa, melhorando os relacionamentos, a produtividade, a autoestima e a motivação. As emoções positivas podem ser específicas para outras pessoas, resultando em benefícios para todos os envolvidos.
GOLEMAN	Inteligência Emocional	2007	A gestão das emoções pode levar a mudanças positivas nas relações pessoais e profissionais, à medida que os indivíduos se tornem mais conscientes do seu papel na promoção de um ambiente social saudável. O desenvolvimento da inteligência emocional pode levar à cultura e à melhoria do bem-estar para si e para os outros.
HAY GROUP E HARVARD	HayGroup	2013	Segundo um estudo, cerca de 50% dos líderes em todo o mundo criam locais de trabalho desmotivadores, enquanto apenas 19% promovem ambientes de alto desempenho. No Brasil, 63% dos gestores criam um clima desmotivador em comparação com 12% que motivam os funcionários.
GARTNER INC.	Consultoria Gartner	2022	Uma pesquisa com mais de 230 líderes de RH, revelou que 90% dos líderes de RH acreditam que focar nos aspectos humanos da liderança é crucial para o sucesso, mas apenas 29% dos funcionários se relacionam com um líder humano, de acordo com uma pesquisa do Gartner.

**Fonte:** Própria (2023).



Segundo pesquisa da Humanizada publicada no ano de 2022, organizações que atuam em estágios mais elevados de liderança e modernidade tendem a ter melhor desempenho, hoje há um monitoramento de bases com dados que incluem mais de 10 mil organizações em quatro países, sendo que as que já operam em estágios de liderança e maturidade mais elevados tendem a performar melhor, alcançando um retorno financeiro 5,5 vezes superior à média da carteira B3, melhor reputação da marca (27%), maior bem-estar (51%), performance ESG (39%), transparência (43%), confiança (39%), inclusão e diversidade (48%), experiência dos colaboradores (27%), experiência dos clientes (35%) e percepção e valor gerado para a Sociedade (49%).

As organizações participantes do programa de avaliação da qualidade da gestão foram definidas em quatro níveis: alto, moderado alto, mediano e baixo.

- O nível alto denota relacionamentos positivos e alta percepção de valor gerada para líderes, colaboradores e clientes.
- O nível moderado-alto representa modernidade de gestão acima da média, relacionamentos saudáveis e excelente percepção de valor gerada para os diversos stakeholders.
- O nível médio indica modernidade média de gestão com problemas específicos que afetam a percepção do valor gerado para os diferentes stakeholders.
- O nível baixo significa atualização de gestão abaixo da média, com problemas críticos que requerem intervenções para melhorar a percepção de valor junto às partes interessadas.

Segundo a pesquisa Humanizadas (2022), organizações de alto desempenho possuem 1,3 vezes mais líderes conscientes de seu papel e exemplo, segundo em comparação entre empresas com alta e baixa qualidade de gestão. Os líderes em organizações de alto têm desempenho maior probabilidade de construir uma visão do futuro guiada por um propósito maior, ouvir melhor e ter uma melhor percepção do seu papel na promoção do desenvolvimento das pessoas e do impacto sistêmico. O estudo concluiu que 86% dos líderes em organizações de alto desempenho estão conscientes do seu papel e exemplo, em comparação com 65% em organizações de baixo desempenho.

Outro dado apontado, é que líderes que focam no desenvolvimento de pessoas e na geração de segundo impacto levam a um melhor desempenho organizacional, estudo. Uma pesquisa constatou que os líderes em organizações de gestão de alta qualidade buscam 1,8 vezes mais desenvolver pessoas e 1,6 vezes mais gerar impacto do que aqueles em organizações de baixa qualidade. O estudo revelou ainda que 52% das pessoas em organizações de gestão de alta qualidade concordam que o foco é gerar impacto e evoluir coletivamente, em comparação com 32% em organizações de baixa qualidade. Os resultados sugerem um processo evolutivo que envolve o desenvolvimento dos indivíduos e de suas respectivas organizações. (PARO; *et al.*,2022).

Na sequência informam, líderes que estão 1,8 vezes mais focados em ouvir de forma acolhedora as perspectivas dos outros tendem a ter melhor desempenho organizacional, segundo estudo. O estudo concluiu que em organizações com elevada qualidade de gestão, 55% das pessoas concordaram que os líderes procuram ouvir de uma forma acolhedora, em comparação com apenas 30% em organizações de baixa qualidade. O estudo também concluiu uma redução de 7,5 vezes no número de líderes que “parecem ouvir, mas nem sempre são verdadeiros”. Organizações com alta qualidade de gestão tiveram uma qualidade de escuta direcionada melhor focada nos outros em comparação com aquelas com gestão de baixa qualidade. (PARO; *et al.*,2022).

No próximo dado, afirmam que a melhor performance organizacional tem relação com lideranças 3,9 vezes mais a serviço das pessoas, da sociedade e do planeta. Quando foi



perguntado para os pesquisados as características que expressam a orientação coletiva que a liderança apresenta na organização, notamos que 35% das pessoas nas organizações de alta qualidade de gestão concordam que as lideranças possuem uma narrativa de estar a serviço das pessoas, da sociedade e do planeta, em oposição a apenas 9% nas organizações de baixa qualidade. Há também aumento de 2,6 vezes na busca por gerar valor sustentável e bem-estar, e redução de 2,5 vezes na necessidade de atingir metas – o que provavelmente está associado com uma questão já bem resolvida na organização, viabilizando uma atenção em questões de maior complexidade. (PARO; *et al.*,2022).

Em continuidade aos dados apresentados, uma liderança honesta e consistente está ligada ao melhor desempenho das organizações, segundo pesquisa. O estudo constatou que quase todos os entrevistados concordam que os líderes de gestão de alta qualidade demonstram integridade e coerência através de suas ações, enquanto sete em cada dez pessoas concordam com esta afirmação em organizações com baixas condições de gestão. A diferença entre os dois representa um fator de 1,5 vezes em termos de integridade e coerência de liderança. (PARO; *et al.*, 2022).

Em adição aos elementos citados, o desempenho organizacional eficaz está ligado a líderes que inspiram seus colaboradores dando o exemplo. As organizações de alta gestão têm líderes que são 1,6 vezes mais capazes de inspirar os funcionários por meio de suas ações do que as organizações de baixa gestão. Mais de 90% das pessoas em organizações de alta gestão sentem-se inspiradas pelos seus líderes, enquanto em organizações de baixa gestão, apenas seis em cada dez pessoas sentem o mesmo. Isto destaca a importância da liderança pelo exemplo na condução do sucesso organizacional. (PARO; *et al.*, 2022).

Por fim, o último dado apresentado, líderes que estão 1,6 vezes mais dispostos a servir o desenvolvimento de sua equipe associados estão ao melhor desempenho organizacional. Em organizações com elevado status de gestão, mais de nove em cada dez pessoas concordam que os líderes estão dispostos a servir o desenvolvimento humano, enquanto em organizações de baixa qualidade de gestão, apenas seis em cada dez pessoas concordam. Isto representa uma diferença de 1,6 vezes quando avaliamos a temática de liderança servidora. (PARO; *et al.*, 2022).

A segunda edição do relatório Humanizada entrevistou 36 mil pessoas de 226 micro, pequenas, médias e grandes organizações de todo o Brasil, entre o ano de 2020 e 2021. A maioria dos entrevistados era de São Paulo (57%), seguida de outros estados (34%) e os 9% restantes distribuídos em outros nove estados. A idade média dos entrevistados foi de 37 anos, sendo a faixa etária mais prevalente entre 30 e 39 anos (37,3%). As menores incidências envolvem implicações de 50 a 59 anos (9,7%), maiores de 60 anos (2,6%) e menores de 19 anos (1,9%). (PARO; *et al.*,2022).

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mundo do trabalho tem se tornado cada vez mais inovador e desafiador, principalmente para as cargas de liderança que precisam entender e buscar novas soluções para administrar e manter suas equipes. Assim, a participação da liderança na gestão das emoções no ambiente corporativo torna-se cada vez mais importante. Considera-se necessário que os profissionais que ocupam cargos de liderança tenham habilidades para lidar com suas emoções.

Estudar e investir na área de gestão de pessoas é uma ferramenta-chave para o desenvolvimento de estratégias organizacionais, uma vez que são as pessoas que fazem com



que cada processo ocorra. Nesse contexto, destacam-se os impactos da liderança e sua relação com a IE para que se tenha uma boa gestão.

A Psicologia Positiva consegue desenvolver um olhar mais empático, dos líderes que possuem a autoconsciência, autogestão, habilidade social com seus colaboradores, isso também trará mais identificação da equipe com esta pessoa, melhorando o engajamento das equipes.

Os resultados alcançados com a IE da liderança podem ser observados no sucesso e felicidade das pessoas e organizações do mercado emergente e exigente de hoje. E o papel da Psicologia Positiva para desenvolver IE nos cargos de liderança, será o de trazer uma visão mais positiva ao meio laboral, que irá proporcionar um clima organizacional mais positivo que gera resultados como aumento da produtividade, maior eficácia nas entregas, fazer que os colaboradores fiquem mais tempo na organização, melhorando a rotatividade, por ela oferecer um maior equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, além de confiança nos cargos de líderes.

Portanto a Psicologia Positiva pode influenciar no desenvolvimento das competências emocionalmente inteligentes exigidas pelas organizações modernas aos seus líderes e futuros gestores através de autoconhecimento de suas emoções e comportamentos; desenvolvendo ferramentas para mediar conflitos, bem como a responsabilidade pelo sucesso e fracasso da equipe; desenvolver a flexibilidade, a habilidade de gerenciar emoções e estresse, a capacidade de relacionar-se com as pessoas, dar feedback de maneira assertiva, ser resiliente e desenvolver sua automotivação. Esse profissional da Psicologia, dentro da abordagem Positiva auxiliar os líderes, através da utilização de ferramentas como técnicas de relaxamento, psicoeducação, auxílio no conhecimento do eu, que auxiliam na melhora da percepção de si e do outro, realizando desenvolvimentos personalizados pensando no individual.

Pela relevância do tema, sugere-se que mais pesquisas sejam desenvolvidas a fim de ampliar o entendimento desta temática, em outros setores como: desenvolvimento de equipe, formação de empreendedores, vendedores e no campo da educação.

## REFERÊNCIAS

5 hábitos que impedem uma liderança positiva. **Você RH**. São Paulo, ano 2022. Disponível em: <https://vocerh.abril.com.br/lideranca/5-habitos-que-impedem-a-lideranca-positiva>. Acesso em: 08 jun. 2023.

ABELHA, Daniel Martins et al. **O lado sombrio da força: A má liderança e suas consequências para os indivíduos e as organizações**. Revista Economia & Gestão, v. 20, n. 55, p. 38-57, 2020.

AIRES, G. A. A.. **Clima organizacional x satisfação no trabalho**. 2003. Disponível em: <https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/123456789/2830/2/9857190.pdf>

BACAL, R: **Organizational Conflict: The good, the bad, and the ugly**. The Journal for Quality & Participation. EUA. 2004.

BARBOSA, F. M.; GAMBI, L. do N.; GEROLAMO, M. C.. **Liderança e gestão da qualidade—um estudo correlacional entre estilos de liderança e princípios da gestão da qualidade**. Gestão & Produção, v. 24, p. 438-449, 2017.



BOTELHO, J. C.; KROM, V.. Os estilos de liderança nas organizações. **XIV Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e X Encontro Latino Americano de Pós-Graduação– Universidade do Vale do Paraíba**, 2010.

BOTELHO, L. L. R.; CUNHA, C. C. de A.; MACEDO, M.. **O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais**. *Gestão e sociedade*, v. 5, n. 11, p. 121-136, 2011.

BOYATZIS, R.; GOLEMAN, D.; RHEE, K. Agrupando as competências da inteligência emocional: Visões do Emotional Competence Inventory. **Manual de inteligência emocional**, p. 252-265, 2002.

CALVETTI, P. U., Muller, M. C., & Nunes, M. L. T. (2007). **Psicologia da Saúde e Psicologia Positiva: Perspectivas e desafios**. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 27(4), 706-717. doi: 10.1590/S1414-98932007000400011

CAMERON, K. **Positive leadership: strategies for extraordinary performance**. 2.ed. San Francisco: Berrett-Koehler, 2016.

CORTELLA, M. S.; MUSSAK, E.. **Liderança em foco**. Papirus Editora, 2013.

COVEY, S. R. **LIDERANÇA BASEADA EM PRINCÍPIOS-2a EDIÇÃO**. Elsevier Brasil, 2002.

CURY, A.. **O Código da Inteligência e a Excelência Emocional**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson, 2008.

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

DELL'AGLIO, D. D., Koller, S. H., & Yunes, M. A. (2006). **Resiliência e Psicologia Positiva: Interfaces do risco à proteção São Paulo: Casa do Psicólogo**.

DRZEWIECKA, M., & Roczniowska, M. (2018). **The relationship between perceived leadership styles and organisational constraints: An empirical study in Goleman's typology**. *European review of applied psychology*, 68(4-5), 161-169.

DUTRA, L. C. S.. **Inteligência Emocional na formação de líderes nas organizações modernas. Faculdade Alfredo Nasser, Goiânia, GO: 4ª seminário pesquisar**, 2015.

Edição de 10º aniversário. **Tradução do original: Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ para o português por Marcos Santarrita**. 10. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2007. 383 p.

Equipe editorial de Conceito (9 de Junho de 2012). **Conceito de psicologia científica**. <https://conceito.de/psicologia-cientifi>



FRANÇA, A.C.L.; RODRIGUES, A.L. **Stress e Trabalho: Guia básico com abordagem psicossomática.** São Paulo: Atlas, 1997.

GOLEMAN, D. (2005). **Liderazgo que obtiene resultados.** Harvard Business Review, 11,109-122.

GOLEMAN, D.. **Liderança: a inteligência emocional na formação do líder de sucesso.** Objetiva, 2015.

GOLEMAN, D.. **O cérebro e a inteligência emocional: novas perspectivas.** Objetiva, 2012.

GOLEMAN, D.. **Trabalhando com a Inteligência Emocional: Tradução do original: Working With Emotional Intelligence** por M. H. C. Côrtes. Rio de Janeiro:Objetiva, 2007. 412 p.

GOLEMAN, D.; BOYATZIS, R.; MCKEE, A.. **O poder da inteligência emocional: como liderar com sensibilidade e eficiência.** Objetiva, 2018.

GOLEMAN, D.; CHERNISS, C.. **Inteligencia emocional en el trabajo: cómo seleccionar y mejorar la inteligencia emocional en individuos, grupos y organizaciones.** Editorial Kairós, 2013.

GOLEMAN, D.. **Inteligência Emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente.** 2 ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

GONZAGA, A. R.. **Inteligência emocional e qualidade de vida em líderes organizacionais.** 2009.

GORDON, J.. **O Poder da Liderança Positiva: Como e Por que líderes positivos transformam equipes e organizações e mudam o mundo.** Alta Books, 2020.

GUIMARÃES, G.. **Liderança positiva.** Editora Évora, 2012.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H: **Psicologia para administradores: A teoria e as técnicas da liderança situacional.** São Paulo: EPU, 1996.

KELLERMAN, B. **Bad leadership: what it is, how it happens, why it matters.** Boston: Harvard Business School Press, 2004.

MARTÍN-BARÓ, I., **O papel do Psicólogo.** Estudos de Psicologia (Natal) [online]. 1997, v. 2, Acessado 24 Novembro 2022, p. 7-27. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1413-294X1997000100002>.

MOREIRA, A. M.. **A ciência da felicidade na liderança positiva.** Saraiva Educação SA, 2021.

MOREIRA, V. L. **A IMPORTÂNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NAS ORGANIZACOES.** Gestão e Desenvolvimento em Revista, [S. l.], v. 3, n. 1, p. 84–96, 2017.



DOI: 10.48075/gdemrevista.v3i1.16963. Disponível em: <https://e-revista.unioeste.br/index.php/gestaoedesenvolvimento/article/view/16963>. Acesso em: 11 jun. 2023.

OLIVEIRA, Daniele de; CARVALHO, Roberto José; ROSA, Adriano Carlos Moraes. **Clima organizacional: fator de satisfação no trabalho e resultados eficazes na organização.** Simpósio de Eficiência em Gestão e Tecnologia, v. 9, 2012.

OLIVEIRA, M. Inteligência emocional nas organizações: estudo de caso. São Paulo, 2010.  
RIBEIRO, A. D. S.; SILVA, N. **Significados de Felicidade orientados pela Psicologia Positiva em Organizações e no Trabalho.** Revista Psicología desde el Caribe, v. 35, p. 1-28, 2018.

ROTHER, E. T. **Revisión sistemática X Revisión narrativa.** Acta paulista de enfermagem, v. 20, p. v-vi, 2007.

SANT'ANNA, L. L.; PASCHOAL, Tatiane; GOSENDO, Eliana Elisabete Moreira. **Bem-estar no trabalho: relações com estilos de liderança e suporte para ascensão, promoção e salários.** Revista de Administração Contemporânea, v. 16, p. 744-764, 2012.

SCORSOLINI-COMIN, F., & Santos, M. A. (2011). **Casamento e satisfação conjugal: Um olhar da Psicologia Positiva São Paulo: Annablume/FAPESP.** Brasília: CNPq.

SELIGMAN, M. E. P (2011). **Florescer - uma nova e visionaria interpretação da felicidade e do bem-estar.** Rio de Janeiro: Objetiva. <https://psicologiapositiva.com.br/para-uma-lideranca-positiva/>

SELIGMAN, M. E. P. (2002). **Authentic happiness: Using the new Positive Psychology to realize your potential for lasting fulfillment** London: Nicholas Brealey Publishing.

SELIGMAN, M. E. P., Csikszentmihalyi, M. (2000). **Positive Psychology: An introduction.** American Psychologist, 55(1), 5-14. doi: 10.1037/0003-066X.55.1.5

SISODIA R. et al. 3ª Edição Pesquisa Empresas Humanizadas. A consciencia desperta a atitude. 2021. **Humanizadas** Disponível em: <https://inspirar.humanizadas.com/relatorio-resultados-2020-21>. Acesso em: 08 jun. 2023.

SNYDER, C. R., & Lopez, S. J. (2009). **Psicologia Positiva: Uma abordagem científica e prática das qualidades humanas (R. C. Costa, Trad.)**. Porto Alegre: Artmed.

STEGER, M. F.; Dik, B. J. **Work as meaning: individual and organizational benefits of engaging in meaningful work.** In: P. A. Linley et al. (Eds.) Oxford handbook of positive psychology and work: Oxford: Oxford University Press, 2010.

TURNER, J. R., Müller, R., & Dulewicz, V. (2009). **Comparing the leadership styles of functional and project managers.** International Journal of Managing Projects in Business.



**VELOSO-BESIO, Constanza et al. Capacitación en trabajadores: impacto de un programa, basado en psicología positiva y habilidades sociales, en satisfacción vital, satisfacción laboral y clima organizacional.** Interciencia, v. 40, n. 11, p. 736-743, 2015.

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