



FACULDADE DE GOIANA – FAG
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

ARTEMIO SOARES DA SILVA
JEMERSON DA SILVA ANDRADE
JOÃO PEDRO GONÇALVES GOMES

LIDERANÇA E INTELIGÊNCIA EMOCIONAL: Um Estudo Narrativo sobre
Habilidades Interpessoais no Contexto Organizacional

GOIANA

2024

ARTEMIO SOARES DA SILVA
JEMERSON DA SILVA ANDRADE
JOÃO PEDRO GONÇALVES GOMES

LIDERANÇA E INTELIGÊNCIA EMOCIONAL: Um Estudo Narrativo sobre
Habilidades Interpessoais no Contexto Organizacional

Artigo científico apresentado ao Curso de Graduação em Administração, da Faculdade de Goiana - FAG, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel(a) em Administração.

Orientador: Profa. Me. Roberta Vanessa Aragão Félix da Silva.

GOIANA

2024

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca da FAG – Faculdade de Goiana, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

S586l

Silva, Artemio Soares da

Liderança e inteligência emocional: um estudo narrativo sobre habilidades interpessoais no contexto organizacional. / Artemio Soares da Silva; Jemerson da Silva Andrade; João Pedro Gonçalves Gomes. – Goiana, 2024.

44f. il.:

Orientador: Prof. Me. Roberta Vanessa Aragão Felix da Silva.

Monografia (Curso de Graduação em Administração) Faculdade de Goiana.

1. Inteligência emocional. 2. Liderança organizacional. 3. Habilidades interpessoais. 4. Gestão de pessoas. I. Título. II. Andrade, Jemerson da Silva. III. Gomes, João Pedro Gonçalves.

BC/FAG

CDU: 658.3

**ARTEMIO SOARES DA SILVA
JEMERSON DA SILVA ANDRADE
JOÃO PEDRO GONÇALVES GOMES**

**LIDERANÇA E INTELIGÊNCIA EMOCIONAL: Um Estudo Narrativo sobre
Habilidades Interpessoais no Contexto Organizacional**

Artigo científico apresentado ao Curso de Graduação em Administração, da Faculdade de Goiana - FAG, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel(a) em Administração.

Goiana, _____ de _____ de _____.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Me. Roberta Vanessa Aragão Félix da Silva (orientadora)
Faculdade de Goiana – FAG

Prof. Me. Gilberto Cordeiro de Andrade Junior (examinador)
Faculdade de Goiana – FAG

Profa. Dra. Marcela Vieira Leite (examinadora)
Faculdade de Goiana – FAG

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Estudos sobre a Relação entre IE e Liderança no Contexto Organizacional.....	20
Quadro 2 – Principais estudos sobre competências de IE e habilidades interpessoais no ambiente organizacional.....	22
Quadro 3 – Impactos da IE na Eficácia e Desempenho da Liderança.....	26
Quadro 4 – Estudos utilizados para Revisão Narrativa.....	40

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

IE	Inteligência Emocional
SEA	Autoavaliação Emocional
OEA	Avaliação Emocional dos Outros
UE	Uso das Emoções

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
2	REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1	Inteligência Emocional e o Contexto Organizacional	11
2.2	Comparação entre os Modelos de Inteligência Emocional.....	12
2.3	Estilos de Liderança e a Inteligência Emocional.....	14
2.4	Benefícios da IE para a Eficácia da Liderança	16
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	18
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	19
4.1	Relação entre IE e Liderança no Contexto Organizacional.....	20
4.2	Competências de IE para o Desenvolvimento de Habilidades Interpessoais.....	22
4.3	Impactos da IE na Eficácia e Desempenho da Liderança	25
4.4	Desafios na Aplicação da Inteligência Emocional na Liderança	28
4.5	Estratégias Práticas para o Desenvolvimento da IE em Líderes.....	29
4.6	Impacto da IE em Diferentes Tipos de Liderança e Setores Específicos	31
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	32
	REFERÊNCIAS	34
	APÊNDICE A – Estudos utilizados para Revisão Narrativa	40

LIDERANÇA E INTELIGÊNCIA EMOCIONAL: Um Estudo Narrativo sobre Habilidades Interpessoais no Contexto Organizacional

Artemio Soares da Silva¹

Jemerson da Silva Andrade²

João Pedro Gonçalves Gomes³

Roberta Vanessa Aragão Félix da Silva⁴

RESUMO

Este estudo explorou o papel da inteligência emocional no contexto da liderança organizacional, utilizando uma revisão narrativa da literatura. A pesquisa justifica-se pela crescente demanda por líderes capazes de gerenciar emoções de forma eficaz, promovendo ambientes colaborativos e produtivos. O objetivo geral foi analisar como a inteligência emocional influencia as habilidades interpessoais dos líderes, destacando as competências emocionais mais relevantes. A revisão narrativa permitiu integrar informações de diversas fontes acadêmicas, identificando padrões, lacunas e tendências. Os resultados evidenciam que a inteligência emocional é fundamental para reduzir conflitos, promover empatia e melhorar o desempenho das equipes. Competências como autorregulação, empatia e habilidades sociais destacaram-se como pilares para a construção de lideranças eficazes e ambientes organizacionais colaborativos. No entanto, foram identificadas limitações na literatura, como a ausência de estudos empíricos abrangentes e estratégias práticas para o desenvolvimento da inteligência emocional em líderes. Conclui-se que a inteligência emocional é uma competência estratégica para líderes que desejam alinhar objetivos organizacionais ao bem-estar das equipes. Sugere-se a realização de estudos empíricos futuros que explorem sua aplicação em diferentes contextos e setores, bem como a implementação de programas de treinamento contínuos para líderes. Esses avanços poderão contribuir significativamente para o desenvolvimento organizacional sustentável e inovador.

Palavras-chave: Inteligência emocional; liderança organizacional; habilidades interpessoais; gestão de pessoas.

ABSTRACT

This study explored the role of emotional intelligence in the context of organizational leadership through a narrative literature review. The research is justified by the growing demand for leaders capable of effectively managing emotions, fostering collaborative and productive environments. The main objective was to analyze how emotional intelligence influences leaders' interpersonal skills, highlighting the most relevant emotional competencies. The narrative review allowed for the integration of information from various academic sources,

¹ Graduando do Curso de Bacharelado em Administração da Faculdade de Goiana – FAG. e-mail: artemio.timao@gmail.com.

² Graduando do Curso de Bacharelado em Administração da Faculdade de Goiana – FAG. e-mail: jemersondradee@gmail.com.

³ Graduando do Curso de Bacharelado em Administração da Faculdade de Goiana – FAG. e-mail: joaopgg2001@gmail.com.

⁴ Professora Mestra do Curso Bacharelado em Administração da Faculdade de Goiana – FAG. e-mail: robertavfelix@gmail.com.

identifying patterns, gaps, and trends. The findings indicate that emotional intelligence is essential for reducing conflicts, promoting empathy, and improving team performance. Competencies such as self-regulation, empathy, and social skills stood out as pillars for building effective leadership and fostering collaborative organizational environments. However, limitations in the literature were identified, such as the lack of comprehensive empirical studies and practical strategies for developing emotional intelligence in leaders. It is concluded that emotional intelligence is a strategic competence for leaders seeking to align organizational goals with team well-being. Future empirical studies are suggested to explore its application in different contexts and sectors, as well as the implementation of continuous training programs for leaders. These advancements can significantly contribute to sustainable and innovative organizational development.

Keywords: Emotional intelligence; organizational leadership; interpersonal skills; people management.

1 INTRODUÇÃO

Liderar não é uma tarefa simples. É uma tarefa que exige humildade, paciência, respeito e compromisso, tendo em vista que a organização é um ser vivo dotado dos mais diferentes tipos de colaboradores. Segundo Ferrari *et al.*, “liderança é um dos pilares essenciais para o sucesso e a sustentabilidade das organizações, desempenhando um papel fundamental na criação de ambientes de trabalho eficientes e motivadores” (Ferrari *et al.*, 2022, p. 56). No cenário corporativo contemporâneo, caracterizado por intensa competitividade, avanços tecnológicos acelerados e complexidade crescente, a Inteligência Emocional (IE) desponta como uma competência indispensável, especialmente para os líderes (Baczyńska; Thornton, 2017).

A IE representa a habilidade de identificar e compreender as próprias emoções e as dos outros, facilitando o gerenciamento de relacionamentos e comportamentos diários, prevenindo conflitos e promovendo flexibilidade nas interações (Nascimento, 2019). No âmbito da liderança, a IE envolve competências fundamentais como autoconhecimento, controle emocional, empatia e habilidades de relacionamento, capacitando os líderes a agirem de maneira equilibrada e assertiva e promovendo uma gestão mais eficaz de pessoas e processos (Bonella *et al.*, 2023).

Além das habilidades técnicas, espera-se que os líderes demonstrem adaptabilidade, resiliência e orientação estratégica para enfrentar os desafios e mudanças do ambiente atual diz Pacheco *et al.*, (2023). Desde 2016, o Fórum Econômico Mundial vem destacando a relevância da IE em seus relatórios sobre o futuro do trabalho, reconhecendo-a, na atualização de 2020, como uma das quinze competências mais requisitadas até 2025, especialmente para

posições de liderança (World Economic Forum, 2020).

Para Goleman (2015, p. 13), “o papel do líder é alinhar os colaboradores com os objetivos da organização e, para obter um desempenho eficaz de equipes com diferentes personalidades, é essencial que ele desenvolva a IE”. Essa competência permite ao líder gerenciar emoções de maneira que favoreça a produtividade, a convivência e o bem-estar no ambiente de trabalho fortalecendo o comprometimento e a lealdade entre os colaboradores e facilitando a resolução de conflitos e a tomada de decisões.

Sem a IE, líderes tendem a enfrentar dificuldades em engajar suas equipes, solucionar conflitos e tomar decisões assertivas, o que prejudica a capacidade da organização de prosperar em ambientes incertos. No contexto organizacional, a IE desempenha um papel central ao potencializar as habilidades interpessoais dos líderes, permitindo-lhes comunicar-se de maneira eficaz e adaptar seu estilo de comunicação às particularidades de cada membro da equipe. Habilidades interpessoais, como a escuta ativa e a flexibilidade na comunicação, são fundamentais para engajar e motivar os colaboradores (Silva *et al.*, 2010; Goleman, 2015; Longhi, 2016).

A capacidade de um líder de compreender as necessidades emocionais e profissionais de sua equipe e ajustar suas interações contribui para a retenção de talentos e o aumento do engajamento e satisfação no trabalho (Hansen *et al.*, 2018). Em um ambiente corporativo, a IE permite que os líderes respondam aos desafios de forma humana e ética, promovendo uma cultura organizacional de apoio e colaboração. A promoção de líderes emocionalmente inteligentes contribui para uma gestão de pessoas mais eficaz, impactando positivamente o desempenho individual dos colaboradores e os resultados organizacionais (Choudhary *et al.*, 2017; Bonella, 2023).

Apesar da importância da IE, a literatura ainda carece de estudos que detalhem a forma como essa competência específica influencia diretamente as habilidades interpessoais dos líderes no contexto organizacional. Neste sentido, este estudo busca responder à seguinte pergunta: **“Como a inteligência emocional (IE) influencia as habilidades interpessoais dos líderes no contexto organizacional?”**

Para desenvolver uma compreensão aprofundada do tema, o objetivo geral deste trabalho é analisar o impacto da IE nas habilidades interpessoais dos líderes. Especificamente, pretende-se: (i) examinar a relação entre IE e práticas de liderança no contexto organizacional; (ii) identificar as principais competências de IE que influenciam as habilidades interpessoais dos líderes; e (iii) avaliar os benefícios da IE para a eficácia e o desempenho dos líderes nas organizações. Esses objetivos orientam a análise proposta, evidenciando o papel das habilidades

emocionais na construção de um ambiente organizacional colaborativo e produtivo, onde a liderança atua como agente transformador na gestão de pessoas e nos resultados estratégicos da organização.

Um dos questionamentos centrais da literatura sobre inteligência emocional é se realmente este tipo de inteligência difere das já pesquisadas, ou se ela não estaria ligada aos traços de personalidade. Diante disso, a pergunta é: “será que as capacidades referidas no conceito inteligência emocional se constituem realmente em algo novo que não podem ser explicadas por construtos já conhecidos como as inteligências tradicionais e a personalidade”?

Embora existam pesquisadores trabalhando no conceito de inteligência emocional, os estudos que buscam evidências empíricas de que ela realmente existe e que difere dos traços de personalidade e da inteligência proposta há décadas são escassos, principalmente no Brasil, em que duas pesquisas foram realizadas buscando investigar as correlações entre inteligência emocional e a tradicional e mostraram que elas são baixas, o que é de fato esperado entre esses construtos (Bueno, 2002; Jesus Junior, 2004).

Os resultados encontrados nos estudos brasileiros corroboram os das pesquisas estrangeiras, como os relatados por Mayer, Caruso e Salovey (2000); o mesmo com relação às correlações com personalidade relatados em Bedwell (sd.), Brackett e Mayer (2003), Lopes, Brackett, Nezlek, Schutz e Salovey (2003), Mayer, Salovey, Caruso e Sitarenios (2001, 2003).

Paralelamente a esses estudos o conceito se disseminou rapidamente no contexto organizacional tornando-se popular como característica desejável e preditora de sucesso generalizado. Como frequentemente ocorre, essa disseminação aconteceu independente das informações empíricas que sustentassem a utilidade desse construto para a previsão do desempenho, numa popularização em razão das idéias um tanto exageradas apresentadas por Goleman (1995) dizendo que a inteligência emocional seria a capacidade mais importante na explicação do sucesso no trabalho, levando empresas a investir em treinamentos e alterações de suas práticas seletivas e de mudanças de cargos baseando-se na ideia de que pessoas com alta inteligência emocional apresentariam um desempenho mais eficaz em seu trabalho, assumindo a existência do construto e da sua utilidade, sem, entretanto, se basear, para isto em dados empíricos. Mais preocupante é o fato de inventários e escalas de inteligência emocional serem usados na seleção de pessoal sem que se tenha certeza sobre sua eficácia.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Inteligência Emocional e o Contexto Organizacional

As emoções exercem um papel crucial no comportamento humano, impactando decisões, atitudes e relacionamentos em todas as esferas da vida, especialmente em ambientes organizacionais (Bonella *et al.*, 2023). Em um contexto de trabalho, emoções positivas, como motivação e satisfação, estão frequentemente ligadas a desempenhos mais eficazes e maior engajamento, enquanto emoções negativas, como estresse e frustração, podem comprometer a produtividade e a satisfação no trabalho (Damásio, 2000; Bonella *et al.*, 2023). No ambiente corporativo, onde interações interpessoais e resolução de problemas são constantes, a Inteligência Emocional (IE) oferece uma ferramenta valiosa para a gestão de emoções de forma estratégica e assertiva.

A compreensão dos três conceitos inter-relacionados – emoção, sentimento e humor – é fundamental para distinguir como cada um influencia as interações e a dinâmica organizacional. As emoções são respostas intensas e de curta duração a estímulos específicos, como feedback ou conflitos, e têm um efeito imediato nas reações das pessoas (Robbins, 2009; Bonella *et al.*, 2023).

Os sentimentos, por sua vez, são estados emocionais mais duradouros, resultantes da reflexão sobre experiências emocionais e das interpretações pessoais, afetando o modo como se vê o ambiente de trabalho ao longo do tempo. Já o humor é caracterizado por ser uma sensação difusa e de longo prazo, menos intensa e com menor ligação a eventos específicos, mas que pode influenciar de forma constante o ambiente organizacional e o clima entre equipes (Robbins, 2009; Bonella *et al.*, 2023).

Nesse contexto, a IE é definida como a habilidade de identificar, compreender e regular as próprias emoções e as dos outros, facilitando interações sociais mais saudáveis e eficazes. Essa competência é essencial para líderes, pois o entendimento e o controle das emoções são fatores que determinam a qualidade das relações interpessoais no ambiente de trabalho. Líderes que possuem alta IE conseguem identificar o estado emocional dos colaboradores e adaptar suas abordagens, o que resulta em uma equipe mais alinhada e comprometida com os objetivos da organização (Goleman, 2015).

Além disso, a IE permite que os líderes promovam um ambiente colaborativo e produtivo, ajudando a minimizar conflitos e fortalecer a coesão da equipe. Em contextos de alta pressão, onde decisões rápidas e mudanças constantes são necessárias, líderes emocionalmente

inteligentes têm a capacidade de manter a calma e a clareza, servindo de modelo para suas equipes. Esse controle emocional não só melhora a tomada de decisões, mas também transmite confiança e estabilidade aos colaboradores, criando um clima de segurança psicológica onde os membros da equipe se sentem à vontade para expressar ideias e opiniões (Ferrari; Ghedine, 2021).

A relevância da IE é destacada em relatórios como o “Futuro do Trabalho” do Fórum Econômico Mundial, que desde 2016 identifica a IE como uma das habilidades mais requisitadas para o sucesso organizacional. Em sua atualização de 2020, a IE foi reafirmada como uma das quinze principais competências profissionais, especialmente para cargos de liderança que demandam adaptação, resiliência e orientação estratégica para enfrentar desafios e mudanças contínuas (World Economic Forum, 2020).

A presença de IE nos líderes promove também uma cultura organizacional de empatia e ética. Por meio do uso adequado das emoções, os líderes podem lidar de maneira mais humana com as dificuldades dos colaboradores, reconhecendo suas necessidades emocionais e apoiando-os. Essa abordagem favorece o desenvolvimento de relacionamentos interpessoais positivos e melhora a retenção de talentos, visto que colaboradores que se sentem compreendidos e respeitados tendem a demonstrar maior comprometimento com a organização (Choudhary *et al.*, 2017; Bonella *et al.*, 2023).

Assim, a IE não se limita à gestão de emoções próprias, mas se estende a uma compreensão profunda do ambiente social, permitindo que líderes ajustem suas interações e respostas de acordo com as demandas do grupo e as dinâmicas emocionais da equipe. A promoção da IE na liderança, portanto, contribui para uma cultura organizacional inclusiva e colaborativa, onde os colaboradores se sentem motivados e valorizados, impulsionando o desempenho organizacional como um todo.

2.2 Comparação entre os Modelos de Inteligência Emocional

A Inteligência Emocional (IE) tem sido descrita ao longo dos anos por diversos modelos teóricos, cada um buscando explicar como as emoções influenciam diretamente as decisões, as relações interpessoais e o desempenho no ambiente de trabalho. Entre os modelos mais influentes estão os de Salovey e Mayer (1990), Goleman (1995) e Bar-On (1997), que trazem contribuições únicas para a compreensão da IE aplicada ao contexto organizacional, especialmente no âmbito da liderança.

O modelo de Salovey e Mayer (1990) foi um dos primeiros a definir a IE como uma habilidade cognitiva estruturada em quatro processos principais: percepção, assimilação, compreensão e regulação das emoções. Para esses autores, a IE é fundamentalmente uma capacidade cognitiva que permite ao indivíduo processar informações emocionais de maneira racional, auxiliando-o na adaptação e na interação social. No contexto da liderança, esse modelo destaca a importância da percepção emocional — ou seja, a habilidade de reconhecer e identificar emoções em si mesmo e nos outros — como ponto de partida para uma comunicação eficaz e para a resolução de conflitos interpessoais.

A assimilação emocional permite ao líder utilizar as emoções para priorizar informações e melhorar o julgamento em tomadas de decisão. A compreensão das emoções ajuda a identificar e interpretar emoções complexas, enquanto a regulação emocional permite controlar as próprias reações e ajustar as respostas conforme as necessidades do momento. Esse modelo é especialmente relevante para líderes que enfrentam situações onde a necessidade de interpretar e adaptar-se aos estados emocionais de suas equipes é frequente, pois, cada um desses processos contribui para a criação de um ambiente de confiança e colaboração.

Já o modelo de Goleman (1995) ampliou o conceito de IE ao incluir aspectos emocionais e traços de personalidade que afetam o sucesso pessoal e profissional. Para Goleman (1995), a IE não é apenas uma habilidade cognitiva, mas também envolve competências emocionais que influenciam diretamente a qualidade das relações interpessoais. Esse modelo organiza a IE em cinco domínios: autoconsciência, autorregulação, motivação, empatia e habilidades sociais. Na prática da liderança, esses domínios são especialmente valiosos, pois a autoconsciência permite que o líder reconheça como suas próprias emoções afetam suas decisões e comportamentos (Goleman, 2007; Moreira, 2017).

A autorregulação é fundamental para que o líder possa controlar suas emoções, mantendo-se calmo e equilibrado mesmo em situações desafiadoras. A motivação representa a capacidade do líder de se manter determinado e focado em seus objetivos, o que é essencial para inspirar sua equipe a enfrentar obstáculos com resiliência (Goleman, 2007; Moreira, 2017). A empatia permite que o líder compreenda as emoções e perspectivas dos colaboradores, construindo relações de confiança e respeito mútuo, enquanto as habilidades sociais facilitam a criação de interações construtivas e o fortalecimento dos laços interpessoais. Diferente do modelo de Salovey e Mayer (1990), que foca nas habilidades cognitivas, Goleman (1995) vê a IE como uma combinação de habilidades emocionais e traços de personalidade, destacando-se como uma competência crucial no ambiente corporativo para promover um clima organizacional harmonioso e produtivo.

O modelo de Bar-On (1997), por sua vez, adota uma abordagem mista, tratando a IE como um conjunto de habilidades emocionais e sociais que contribuem para o bem-estar psicológico e a adaptação social. Bar-On (1997) definiu a IE em cinco domínios principais: intrapessoal, interpessoal, adaptabilidade, gerenciamento do estresse e humor geral. O domínio intrapessoal envolve o autoconhecimento e a independência emocional, permitindo que os líderes desenvolvam uma sólida compreensão de si mesmos. O domínio interpessoal abrange a empatia e a responsabilidade social, habilidades essenciais para a construção de relações respeitadas e colaborativas.

A adaptabilidade, ou capacidade de ajustar-se e resolver problemas, é crucial para líderes em ambientes dinâmicos e complexos. O gerenciamento do estresse envolve a habilidade de manter a calma e lidar com situações de alta pressão, enquanto o humor geral representa o otimismo e a satisfação com a vida, fatores que afetam diretamente o clima organizacional e a moral da equipe. Esse modelo ressalta que a IE não se limita ao controle emocional, mas abrange também a adaptação e o desenvolvimento de uma postura positiva e resiliente frente às adversidades, características essenciais para líderes em contextos organizacionais voláteis (Bonella *et al.*, 2023).

Cada um desses modelos oferece uma perspectiva única sobre a IE e sua aplicação na liderança. O modelo de Salovey e Mayer (1990) destaca a IE como uma habilidade cognitiva, útil para interpretar e gerenciar emoções de forma racional. O modelo de Goleman enfatiza a importância das competências emocionais e da personalidade para o sucesso profissional, enquanto o modelo de Bar-On (1997) valoriza a capacidade de adaptação ao ambiente social e o bem-estar emocional.

Juntos, esses modelos fornecem uma compreensão abrangente da IE, explorando como ela sustenta as habilidades interpessoais que são fundamentais para a eficácia da liderança e para o fortalecimento de um ambiente de trabalho colaborativo e produtivo. A aplicação desses modelos permite que líderes ajustem suas abordagens e desenvolvam habilidades específicas que promovem o engajamento e o alinhamento dos colaboradores com os objetivos organizacionais, reforçando a IE como uma competência indispensável para o sucesso organizacional.

2.3 Estilos de Liderança e a Inteligência Emocional

A Inteligência Emocional (IE) é uma competência fundamental que influencia diretamente a eficácia de diferentes estilos de liderança (Pereira *et al.*, 2019). Em um ambiente

organizacional dinâmico e repleto de desafios, líderes emocionalmente inteligentes têm maior capacidade de adaptar seu estilo de liderança às necessidades de sua equipe, promovendo um clima organizacional positivo e aumentando o engajamento dos colaboradores. Entre os principais estilos de liderança que se beneficiam da IE estão a liderança transformacional, a liderança transacional e a liderança situacional, cada um exigindo uma combinação única de habilidades emocionais (Leite *et al.*, 2023).

A liderança transformacional é caracterizada pela capacidade do líder de inspirar e motivar seus colaboradores a irem além de suas próprias expectativas e a se engajarem nas metas de longo prazo da organização. Esse estilo de liderança requer que o líder possua uma alta dose de IE, pois, ao ser capaz de compreender e gerenciar suas próprias emoções, ele se torna um modelo de comportamento positivo e resiliente (Abi Rached; Santos; Ferreira, 2020).

Além disso, a IE permite que o líder transformacional utilize empatia e habilidades sociais para entender as motivações dos membros da equipe e apoiá-los em seu desenvolvimento pessoal e profissional. Por meio de uma comunicação eficaz e de um relacionamento próximo com a equipe, o líder transformacional cria um ambiente de confiança e inovação, onde os colaboradores se sentem inspirados a dar o melhor de si e a contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais (Choi *et al.*, 2016; Xiao; Zhang; Ordonez de Pablos, 2017; Phong; Hui; Son, 2018). A IE, nesse contexto, é essencial para que o líder desenvolva uma visão compartilhada e envolva emocionalmente a equipe, fortalecendo o compromisso e a coesão do grupo.

Em contraste, a liderança transacional baseia-se em um sistema de recompensas e punições para garantir que os colaboradores cumpram as metas e os padrões de desempenho estabelecidos. Embora esse estilo de liderança pareça mais rígido em comparação ao transformacional, a IE ainda desempenha um papel importante (Abelha; Carneiro; Cavazotte, 2018). Líderes transacionais emocionalmente inteligentes sabem como aplicar as recompensas e sanções de maneira justa e equilibrada, garantindo que a equipe se sinta motivada e respeitada (Day; Antonakis, 2012).

A autorregulação emocional é essencial para esses líderes, pois evita reações impulsivas e permite que as correções sejam feitas de forma construtiva. Além disso, a empatia e a habilidade de comunicação eficaz ajudam o líder transacional a entender as necessidades e preocupações dos colaboradores, ajustando suas abordagens para manter a motivação e evitar conflitos. Assim, a IE contribui para que o líder transacional construa uma relação de confiança e respeito mútuo com a equipe, mesmo em um ambiente onde as recompensas e as punições desempenham um papel central (Goleman, 2007; Goleman, 2015).

A liderança situacional, por sua vez, exige uma grande flexibilidade emocional, pois o líder deve ser capaz de adaptar seu estilo às diferentes situações e necessidades dos colaboradores. Esse estilo de liderança é baseado na premissa de que não há um único estilo ideal, e que o líder deve ajustar sua abordagem conforme o nível de maturidade, experiência e motivação de cada membro da equipe. A IE é fundamental para a liderança situacional, pois proporciona ao líder a empatia e o entendimento necessários para avaliar as circunstâncias e escolher a melhor estratégia para cada contexto (Cunha; Cunha; Rego, 2014).

Por exemplo, em uma situação que demanda orientação e supervisão direta, o líder pode adotar um estilo mais diretivo, mas em momentos onde a equipe demonstra maior autonomia, ele pode adotar uma abordagem mais delegativa. A autorregulação emocional permite que o líder situacional mantenha a calma e a clareza, mesmo diante de mudanças e incertezas, enquanto a empatia facilita a criação de uma relação de confiança e respeito com a equipe (Cunha; Cunha; Rego, 2014).

Ao promover uma liderança adaptável e responsiva, a IE fortalece cada um desses estilos de liderança, permitindo que os líderes se conectem com suas equipes em um nível mais profundo. Isso resulta em um ambiente de trabalho colaborativo e engajador, onde os colaboradores se sentem valorizados e motivados a contribuir com ideias e esforços para o sucesso da organização. Em última análise, a IE desempenha um papel central no desenvolvimento de habilidades interpessoais que são fundamentais para o sucesso de qualquer estilo de liderança, favorecendo a criação de um clima organizacional harmonioso e produtivo (Goleman, 2015).

2.4 Benefícios da IE para a Eficácia da Liderança

A Inteligência Emocional (IE) desempenha um papel essencial na eficácia da liderança, influenciando aspectos fundamentais como a tomada de decisões, o gerenciamento de conflitos e a motivação da equipe. Líderes emocionalmente inteligentes têm uma capacidade aprimorada de lidar com os desafios e pressões do ambiente organizacional, demonstrando controle emocional e adaptabilidade. Essa habilidade não só fortalece seu desempenho como líderes, mas também contribui para a criação de um ambiente de trabalho onde a confiança, o engajamento e a colaboração se tornam prioridades, promovendo assim o alcance dos objetivos organizacionais (Choudhary *et al.*, 2017; Xavier; Nunes, 2023).

Um dos principais benefícios da IE para a liderança é a melhoria na tomada de decisões. A IE permite que os líderes mantenham a clareza mental, mesmo em situações de estresse, o

que é crucial para decisões estratégicas. Líderes com alta IE conseguem avaliar situações complexas com maior objetividade, evitando que emoções negativas, como ansiedade ou frustração, interfiram em suas escolhas (Dias; Borges, 2015).

A autorregulação emocional, um dos pilares da IE, permite que o líder adote uma postura equilibrada e analítica, considerando diferentes perspectivas e impactos antes de tomar uma decisão. Além disso, a IE ajuda o líder a considerar o contexto emocional da equipe ao tomar decisões, assegurando que suas escolhas não apenas satisfaçam as metas organizacionais, mas também promovam o bem-estar dos colaboradores e mantenham a harmonia na equipe (Goleman, 2007; Dias; Borges, 2015).

Outro benefício significativo da IE para a liderança é sua contribuição para o gerenciamento eficaz de conflitos. Em qualquer organização, conflitos são inevitáveis, mas líderes emocionalmente inteligentes estão mais bem equipados para mediar essas situações e transformá-las em oportunidades de aprendizado e crescimento. A IE permite que o líder identifique as causas emocionais dos conflitos, promovendo uma resolução baseada no entendimento mútuo e na empatia (Ferreira; Fonseca; Nunes, 2023).

Em vez de reagir impulsivamente ou evitar o conflito, o líder utiliza suas habilidades emocionais para facilitar uma conversa aberta e construtiva entre as partes envolvidas, ajudando todos a encontrar um consenso. Isso não só resolve o conflito imediato, mas também fortalece o respeito e a confiança entre os membros da equipe, criando uma base sólida para colaborações futuras e reduzindo a ocorrência de novos conflitos (Ferreira; Fonseca; Nunes, 2023).

A motivação da equipe é outro aspecto da liderança diretamente beneficiado pela IE. Líderes com alta IE são capazes de reconhecer e responder às necessidades emocionais de seus colaboradores, criando um ambiente de trabalho que valoriza e motiva cada indivíduo. A empatia e as habilidades sociais, componentes-chave da IE, permitem que o líder estabeleça conexões autênticas com os colaboradores, compreendendo suas expectativas e oferecendo o suporte necessário para seu desenvolvimento (Choudhary *et al.*, 2017; Xavier; Nunes, 2023).

Ao proporcionar *feedback* positivo e ao reconhecer os esforços e conquistas da equipe, o líder emocionalmente inteligente eleva a moral e o engajamento dos colaboradores, promovendo um clima organizacional no qual todos se sentem valorizados e motivados a contribuir para os objetivos coletivos. Esse tipo de liderança ajuda a reduzir a rotatividade e aumenta o comprometimento dos colaboradores, pois eles percebem que seu bem-estar e desenvolvimento são prioridades para a organização (Goleman, 2007; Dias; Borges, 2015).

Além de impactar a tomada de decisões, o gerenciamento de conflitos e a motivação da equipe, a IE promove a criação de um ambiente de trabalho colaborativo e de alto desempenho.

Líderes emocionalmente inteligentes são hábeis em cultivar um clima de confiança e respeito, onde os colaboradores se sentem à vontade para compartilhar ideias e opiniões sem receio de julgamentos negativos (Silva, 2010).

Esse ambiente de segurança psicológica é essencial para a inovação e a criatividade, pois encoraja os colaboradores a assumirem riscos calculados e a experimentarem novas abordagens para resolver problemas organizacionais. A IE, portanto, não apenas aprimora as habilidades individuais do líder, mas também impacta positivamente a dinâmica e a cultura organizacional, promovendo o alinhamento entre os objetivos individuais e os objetivos estratégicos da organização.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa científica, compreendida como um processo sistemático de investigação, busca responder a questões específicas por meio da coleta, análise e interpretação de dados. Segundo Gil (2022), ela desempenha um papel essencial na construção do conhecimento, promovendo o desenvolvimento de teorias e o aprimoramento de práticas. No contexto acadêmico e organizacional, a pesquisa científica oferece subsídios para decisões fundamentadas, contribuindo para o progresso contínuo e sustentável.

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa exploratória e descritiva. De acordo com Gil (2022), a pesquisa exploratória tem como finalidade proporcionar maior familiaridade com o problema investigado, enquanto a pesquisa descritiva se concentra em detalhar as características de um fenômeno específico, como a relação entre Inteligência Emocional (IE) e liderança organizacional. A abordagem adotada é qualitativa, adequada para interpretar fenômenos complexos e subjetivos. Segundo Minayo (2014), a pesquisa qualitativa permite compreender as experiências e atribuir significados, sendo especialmente apropriada para explorar as nuances da IE no contexto da liderança.

Para atender aos objetivos do estudo, foi realizada uma revisão narrativa da literatura. Esse método possibilita integrar informações de diversas fontes sem a necessidade de seguir um protocolo rigoroso de seleção (Rother, 2007). Tal abordagem é particularmente útil para examinar campos de estudo amplos e oferecer uma visão crítica e abrangente da literatura existente. Ao final, 12 artigos atenderam aos critérios de inclusão e compuseram a revisão narrativa.

Os dados foram coletados em bases acadêmicas amplamente reconhecidas na área de Administração e Ciências Sociais Aplicadas, como Google Acadêmico, SciELO, SPELL e

CAPES. No Google Acadêmico, 128 artigos foram analisados, sendo 1 selecionado por correlacionar diretamente IE e liderança, 41 artigos discutiam IE e liderança de maneira desconexa, e 87 não atendiam ao tema. No SciELO, 8 artigos foram triados, dos quais 4 abordavam IE em contextos organizacionais. No SPELL, foram avaliados 12 artigos, com 3 selecionados por conectarem IE e liderança, enquanto 1 não atendia ao tema, e 11 abordavam os conceitos sem relação direta. Na CAPES, 33 artigos foram analisados, dos quais 4 foram incluídos por sua relevância, enquanto 17 não atendiam ao tema, e 12 discutiam IE e liderança sem conexão específica ao foco do estudo.

Os critérios de inclusão consideraram artigos publicados entre 2019 e 2024 que abordassem IE e liderança em contextos organizacionais, priorizando a relevância, a atualidade e a aderência ao tema. A análise foi conduzida de forma qualitativa e exploratória, identificando padrões, lacunas e tendências na literatura. Conforme Bardin (2016), essa abordagem possibilita a interpretação detalhada de textos e a construção de categorias temáticas. Neste estudo, os temas centrais incluem modelos de IE, práticas de liderança e os benefícios organizacionais associados à IE, alinhando-se aos objetivos propostos e fornecendo subsídios para discussões aprofundadas.

Para trabalhos futuros, recomenda-se incorporar aspectos metodológicos mais sistemáticos, como revisões sistemáticas e estudos empíricos longitudinais, a fim de reforçar a validade das conclusões e expandir a aplicabilidade prática das competências de inteligência emocional no contexto da liderança organizacional.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção, apresentam-se os principais achados da revisão narrativa realizada, organizados em categorias que dialogam diretamente com a pergunta problema e os objetivos do estudo. As análises enfocam a relação entre Inteligência Emocional (IE) e práticas de liderança, destacando as competências emocionais mais relevantes para o desenvolvimento de habilidades interpessoais, bem como os benefícios organizacionais decorrentes da aplicação da IE. Além disso, são discutidos desafios e lacunas identificados na literatura, contribuindo para um entendimento crítico e aprofundado do tema.

4.1 Relação entre IE e Liderança no Contexto Organizacional

A IE desempenha um papel central no fortalecimento das habilidades interpessoais dos líderes, sendo essencial para a gestão eficaz de pessoas e para a promoção de um ambiente organizacional colaborativo. A seguir, o Quadro 1 apresenta estudos que trabalham diretamente essa relação:

Quadro 1 - Estudos sobre a Relação entre IE e Liderança no Contexto Organizacional

Autores	Título	Escopo do Estudo
Campos; Massi (2020)	A inteligência emocional e social auxiliando o líder a atuar no ciclo de sucesso nas organizações de serviço	Verificar a possibilidade de correlacionar as práticas do ciclo de sucesso das organizações de serviço com os componentes das inteligências emocional e social que o líder deve desenvolver.
Santos (2021)	Inteligência emocional e o desempenho de líderes: Um estudo sobre como líderes percebem a sua Inteligência Emocional e a relacionam com o seu desempenho	Compreender a autoconsciência dos líderes em relação à sua IE e identificar como essa habilidade influencia seu comportamento e desempenho em diferentes situações no ambiente corporativo.
Pacheco; Peixoto; Muniz (2023)	Inteligência Emocional e Liderança no Contexto Organizacional: uma Revisão Sistemática (1990–2020)	Revisão sistemática que aborda a relação entre IE e liderança no ambiente de trabalho.
Lima <i>et al.</i> (2023)	As conexões entre Inteligência Emocional e Liderança Transformacional: um estudo de revisão sistemática	O estudo busca entender como a inteligência emocional pode influenciar positivamente a capacidade de líderes transformacionais em motivar e engajar suas equipes, promovendo transformações culturais e inovações organizacionais.
Vieira (2024)	A Inteligência Emocional como Pilar da Liderança Moderna: Explorando Impactos no Comportamento Organizacional	Explora como a IE molda comportamentos organizacionais e estratégias para a gestão de pessoas.

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Os estudos de Lima *et al.* (2023), Vieira (2024), Santos (2021), Campos e Massi (2020) e Pacheco, Peixoto e Muniz (2023) reforçam essa premissa, destacando a influência positiva da IE no desempenho dos líderes, no engajamento das equipes e na construção de ambientes organizacionais colaborativos.

Campos e Massi (2020) destacam como líderes emocionalmente inteligentes, ao utilizarem competências como empatia e autorregulação emocional, criam ciclos positivos de sucesso organizacional. Essas práticas não apenas promovem maior satisfação dos colaboradores, mas também impactam positivamente a experiência do cliente, resultando em

fidelização e sucesso organizacional. Essa abordagem prática é complementada por Pacheco, Peixoto e Muniz (2023), que destacam a IE como central para o estilo de liderança transformacional. Segundo os autores, líderes com alta IE inspiram suas equipes, promovem desenvolvimento intelectual e emocional, e criam culturas organizacionais orientadas para o alto desempenho.

Ambos os estudos convergem ao demonstrar que a IE é um diferencial competitivo, particularmente na retenção de talentos e na satisfação dos liderados. Contudo, enquanto Campos e Massi (2020) focam no contexto específico de serviços, Pacheco, Peixoto e Muniz (2023) ampliam a discussão para diferentes estilos de liderança e seu impacto em métricas organizacionais como engajamento e desempenho.

Lima *et al.*, (2023) exploram como a IE é essencial em contextos que demandam inovação e engajamento cultural. A empatia e a autorregulação emocional são identificadas como pilares para a liderança transformacional, permitindo que os líderes adaptem suas abordagens em cenários de alta complexidade. Além disso, o estudo revela que a IE contribui diretamente para o aumento da eficácia das equipes, alinhando metas organizacionais e satisfação individual.

De forma complementar, Vieira (2024) sublinha a importância da IE para líderes modernos que enfrentam desafios em ambientes multiculturais e dinâmicos. Competências como autoconsciência, empatia e habilidades sociais são destacadas não apenas como elementos que impactam o desempenho dos líderes, mas também como ferramentas que moldam a cultura organizacional. Vieira (2024) enfatiza que a liderança visionária e o *coaching*, estilos potencializados pela IE, fomentam a inovação e a coesão organizacional.

Santos (2021) apresenta uma perspectiva mais introspectiva, analisando a percepção dos próprios líderes sobre sua IE. O estudo revela que líderes com alta IE lidam melhor com situações de estresse e conflito, promovendo ambientes de confiança e cooperação. Contudo, Santos (2021) também aponta lacunas na autoconsciência de alguns líderes, que subestimam a importância da IE no gerenciamento de pressões e nos relacionamentos interpessoais. Essa lacuna reforça a necessidade de programas de treinamento e suporte emocional nas organizações.

Em conjunto, os estudos evidenciam que a IE é central para o sucesso da liderança no contexto organizacional. Enquanto Lima *et al.* (2023) e Vieira (2024) destacam os impactos positivos da IE em estilos de liderança transformacional e colaborativa, Santos (2021) oferece observações práticas sobre as dificuldades enfrentadas por líderes que ainda não desenvolveram plenamente suas competências emocionais. Campos e Massi (2020) e Pacheco, Peixoto e Muniz

(2023) contribuem com uma perspectiva prática e sistemática, enfatizando o papel da IE em diferentes estilos de liderança.

Os estudos sugerem então que a IE não apenas potencializa o desempenho dos líderes, mas também contribui para a construção de culturas organizacionais resilientes e inovadoras. Contudo, é evidente a necessidade de mais estudos empíricos que explorem nuances culturais e contextuais, especialmente em ambientes brasileiros. Assim, a IE se consolida como uma ferramenta indispensável para líderes que buscam alinhar objetivos organizacionais ao bem-estar coletivo, promovendo ambientes colaborativos e inspiradores.

4.2 Competências de IE para o Desenvolvimento de Habilidades Interpessoais

As competências de Inteligência Emocional (IE) desempenham um papel crucial na construção de habilidades interpessoais eficazes no ambiente organizacional. Essas competências, como empatia, autorregulação e habilidades sociais, são essenciais para que líderes desenvolvam relações interpessoais produtivas e promovam um ambiente colaborativo. O Quadro 2 sintetiza os principais estudos que exploram como essas competências são aplicadas no contexto organizacional.

Quadro 2 – Principais estudos sobre competências de IE e habilidades interpessoais no ambiente organizacional

Autores	Competências Principais de IE	Contribuições
Campos; Massi (2020)	Empatia, autorregulação	Liderança em serviços: promove ciclos positivos entre líderes e liderados, impactando a experiência do cliente.
Peixoto; Muniz (2022)	Habilidades sociais, empatia	Comparação entre líderes e liderados; destaca lacunas no desenvolvimento de IE em líderes.
Monteiro (2020)	Autoconhecimento, criatividade	A IE fomenta inovação ao melhorar processos decisórios e adaptabilidade dos líderes e colaboradores.
Santos (2021)	Autoconsciência, autorregulação	IE ajuda líderes a gerenciar estresse e conflitos, promovendo confiança e cooperação.
Lima <i>et al.</i> (2023)	Motivação, empatia	IE como fator mediador na liderança transformacional, fomentando inovação e engajamento.
Sumadi <i>et al.</i> (2024)	Extroversão, abertura à experiência	Relação entre IE e eficácia na liderança transformacional no setor hospitalar.

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

As competências de IE são fundamentais para a construção de relações interpessoais eficazes, especialmente em contextos organizacionais que demandam inovação, adaptabilidade e liderança estratégica. Componentes como empatia, autorregulação e habilidades sociais destacam-se como pilares essenciais para o desempenho dos líderes e para a criação de ambientes organizacionais produtivos e colaborativos.

Campos e Massi (2020) oferecem uma análise sobre a influência da IE no ciclo de sucesso das organizações de serviços, destacando como líderes emocionalmente inteligentes podem alinhar práticas de gestão de pessoas para alcançar resultados organizacionais excepcionais. O estudo parte da premissa de que a liderança eficaz é construída não apenas sobre competências técnicas, mas também em habilidades emocionais e sociais que favorecem a coesão das equipes e o engajamento organizacional.

De acordo com os autores, a IE permite que os líderes gerenciem suas próprias emoções e as de suas equipes, criando um ambiente de trabalho saudável e colaborativo. A empatia, um dos pilares da IE, é enfatizada como uma habilidade indispensável para compreender as necessidades dos liderados e dos clientes, promovendo uma cultura de cuidado e excelência no atendimento. Campos e Massi (2020) sugerem que líderes que demonstram empatia tendem a construir relacionamentos sólidos e inspirar maior comprometimento por parte de suas equipes, o que impacta diretamente na qualidade do serviço oferecido.

Outro componente central abordado no estudo é a autorregulação, que capacita os líderes a manterem o controle emocional em situações de alta pressão e a tomarem decisões mais assertivas. A autorregulação é particularmente relevante no setor de serviços, onde a interação direta com clientes exige uma postura equilibrada e resiliente por parte dos líderes e suas equipes.

Os autores também correlacionam práticas específicas do ciclo de sucesso organizacional com competências de IE. Por exemplo, estratégias como oferecer autonomia às equipes, fornecer feedback construtivo e reconhecer o desempenho individual são apresentadas como formas eficazes de alavancar a IE para melhorar a satisfação dos empregados e a fidelidade dos clientes. Essa abordagem demonstra que as competências emocionais não apenas melhoram as interações interpessoais, mas também têm impacto direto nos resultados financeiros e na sustentabilidade organizacional.

Em uma perspectiva mais ampla, Campos e Massi (2020) ressaltam que o desenvolvimento de habilidades emocionais e sociais é essencial para líderes que buscam alinhar as expectativas organizacionais com as demandas dos colaboradores. A pesquisa conclui que a IE é um elemento transformador na liderança, capaz de potencializar o

desempenho das equipes e promover ciclos contínuos de sucesso nas organizações de serviços. Nos estudos de Lima *et al.*, (2023) e Peixoto e Muniz (2020) as contribuições estão mais concentradas na compreensão do papel da IE na liderança, embora em contextos distintos. Lima *et al.* (2023) investigam a relação entre IE e liderança transformacional em uma instituição de ensino superior, destacando que a IE é essencial para inspirar e motivar equipes, promovendo mudanças positivas e maior engajamento. Utilizando a Técnica de Associação Livre de Palavras, os autores identificaram que a IE é associada à capacidade de gerenciar emoções, facilitando a comunicação e a resolução de conflitos. Além disso, os resultados apontam que líderes emocionalmente inteligentes contribuem para o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores, criando um ambiente de apoio e crescimento.

Peixoto e Muniz (2020), por sua vez, examina a aplicação da IE na liderança militar, com foco em oficiais do Exército Brasileiro formados na Academia Militar das Agulhas Negras. O estudo ressalta que a IE é fundamental para a tomada de decisões equilibradas sob pressão, gestão eficaz de conflitos e motivação das equipes. Líderes com alta IE demonstraram maior habilidade em resolver conflitos de forma assertiva, mantendo a coesão e a disciplina, além de inspirar e engajar subordinados em ambientes desafiadores.

Embora os contextos analisados sejam distintos – educacional e militar –, ambos os estudos convergem na importância da IE para o êxito da liderança. Em ambos os casos, competências como autorregulação, empatia e habilidades sociais são cruciais para melhorar a comunicação interpessoal, tomar decisões estratégicas e promover ambientes de trabalho positivos. Lima *et al.* (2023) sugerem que a IE fortalece práticas transformacionais, enquanto Peixoto e Muniz (2020) enfatiza a necessidade de desenvolver a IE em ambientes de alta pressão, como as Forças Armadas.

Já os estudos de Sumadi *et al.* (2024) e Monteiro (2020) reforçam a centralidade das competências de IE para o desenvolvimento de uma liderança eficaz em cenários complexos e dinâmicos. Sumadi *et al.* (2024) investigam a influência da IE, combinada com os traços da personalidade *Big Five*, no sucesso de líderes em posições gerenciais. O estudo aponta que a abertura à experiência e a extroversão estão positivamente associadas à liderança transformacional, destacando que líderes emocionalmente inteligentes não apenas gerenciam bem suas equipes, mas também inspiram inovação e coesão organizacional. Esses traços, integrados à IE, aumentam significativamente a eficácia gerencial, como evidenciado pela variação de 56% na liderança transformacional explicada por essas características.

Monteiro (2020), por outro lado, enfatiza o papel do autoconhecimento e da criatividade como competências-chave para a IE, sugerindo que essas habilidades são indispensáveis para

que líderes tomem decisões estratégicas e promovam mudanças organizacionais. O estudo ressalta que líderes emocionalmente inteligentes têm maior capacidade de criar ambientes de trabalho inovadores e resilientes, alinhando objetivos organizacionais com valores pessoais e promovendo a motivação intrínseca de suas equipes.

Ao integrar os achados de ambos os estudos, observa-se que as competências de IE não atuam isoladamente, mas em sinergia com traços de personalidade e habilidades gerenciais específicas. Por exemplo, enquanto Sumadi *et al.* (2024) destacam o impacto da agradabilidade e da extroversão na construção de relacionamentos interpessoais sólidos, Monteiro (2020) enfatiza que a autorregulação emocional e a criatividade são indispensáveis para a resolução de conflitos e adaptação a ambientes de alta complexidade.

Uma reflexão crítica dos dois estudos revela que, embora ambos explorem amplamente o papel da IE, há diferenças metodológicas e contextuais que enriquecem a análise. Sumadi *et al.*, (2024) adotam uma abordagem quantitativa, focada em associações estatísticas entre variáveis, enquanto Monteiro (2020) adota uma perspectiva mais qualitativa e estratégica, analisando a aplicação prática da IE em cenários organizacionais reais. Essa diferença metodológica destaca a necessidade de estudos complementares que integrem ambas as abordagens, ampliando a compreensão sobre como desenvolver e aplicar IE no contexto da liderança.

Os estudos reforçam então que a IE é uma competência crucial para o alcance dos objetivos organizacionais, mas sua efetividade depende de contextos específicos e da integração com outras habilidades e traços individuais. Líderes que dominam competências como empatia, autorregulação e criatividade têm maior probabilidade de fomentar ambientes colaborativos, inovadores e produtivos, garantindo não apenas resultados organizacionais, mas também o bem-estar de suas equipes.

4.3 Impactos da IE na Eficácia e Desempenho da Liderança

Os estudos analisados apresentam evidências robustas sobre como a Inteligência Emocional (IE) impacta a eficácia da liderança em diferentes contextos organizacionais. O Quadro 3 sintetiza as principais contribuições desses estudos, destacando os benefícios organizacionais da IE, como retenção de talentos, melhoria do clima organizacional e aumento da produtividade.

Quadro 3 - Impactos da IE na Eficácia e Desempenho da Liderança

Autores	Principais Contribuições
Lima <i>et al.</i> , (2022)	IE contribui para a retenção de talentos ao promover um ambiente que valoriza as necessidades individuais e aumenta o engajamento dos colaboradores.
Moreira; Rua (2023)	Líderes emocionalmente inteligentes inspiram confiança, gerenciam conflitos e promovem um clima organizacional positivo, impactando diretamente a produtividade.
Santos; Balsanelli; Souza (2024)	Mindfulness aumenta a IE, reduz o estresse e melhora a resiliência, promovendo um ambiente organizacional mais saudável e colaborativo.
Novelli; Souza (2024)	Combinar IE com estilos flexíveis de liderança aumenta a retenção de talentos, otimiza processos e fortalece o desempenho organizacional.

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Os estudos analisados demonstram como a Inteligência Emocional (IE) impacta positivamente a eficácia da liderança, influenciando aspectos essenciais como produtividade, retenção de talentos e clima organizacional. Cada estudo oferece uma contribuição distinta para o entendimento do papel estratégico da IE no ambiente corporativo.

Lima *et al.* (2022) destacam que a IE é fundamental para o ambiente organizacional, pois influencia diretamente a capacidade de colaboradores e líderes lidarem com adversidades e pressões. Isso resulta em menor rotatividade e maior engajamento das equipes. No entanto, a ausência de IE em líderes pode intensificar conflitos interpessoais e desmotivação, aumentando o turnover. Embora o estudo forneça insights relevantes, carece de estratégias práticas para aplicar a IE como ferramenta de retenção em contextos variados.

Além disso, o controle emocional, quando desenvolvido, promove um clima organizacional positivo e produtivo, embora o artigo não explore amplamente os efeitos da IE em organizações multiculturais ou diversos contextos de diversidade. Quanto à produtividade, o estudo aponta que líderes emocionalmente inteligentes conseguem motivar suas equipes e criar um ambiente de alta performance. Contudo, a ausência de exemplos práticos limita a aplicabilidade das conclusões.

Moreira e Rua (2023) aprofundam a relação entre IE e liderança transformacional no setor tecnológico português. Os autores identificam que dimensões específicas da IE, como autoavaliação emocional (SEA), avaliação emocional dos outros (OEA) e uso das emoções (UE), têm uma relação significativa com o estilo de liderança transformacional. A SEA permite que líderes reconheçam e gerenciem suas emoções estrategicamente, enquanto a OEA, ou

empatia, é essencial para compreender as necessidades emocionais das equipes, promovendo pertencimento e motivação. Já a UE incentiva otimismo e inovação, criando um ambiente onde criatividade e desempenho prosperam. Apesar da relevância, o estudo limita-se ao setor tecnológico, deixando em aberto a generalização dos resultados para outros segmentos.

No estudo de Novelli e Souza (2024), a conexão entre liderança situacional e IE é explorada, revelando que líderes emocionalmente inteligentes adaptam seus estilos de liderança às necessidades das equipes. Essa flexibilidade contribui para a eficácia da gestão e para a criação de um ambiente colaborativo. Além disso, a IE é destacada como essencial para os pilares da liderança situacional – pessoas, processos e resultados –, ajudando líderes a construir relacionamentos sólidos e resolver conflitos. No entanto, o estudo não aborda profundamente o impacto de variáveis externas, como cultura organizacional e fatores macroeconômicos, limitando sua aplicabilidade.

Finalmente, Santos, Balsanelli e Souza (2024) analisam os impactos de uma intervenção baseada em *mindfulness* na IE e resiliência de líderes de enfermagem durante a pandemia de COVID-19. Os resultados mostram que práticas de *mindfulness* melhoram significativamente dimensões como sociabilidade e autocontrole, fortalecendo a capacidade dos líderes de gerenciar conflitos e criar ambientes colaborativos. Além disso, a atenção plena contribuiu para a redução do estresse e maior equilíbrio emocional, promovendo um clima organizacional positivo. No entanto, a amostra limitada e o foco em um único setor restringem a generalização dos achados. Ainda assim, o estudo sugere que a integração de *mindfulness* em programas de liderança pode ser uma estratégia eficaz e de alto impacto para promover equilíbrio emocional e desempenho organizacional.

Os quatro estudos analisados convergem para destacar a centralidade da Inteligência Emocional (IE) como um diferencial estratégico na liderança contemporânea. A IE não apenas capacita líderes a lidar com as complexidades do ambiente organizacional moderno, mas também promove impactos tangíveis em resultados fundamentais, como retenção de talentos, produtividade e clima organizacional. No entanto, a análise crítica evidencia que, apesar das contribuições significativas de cada estudo, ainda há lacunas importantes a serem preenchidas. Por exemplo, enquanto Lima *et al.* (2022) oferecem uma visão abrangente dos benefícios teóricos da IE, faltam diretrizes práticas que facilitem sua implementação em diferentes setores. Moreira e Rua (2023), embora demonstrem com clareza as dimensões específicas da IE que influenciam a liderança transformacional, limitam-se ao setor tecnológico, restringindo a aplicabilidade de suas conclusões. Novelli e Souza (2024) avançam ao integrar IE e liderança situacional, mas não exploram suficientemente o impacto de fatores contextuais,

como diversidade cultural ou desafios macroeconômicos. Por fim, Santos, Balsanelli e Souza (2024) fornecem uma contribuição inovadora ao vincular *mindfulness* à IE, mas a amostra pequena e o foco setorial apontam a necessidade de estudos mais amplos e diversificados.

Essas limitações indicam que, apesar do consenso sobre a importância da IE, sua aplicação prática e generalização ainda enfrentam desafios. Há uma clara necessidade de mais estudos empíricos e interdisciplinares que investiguem como a IE pode ser integrada de maneira efetiva a estratégias organizacionais em diferentes setores e culturas. Ainda assim, os estudos destacam que líderes emocionalmente inteligentes são agentes transformadores, capazes de promover ambientes colaborativos, melhorar a eficiência das equipes e alcançar resultados estratégicos de maneira sustentável.

4.4 Desafios na Aplicação da Inteligência Emocional na Liderança

Os estudos analisados apresentam contribuições significativas para a compreensão da IE na liderança, mas também revelam desafios e lacunas que limitam sua aplicação prática e generalização. A seguir, discutem-se esses aspectos de maneira integrada e crítica.

O estudo de Campos e Massi (2020) destaca o impacto transformador da IE em organizações de serviços, evidenciando como competências como empatia e autorregulação emocional podem reduzir conflitos e aumentar a satisfação organizacional. Contudo, a pesquisa limita-se ao setor de serviços, não explorando suficientemente a aplicabilidade dessas competências em outros contextos de liderança. A ausência de dados empíricos robustos e exemplos práticos para desenvolver essas habilidades em líderes restringe a generalização das conclusões, deixando espaço para investigações mais amplas e detalhadas.

Já Moreira e Rua (2023) avançam ao correlacionar dimensões específicas da IE com a liderança transformacional no setor tecnológico. Embora o uso do modelo de equações estruturais fortaleça a validade dos resultados, o foco restrito ao contexto tecnológico português limita a aplicabilidade dos achados em organizações de maior porte ou outros setores. A ausência de correlação significativa entre regulação emocional e liderança transformacional levanta questões sobre a integração dessa competência no modelo, sugerindo a necessidade de estudos que explorem variáveis contextuais, como cultura organizacional e práticas globais.

Novelli e Souza (2024), ao explorar a integração entre IE e liderança situacional, destacam como líderes emocionalmente inteligentes adaptam seus estilos às necessidades das equipes, promovendo flexibilidade e eficácia. No entanto, a falta de triangulação metodológica e uma amostra mais diversificada restringem a aplicabilidade das descobertas a outros contextos

organizacionais. Embora enfatizem a importância da maturidade emocional, os autores não apresentam orientações práticas para o desenvolvimento contínuo dessas competências, especialmente em líderes em estágios iniciais de carreira.

O estudo de Santos, Balsanelli e Souza (2024), que utiliza intervenções de *mindfulness* para aprimorar a IE em líderes de enfermagem, demonstra resultados positivos em termos de resiliência emocional e sociabilidade. No entanto, a pesquisa está limitada a um único setor e não aborda suficientemente o impacto organizacional mais amplo. Apesar de evidenciar benefícios claros para os líderes individuais, falta uma análise sobre a sustentabilidade dessas intervenções no longo prazo e sua integração em políticas organizacionais estruturadas.

Outros estudos, como os de Lima *et al.* (2022) e Vieira (2024), reforçam a relevância teórica da IE na liderança, mas enfrentam desafios semelhantes. Enquanto Lima *et al.*, (2022) não apresentam diretrizes práticas para a operacionalização da IE em contextos diversificados, Vieira (2024) limita-se a uma análise predominantemente teórica, com poucos dados empíricos que sustentem suas conclusões. Sumadi *et al.*, (2024), por sua vez, trazem uma perspectiva interdisciplinar ao correlacionar IE com traços de personalidade, mas deixam de abordar como líderes podem desenvolver IE sem predisposições naturais, restringindo a aplicabilidade dos resultados.

De forma crítica, os estudos analisados reforçam a importância da IE como ferramenta estratégica para a liderança eficaz, mas compartilham limitações metodológicas e setoriais. Há uma necessidade clara de pesquisas empíricas que abranjam setores variados, explorem fatores culturais e demográficos, e integrem análises longitudinais para avaliar a sustentabilidade das práticas de IE. Assim, a aplicação prática da IE na liderança pode ser aprimorada, transformando-a em uma competência-chave para o desenvolvimento organizacional sustentável.

4.5 Estratégias Práticas para o Desenvolvimento da IE em Líderes

O desenvolvimento da inteligência emocional (IE) em líderes exige mais do que treinamentos esporádicos; ele demanda a integração de estratégias práticas e contínuas que conectem teoria e aplicação real no ambiente organizacional. Goleman (1998) destacou que a IE abrange dimensões como autoconsciência, autorregulação, empatia, habilidades sociais e motivação intrínseca, as quais precisam ser transformadas em práticas mensuráveis e aplicáveis. Para alcançar isso, uma abordagem efetiva inclui programas estruturados de coaching executivo. Esses programas devem ir além do feedback imediato, oferecendo reflexões guiadas

sobre comportamentos emocionais, análises detalhadas de decisões e revisões de interações interpessoais. Essa abordagem permite que líderes reconheçam suas emoções, avaliem seus impactos no ambiente de trabalho e desenvolvam um senso ampliado de autoconsciência, fundamental para lideranças equilibradas.

A autorregulação, uma competência essencial no manejo de situações de alta pressão, pode ser aprimorada com práticas baseadas em *mindfulness* e treinamento de resiliência emocional. Silva, Souza e Silva (2024) sugerem que essas intervenções ajudam líderes a reduzir reações impulsivas e a desenvolver maior controle emocional em cenários críticos. Por exemplo, sessões regulares de meditação guiada no local de trabalho, acompanhadas de exercícios práticos de regulação emocional em tempo real, podem preparar líderes para enfrentar desafios como conflitos interpessoais ou mudanças organizacionais abruptas. Além disso, a resiliência emocional pode ser fortalecida por meio de cenários simulados de crises organizacionais, permitindo aos líderes praticar respostas controladas e estratégicas enquanto analisam os efeitos de suas decisões no curto e longo prazo.

A empatia, frequentemente mencionada como uma habilidade indispensável para a gestão de pessoas, também deve ser abordada de forma prática. Campos e Massi (2020) argumentam que dinâmicas interativas, como jogos de papéis, podem ajudar os líderes a se colocarem no lugar de outros membros da organização. Essa prática contribui para a compreensão de perspectivas diversas e o aprimoramento da comunicação empática. Outra abordagem prática para promover a empatia inclui a análise de casos reais de conflitos interpessoais, onde líderes discutem as decisões tomadas e suas implicações emocionais. Esse tipo de aprendizado coletivo não só enriquece a compreensão dos participantes, mas também fortalece a capacidade de liderar equipes heterogêneas com sensibilidade e eficácia.

Por fim, a implementação de uma cultura organizacional que valorize a IE é fundamental para sustentar as estratégias mencionadas. Conforme Bardin (2016), práticas educacionais adaptativas e contextuais aumentam significativamente a retenção e aplicação de habilidades emocionais. Nesse sentido, workshops regulares que conectem IE à visão estratégica da organização, integrando métricas de desempenho emocional em avaliações formais, podem gerar mudanças substanciais. Além disso, ferramentas digitais, como plataformas de feedback contínuo e avaliações de inteligência emocional em tempo real, oferecem insights práticos e personalizados para líderes. Essas ferramentas não apenas medem competências emocionais, mas também fornecem recomendações específicas para o aprimoramento contínuo.

Ao combinar programas estruturados, treinamento individualizado, práticas interativas e o uso de tecnologia, é possível criar um ecossistema organizacional que favoreça o

desenvolvimento consistente da IE em líderes. Isso não só melhora a eficácia das lideranças, mas também promove um ambiente de trabalho mais colaborativo, produtivo e resiliente. A transformação de líderes em agentes emocionalmente inteligentes não é apenas uma tendência, mas uma necessidade estratégica no atual cenário competitivo.

4.6 Impacto da IE em Diferentes Tipos de Liderança e Setores Específicos

A IE apresenta impactos variados em diferentes estilos de liderança e setores organizacionais, exigindo abordagens adaptadas às demandas específicas de cada contexto. Na liderança transformacional, a IE é uma competência central para inspirar e engajar equipes. Goleman (1998) argumenta que competências como empatia e motivação intrínseca são pilares que permitem ao líder criar um ambiente de inovação contínua e alinhar os objetivos individuais ao propósito organizacional.

Segundo Bass e Riggio (2006), líderes transformacionais emocionalmente inteligentes são mais eficazes em motivar colaboradores a superar expectativas, especialmente em tempos de mudança organizacional. Nesse modelo de liderança, a IE é essencial para sustentar a confiança entre os membros da equipe e criar uma visão compartilhada. Por outro lado, na liderança situacional, a IE desempenha um papel crucial ao fornecer a adaptabilidade necessária para ajustar comportamentos e estilos de liderança. A autorregulação emocional emerge como uma habilidade indispensável nesse contexto, permitindo ao líder manter o equilíbrio emocional mesmo em cenários de alta dinamicidade (Huang, 2015).

No setor de saúde, onde a pressão e a carga emocional são intensas, a IE torna-se uma ferramenta indispensável para líderes que gerenciam equipes em cenários críticos, como emergências e cuidados intensivos. Silva, Souza e Silva (2024) destacam que habilidades como a resiliência emocional e a empatia permitem ao líder não apenas gerenciar conflitos interpessoais, mas também apoiar emocionalmente suas equipes. Essas competências são diretamente associadas à redução do *turnover* e ao aumento da satisfação dos colaboradores em ambientes de trabalho frequentemente desgastantes (Santos; Balsanelli; Souza, 2024). Além disso, Goleman (2011) enfatiza que líderes com alta IE são capazes de criar um ambiente de estabilidade emocional, o que é fundamental para a tomada de decisões em contextos de alta complexidade, permitindo a integração de fatores técnicos e dinâmicas humanas que afetam o desempenho organizacional e o atendimento ao paciente.

No setor de tecnologia, a IE se relaciona com a capacidade de líderes lidarem com a diversidade de equipes e o ritmo acelerado da inovação. A criatividade emocional, uma

extensão da empatia, é particularmente relevante nesse setor, pois permite aos líderes antecipar resistências e promover um ambiente que fomente o pensamento crítico e a colaboração (Mayer; Salovey; Caruso, 2008). Líderes com alta IE são capazes de identificar as motivações individuais de cada membro da equipe, alinhando-as aos objetivos do projeto, o que é vital em ambientes de alta competitividade. Além disso, a IE se torna um diferencial estratégico na gestão de equipes remotas, permitindo a construção de relações confiáveis e produtivas mesmo em interações mediadas pela tecnologia, como destacado por Rezvani *et al.* (2016), que apontam que a IE é essencial para manter a coesão de equipes geograficamente dispersas.

Já no setor industrial, onde a rotina operacional pode ser mais rígida e previsível, a aplicação da IE é igualmente essencial, mas em áreas específicas. Campos e Massi (2020) ressaltam que habilidades como o controle emocional são cruciais para gerenciar crises de produção e pressões relacionadas a prazos. Goleman (2011) reforça que a clareza comunicacional, outro aspecto da IE, é indispensável para transmitir informações de maneira objetiva e eficaz, evitando mal-entendidos que possam comprometer a produtividade. Além disso, programas de desenvolvimento emocional voltados para líderes industriais podem incluir simulações de cenários de crise, onde o controle emocional e a capacidade de liderar sob pressão são colocados em prática.

Por fim, para maximizar os benefícios da IE em qualquer setor ou estilo de liderança, é fundamental implementar estratégias práticas e contextuais. Isso inclui programas de treinamento focados em competências emocionais específicas (Bardach; Patashnik, 2020), mentorias intersetoriais que promovam a troca de experiências entre líderes de diferentes indústrias e workshops adaptados às demandas organizacionais. Além disso, a utilização de ferramentas tecnológicas, como plataformas de avaliação emocional em tempo real, pode oferecer insights valiosos para o desenvolvimento contínuo (Goleman, 2011). A incorporação sistemática da IE como um valor organizacional transforma-a em uma competência estratégica capaz de impulsionar a inovação, a resiliência e a sustentabilidade nos ambientes corporativos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo realizou uma revisão narrativa para explorar o papel da inteligência emocional (IE) e social na liderança organizacional, destacando como essas competências podem impactar a eficácia dos líderes e o desempenho organizacional. A escolha da revisão narrativa permitiu analisar uma ampla gama de estudos teóricos e empíricos, enfatizando conexões entre os componentes emocionais e sociais e as práticas de sucesso em organizações.

Essa abordagem ficar lacunas de conhecimento e propor direções para o desenvolvimento de líderes mais eficazes, especialmente no contexto de organizações de serviços.

Os objetivos do estudo incluíram a análise da aplicabilidade das competências emocionais e sociais na liderança e sua relação com o ciclo de sucesso organizacional. Partindo do problema de pesquisa — se é possível correlacionar práticas organizacionais bem-sucedidas com as competências emocionais e sociais que líderes devem desenvolver para decisões eficazes —, os resultados indicaram que a IE é uma ferramenta crucial para reduzir conflitos, promover a empatia e melhorar o clima organizacional. No entanto, foi observado que muitos estudos carecem de orientações práticas para implementação e de validações empíricas em setores variados.

Como contribuição, este estudo destaca a relevância da IE como pilar estratégico para líderes em diferentes níveis hierárquicos e setores. Ele reforça a importância de capacitar líderes com competências emocionais e sociais, visando transformar ambientes organizacionais e promover inovação e produtividade. A revisão narrativa também evidencia a necessidade de maior integração entre teoria e prática, oferecendo aos gestores um caminho para enfrentar os desafios de liderança no cenário contemporâneo.

Entretanto, a pesquisa apresenta algumas limitações inerentes ao método utilizado. Por se tratar de uma revisão narrativa, a falta de critérios sistemáticos para a seleção de estudos pode limitar a abrangência e a representatividade dos resultados. Além disso, muitos estudos analisados apresentam um viés teórico, o que dificulta a aplicação prática das conclusões no cotidiano das organizações. A diversidade limitada de contextos e setores explorados também restringe a generalização dos achados.

Para trabalhos futuros, recomenda-se a realização de estudos empíricos que investiguem a eficácia de programas de treinamento para o desenvolvimento de IE em líderes. Também seria relevante explorar o impacto da IE em diferentes estilos de liderança e sua interação com variáveis organizacionais, como cultura e inovação. Além disso, pesquisas voltadas para a integração de IE em estratégias de gestão e a avaliação de seus efeitos de longo prazo podem contribuir para o avanço do tema e para sua aplicação prática no ambiente corporativo.

A pesquisa nos mostra que a inteligência emocional é essencial para líderes criarem ambientes mais produtivos e motivadores. Habilidades como empatia e autorregulação ajudam a melhorar o engajamento e a reduzir conflitos.

Investir em treinamentos e estratégias para desenvolver essas competências é fundamental. Apesar disso, ainda faltam estudos práticos sobre o impacto da inteligência emocional em diferentes áreas. Ela se destaca como peça-chave para lideranças eficazes e

organizações inovadoras.

REFERÊNCIAS

ABELHA, D. M.; CARNEIRO, P. C. C.; CAVAZOTTE, F. S. C. N. Transformational Leadership and Job Satisfaction: Assessing the Influence of Organizational Contextual Factors and Individual Characteristics. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 20, n. 4, p. 516–532, 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbgn/a/w5bvXRJ4X3Q73m8z9q6XkH/>. Acesso em: 21 ago. 2024.

ABI RACHED, C. D.; SANTOS, J. N.; FERREIRA, V. C. G. Bases Teórica dos Estilos de Liderança: Uma breve revisão. **International Journal of Health Management Review**, v. 6, n. 2, 2020. DOI: 10.37497/ijhmreview.v6i2.229. Disponível em: <https://ijhmreview.org/ijhmreview/article/view/229>. Acesso em: 13 nov. 2024.

BACZYŃSKA, A.; THORNTON III, G. C. Relationships of analytical, practical, and emotional intelligence with behavioral dimensions of performance of top managers. **International Journal of Selection and Assessment**, v. 25, n. 2, p. 171-182, 2017. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/ijsa.12170>. Acesso em: 13 nov. 2024.

BARDACH, E. S.; PATASHNIK, E. M. **A Practical Guide for Policy Analysis: the eightfold path to more effective problem solving**. 6. ed. Washington: Cq Press, 2020.
BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BAR-ON, R. **The Emotional Quotient Inventory (EQ-I): Technical Manual**. Toronto: Multi-Health Systems, 1997.

BASS, B. M.; RIGGIO, R. E. **Transformational Leadership**. 2. ed. New York: Psychology Press, 2005.

BONELLA, J. *et al.* Inteligência emocional na liderança: um estudo de caso em uma empresa metalúrgica. **Revista Estudo & Debate**, v. 30, n. 2, 2023. DOI: 10.22410/issn.1983-036X.v30i2a2023.3197. Disponível em: <https://www.univates.br/revistas/index.php/estudoedebate/article/view/3197>. Acesso em: 13 nov. 2024.

CAMPOS, G. S.; MASSI, M. L. G. A inteligência emocional e social auxiliando o líder a atuar no ciclo de sucesso nas organizações de serviço. **Revista Científica Hermes**, v. 28, p. 513-526, 2020. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/4776/477666544007/html/>. Acesso em: 25 nov. 2024.

CHOI, S. B. *et al.* How transformational leadership facilitates innovative behavior of Korean workers: Examining mediating and moderating processes. **Personnel Review**, v. 45, n. 3, p. 459-479, 2016. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/2016-14980-001>. Acesso em: 25 nov. 2024.

CHOUDHARY, N. *et al.* Employee job performance: The interplay of leaders emotion

management ability and employee perception of job characteristics. **Journal of Management Development**, v. 36, n. 8, p. 1087-1098, 2017. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/318709409_Employee_job_performance_The_interplay_of_leaders'_emotion_management_ability_and_employee_perception_of_job_characteristics. Acesso em: 12 nov. 2024.

CUNHA, M. P.; CUNHA, R. C.; REGO, A. **Manual de comportamento organizacional e gestão**. Lisboa: RH, 2014.

DAMÁSIO, A. **O Mistério da Consciência**: do corpo e das emoções do conhecimento de si. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

DAY, D. V.; ANTONAKIS, J. **The nature of leadership**. 2. ed. EUA: Sage, 2012.

Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/258221547_Transformational_and_Charismatic_Leadership. Acesso em: 15 nov. 2024.

DIAS, M. A. M. J.; BORGES, R. S. G. Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. **Read. Revista Eletrônica de Administração**, v. 21, n. 1, p. 200-221, 2015.

Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/read/a/KZmhT4JL9DvdctJht4zTThv/abstract/?lang=pt#ModalTutors>. Acesso em: 05 nov. 2024.

FERRARI, S. R.; GHEDINE, T. Inteligência emocional e liderança: possíveis caminhos e desafios a serem trilhados. **Revista Reuna**, v. 26, n. 3, p. 14-34, 2021. Disponível em: <https://revistas.una.br/reuna/article/view/1278>. Acesso em: 05 nov. 2024.

FERRARI, S.; GHEDINE, T.; LLOPIS, J. Competências da Inteligência Emocional de líderes em países em desenvolvimento. **Revista Gestão Organizacional**, v. 15, n. 3, p. 234-253, 2022. Disponível em:

<https://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rgo/article/view/7005>. Acesso em: 05 nov. 2024.

FERREIRA, F. O.; FONSECA, M. E. S.; NUNES, A. L. P. F. Inteligência Emocional e suas Influências na Gestão de Conflitos. **ID on line. Revista de psicologia**, v. 17, n. 68, p. 219-231, 2023. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/3863>. Acesso em: 05 nov. 2024.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 7. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2022.

Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559771653/>. Acesso em: 31 out. 2024.

GOLEMAN, D. **Inteligência Emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

GOLEMAN, D. **Inteligência emocional**. São Paulo: Kairós, 2011.

GOLEMAN, D. **Inteligência Emocional**: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente. 10. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2007.

GOLEMAN, D. **Liderança**: a inteligência emocional na formação de um líder de sucesso.

Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.

GOLEMAN, D. **Trabalhando com a inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1999.

GOLEMAN, D. **Trabalhando com a Inteligência Emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2007.

HANSEN, R. *et al.* Inteligência emocional e engajamento no ambiente de trabalho: estudo empírico a partir de gestores e equipes. **Revista Gestão Organizacional**, v. 11, n. 1, 2018. Disponível em:

<https://pegasus.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rgo/article/view/3980/2530>. Acesso em: 31 out. 2024.

HUANG, Y. T. A Discussion of leadership styles and performance Management in MNEs. **Journal of Accounting, Finance & Management Strategy**, v. 10, n. 1, 2015.

Disponível em: <https://www.proquest.com/scholarly-journals/discussion-leadership-styles-performance/docview/1732088469/se-2>. Acesso em: 31 out. 2024.

LEITE, J. C. *et al.* Desenvolvendo a resiliência e inteligência emocional dos colaboradores: uma revisão bibliográfica das práticas organizacionais ativas da liderança e seus desafios.

Revista Amor Mundi, v. 4, n. 8, p. 59-68, 2023. Disponível em:

<https://journal.editorametrics.com.br/index.php/amormundi/article/view/317>. Acesso em: 31 out. 2024.

LIMA, E. M. A. As conexões entre Inteligência Emocional e Liderança Transformacional: um estudo de revisão sistemática. **Research, Society and Development**, v. 12, n. 3, e4063812397, 2023. Disponível em:

<https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/download/40638/33170/434610>. Acesso em: 25 nov. 2024.

LIMA, L. F. G. *et al.* Inteligência emocional nas organizações: uma revisão de literatura. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 8, n. 8, p. 502–513, 2022. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/6523>. Acesso em: 25 nov. 2024.

LONGHI, C. F. Inteligência emocional x liderança. *In*: CONGRESSO DE PESQUISA E EXTENSÃO DA FACULDADE DA SERRA GAÚCHA, 4., 2016, Serra Gaúcha. **Anais [...]**. Serra Gaúcha: Faculdade da Serra Gaúcha, 2016. p. 899-913. Disponível em: <https://www.samaecaxias.com.br/Upload/Paginas/Pagina/8859218a-6206-487b-a1f8-daa7bbe9247e.pdf>. Acesso em: 04 nov. 2024.

MAYER, J. D.; SALOVEY, P.; CARUSO, D. R. Emotional intelligence: New ability or eclectic traits?. **American psychologist**, v. 63, n. 6, p. 503, 2008. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/18793038/>. Acesso em: 04 nov. 2024.

MINAYO, M. C. S. **Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social**. Rio de Janeiro: Vozes, 2014.

MONTEIRO, C. G. **Contribuição da inteligência emocional nas ações de inovação nos**

processos de liderança das empresas. 2020. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola Superior de Propaganda e Marketing, São Paulo, 2020. Disponível em: <http://tede2.espm.br/handle/tede/539>. Acesso em: 25 nov. 2024.

MOREIRA, J. F. A.; RUA, O. M. M. M. L. Linking emotional intelligence and transformational leadership: an application to technology sector firms' leaders. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 14, n. 1, p. 1024–1048, 2023. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/1569>. Acesso em: 25 nov. 2024.

MOREIRA, V. L. A importância da inteligência emocional nas organizações. **Gestão e Desenvolvimento em Revista**, v. 3, n. 1, p. 84-96, 2017. Disponível em: <https://e-revista.unioeste.br/index.php/gestaoedesenvolvimento/article/view/16963>. Acesso em: 05 nov. 2024.

NASCIMENTO, J. M. S. **Inteligência Emocional e suas relações no ambiente de trabalho.** Administradores. 2019. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/inteligencia-emocional-e-suas-relacoes-no-ambiente-de-trabalho>. Acesso em: 13 nov. 2024.

NOVELLI, J. G. N.; SOUZA, D. R. S. Os desafios de conectar liderança situacional e inteligência emocional. **Revista de Administração da UFSM**, v. 17, n. 1, p. e2, 2024. Disponível em: Disponível em: <https://www.scielo.br/j/reaufsm/a/39K35hbNQRm6L3pR4gM5hMb/abstract/?lang=pt#>. Acesso em: 25 nov. 2024.

PACHECO, O. O.; PEIXOTO, I.; MUNIZ, M. Inteligência Emocional e Liderança no Contexto Organizacional: uma Revisão Sistemática (1990–2020). **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 23, n. 1, p. 2415-2425, 2023. Disponível em: <https://submission-pepsic.scielo.br/index.php/rpot/article/view/23087>. Acesso em: 25 nov. 2024.

PEIXOTO, I.; MUNIZ, M. Emotional Intelligence, Intelligence and Social Skills in Different Areas of Work and Leadership. **Psico-USF**, v. 27, n. 2, p. 237–250, abr. 2022. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pusf/a/NXgFnmhqJgMf6DCQbgHcsjP/#>. Acesso em: 25 nov. 2024.

PEIXOTO, I.; MUNIZ, M. Inteligência emocional. **Psico**, v. 51, n. 3, p. 34062, 2020. Disponível em: <https://revistaseletronicas.pucrs.br/revistapsico/article/view/34062>. Acesso em: 05 nov. 2024.

PEREIRA, M. S. *et al.* A Importância da Inteligência Emocional na Liderança e a sua relação com o ambiente organizacional. **Humanidades & Inovação**, v. 6, n. 8, p. 87-101, 2019. Disponível em: <https://revista.unitins.br/index.php/humanidadeseinovacao/article/view/1083>. Acesso em: 25 nov. 2024.

PHONG, L. B.; HUI, L.; SON, T. T. How leadership and trust in leaders foster employees behavior toward knowledge sharing. **Social Behavior and Personality: an international journal**, v. 46, n. 5, p. 705-720, 2018. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/2018-31649-001>. Acesso em: 25 nov. 2024.

REZVANI, A. *et al.* Manager emotional intelligence and project success: The mediating

role of job satisfaction and trust. **International Journal of Project Management**, v. 34, n. 7, p. 1112-1122, 2016. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/303821252_Manager_Emotional_Intelligence_and_Project_Success_The_Mediating_Role_of_Job_Satisfaction_and_Trust. Acesso em: 25 nov. 2024.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

ROTHER, E. T. Revisão sistemática X revisão narrativa. **Acta Paulista de Enfermagem**, v. 20, n. 2, p. 5-6, 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/apae/a/z7zZ4Z4GwYV6FR7S9FHTByr/>. Acesso em: 25 nov. 2024.

SALOVEY, P.; MAYER, J. D. Emotional intelligence. **Imagination, cognition, and personality**, v. 9, n. 3, p. 185-211, 1990. Disponível em: http://www.academia.edu/download40394256/inteligencia_emocional_wiki.pdf. Acesso em: 30 de set. 2024.

SANTOS, D. N. **Inteligência emocional e o desempenho de líderes**: um estudo sobre como líderes percebem a sua inteligência emocional e a relacionam com o seu desempenho. 2021. 94 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Universidade de Fortaleza, Fortaleza, 2021. Disponível em: <https://uol.unifor.br/auth-sophia/exibicao/26504>. Acesso em: 25 nov. 2024.

SANTOS, T. M.; BALSANELLI, A. P.; SOUZA, K. M. J. Ensaio clínico randomizado cruzado de uma intervenção baseada em mindfulness em enfermeiros líderes: estudo-piloto. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v. 32, p. 4101, 2024. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rlae/a/zGZyZYqP77G4QNXyFctJ9gF/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 25 nov. 2024.

SILVA, A. S.; SOUZA, M. C. P.; SILVA, M. J. P. Ensaio clínico randomizado cruzado de uma intervenção baseada em mindfulness em enfermeiros líderes: estudo-piloto. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v. 32, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1518-8345.6548.4101>. Acesso em: 25 nov. 2024.

SILVA, M. J. M. R. **A inteligência emocional como factor determinante nas relações interpessoais**: emoções, expressões corporais e tomadas de decisão. 2010. 127 f. Dissertação (Mestrado em Gestão) – Universidade Aberta, Lisboa, 2010. Disponível em: <https://repositorioaberto.uab.pt/handle/10400.2/1529>. Acesso em: 04 nov. 2024.

SILVA, N. M. C. *et al.* A inteligência emocional: da clarificação do constructo à sua aplicabilidade ao exercício da liderança. **Psychologica**, n. 52, p. 623-642, 2010. Disponível em: https://impactum-journals.uc.pt/psychologica/article/view/1647-8606_52-2_27. Acesso em: 04 nov. 2024.

SUMADI, M. A. *et al.* Impact of Big 5 Personality & Intelligence on Transformational Leadership Process and Managerial Performance: A Case of the Middle East Gulf Region. **Brazilian Business Review**, v. 21, n. 2, p. 20221349, 2024. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/bbr/a/3hDTwS3kZ3KQnx6HzpxjBXG/#>. Acesso em: 25 nov. 2024.

VIEIRA, L. A inteligência emocional como pilar da liderança moderna: explorando impactos no comportamento organizacional e estratégias para gestão de pessoas. **Revista Tópicos**, v. 2, n. 7, 2024. Disponível em: <https://revistatopicos.com.br/artigos/a-inteligencia-emocional-como-pilar-da-lideranca-moderna>. Acesso em: 25 nov. 2024.

WORLD ECONOMIC FORUM. **The Future of Jobs Report**. 2020. Disponível em: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf. Acesso em: 12 nov. 2024.

XAVIER, S. S.; NUNES, A. L. P. F. Aplicação da Inteligência Emocional pelos Gestores no Ambiente Organizacional e Resultados. **ID online Rev. Psic.**, v. 17, n. 65, p. 150- 164, 2023. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/3693>. Acesso em: 10 set. 2023.

XIAO, Y.; ZHANG, X.; ORDÓÑEZ DE PABLOS, P. How does individuals' exchange orientation moderate the relationship between transformational leadership and knowledge sharing?. **Journal of Knowledge Management**, v. 21, n. 6, p. 1622-1639, 2017. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/319605704_How_does_individuals'_exchange_orientation_moderate_the_relationship_between_transformational_leadership_and_knowledge_sharing. Acesso em: 10 set. 2023.

APÊNDICE A – Estudos utilizados para Revisão Narrativa

Quadro 4 – Estudos utilizados para Revisão Narrativa

(continua)

ANO	AUTORES	TÍTULO	OBJETIVO DO ARTIGO	Base de Dados	REFERÊNCIA ABNT
2023	PACHECO, O. S.; PEIXOTO, I.; MUNIZ, M.	Inteligência Emocional e Liderança no Contexto Organizacional: uma Revisão Sistemática (1990–2020)	Verificar a relação entre Inteligência Emocional (IE) e aspectos de liderança no trabalho, por meio de uma revisão sistemática da literatura (1990-maio/2020).	Spell	PACHECO, O. S.; PEIXOTO, I.; MUNIZ, M. Inteligência emocional e liderança no contexto organizacional: uma revisão sistemática (1990–2020). Revista Psicologia: Organizações e Trabalho , v. 23, n. 1, p. 2415-2425, 2023. Disponível em: https://doi.org/10.5935/rpot/2023.1.23087 . Acesso em: 25 nov. 2024.
2023	LIMA, E. M. A.; COUTINHO, M. P. L.; PINTO, A. V. L.; COSTA, F. G..	As conexões entre Inteligência Emocional e Liderança Transformacional: um estudo de revisão sistemática	Realizar uma revisão sistemática sobre a interligação entre inteligência emocional e liderança transformacional. A liderança transformacional é compreendida como a competência do líder em conduzir o engajamento e a motivação de um grupo, visando uma transformação cultural focada na inovação nas empresas.	Google Acadêmico	LIMA, E. M. A.; COUTINHO, M. P. L.; PINTO, A. V. L.; COSTA, F. G. As conexões entre Inteligência Emocional e Liderança Transformacional: um estudo de revisão sistemática. Research, Society and Development , v. 12, n. 3, e4063812397, 2023. Disponível em: http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v12i3.40638 . Acesso em: 25 nov. 2024.
2020	MONTEIRO, C. G..	Contribuição da inteligência emocional nas ações de inovação nos processos de liderança das empresas	investigar como a inteligência emocional pode contribuir para a inovação nos processos de liderança, analisando de que forma líderes com maior desenvolvimento emocional influenciam práticas inovadoras em empresas.	BDTD	MONTEIRO, C. G. Contribuição da inteligência emocional nas ações de inovação nos processos de liderança das empresas . 2020. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola Superior de Propaganda e Marketing, São Paulo, 2020. Disponível em: http://tede2.espm.br/handle/tede/539 . Acesso em: 25 nov. 2024.

Quadro 4 – Estudos utilizados para Revisão Narrativa

(continua)

ANO	AUTORES	TÍTULO	OBJETIVO DO ARTIGO	Base de Dados	REFERÊNCIA ABNT
2021	SANTOS, D. N.	Inteligência emocional e o desempenho de líderes: um estudo sobre como líderes percebem a sua inteligência emocional e a relacionam com o seu desempenho	investigar como líderes percebem sua inteligência emocional e de que forma a relacionam com seu desempenho no ambiente organizacional, buscando compreender as percepções e implicações dessa competência no contexto da liderança.	BDTD	SANTOS, D. N. Inteligência emocional e o desempenho de líderes : um estudo sobre como líderes percebem a sua inteligência emocional e a relacionam com o seu desempenho. 2021. 94 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Universidade de Fortaleza, Fortaleza, 2021. Disponível em: https://uol.unifor.br/auth-sophia/exibicao/26504 . Acesso em: 25 nov. 2024.
2023	MOREIRA, J. F. A.; RUA, O. M. M. L.	Linking emotional intelligence and transformational leadership: an application to technology sector firms' leaders	Investigar a relação entre inteligência emocional e liderança transformacional entre líderes de empresas do setor de tecnologia.	Spell	MOREIRA, J. F. A.; RUA, O. M. M. de L. Linking emotional intelligence and transformational leadership: an application to technology sector firms' leaders. Revista de Gestão e Secretariado , v. 14, n. 1, p. 1024–1048, 2023. DOI: 10.7769/gesec.v13i4.1569. Disponível em: https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/1569 . Acesso em: 25 nov. 2024.
2020	CAMPOS, G. S.; MASSI, M. L. G.	A inteligência emocional e social auxiliando o líder a atuar no ciclo de sucesso nas organizações de serviço	Analisar se as práticas do ciclo de sucesso das organizações de serviço podem ser correlacionadas aos componentes das inteligências emocional e social que o líder necessita desenvolver para tomar decisões eficazes, contribuindo para o sucesso organizacional e o bem-estar das equipes.	Spell	CAMPOS, G. S.; MASSI, M. L. G. A inteligência emocional e social auxiliando o líder a atuar no ciclo de sucesso nas organizações de serviço. Revista Científica Hermes , v. 28, p. 513-526, 2020. Disponível em: https://www.redalyc.org/journal/4776/477666544007/html/ . Acesso em: 25 nov. 2024.
2024	SILVA, A. S.; SOUZA, M. C. P.; SILVA, M. J. P.	Ensaio clínico randomizado cruzado de uma intervenção baseada em mindfulness em enfermeiros líderes: estudo-piloto	Analisar os efeitos de uma intervenção baseada em mindfulness nas habilidades de inteligência emocional e resiliência de enfermeiros líderes.	SciELO	SILVA, A. S.; SOUZA, M. C. P.; SILVA, M. J. P. Ensaio clínico randomizado cruzado de uma intervenção baseada em mindfulness em enfermeiros líderes: estudo-piloto. Revista Latino-Americana de Enfermagem , v. 32, 2024. Disponível em: https://doi.org/10.1590/1518-8345.6548.4101 . Acesso em: 25 nov. 2024.

Quadro 4 – Estudos utilizados para Revisão Narrativa

(continua)

2024	NOVELLI, J. G. N.; SOUZA, D. R. S. de.	Os desafios de conectar liderança situacional e inteligência emocional	Identificar se a inteligência emocional influencia os perfis de liderança situacional, considerando o desempenho das equipes nos pilares de pessoas, processos e resultados.	SciELO	NOVELLI, J. G. N.; SOUZA, D. R. S. Os desafios de conectar liderança situacional e inteligência emocional. Revista de Administração da UFSM , v. 17, n. 1, p. e2, 2024. Disponível em: https://doi.org/10.5902/1983465985564 . Acesso em: 25 nov. 2024.
2022	PEIXOTO, I.; MUNIZ, M.	Inteligência Emocional, Inteligência e Habilidades Sociais em Diferentes Áreas de Trabalho e Liderança	Investigar as relações entre inteligência emocional, inteligência geral e habilidades sociais em diferentes áreas de trabalho e níveis de liderança, buscando compreender como essas dimensões interagem no contexto organizacional.	SciELO	PEIXOTO, I.; MUNIZ, M. Emotional Intelligence, Intelligence and Social Skills in Different Areas of Work and Leadership. Psico-USF , v. 27, n. 2, p. 237–250, abr. 2022. Disponível em: https://doi.org/10.1590/1413-82712022270203 . Acesso em: 25 nov. 2024.
2024	SUMADI, M. A.; SIAL, M. S.; GANDOLFI, I. F.; COMITE, U.	Impact of Big 5 Personality & Intelligence on Transformational Leadership Process and Managerial Performance: A Case of the Middle East Gulf Region	Investigar o impacto da inteligência emocional (IE) e dos traços de personalidade do modelo Big Five na eficácia da liderança transformacional e no desempenho gerencial, especificamente no contexto da administração hospitalar na região do Golfo do Oriente Médio.	SciELO	SUMADI, M. A.; SIAL, M. S.; GANDOLFI, I. F.; COMITE, U. Impact of Big 5 Personality & Intelligence on Transformational Leadership Process and Managerial Performance: A Case of the Middle East Gulf Region. Brazilian Business Review , v. 21, n. 2, p. e20221349, 2024. Disponível em: https://doi.org/10.15728/bbr.2022.1349.pt . Acesso em: 25 nov. 2024.
2022	LIMA, L. F. G.; ASSAFRÃO, V. C. L.; KUMANAYA, D. R. G.; PARO, J. A.; BONINI, L. M. M.	Inteligência Emocional nas Organizações: Uma Revisão de Literatura.	Estudar o conceito de inteligência emocional e identificar e descrever estudos que abordam esse tema, seja em revisões, seja em estudos de caso.	Spell	LIMA, L. F. G.; ASSAFRÃO, V. C. L.; KUMANAYA, D. R. G.; PARO, J. A.; BONINI, L. M. M. Inteligência emocional nas organizações: uma revisão de literatura. Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação , v. 8, n. 8, p. 502–513, 2022. DOI: 10.51891/rease.v8i8.6523. Disponível em: https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/6523 . Acesso em: 25 nov. 2024.

Quadro 4 – Estudos utilizados para Revisão Narrativa

(continuação)

2024	VIEIRA, L.	A inteligência emocional como pilar da liderança moderna: explorando impactos no comportamento organizacional e estratégias para gestão de pessoas	Analisar como a inteligência emocional pode ser considerada um pilar fundamental na liderança moderna, explorando seus impactos no comportamento organizacional e propondo estratégias eficazes para a gestão de pessoas.	Google Acadêmico	VIEIRA, L. A inteligência emocional como pilar da liderança moderna: explorando impactos no comportamento organizacional e estratégias para gestão de pessoas. Revista Tópicos , v. 2, n. 7, 2024. Disponível em: https://doi.org/10.5281/zenodo.10815695 . Acesso em: 25 nov. 2024.
------	------------	--	---	------------------	---

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).