

**O PAPEL DA LIDERANÇA, INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E TRABALHO EM EQUIPE NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: um estudo de caso em uma indústria moveleira**

***THE ROLE OF LEADERSHIP, EMOTIONAL INTELLIGENCE AND TEAMWORK IN ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: a case study in a furniture industry***

Gustavo Pereira de Souza – gusouza543@gmail.com  
Faculdade de Tecnologia de Taquaritinga(Fatec) – Taquaritinga – SP – Brasil

Luis Fernando Terazzi – luis.terazzi@fatec.sp.gov.br  
Faculdade de Tecnologia de Taquaritinga(Fatec) – Taquaritinga – SP - Brasil

DOI: 10.31510/inf.v21i2.2042

Data de submissão: 23/09/2024

Data do aceite: 23/11/2024

Data da publicação: 20/12/2024

### RESUMO

A liderança, a inteligência emocional e o trabalho em equipe são fundamentais para o reconhecimento de um trabalho de qualidade e bem-sucedido. Assim, o objetivo deste artigo é, analisar o entendimento dos líderes produtivos em relação a práticas de liderança e trabalho em equipe, e avaliar a importância da inteligência emocional para o desempenho organizacional. Para operacionalizar este estudo foi utilizado uma pesquisa descritiva, com abordagem quantitativa e o método de estudo de caso com um questionário com perguntas fechadas de múltipla escolha aplicado a 10 líderes de produção de uma indústria moveleira de médio porte. Os resultados mostram que 70% dos líderes se consideram bem avaliados por suas equipes, e 60% acreditam que técnicas de feedback, como o *feedback* 360°, podem melhorar suas habilidades de liderança. Além disso, os resultados indicam que o desenvolvimento contínuo das habilidades emocionais e a implementação de práticas podem ser estratégias eficazes para fortalecer a liderança da equipe, contribuindo para a melhoria do desempenho organizacional e o sucesso sustentável das operações produtivas.

**Palavras-chave:** Desempenho Organizacional. Liderança. Trabalho em Equipe.

### ABSTRACT

Leadership, emotional intelligence, and teamwork are essential for the recognition of quality and successful work. Thus, the objective of this article is to analyze the perceptions of production leaders regarding leadership and teamwork practices, and to evaluate the relevance of emotional intelligence for organizational performance. To operationalize this study, a descriptive survey was used, with a quantitative approach and the case study method with a questionnaire with closed multiple-choice questions applied to 10 production leaders of a medium-sized furniture industry. The results show that 70% of the leaders consider themselves well evaluated by their teams, and 60% believe that feedback techniques, such as 360° feedback,

can improve their leadership skills. In addition, the results indicate that the continuous development of emotional skills and the implementation of practices can be effective strategies to strengthen leadership and team cohesion, contributing to the improvement of organizational performance and the sustainable success of production operations.

**Keywords:** Organizational Performance. Leadership. Teamwork.

## 1 INTRODUÇÃO

De acordo com Linder, Lechner e Villani (2024), é incerto que processos produtivos possam prosperar sem uma equipe operacional engajada. Coronado-Maldonado e Benítez-Márquez (2023) destacam que os grupos de liderança para a execução produtiva enfrentam diversos desafios, necessitando desempenhar múltiplas funções que evoluem com o tempo. Portanto, esses grupos precisam antecipar as necessidades de recursos para abordar questões de capacidade de gestão e tomar decisões eficazes em equipe, o que demanda a consideração de uma ampla opção e pode gerar diferentes opiniões e interpretações. Nesse contexto, a liderança, a Inteligência Emocional (IE) e o trabalho em equipe devem ser o alicerce para alcançar consenso em áreas tão diversas quanto a identificação de oportunidades, exploração, organização e contratação, ou estratégias de longo prazo (Linder; Lechner; Villani, 2024).

Segundo Zwarenstein, Goldman e Reeves (2009), a liderança, a IE e o trabalho em equipe são fundamentais para o reconhecimento de um trabalho de qualidade e bem-sucedido. A prática colaborativa interprofissional ajuda a melhorar a produtividade e as relações no ambiente de trabalho, influenciando positivamente a saúde mental dos colaboradores (Zwarenstein; Goldman; Reeves, 2009).

Entretanto, Coronado-Maldonado e Benítez-Márquez (2023) observam que os desafios empresariais estão impactando os trabalhadores por diversas razões, como mudanças nas estruturas organizacionais, adoção de novas tecnologias e a prevalência do trabalho remoto. Essas transformações têm alterado significativamente a forma como as organizações operam, bem como o ambiente de trabalho, ambos moldados por fatores externos e novas tendências produtivas. Nesse cenário instável e de alta ansiedade, a liderança e as equipes de trabalho têm evoluído consideravelmente, desenvolvendo novas estratégias para lidar com essas mudanças. Indivíduos com alto nível de IE demonstram maior capacidade para enfrentar as pressões e demandas no trabalho, devido à sua autoconsciência aprimorada (Coronado-Maldonado; Benítez-Márquez, 2023, Zwarenstein; Goldman; Reeves, 2009). As competências de IE e o

estilo de liderança influenciam significativamente o desempenho da equipe e, conseqüentemente, da organização (Coronado-Maldonado; Benítez-Márquez, 2023). Por isso, este estudo se justifica pela necessidade de compreender como a liderança, a IE e o trabalho em equipe podem ser integrados de maneira eficaz em uma indústria de médio porte do setor moveleiro, visando promover um ambiente de trabalho mais colaborativo, produtivo e resiliente diante das constantes mudanças do mercado.

Neste contexto, o objetivo deste artigo é, através de uma pesquisa descritiva, com abordagem quantitativa e operacionalizada pelo método de estudo, analisar as percepções de líderes produtivos em relação a práticas de liderança e trabalho em equipe, e avaliar a relevância da inteligência emocional para o desempenho organizacional. A pesquisa busca entender como os líderes percebem a eficácia de suas habilidades de liderança, a importância do trabalho em equipe e o impacto da inteligência emocional em suas funções. Contudo, antes de realizar este estudo (cuja metodologia é descrita na seção 3 e os resultados na seção 4), a seção 2, que inicia a seguir, denota uma fundamentação teórica que contempla um estudo sobre as práticas de liderança e trabalho em equipe em ambientes operacionais e o impacto da liderança e da IE no desempenho organizacional

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Práticas de Liderança e o Trabalho em Equipe em Ambientes Operacionais**

Lopes, Rodrigues e Barros (2012) afirmam que o trabalho em equipe é uma das principais estratégias organizacionais para alcançar a integralidade no cuidado do colaborador. Essa abordagem implica em uma nova forma de relacionamento e planejamento entre os profissionais. Tong *et al.* (2015) destacam que a liderança e o trabalho em equipe são cruciais para a melhoria do desempenho das empresas. Líderes eficientes têm a capacidade de influenciar significativamente seus liderados, promovendo um ambiente de trabalho produtivo. Por outro lado, habilidades de liderança inadequadas podem resultar em uma série de conseqüências negativas, como a queda nos negócios, conflitos entre subordinados, dificuldade em construir equipes, percepção de arrogância e insensibilidade, quebra de confiança, entre outros impactos adversos (Tong *et al.*, 2015).

Neste contexto, a liderança é a direcionar indivíduos a se empenharem e se envolverem em determinadas metas. É um processo de influência do líder sobre os seus liderados, por isso, as características pessoais do líder estão relacionadas à eficácia desse processo. Suas

responsabilidades vão desde o processo de cuidado até a tomada de decisões estratégicas no ambiente executivo das organizações (Silva *et al.*, 2021).

Portanto, Oliveira (2021) preconiza que a liderança envolve o dia a dia da gestão de uma empresa, seja no âmbito pessoal, profissional, acadêmico ou político. Embora existam diversas definições de liderança, há um entendimento comum de que liderança envolve o processo de influenciar pessoas para alcançar os objetivos da organização, ou seja, motivar indivíduos para atingir metas estabelecidas.

## **2.2 O Impacto da Liderança e da Inteligência Emocional no Desempenho Organizacional**

Liderança eficaz, segundo Silva, Paschoalotto e Endo (2020) não é apenas sobre a gestão de tarefas e a realização de metas, é também sobre inspirar e motivar as pessoas. Um líder bem-sucedido é capaz de criar e manter uma visão compartilhada, promover a colaboração e desenvolver os membros da equipe. A liderança exige fazer escolhas difíceis e mediar disputas e manter o ânimo do colaborador em alta, mesmo quando tudo parece estar contra (Silva; Paschoalotto; Endo, 2020).

Segundo Valenzuela-Aparicio *et al.*, (2023) a IE é reconhecer, entender e gerenciar as próprias emoções, bem como as dos outros. Ela contém cinco domínios principais, como autoconsciência: reconhecimento e compreensão de suas próprias emoções; autocontrole: gerenciamento saudável de suas emoções; motivação: ser movido por um internalizado em vez de apenas recompensas externas; empatia: compreensão e compartilhamento de emoções dos outros; habilidades sociais: gerenciar relacionamentos de maneira eficaz. Desse modo, para Valenzuela-Aparicio *et al.*, (2023) a boa relação entre Liderança e a IE possui um impacto positivo nas pessoas.

Líderes com IE bem desenvolvidas são mais capazes de construir relacionamentos fortes, resolver conflitos e criar um ambiente de trabalho produtivo. Eles são capazes de reconhecer as necessidades e preocupações de sua equipe, oferecendo suporte e uma orientação adequada (Valenzuela-Aparicio *et al.*, 2023). A IE é a base para os líderes a manterem a calma sob pressão, a serem mais resilientes e a tomarem decisões mais equilibradas. Isso não só melhora o desempenho individual, mas também contribui para o sucesso geral da organização (Garcia-Tudela; Marín-Sachez, 2021).

Assim, a inteligência emocional desempenha um papel importante no desempenho das organizações, influenciando diretamente a eficácia e o ambiente de trabalho. Alguns pontos

importantes segundo Garcia-Tudela e Marín-Sachez (2021) sobre como a IE impacta as organizações: melhoria na comunicação, resolução de conflitos, aumento da motivação e produtividade, desenvolvimento de liderança, melhoria no clima organizacional, tomada de decisões e desenvolvimento de habilidades sociais.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia deste artigo baseia-se em uma pesquisa descritiva com abordagem quantitativa, estruturada por meio do método de estudo de caso com a coleta de dados realizada por meio de questionários com perguntas fechadas de múltipla escolha. Para as buscas na revisão da literatura foram utilizadas as palavras, como: trabalho em equipe, liderança e inteligência emocional. As bases de dados utilizadas foram Google Acadêmico, *Emerald Insight* e o *Science Direct*.

Segundo Turrione e Mello (2012):

- Pesquisa descritiva: tem o objetivo de caracterizar uma população ou fenômeno, permitindo estabelecer relações entre variáveis. Esse tipo de pesquisa faz uso de técnicas padronizadas, como questionários.
- Abordagem quantitativa: busca quantificar opiniões e informações, traduzindo-as em números para posterior análise.
- O estudo de caso: permite um exame detalhado e aprofundado de poucos objetos para obter um conhecimento amplo sobre eles.

A coleta de dados foi realizada em uma indústria moveleira de médio porte localizada no interior de São Paulo por meio de um questionário com perguntas fechadas de múltipla escolha. Turrioni e Mello (2012) indicam que uma pesquisa com perguntas fechadas oferece opções pré-definidas de resposta, o que, apesar de limitar a liberdade de expressão, facilita o trabalho do pesquisador, tornando a formatação dos dados mais simples e as respostas mais objetivas. As perguntas de múltipla escolha são uma forma de pergunta fechada que permite cobrir diferentes aspectos do mesmo tema, fornecendo uma gama mais ampla de respostas possíveis (Turrioni; Mello, 2012).

O questionário foi aplicado com 10 funcionários que ocupam posições de liderança na produção da empresa, por exemplo, líder de marcenaria, líder de serralheria, líder de solda, líder de montagem, entre outros. É relevante mencionar que a organização opera em dois turnos de

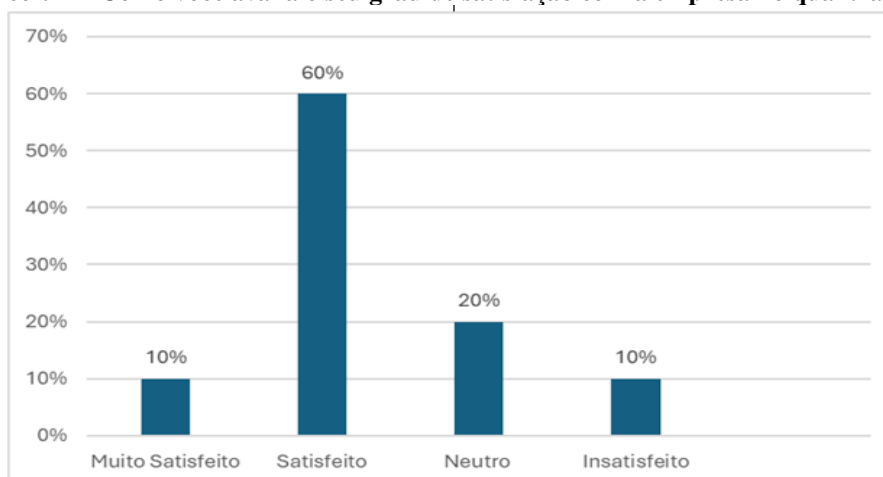
trabalho, e o fato de o autor ser colaborador da empresa analisada facilitou o acesso aos dados. As perguntas que compõem esse questionário são estruturadas no objetivo da pesquisa.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A indústria moveleira surgiu no Brasil no início do século XX, em São Paulo com pequenas marcenarias, em um processo totalmente artesanal, feito por imigrantes italianos (Nascimento; Andrade, 2015). Em 1990, com a abertura do mercado mundial, vários setores passaram por grandes transformações, a partir deste momento a indústria moveleira brasileira começou a se desenvolver, a se atualizar, a se inovar, em relação ao seu processo de fabricação e a diferenciação de seus produtos (Veiga; Rios, 2017).

Após entender o contexto histórico e os desafios enfrentados pela indústria moveleira, é relevante analisar o nível de satisfação dos colaboradores que são líderes na organização alvo do estudo, uma vez que a satisfação no ambiente de trabalho é um fator decisivo para a produtividade e o desenvolvimento organizacional, além de manter um ambiente harmônico e saudável. A pesquisa realizada buscou mensurar a percepção dos funcionários líderes de setor sobre seu grau de satisfação com a empresa. A seguir, o Gráfico 01 ilustra os resultados obtidos, indicando que 60% dos colaboradores se consideram satisfeitos, 10% muito satisfeitos, 20% permanecem neutros e 10% demonstram insatisfação. Esses dados fornecem uma visão sobre o clima organizacional e a relação dos funcionários com a empresa.

**Gráfico 01 – Como você avalia o seu grau de satisfação com a empresa no qual trabalha?**

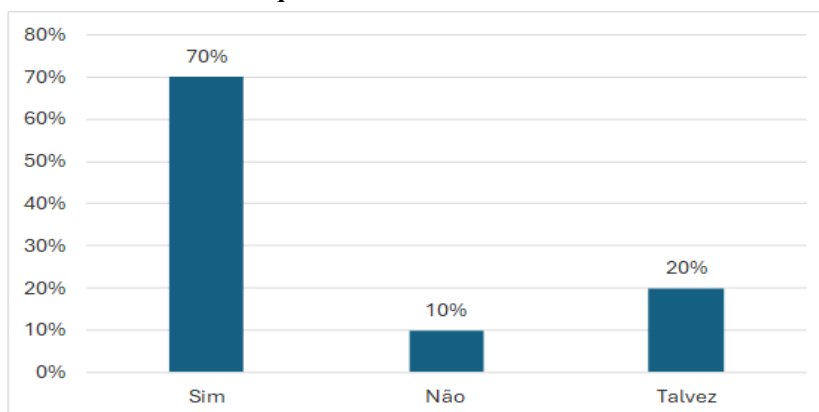


Fonte: dados da pesquisa (2024).

Com base nos resultados apresentados no Gráfico 01, conclui-se que a maioria dos colaboradores apresenta uma percepção favorável em relação à empresa, com 70% deles se declarando satisfeitos ou muito satisfeitos. Esse dado é um indicativo de que, de modo geral, a organização consegue manter um ambiente de trabalho favorável. Contudo, a proporção de 20% de funcionários neutros e 10% insatisfeitos implica que são necessárias ações adicionais, especialmente aquelas que possam aumentar o significado e o nível da satisfação de todos os colaboradores. Esses elementos são necessários para fortalecer o clima organizacional e melhorar o desempenho da equipe.

A avaliação da liderança é um aspecto importante para o bom funcionamento de qualquer organização, onde a eficiência e a integração da equipe são fundamentais (Silva *et al.*, 2021). Para Coronado-Maldonado e Benítez-Márquez (2023) a IE deve fazer parte da habilidade dos líderes, pois influenciam significativamente tanto os comportamentos quanto os resultados de negócios, além de impactar o desempenho e o ânimo da equipe de trabalho. Líderes com alta inteligência emocional são capazes de melhorar a dinâmica da equipe e alcançar melhores resultados organizacionais (Coronado-Maldonado; Benítez-Márquez, 2023). Assim, na pesquisa realizada, buscou-se entender como os líderes da produção percebem a avaliação de sua liderança. Portanto, a segunda pergunta do questionário foi direcionada a essa questão, permitindo que os próprios líderes refletissem sobre a percepção de seus liderados em relação à sua capacidade de liderança. O Gráfico 02 apresenta os resultados dessa análise, indicando que 70% dos líderes acreditam que são considerados bons pelos seus liderados, 10% avaliam que não são vistos como bons líderes, e 20% acreditam que seus liderados tem dificuldades de classificar sua liderança. Esses dados fornecem uma visão clara sobre a autopercepção dos líderes e a relação com suas equipes.

**Gráfico 02 - Você acredita que os seus liderados consideram você um bom líder?**

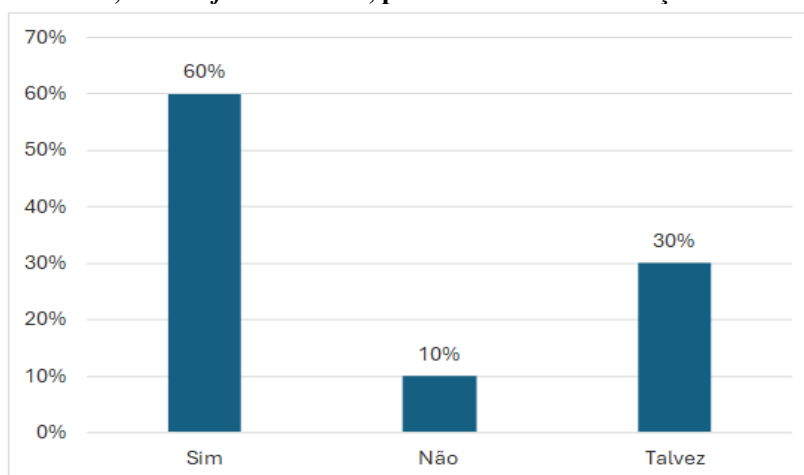


Fonte: dados da pesquisa (2024).

Ao avaliar os resultados ilustrados no Gráfico 02, sugere-se que a maioria dos líderes parece sentir-se confiante de sua eficiência de sua liderança, com 70% dos entrevistados indicando que acredita que a avaliação de seus liderados é positiva. No entanto, 10% dos líderes parecem acreditar que a avaliação recebida de seus liderados não é suficiente, enquanto 20% dos entrevistados notaram que seus subordinados têm dificuldade em classificar seu estilo de liderança. Essa informação destaca a percepção interna dos líderes sobre a forma como são vistos por suas equipes, o que pode refletir aspectos importantes sobre a eficácia da liderança e a dinâmica da equipe. Para melhorar e enriquecer sua interação com a equipe, os líderes devem ser mais abertos à avaliação e procurar continuamente melhorar suas capacidades de liderança, especialmente aquelas relacionadas à inteligência emocional (Coronado-Maldonado; Benítez-Márquez, 2023).

A boa gestão da liderança está diretamente relacionada à capacidade dos líderes de se adaptarem e melhorarem continuamente suas habilidades pessoais e acadêmicas (Linder; Lechner; Villani, 2024). A terceira pergunta do questionário investiga as opiniões dos líderes sobre a eficácia de técnicas para aprimorar a sua liderança, por exemplo, o *feedback* 360°, essa abordagem permite que os líderes recebam avaliações de múltiplas fontes, incluindo subordinados, colegas e superiores. O Gráfico 03 indica que 60% dos líderes acreditam na eficácia de técnicas, enquanto 10% não veem valor nelas e 30% têm uma visão mais cautelosa, acreditando que talvez essas técnicas possam melhorar sua liderança.

Gráfico 03 - Técnicas, como o *feedback* 360°, pode melhorar a liderança e o trabalho em equipe?



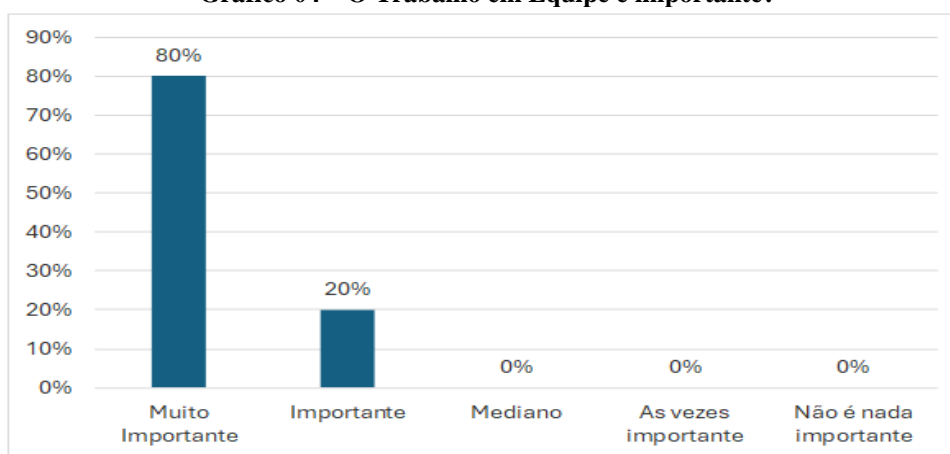
Fonte: dados da pesquisa (2024).



Com 30% em talvez e 10% em Não, totalizando 40 % dos entrevistados possuírem dúvidas sobre a assertividade de técnicas de liderança, é notório que esses resultados demonstram a importância da área de recursos humanos investir em programas de treinamento e desenvolvimento voltados para liderança, além de enfatizar a necessidade dos líderes buscarem continuamente conhecimento e atualização em suas habilidades. É notável que líderes com mais experiência podem demonstrar uma resistência maior a novas abordagens, o que pode explicar o percentual de respostas negativas. A compreensão e adaptação a novas técnicas de liderança são cruciais para promover um ambiente de trabalho mais eficiente e engajado.

O trabalho em equipe é um componente para o sucesso organizacional, e a percepção dos líderes sobre sua importância pode oferecer informações valiosas para a dinâmica de uma empresa (Lopes; Rodrigues; Barros, 2012). A quarta pergunta do questionário aborda a visão dos líderes se o trabalho em equipe é importante. O Gráfico 04 demonstra que 80% dos líderes reconhecem como muito importante o trabalho em equipe, enquanto 20% consideram importante.

**Gráfico 04 – O Trabalho em Equipe é importante?**



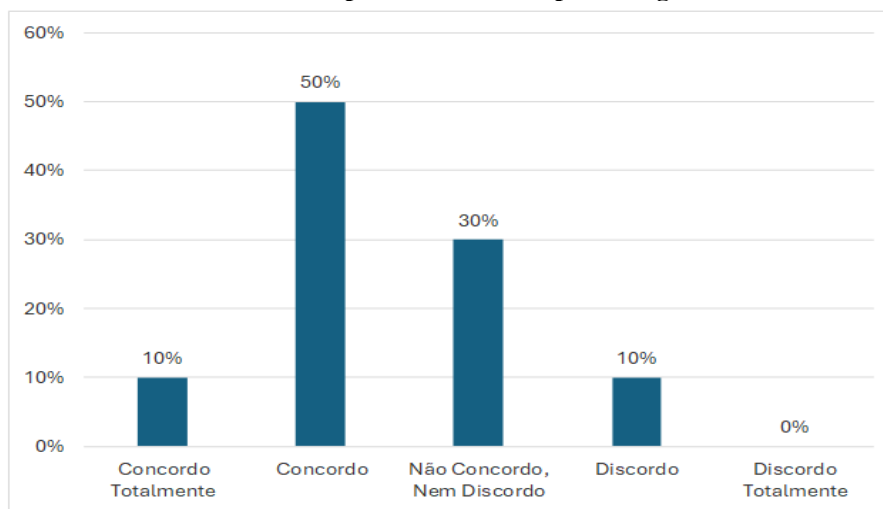
**Fonte: dados da pesquisa (2024).**

A presença de 20% que indicam como importante sugere que, embora seja nítido um consenso geral sobre a importância da colaboração, ainda existem detalhes nas percepções dos líderes. Essa pequena diversidade de opiniões reforça a necessidade de estratégias contínuas para promover e integrar o trabalho em equipe de maneira sólida.

A compreensão e aplicação da IE são essenciais para uma liderança eficaz, mas a percepção sobre a importância desse conceito pode variar significativamente entre os líderes. A quinta pergunta do questionário investigou o grau de concordância dos líderes com a

importância da IE. O Gráfico 05 mostra que 10% dos líderes concordam totalmente com a importância da inteligência emocional, 50% concordam, 30% permanecem neutros e 10% discordam.

**Gráfico 05 - A IE é importante no desempenho organizacional?**



**Fonte: dados da pesquisa (2024).**

Esses resultados indicam que, embora a maioria dos líderes reconheça a relevância da IE, há uma quantidade significativa de opiniões divergentes e um grupo considerável que não expressa um consenso claro. Esta diversidade de respostas sugere que nem todos os líderes possuem o mesmo nível de conhecimento ou consciência sobre o impacto da IE em sua prática de liderança.

## 5 Considerações Finais

Este estudo analisou a influência da liderança, inteligência emocional (IE) e trabalho em equipe no desempenho organizacional de uma indústria moveleira de médio porte. Os resultados demonstraram que líderes emocionalmente inteligentes e aptos a promover um ambiente colaborativo são cruciais para o bem-estar dos colaboradores e para o sucesso da organização. A pesquisa também revelou que o equilíbrio entre essas três competências: liderança, IE e trabalho em equipe, é fundamental para manter um clima organizacional saudável e produtivo.

O estudo atingiu o objetivo proposto ao evidenciar como essas competências podem impactar positivamente tanto o desempenho individual quanto coletivo dos colaboradores. A análise indicou que líderes eficazes, que utilizam a IE para gerenciar suas equipes, contribuem

diretamente para a satisfação dos funcionários, o que, por sua vez, influencia o desempenho da empresa. Contudo, foi identificado que, para alcançar resultados mais robustos, é necessário continuar investindo no desenvolvimento dessas habilidades, visando uma maior coordenação entre os membros da equipe.

Como limitação, destaca-se o fato de a pesquisa se concentrar em apenas uma empresa de médio porte, o que restringe a possibilidade de generalização dos resultados para outras indústrias ou setores. No entanto, a participação dos líderes permitiu uma análise detalhada e aprofundada do caso em questão. Para pesquisas futuras, sugere-se expandir o estudo para incluir organizações de diferentes setores e tamanhos, a fim de investigar se os mesmos resultados podem ser observados em contextos variados.

### REFERÊNCIAS

CORONADO-MALDONADO, I.; BENÍTEZ-MÁRQUEZ, M.D. Emotional intelligence, leadership, and work teams: A hybrid literature review. **Heliyon**, v. 9, n. 10, 2023.

GARCÍA-TUDELA, P. A.; MARÍN-SÁNCHEZ, P. Educação da inteligência emocional no ensino fundamental: Um estudo exploratório a partir da perspectiva docente. **Revista electrónica educaré**, v. 25, n. 3, p. 85-105, 2021

LINDER, C.; LECHNER, C.; VILLANI, E. Make it work - The challenge to diversity in entrepreneurial teams: A configurational perspective. **European Management Journal**, v.1, 2024.

LOPES, D. D., RODRIGUES, F. D., BARROS, N. D. V. de M. Para além da doença: integralidade e cuidado em saúde. **Psicologia em Pesquisa**, v. 6, 68-73, 2012.

NASCIMENTO, S.V.; ANDRADE, F. A.V. Análise do desempenho competitivo da indústria moveleira de Parintins-AM. **Observatório de la Economía Latinoamericana**, n. 210, 2015.

OLIVEIRA, R. J. S. **Práticas de liderança em uma escola profissional**. 2021. 142 p. Dissertação (Mestrado em Ciências da Educação). Universidade Católica Portuguesa – Porto, 2021.

SILVA, A.G.I.; SILVA, F.J.N.; COSTA, F.; ALCÂNTARA, G.C.; COSTA, G.F. Boas práticas de liderança do enfermeiro no contexto hospitalar. **Nursing Edição Brasileira**, v. 24, n. 276, p. 5726-5735, 2021.

SILVA, C. P.; PASCHOALOTTO, M. A. C.; ENDO, G. Y. Liderança organizacional: uma revisão integrativa brasileira. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 14, n. 1, p. 146-159, 2020.

TONG, D. Y. K.; RASIAH, D.; TONG, X. F.; LAI, K. P. Leadership Empowerment Behavior on Safety Officer and Safety Teamwork in Manufacturing Industry. *Safety Science*, v. 72, p. 190-198, 2015.

TURRIONI, J. B.; MELLO, C. H. Metodologia de pesquisa em Engenharia de Produção: estratégias, métodos e técnicas para condução de pesquisas quantitativas e qualitativas. Itajubá: Unifei, 2012.

VALENZUELA-APARICIO, Y. P. et al. Relação entre a inteligência emocional e o bullying escolar em adolescentes. **Revista Electrónica Educare**, v. 27, n. 1, p. 470-486, 2023.

VEIGA, P.M.; RIOS, S.P. Cadeias de valor baseadas em recursos naturais: o caso do Brasil. In OLIVEIRA, I.T.M.; CARNEIRO, F.L.; DA SILVA FILHO, E.B. (Org) **Cadeias globais de valor, políticas públicas e desenvolvimento**. Brasília: Ipea, 2017, cap. 13, p.545 – 570.

ZWARENSTEIN, M.; GOLDMAN, J.; REEVES, S. Interprofessional collaboration: effects of practice-based interventions on professional practice and healthcare outcomes. **Cochrane Database Systematic Reviews**, v. 3, n.1, 2009.