

LIDERANÇA E INTELIGÊNCIA EMOCIONAL: A INTERFACE ENTRE LIDERANÇA E INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NAS ORGANIZAÇÕES

LEADERSHIP AND EMOTIONAL INTELLIGENCE: THE INTERFACE BETWEEN
LEADERSHIP AND EMOTIONAL INTELLIGENCE IN ORGANIZATIONS

Ciências Sociais Aplicadas • 12/07/2026

REGISTRO DOI: [10.70773/revistatopicos/783402153](https://doi.org/10.70773/revistatopicos/783402153)

Clodomir de Jesus Chaves Neto¹

Nedisson Luis Gessi²

Elzimar José de Carvalho Neto³

Mailane Lima de Sousa Dourado⁴

Maria do Carmo Galvão Abreu⁵

RESUMO

Os ambientes organizacionais contemporâneos caracterizam-se por mudanças aceleradas, elevada competitividade e desafios relacionais cada vez mais complexos, o que amplia as exigências relacionadas ao exercício da liderança. Nesse cenário, a inteligência emocional consolida-se como uma competência relevante para a condução de equipes, a gestão de conflitos e a promoção de ambientes de trabalho mais equilibrados e produtivos. Este estudo tem como objetivo analisar de que forma a inteligência emocional influencia o exercício da liderança nas organizações, considerando seus impactos sobre o clima organizacional e o desempenho das equipes. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, de natureza aplicada, com objetivos exploratórios e descritivos, desenvolvida por meio de revisão bibliográfica e documental. A análise dos dados foi realizada com base na técnica de análise de conteúdo, o que permitiu identificar convergências teóricas, lacunas e implicações práticas presentes na literatura. Os resultados evidenciam que líderes com competências emocionais desenvolvidas tendem a favorecer relações interpessoais mais equilibradas, maior engajamento das equipes e ambientes organizacionais mais colaborativos. Os resultados demonstram que a inteligência emocional atua como uma competência estratégica para a liderança contemporânea, contribuindo tanto para o desempenho organizacional quanto para o bem-estar coletivo.

Palavras-chave: Liderança; Inteligência emocional; Clima organizacional; Gestão de pessoas.

ABSTRACT

Contemporary organizational environments are characterized by rapid change, high competitiveness, and increasingly complex relational challenges, which have intensified the demands placed on

leadership. In this context, emotional intelligence has emerged as a relevant competence for effective team management, conflict resolution, and the promotion of more balanced and productive work environments. This study aims to analyze how emotional intelligence influences leadership practices within organizations, considering its impacts on organizational climate and team performance. Methodologically, this is a qualitative, applied study with exploratory and descriptive objectives, developed through a bibliographic and documentary review. Data analysis was conducted using the content analysis technique, which enabled the identification of theoretical convergences, gaps, and practical implications in the literature. The results indicate that leaders with well-developed emotional competencies tend to foster more balanced interpersonal relationships, higher levels of team engagement, and more collaborative organizational environments. It is concluded that emotional intelligence constitutes a strategic competence for contemporary leadership, contributing both to organizational performance and collective well-being.

Keywords: Leadership; Emotional intelligence; Organizational climate; People management.

1. INTRODUÇÃO

As transformações que caracterizam os ambientes organizacionais contemporâneos ampliaram as exigências relacionadas ao exercício da liderança, tornando insuficiente uma atuação baseada exclusivamente em competências técnicas ou na autoridade formal. Nesse contexto, a capacidade de reconhecer, compreender e gerenciar as próprias emoções e as das equipes assume papel central na condução de pessoas e na construção de ambientes organizacionais mais equilibrados.

A inteligência emocional tem sido amplamente discutida na literatura como um recurso estratégico para o fortalecimento das relações interpessoais, a gestão de conflitos e a consolidação de ambientes organizacionais mais equilibrados. Contudo, apesar de sua relevância amplamente reconhecida, ainda se identificam lacunas na compreensão de como essas competências influenciam, de forma concreta, os comportamentos e as decisões dos líderes no cotidiano das organizações.

Diante desse cenário, este estudo orienta-se pela seguinte pergunta de pesquisa: como a inteligência emocional influencia o exercício da liderança nas organizações? O objetivo geral consiste em analisar de que maneira a inteligência emocional impacta a atuação dos líderes, especialmente no que se refere ao clima organizacional e ao desempenho das equipes. Para alcançar esse propósito, foram definidos objetivos específicos voltados à compreensão dos principais conceitos de liderança, ao mapeamento das competências da inteligência emocional e à análise de suas implicações práticas no ambiente organizacional.

A relevância desta pesquisa manifesta-se tanto na contribuição teórica para o campo da Administração e da Gestão de Pessoas quanto na oferta de subsídios práticos para gestores e profissionais de Recursos Humanos interessados no desenvolvimento de lideranças emocionalmente competentes.

Apesar do crescente interesse acadêmico pela inteligência emocional e pela liderança no contexto organizacional, ainda se observa escassez de estudos que abordem de forma integrada a interface entre essas duas competências no contexto empresarial brasileiro. Pesquisas recentes, como as de Pacheco, Peixoto e Muniz

(2023), apontam para a necessidade de aprofundamento teórico e empírico sobre como líderes emocionalmente inteligentes influenciam o clima organizacional e o desempenho das equipes. Este estudo justifica-se, portanto, por contribuir para essa lacuna, oferecendo uma análise sistematizada e crítica das competências emocionais no exercício da liderança, com foco em sua aplicabilidade no cotidiano das organizações.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Liderança nas Organizações

A liderança pode ser compreendida como um processo de influência social orientado à mobilização de indivíduos e grupos em direção a objetivos coletivos. No contexto organizacional contemporâneo, esse processo tem se distanciado de modelos fundamentados exclusivamente na autoridade formal e no controle hierárquico, incorporando abordagens mais participativas, colaborativas e sensíveis às dinâmicas relacionais presentes no ambiente de trabalho.

Diferentemente da concepção tradicional associada ao comando autoritário, os modelos atuais de liderança enfatizam a capacidade do líder de engajar, orientar e desenvolver pessoas, promovendo relações baseadas na confiança e na cooperação. Ferrari & Ghedine (2021) destacam que a eficácia da liderança está diretamente relacionada à habilidade de lidar com as emoções, compreender as necessidades dos colaboradores e equilibrar os resultados organizacionais com o bem-estar das equipes. Assim, o exercício da liderança ultrapassa a simples condução de tarefas, abrangendo a

gestão das relações interpessoais e emocionais no contexto organizacional.

Sob essa perspectiva, liderar não se restringe à atribuição de ordens ou ao controle de atividades, mas envolve a capacidade de inspirar, orientar, ouvir, dialogar, oferecer feedback construtivo e acompanhar o desenvolvimento dos colaboradores de forma contínua. Conforme assinalam Ferrari & Ghedine (2021), líderes eficazes são aqueles que reconhecem a importância das emoções, respeitam os limites individuais e compreendem que a confiança constitui um elemento central para o alcance de resultados sustentáveis.

De acordo com Capella (2022), a liderança passou a ser reconhecida como um diferencial competitivo, não apenas por seu impacto sobre a produtividade, mas também por sua influência direta no clima organizacional. Ambientes conduzidos por líderes com habilidades comunicacionais desenvolvidas, sensibilidade às demandas da equipe e postura empática tendem a apresentar maiores níveis de engajamento e motivação. A autora ressalta que os colaboradores percebem claramente a qualidade da liderança exercida, o que se reflete nos resultados organizacionais de forma ampla. Ainda nessa perspectiva, Capella (2022) observa que líderes considerados eficazes são frequentemente associados ao equilíbrio emocional, à capacidade de escuta, à humildade para reconhecer erros e à firmeza na tomada de decisões responsáveis.

O crescente interesse por esse novo perfil de liderança tem motivado diversas pesquisas acadêmicas. À luz do pensamento de Pacheco, Peixoto e Muniz (2023), a relação entre liderança e inteligência emocional figura entre os temas mais investigados no

campo da psicologia organizacional. Os autores destacam o modelo de liderança transformacional como um dos mais relevantes no cenário atual, em razão de seu foco no desenvolvimento das pessoas, no estímulo à criatividade, na promoção do bem-estar e no fortalecimento das relações de confiança. Esse modelo contrapõe-se a práticas autoritárias, aproximando o líder da equipe e valorizando a condução pelo exemplo e pelo engajamento coletivo.

Cabe destacar que a liderança não se restringe, necessariamente, à ocupação de cargos formais de chefia. Em muitos contextos, ela se manifesta por meio da postura adotada, da forma de comunicação e da capacidade de influenciar positivamente os outros. Para Vieira (2024), o exercício da liderança está diretamente associado ao autoconhecimento, uma vez que compreender as próprias emoções, reações e limites possibilita uma atuação mais consciente e construtiva nas relações interpessoais. A autora enfatiza que lideranças transformadoras são aquelas capazes de integrar razão e emoção, conciliando acolhimento e cobrança de maneira equilibrada.

Em situações de crise, essa abordagem torna-se ainda mais relevante. O estudo desenvolvido por Yuste (2021), ao analisar o comportamento de líderes durante a pandemia da Covid-19, evidenciou que aqueles com maior preparo emocional conseguiram manter as equipes coesas, motivadas e produtivas, mesmo diante de cenários marcados por incertezas e mudanças constantes. Nessas circunstâncias, estratégias associadas à inteligência emocional, como controle da ansiedade, empatia, escuta ativa e clareza na comunicação, mostraram-se fundamentais para a sustentação das relações de trabalho.

Na visão de Ferrari & Ghedine (2021), o futuro das organizações está diretamente relacionado ao modelo de liderança que elas desenvolvem e sustentam. Lideranças fundamentadas no diálogo, na sensibilidade emocional e na valorização do fator humano tendem a contribuir para ambientes organizacionais mais saudáveis, produtivos e sustentáveis ao longo do tempo.

2.2. Estilos de Liderança e Competências Associadas

Os estilos de liderança, como o transformacional, o transacional e o laissez-faire, produzem impactos distintos sobre o comportamento das equipes e o clima organizacional. A literatura indica que abordagens mais participativas tendem a favorecer o engajamento, a comunicação e a confiança interpessoal, enquanto práticas excessivamente autoritárias podem intensificar conflitos e gerar desgaste emocional. Esses estilos representam diferentes formas pelas quais os líderes exercem influência, tomam decisões e conduzem pessoas no ambiente organizacional. Desta maneira, os estudos especializados apontam que não existe um estilo universalmente eficaz, uma vez que a adequação do comportamento do líder depende das características da equipe, do contexto organizacional e das demandas situacionais.

Compreender os diferentes estilos de liderança e as competências a eles associadas torna-se, portanto, fundamental para a análise da eficácia da liderança contemporânea. A liderança transacional caracteriza-se por relações baseadas em trocas claras entre líderes e liderados, nas quais o desempenho é recompensado de acordo com o alcance de metas previamente estabelecidas. Esse estilo enfatiza o cumprimento de normas, o controle e a supervisão, sendo frequentemente associado a contextos organizacionais mais

estruturados e com baixa tolerância a desvios. Embora possa produzir resultados no curto prazo, a liderança transacional apresenta limitações no estímulo à autonomia, à criatividade e ao comprometimento de longo prazo, sobretudo em ambientes que demandam inovação e flexibilidade. Em contraposição, a liderança transformacional fundamenta-se na capacidade do líder de inspirar, motivar e engajar os colaboradores a partir de uma visão compartilhada. Esse estilo valoriza o desenvolvimento individual, o estímulo intelectual e o reconhecimento das necessidades e potencialidades de cada membro da equipe. A liderança transformacional encontra-se fortemente associada às competências emocionais, uma vez que requer sensibilidade interpessoal, empatia e habilidade para lidar com emoções em contextos marcados por mudanças, incertezas e pressões constantes.

Outro estilo amplamente discutido na literatura é a liderança laissez-faire, caracterizada pela reduzida interferência do líder nas atividades da equipe. Nesse modelo, os colaboradores dispõem de maior autonomia para tomar decisões e organizar o trabalho. Embora possa favorecer a criatividade em equipes altamente maduras e autônomas, a ausência de direcionamento e feedback tende a gerar insegurança, desalinhamento e queda no desempenho, especialmente quando as competências individuais ainda não estão plenamente desenvolvidas.

Além desses estilos clássicos, abordagens contemporâneas destacam a liderança situacional e a liderança servidora como modelos que ampliam a compreensão tradicional da liderança. A liderança situacional enfatiza a adaptação do comportamento do líder conforme o nível de maturidade e competência dos liderados,

exigindo elevada capacidade de leitura do contexto e flexibilidade comportamental. A liderança servidora, por sua vez, centra-se no compromisso do líder com o desenvolvimento e o bem-estar dos colaboradores, reforçando valores como ética, empatia e responsabilidade social.

As competências associadas aos diferentes estilos de liderança extrapolam o domínio técnico e cognitivo, incorporando, de forma crescente, habilidades socioemocionais. A comunicação eficaz, a escuta ativa, a empatia, a gestão de conflitos e a autorregulação emocional são reconhecidas como competências essenciais para a atuação do líder em ambientes organizacionais complexos. Essas habilidades possibilitam a construção de relações de confiança, o fortalecimento do engajamento das equipes e a condução equilibrada diante de pressões e adversidades.

Nesse sentido, a literatura aponta que a eficácia da liderança está menos relacionada à adoção rígida de um estilo específico e mais à capacidade do líder de integrar diferentes abordagens, mobilizando competências técnicas, comportamentais e emocionais em acordo das demandas e contexto. Essa perspectiva reforça a importância do desenvolvimento contínuo das competências emocionais como elemento central para o exercício da liderança contemporânea.

2.3. Inteligência Emocional: Fundamentos e Dimensões

A inteligência emocional refere-se à capacidade de reconhecer, compreender e gerenciar as próprias emoções e as emoções dos outros. Entre suas principais dimensões destacam-se a autoconsciência, a autorregulação, a empatia e as habilidades sociais, consideradas fundamentais para o exercício da liderança em

contextos organizacionais caracterizados por elevada complexidade e constantes demandas relacionais.

No ambiente de trabalho, a inteligência emocional assume relevância especial, uma vez que os indivíduos lidam cotidianamente com prazos, pressões, conflitos e processos decisórios que exigem equilíbrio emocional. Nesse contexto, a inteligência emocional não se limita a um constructo teórico, mas se configura como uma competência que contribui para decisões mais assertivas, relações interpessoais mais saudáveis e maior estabilidade diante de situações adversas. Para Capella (2022), essa competência diferencia líderes capazes de manter suas equipes motivadas daqueles que atuam predominantemente de forma reativa, com dificuldades no gerenciamento de conflitos e emoções.

Pacheco, Peixoto e Muniz (2023) postulam que os estudos sobre inteligência emocional ganharam maior consistência a partir da década de 1990, quando Mayer e Salovey propuseram um modelo que a compreendia como uma habilidade passível de desenvolvimento ao longo do tempo. Nesse modelo, a inteligência emocional envolve a capacidade de perceber emoções, utilizar essas informações no processo cognitivo, compreender os sentimentos de forma adequada e regular as emoções de modo a orientar comportamentos mais equilibrados. Posteriormente, outros modelos teóricos foram desenvolvidos, como o modelo misto, o modelo de traços e o modelo de competências, ampliando a compreensão e a aplicação da inteligência emocional, especialmente no contexto organizacional.

Ferrari & Ghedine (2021) destacam que a inteligência emocional se tornou uma das competências mais valorizadas nas organizações,

em razão de sua contribuição para a resolução de problemas, a adaptação a mudanças, a mediação de conflitos e a promoção de uma comunicação mais empática e eficaz. Segundo os referidos pensadores, líderes emocionalmente inteligentes não evitam as emoções, mas demonstram consciência sobre o que sentem, reconhecem o momento adequado para falar ou escutar e adotam posturas mais reflexivas antes de reagir, o que favorece a construção de um clima organizacional mais seguro e colaborativo.

Vieira (2024) reforça a centralidade do autoconhecimento no desenvolvimento da inteligência emocional, ressaltando que a compreensão das próprias emoções constitui um elemento essencial para o estabelecimento de relações interpessoais saudáveis e para o exercício da liderança. Sob o ponto de vista da autora, a inteligência emocional é construída de forma contínua, por meio da reflexão, da prática e do reconhecimento das próprias limitações, o que possibilita ao líder lidar de maneira mais equilibrada com pressões, demandas e tomadas de decisão em cenários instáveis.

Em contextos de crise, a importância da inteligência emocional torna-se ainda mais evidente. O estudo realizado por Yuste (2021), ao analisar o comportamento de líderes durante a pandemia da Covid-19, demonstrou que aqueles com maior preparo emocional foram mais eficazes na manutenção da coesão, da motivação e da produtividade das equipes. Estratégias como empatia, escuta ativa, controle da ansiedade e clareza na comunicação mostraram-se fundamentais para o enfrentamento de situações marcadas por incertezas e mudanças rápidas.

A inteligência emocional também se manifesta em práticas cotidianas, como a forma de ouvir colaboradores, oferecer feedbacks construtivos e conduzir diálogos em situações de conflito. Na visão de Ferrari & Ghedine (2021), essas competências se expressam não apenas em ações pontuais, mas na qualidade das interações diárias, contribuindo para a construção de relações baseadas na confiança e na redução de desgastes emocionais no ambiente de trabalho.

Assim, a literatura evidencia que a inteligência emocional possibilita a integração entre razão e emoção como elementos complementares no exercício da liderança. Essa articulação favorece ambientes organizacionais mais respeitosos, colaborativos e alinhados aos objetivos institucionais, promovendo o desenvolvimento coletivo e o sentido do trabalho para líderes e colaboradores.

2.4. Inteligência Emocional no Contexto Organizacional

No contexto organizacional, a inteligência emocional contribui para a tomada de decisões mais equilibradas, a prevenção de conflitos e o fortalecimento das relações interpessoais. Líderes emocionalmente competentes tendem a lidar de forma mais eficaz com situações de pressão, divergência e incerteza, favorecendo ambientes de trabalho mais estáveis e cooperativos.

Historicamente, as emoções foram marginalizadas no ambiente profissional, sob a premissa de que o desempenho estaria condicionado à supressão dos sentimentos. Contudo, essa concepção mostra-se superada, uma vez que o equilíbrio emocional constitui um fator determinante para o desempenho individual e coletivo.

A compreensão contemporânea sobre inteligência emocional no ambiente organizacional foi significativamente influenciada pelos estudos de Mayer e Salovey (1997), que definem a IE como a capacidade de perceber, avaliar e expressar emoções com precisão; acessar e evocar sentimentos para auxiliar o pensamento; compreender emoções e o conhecimento emocional; e regular emoções para promover crescimento emocional e intelectual. Complementarmente, Goleman (1998) popularizou o conceito em ambientes corporativos, apresentando a inteligência emocional como um conjunto de competências que diferenciam líderes eficazes, com destaque para a autoconsciência, autorregulação, motivação, empatia e habilidades sociais. Este estudo adota essas contribuições como base para analisar como tais dimensões se articulam no exercício da liderança contemporânea.

Como aponta Capella (2022), quando os líderes reconhecem a relevância das emoções e as integram à gestão das equipes, os resultados tendem a ocorrer de forma mais consistente, reduzindo a necessidade de práticas excessivamente coercitivas ou baseadas em pressão constante.

Vieira (2024) reforça que a inteligência emocional representa uma estratégia relevante no contexto organizacional, uma vez que o desenvolvimento do autoconhecimento, do controle emocional, da empatia e da escuta ativa promove mudanças significativas no clima organizacional. A autora ressalta que tais competências favorecem a cooperação, reduzem conflitos e qualificam os processos comunicacionais, contribuindo para ambientes nos quais erros são tratados de forma mais construtiva e orientada ao aprendizado.

Ferrari & Ghedine (2021) apontam que organizações que valorizam a inteligência emocional apresentam menores índices de rotatividade de pessoal, redução de afastamentos relacionados a questões emocionais e níveis mais elevados de engajamento. Esse cenário decorre, em grande medida, do fato de que líderes emocionalmente inteligentes influenciam diretamente o comportamento das equipes, atuando como referência na condução de desafios, na mediação de conflitos e na tomada de decisões complexas.

As análises desenvolvidas por Pacheco, Peixoto e Muniz (2023) evidenciam que a inteligência emocional está associada ao desempenho eficaz da liderança, especialmente em modelos contemporâneos, como a liderança transformacional. Esses líderes adotam práticas baseadas no diálogo, na escuta e no incentivo, estabelecendo vínculos mais sólidos com os colaboradores e reconhecendo que o cuidado com as pessoas reflete diretamente na saúde organizacional.

Em contextos de crise, como o período marcado pela pandemia da Covid-19, a importância da inteligência emocional torna-se ainda mais evidente. O estudo de Yuste (2021) demonstrou que líderes capazes de reconhecer e lidar com emoções como medo, insegurança e cansaço foram mais eficazes na manutenção da coesão e da resiliência das equipes. Estratégias fundamentadas na empatia, na escuta e na presença ativa mostraram-se essenciais para a continuidade das atividades em cenários adversos.

A inteligência emocional manifesta-se, ainda, nas práticas cotidianas, evidenciando que o desempenho profissional não exige a negação das emoções, mas sua compreensão e gestão adequada. Ambientes organizacionais que possibilitam o manejo saudável das

emoções tendem a favorecer a criatividade, a colaboração e o comprometimento dos colaboradores.

Na leitura de Vieira (2024), organizações emocionalmente inteligentes são aquelas que investem no desenvolvimento das pessoas, promovem espaços de escuta, fortalecem canais de diálogo e constroem uma cultura pautada pelo respeito, pela empatia e pela transparência. Ao reconhecer o valor das emoções, as organizações fortalecem suas equipes, aprimoram seus processos e se posicionam de forma mais sustentável e atrativa no mercado.

2.5. Impactos da Liderança Emocionalmente Inteligente no Clima e na Saúde das Equipes

Estudos indicam que a liderança fundamentada em competências emocionais favorece a construção de ambientes organizacionais mais saudáveis, colaborativos e produtivos, exercendo impactos positivos sobre o clima organizacional, a motivação e o desempenho das equipes. A liderança, nesse contexto, ultrapassa a simples delegação de tarefas, influenciando diretamente a percepção dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho e, de forma significativa, sua saúde mental. Os diferentes estilos de liderança, como o autoritário, o democrático, o laissez-faire, o transformacional e o transacional, não apenas moldam os níveis de produtividade das equipes, mas também interferem no bem-estar emocional e psicológico dos trabalhadores.

Em consonância com Silva (2025), práticas de liderança autoritária apresentam associação crescente com quadros de adoecimento psíquico no ambiente organizacional, incluindo síndrome de burnout, transtornos de ansiedade e sintomas depressivos. Em

contextos marcados pela centralização excessiva das decisões, rigidez dos processos e cobrança exacerbada por resultados, os colaboradores tendem a desenvolver sentimentos de insegurança, desvalorização e tensão constante, o que fragiliza os vínculos profissionais e compromete o clima organizacional.

Em contraposição, Lemos (2022) destaca que estilos de liderança participativa e transformacional favorecem a construção de ambientes organizacionais mais acolhedores, nos quais os indivíduos se sentem ouvidos, respeitados e reconhecidos. Esses líderes adotam práticas baseadas no diálogo, incentivam a autonomia, promovem o trabalho em equipe e buscam alinhar os objetivos institucionais às necessidades humanas dos colaboradores. Como resultado, observa-se impacto positivo na saúde mental, refletido no fortalecimento da autoestima, da confiança e do sentimento de pertencimento.

O estudo desenvolvido por Cuello (2025) evidenciou que lideranças com baixos níveis de inteligência emocional enfrentam maiores dificuldades na gestão de conflitos e na condução de situações sensíveis, o que contribui para a formação de ambientes tensos e relações interpessoais fragilizadas. A ausência de empatia, a limitação da escuta e comportamentos reativos comprometem a construção de vínculos de confiança entre líderes e liderados, refletindo negativamente no bem-estar subjetivo das equipes. O autor ressalta que a negligência em relação aos impactos emocionais da liderança tende a aumentar índices de rotatividade, absenteísmo e desmotivação.

Resultados semelhantes foram observados no estudo de Silva, Silva e Santos (2024), realizado em uma indústria de grande porte na

região Norte do país, no qual os trabalhadores apontaram o estilo de liderança como um dos principais fatores de desgaste emocional. Os relatos evidenciaram a percepção de despersonalização no ambiente de trabalho, na qual os colaboradores se sentiam tratados de forma impessoal, sem reconhecimento de suas condições humanas, o que intensificava sentimentos de abandono emocional e sofrimento psíquico.

Alcobia (2024) complementa essa discussão ao defender a necessidade de um novo perfil de liderança organizacional, caracterizado por maior sensibilidade, ética e preparo emocional. A autora enfatiza a formação de líderes com competências socioemocionais capazes de atuar como agentes de cuidado e desenvolvimento humano. O reconhecimento do colaborador como sujeito, e não apenas como recurso produtivo, constitui elemento central para a promoção da saúde mental nas organizações. Entre as estratégias sugeridas destacam-se a formação continuada, o incentivo à escuta ativa e a criação de espaços institucionais de diálogo.

Nessa lógica, ao analisar os impactos dos estilos de liderança sob a perspectiva da saúde mental dos colaboradores, evidencia-se que o desafio das organizações contemporâneas consiste em desenvolver lideranças que conciliem a gestão de resultados com a condução sensível das pessoas. A liderança emocionalmente inteligente mostra-se essencial para a promoção de ambientes de trabalho sustentáveis, nos quais o equilíbrio emocional, o respeito aos limites individuais e a qualidade das relações interpessoais ocupam posição central.

2.6. A Relação Entre Liderança e Clima Organizacional

O clima organizacional pode ser compreendido como a percepção coletiva que os colaboradores constroem acerca do ambiente de trabalho, englobando aspectos como as relações interpessoais, os processos de comunicação, o reconhecimento, a valorização profissional e a forma como se sentem emocionalmente inseridos na organização. Entre os fatores que exercem maior influência sobre esse clima, destaca-se o estilo de liderança adotado pelos gestores, uma vez que são eles que, direta ou indiretamente, moldam a cultura interna, o fluxo comunicacional e os níveis de motivação das equipes.

Capella(2022) destaca que lideranças que adotam posturas rígidas, centralizadoras e excessivamente controladoras tendem a produzir ambientes organizacionais marcados por tensão, insegurança e desmotivação. Nessas circunstâncias, os colaboradores percebem-se constantemente vigiados e pressionados, o que reduz o engajamento e compromete a construção de relações interpessoais saudáveis. A liderança de caráter coercitivo fragiliza a confiança e amplia o distanciamento entre os membros da equipe, dificultando a cooperação e a troca de ideias.

Em sentido oposto, Ferrari & Ghedine (2021) ressaltam que líderes que priorizam a escuta ativa, o diálogo contínuo e o incentivo ao desenvolvimento individual contribuem de forma significativa para a construção de um clima organizacional mais harmonioso e produtivo. Nesses contextos, os colaboradores tendem a sentir-se pertencentes, acolhidos e motivados a participar ativamente dos processos organizacionais. O respeito mútuo e a valorização das competências individuais configuram elementos centrais desse ambiente.

Vieira (2024) reforça que o líder exerce o papel de catalisador das emoções que circulam no interior da organização. A maneira como se comunica, toma decisões, lida com conflitos e distribui responsabilidades influencia diretamente a qualidade das relações interpessoais e a fluidez dos processos internos. Um líder emocionalmente inteligente, capaz de reconhecer suas próprias emoções e perceber os sentimentos dos outros, apresenta maior potencial para influenciar positivamente o clima organizacional, promovendo um ambiente mais colaborativo, estável e equilibrado.

No estudo desenvolvido por Pacheco, Peixoto e Muniz (2023), evidencia-se que ambientes organizacionais estáveis e satisfatórios são, em grande medida, reflexo de lideranças transparentes e empáticas. Os referidos pesquisadores observaram que os colaboradores tendem a confiar mais na organização quando percebem clareza nas ações da liderança e preocupação genuína com o bem-estar coletivo. A previsibilidade dos comportamentos, a comunicação adequada e a promoção da justiça nas relações de trabalho fortalecem o clima organizacional.

Por outro lado, pesquisas realizadas por Cuello (2025) e Lemos (2022) apontam que o clima organizacional tende a deteriorar-se quando os líderes negligenciam os aspectos emocionais das relações de trabalho. Práticas como favoritismo, ausência de reconhecimento, falta de feedback construtivo e postura omissa diante de conflitos são interpretadas como sinais de desrespeito, gerando sentimentos de insatisfação, desmotivação e desgaste emocional. Esses fatores, ainda que de forma silenciosa, contribuem para a consolidação de um clima organizacional negativo.

Além disso, conforme demonstrado por Silva, Silva e Santos (2024), trabalhadores de setores produtivos que se percebem emocionalmente distantes da liderança relatam experiências recorrentes de esgotamento emocional, isolamento e perda de sentido no trabalho. Tais evidências reforçam que o clima organizacional não se restringe à cultura formal da empresa, mas resulta, sobretudo, da qualidade das práticas de liderança. O distanciamento entre gestores e equipes reflete-se negativamente na produtividade, nos índices de absenteísmo, na rotatividade e no comprometimento com os objetivos organizacionais.

Alcobia (2024) chama atenção para a responsabilidade da liderança na construção de um clima organizacional que favoreça a saúde mental, a motivação e o sentimento de pertencimento. A autora propõe estratégias como a criação de espaços institucionais de escuta, a avaliação contínua da comunicação interna e o investimento em programas de desenvolvimento de competências socioemocionais para líderes. Tais iniciativas são fundamentais para evitar que o ambiente de trabalho se configure como espaço de sofrimento psíquico ou alienação.

Sob esta ótica, evidencia-se que a liderança exerce papel central na configuração do clima organizacional, podendo tanto favorecer ambientes de confiança, cooperação e bem-estar quanto contribuir para a deterioração das relações e do equilíbrio emocional nas organizações.

2.7. Formação e Desenvolvimento de Líderes com Inteligência Emocional

A formação de líderes nas organizações contemporâneas deixou de estar restrita a critérios exclusivamente técnicos ou ao tempo de experiência profissional. Cada vez mais, exige-se que os líderes estejam preparados para lidar com os desafios emocionais inerentes às relações interpessoais, às tensões cotidianas e às situações de crise. Nesse contexto, a inteligência emocional consolida-se como um dos principais pilares no processo de desenvolvimento de lideranças capazes de conciliar desempenho organizacional e humanização das relações de trabalho.

Segundo Ferrari, Ghedine & Llopis (2022), a inteligência emocional corresponde a um conjunto de competências que envolve a capacidade de reconhecer e regular as próprias emoções, compreender os sentimentos alheios e utilizar essas percepções para orientar pensamentos e comportamentos de forma equilibrada. Líderes que desenvolvem tais habilidades tendem a gerenciar conflitos com maior serenidade, tomar decisões com clareza mesmo sob pressão e estabelecer vínculos de confiança com suas equipes. Em contrapartida, a ausência dessas competências favorece a ocorrência de ruídos na comunicação, distanciamento afetivo e conflitos recorrentes no ambiente organizacional.

O estudo de Poli (2025) destaca que a formação de lideranças deve incorporar práticas reflexivas que auxiliem os profissionais a identificar seus próprios gatilhos emocionais, bem como a desenvolver empatia e autocontrole. A autora defende que o desenvolvimento emocional não deve ser tratado como uma ação pontual, mas como um processo contínuo e intencional, estruturado por meio de mentorias, oficinas, dinâmicas de grupo e espaços institucionais de escuta. Esse percurso formativo contribui para que o futuro líder compreenda a liderança como um exercício de

presença, conexão e responsabilidade relacional, e não como mero controle de pessoas.

Para Martins Marcos, De Araújo e Ribeiro (2022), o desenvolvimento de competências emocionais deveria iniciar-se ainda nas fases iniciais da trajetória profissional. Os referidos pensadores argumentam que, com frequência, cargos de liderança são ocupados por indivíduos com elevado desempenho técnico, porém sem preparo adequado para lidar com as complexidades humanas que envolvem a gestão de equipes. Essa lacuna formativa tende a resultar em práticas impulsivas, autoritárias ou emocionalmente distantes, comprometendo a qualidade das relações de trabalho. Portanto, a formação de líderes com inteligência emocional contribui para uma mudança estrutural na forma de gerir pessoas.

Vieira (2024) reforça a responsabilidade das organizações na implementação de programas contínuos de capacitação emocional, com foco no desenvolvimento da escuta ativa, da empatia e da comunicação não violenta. O autor argumenta que tais competências permitem que o líder atue como mediador e facilitador dos processos coletivos, promovendo ambientes organizacionais mais harmônicos e produtivos. Líderes emocionalmente preparados tendem a reagir de maneira menos impulsiva diante das adversidades, adotando posturas mais reflexivas, acolhedoras e equilibradas.

Na análise realizada por Pacheco, Peixoto e Muniz (2023), empresas que investiram em programas estruturados de desenvolvimento emocional de suas lideranças apresentaram melhorias significativas nos indicadores de satisfação interna, engajamento das equipes e redução de conflitos interpessoais. Os referidos teóricos ressaltam,

contudo, que tais iniciativas somente alcançam resultados consistentes quando contam com o envolvimento efetivo da alta gestão, uma vez que a ausência desse apoio tende a tornar os programas pontuais e descontinuados.

Alcobia (2024) amplia essa discussão ao afirmar que o desenvolvimento emocional dos líderes também atua como um mecanismo de proteção à saúde mental dos colaboradores. A autora destaca que o líder emocionalmente preparado é capaz de reconhecer sinais de exaustão, desmotivação ou sofrimento psíquico nas equipes, buscando estratégias de apoio e encaminhamento adequadas. Nesse contexto, o cuidado com as pessoas passa a ser compreendido como parte indissociável da responsabilidade gerencial.

Corroborando essa perspectiva, Cuello (2025) aponta que grande parte dos quadros de desgaste emocional no ambiente de trabalho decorre de lideranças despreparadas, que interpretam a vulnerabilidade emocional como fragilidade e a empatia como perda de autoridade. Para superar essa lógica, o autor defende a reformulação do próprio conceito de liderança, com investimento na formação de líderes capazes de gerir não apenas processos e resultados, mas também relações e emoções.

Diante do exposto, evidencia-se que a formação de líderes com inteligência emocional não pode ser considerada opcional nas organizações contemporâneas. Trata-se de uma exigência estratégica e humana, que demanda comprometimento institucional, alocação de recursos, tempo de maturação e uma cultura organizacional orientada ao desenvolvimento integral dos indivíduos que exercem funções de liderança. Investir nesse

processo significa promover ambientes de trabalho mais saudáveis, sustentáveis e alinhados aos desafios sociais e emocionais do século XXI.

2.8. O Papel da Inteligência Emocional na Resolução de Conflitos

No contexto organizacional, os conflitos são inerentes às relações de trabalho e podem emergir de diversas fontes, como divergências de opiniões, diferenças culturais, sobrecarga de atividades, falhas de comunicação ou ausência de empatia entre líderes e liderados. Contudo, o impacto desses conflitos sobre o ambiente organizacional não está associado à sua existência, mas à forma como são gerenciados. Consequentemente, a inteligência emocional apresenta-se como um recurso fundamental para a mediação e a resolução eficaz de situações conflituosas.

Na perspectiva de Machado, Rebelo e Durão (2024), a resolução de conflitos exige mais do que a aplicação de técnicas ou protocolos formais de mediação, demandando sensibilidade, escuta ativa e domínio emocional. Os referidos pesquisadores destacam que, em muitos casos, o agravamento do conflito decorre não do problema inicial, mas das reações emocionais inadequadas dos envolvidos. Posturas como interrupções constantes, elevação do tom de voz, evasão do diálogo ou desqualificação do outro tendem a intensificar o desgaste relacional e a reduzir as possibilidades de entendimento mútuo.

Ferrari, Ghedine & Llopis (2022) apontam que o líder emocionalmente inteligente é aquele que consegue reconhecer suas próprias emoções, como raiva, frustração ou ansiedade, antes que elas conduzam a respostas impulsivas. Esse processo de

autorregulação possibilita ao líder adotar uma postura mais ponderada, favorecendo a atuação como mediador imparcial e respeitado. Ao compreender os diferentes pontos de vista envolvidos, o líder amplia as condições para a construção de soluções equilibradas e sustentáveis.

A autora Poli (2025) ressalta que a inteligência emocional contribui para que o líder consiga enxergar além de comportamentos agressivos ou defensivos, identificando os sentimentos subjacentes às reações manifestadas, como medo, cansaço, sensação de injustiça ou frustração acumulada. Ao acessar essas dimensões emocionais, o gestor deixa de assumir uma postura meramente julgadora e passa a oferecer escuta qualificada, apoio e estrutura para o diálogo. Essa abordagem favorece a transformação do conflito em uma oportunidade de aprendizado e fortalecimento das relações interpessoais.

Vieira (2024) observa que equipes que desenvolvem uma inteligência emocional coletiva, baseada em valores como respeito, empatia e abertura ao diálogo, tendem a lidar de forma mais construtiva com conflitos internos. Nessas equipes, as divergências não são reprimidas ou ignoradas, mas reconhecidas como parte do processo de convivência e crescimento organizacional, sendo tratadas por meio de feedbacks claros e da busca por soluções compartilhadas.

Silva, Silva e Santos (2024) identificaram que, em ambientes organizacionais marcados por alta pressão e rotinas intensas, como setores industriais e operacionais, o desgaste emocional tende a potencializar conflitos interpessoais. Nesses contextos, a ausência de lideranças com competências socioemocionais contribui para o

aumento da recorrência e da complexidade dos conflitos. Os trabalhadores relatam sentimentos de injustiça, medo de represálias e desamparo diante de situações conflituosas, o que evidencia a necessidade de investimento no desenvolvimento emocional não apenas dos líderes, mas de toda a equipe.

Martins Marcos, De Araújo e Ribeiro (2022) afirmam que o conflito pode assumir caráter formativo quando mediado por lideranças capazes de escutar sem julgar, comunicar-se de forma respeitosa e propor alternativas sem imposições. Esse tipo de condução favorece um ambiente de segurança psicológica, no qual os colaboradores se sentem à vontade para expressar insatisfações, apresentar sugestões e reconhecer falhas, fortalecendo a confiança mútua.

Adicionalmente, Pacheco, Peixoto e Muniz (2023) sugerem a criação de canais internos específicos para a gestão de conflitos, desde que esses espaços sejam conduzidos por profissionais emocionalmente capacitados. Os mesmos ressaltam que a existência de normas e procedimentos formais é insuficiente quando aplicada por indivíduos que não dominam a escuta empática, se deixam influenciar por favoritismos ou evitam situações desconfortáveis. A inteligência emocional, nesse contexto, sustenta a credibilidade e a efetividade dos processos de mediação.

Diante do exposto, o papel da inteligência emocional na resolução de conflitos extrapola o momento imediato da crise, estendendo-se às práticas preventivas e ao fortalecimento contínuo das relações interpessoais. Ao favorecer o diálogo, a empatia e a autorregulação, a inteligência emocional contribui para a construção de ambientes organizacionais mais saudáveis, colaborativos e emocionalmente equilibrados.

2.9. Liderança Feminina e Inteligência Emocional

Nas últimas décadas, a presença feminina em cargos de liderança tem se ampliado de forma significativa, embora desafios estruturais e culturais ainda persistam em diversos contextos organizacionais. Nesse cenário, destaca-se a forma como mulheres líderes mobilizam competências associadas à inteligência emocional no exercício da liderança, contribuindo para a transformação dos ambientes de trabalho, o fortalecimento das relações interpessoais e a obtenção de resultados organizacionais sustentáveis.

Para Carvalho (2025), a liderança feminina apresenta características que dialogam diretamente com os fundamentos da inteligência emocional, como empatia, escuta qualificada, sensibilidade relacional e construção de vínculos baseados na confiança. A autora observa que, em contextos nos quais mulheres exercem a liderança com elevados níveis de autoconsciência e autorregulação emocional, é recorrente a percepção de maior coesão entre os membros da equipe, ampliação da abertura à inovação e redução de conflitos latentes no ambiente organizacional.

Fernandes e Oliveira (2024) identificaram que mulheres líderes tendem a demonstrar maior disposição para o diálogo, postura mais flexível diante de desafios complexos e maior capacidade de reconhecer e lidar com as emoções dos colaboradores. Tais competências, frequentemente subestimadas em modelos tradicionais de gestão, revelam-se especialmente relevantes em contextos marcados por rápidas transformações e elevada complexidade relacional. As autoras ressaltam que a liderança feminina não deve ser avaliada a partir de padrões historicamente

masculinos, mas compreendida a partir de suas especificidades e de sua contribuição para a dimensão humana das organizações.

Spudeit e Pinto (2022) defendem que a valorização da inteligência emocional na liderança feminina tem impulsionado a revisão de modelos de gestão anteriormente centrados na rigidez, no controle e na racionalidade instrumental. Para os referidos estudiosos, mulheres em posições de liderança tendem a envolver a equipe nos processos decisórios, considerar os impactos emocionais das mudanças organizacionais e estimular uma cultura mais participativa. Embora não se trate de uma característica homogênea, esse comportamento pode ser compreendido à luz de processos históricos de socialização que incentivaram habilidades como escuta, cooperação e acolhimento, elementos diretamente associados à inteligência emocional.

Os dados apresentados por Ferrari & Ghedine (2021) indicam que programas de formação em liderança direcionados a mulheres têm apresentado resultados positivos ao integrar o desenvolvimento técnico à dimensão emocional. As participantes relatam avanços na autoconfiança, maior capacidade de gestão do estresse e aprimoramento das relações interpessoais, especialmente em contextos organizacionais predominantemente masculinos ou resistentes à diversidade de estilos de liderança.

Pacheco, Peixoto e Muniz (2023) reforçam essa perspectiva ao apontar que o desenvolvimento estratégico da inteligência emocional permite às mulheres líderes lidar de forma mais equilibrada com as demandas da função, bem como com as pressões sociais e institucionais que ainda incidem sobre o exercício da liderança feminina. O domínio emocional, aliado ao suporte

organizacional, contribui para a mitigação de conflitos entre expectativas sociais e exigências profissionais, evidenciando a importância de políticas corporativas voltadas à equidade de gênero.

Yuste (2021) destaca a necessidade de criação de espaços que possibilitem o desenvolvimento da liderança feminina sem a imposição de modelos padronizados. A autora argumenta que permitir que mulheres liderem de forma autêntica favorece a construção de lideranças mais inclusivas, sensíveis e alinhadas às necessidades reais dos indivíduos e das equipes.

Por fim, Silva, Silva e Santos (2024) apontam que, em ambientes organizacionais marcados por estilos de liderança autoritários ou pouco sensíveis às dimensões emocionais, a atuação de mulheres líderes com elevada inteligência emocional pode funcionar como elemento de equilíbrio. Essa presença contribui para a introdução de práticas mais humanizadas, ampliando as possibilidades de diálogo, gestão construtiva de conflitos e promoção de ambientes psicologicamente seguros.

2.10. Comunicação Não Violenta e Liderança Emocional

A comunicação organizacional extrapola a simples transmissão de informações objetivas, envolvendo emoções, intenções e interpretações que influenciam diretamente as relações de trabalho. Nesse contexto, a Comunicação Não Violenta (CNV) ajusta-se como uma ferramenta relevante da liderança emocional, ao favorecer interações mais empáticas, colaborativas e alinhadas à promoção de ambientes organizacionais saudáveis.

Gonçalves, Da Rocha e Lima (2022) destacam que a CNV tem como propósito central estimular uma comunicação assertiva baseada no

respeito mútuo, na escuta ativa e na compreensão dos sentimentos e necessidades dos interlocutores. Para os líderes organizacionais, essa abordagem assume especial importância, uma vez que sua forma de comunicar-se impacta diretamente o clima organizacional, a gestão de conflitos e o bem-estar dos colaboradores.

O modelo de Comunicação Não Violenta, desenvolvido por Marshall Rosenberg, estrutura-se em quatro elementos fundamentais: observação sem julgamento, identificação dos sentimentos envolvidos, reconhecimento das necessidades subjacentes e formulação de pedidos claros e objetivos. A adoção desse modelo possibilita ao líder compreender os fatores emocionais que influenciam os comportamentos no ambiente de trabalho, reduzindo respostas impulsivas e promovendo interações mais construtivas e equilibradas (Gonçalves, Da Rocha e Lima, 2022). Essa postura contribui para o fortalecimento de uma liderança emocionalmente inteligente e orientada ao diálogo.

Hashimoto et al. (2022) apontam que líderes que utilizam a Comunicação Não Violenta tendem a desenvolver maior empatia e capacidade de mediação, o que amplia sua eficácia na gestão de pessoas. Ao reconhecer e validar as emoções dos colaboradores, o líder estabelece relações de confiança e cria um ambiente no qual os profissionais se sentem valorizados e seguros para expressar opiniões, dificuldades e sugestões.

Segundo Marcicano, Alencar e Pereira (2024), a liderança emocional fundamentada na CNV contribui significativamente para a prevenção de conflitos e para o fortalecimento das equipes. Os autores apontam que a escuta empática e o uso de linguagem respeitosa permitem ao líder conduzir situações de crise com maior

equilíbrio emocional, evitando posturas autoritárias ou reativas. Desse modo, a liderança deixa de se restringir à tomada de decisões e passa a assumir um papel mediador, capaz de estabelecer pontes de diálogo entre os membros da equipe.

Forti, Campos & Formaggio (2023) reforçam que a prática da CNV promove maior coerência entre o discurso e as ações dos líderes, fortalecendo a confiança organizacional e reduzindo tensões em contextos adversos. Além disso, os propositores do estudo associam a adoção da CNV ao aumento da satisfação dos colaboradores com a comunicação interna, bem como à diminuição de episódios de violência verbal e de conflitos decorrentes de falhas comunicacionais, especialmente em equipes diversas.

Dessa forma, a Comunicação Não Violenta não deve ser compreendida como uma habilidade isolada, mas como parte integrante do conjunto de competências socioemocionais que sustentam a liderança emocionalmente inteligente. Ao comunicar-se com empatia, escuta qualificada e clareza, o líder fortalece as relações interpessoais, favorece o engajamento das equipes e contribui para a construção de uma cultura organizacional pautada no respeito, na cooperação e na ética relacional.

2.11. Liderança em Tempos de Crise: Gestão Emocional em Situações Limite

Em contextos de crise, a atuação da liderança assume papel ainda mais central nas organizações, uma vez que a estabilidade emocional, a clareza na comunicação e a confiança nos processos tornam-se elementos essenciais para a manutenção do equilíbrio coletivo. Diante de instabilidades de natureza econômica, sanitária,

social ou institucional, a liderança emocionalmente preparada exerce função estratégica ao oferecer direcionamento, segurança e coesão às equipes.

Capella (2022) argumenta que, em situações críticas, a liderança precisa transcender a gestão estritamente técnica, demandando competências emocionais que possibilitem compreender os medos, as inseguranças e as tensões vivenciadas pelos colaboradores. Durante períodos de elevada pressão, como observado no contexto da pandemia da COVID-19, líderes que demonstraram empatia, resiliência e comunicação clara conseguiram mitigar impactos negativos sobre a saúde mental das equipes, ao mesmo tempo em que mantiveram níveis satisfatórios de desempenho organizacional.

A atuação de líderes com elevada inteligência emocional favorece a condução de conflitos internos sem a intensificação de rupturas relacionais. A escuta ativa e o acolhimento emergem como estratégias de proteção coletiva, especialmente em cenários marcados por incertezas. Machado, Rebelo e Durão (2024) destacam que a gestão emocional em situações de crise não se limita à contenção de danos imediatos, mas envolve a construção de novas formas de cooperação e engajamento, sustentadas por relações baseadas no respeito, na confiança e na transparência.

A imprevisibilidade inerente aos contextos de crise exige líderes capazes de tomar decisões ágeis sem comprometer a sensibilidade humana. Pacheco, Peixoto e Muniz (2023) ressaltam que decisões orientadas exclusivamente por indicadores de desempenho, desconsiderando as dimensões emocionais, tendem a gerar distanciamento entre liderança e equipe, comprometendo, a médio e longo prazo, o capital humano e os valores organizacionais.

Quando o líder alia firmeza decisória à empatia, torna-se uma referência de estabilidade para o grupo.

Yuste (2021) enfatiza que competências como autocontrole emocional, motivação intrínseca e empatia são fundamentais para a atuação da liderança em ambientes adversos. A ausência dessas habilidades pode resultar em reações impulsivas ou em retraimentos excessivos, ambos prejudiciais à dinâmica das equipes. Em contextos de crise, o impacto emocional da liderança intensifica-se, influenciando diretamente o estado psicológico coletivo e a capacidade de superação das adversidades.

Ferrari & Ghedine (2021) destacam que liderar em situações-limite pode fortalecer os vínculos entre gestores e colaboradores, desde que a liderança esteja pautada na escuta genuína, na abertura ao diálogo e na coerência entre discurso e prática. A ausência dessas posturas tende a intensificar quadros de estresse, ansiedade e adoecimento psíquico, com reflexos negativos sobre o clima organizacional.

Complementarmente, Vieira (2024) aponta que equipes mais resilientes são aquelas que experimentam segurança psicológica, entendida como a possibilidade de expressar opiniões, dúvidas e divergências sem receio de punições ou retaliações. Essa segurança é construída a partir da postura do líder, especialmente na forma como reage a falhas, reconhece esforços coletivos e demonstra confiança nas competências individuais dos colaboradores.

Assim sendo, liderar em tempos de crise implica presença constante, reconhecimento das dificuldades emocionais vivenciadas pelas equipes e manutenção de uma postura firme, porém não

autoritária. A liderança emocionalmente inteligente atua como elemento de sustentação organizacional, orientando pessoas e processos de maneira ética, sensível e alinhada à missão institucional.

2.12. Gestão de Equipes Multigeracionais e Diversidade Emocional

No contexto organizacional contemporâneo, é cada vez mais frequente a coexistência de profissionais pertencentes a diferentes gerações, cada uma marcada por trajetórias, valores, expectativas e formas distintas de se relacionar com o trabalho. Essa diversidade geracional, que inclui grupos como baby boomers, gerações X, Y (millennials) e Z, pode representar tanto desafios quanto oportunidades para as organizações, a depender da forma como é conduzida. A integração desses perfis demanda dos líderes competências emocionais capazes de promover ambientes colaborativos, inclusivos e emocionalmente equilibrados.

Yuste (2021) destaca que a inteligência emocional constitui um recurso indispensável na gestão de equipes heterogêneas, pois permite ao líder compreender motivações individuais, exercer escuta ativa e adotar uma comunicação empática. Essas competências favorecem a prevenção de conflitos e o fortalecimento da cooperação, ao possibilitar que o gestor atue como mediador entre diferentes perspectivas geracionais, traduzindo expectativas e alinhando objetivos comuns.

Vieira (2024) reforça que a liderança emocionalmente inteligente é fundamental para lidar com as especificidades comportamentais associadas às diferentes gerações. Enquanto profissionais com maior tempo de atuação tendem a valorizar estabilidade,

reconhecimento formal e previsibilidade, os colaboradores mais jovens geralmente buscam flexibilidade, feedback contínuo e sentido no trabalho. Nesse cenário, o líder assume papel estratégico ao equilibrar essas demandas, assegurando que todos se sintam valorizados e integrados aos processos organizacionais.

Spudeit e Pinto (2022) apontam que a diversidade emocional presente nas equipes multigeracionais exige uma gestão pautada na sensibilidade, na empatia e no reconhecimento da subjetividade dos indivíduos. Essa abordagem contribui para o fortalecimento do bem-estar, do engajamento e do sentimento de pertencimento. De forma complementar, Fernandes e Oliveira (2024) alertam que a ausência de competências socioemocionais por parte da liderança pode intensificar tensões entre gerações, comprometendo a produtividade, a comunicação e a harmonia do grupo.

A gestão eficaz de equipes multigeracionais, portanto, requer investimento contínuo na formação dos líderes, com ênfase no desenvolvimento de habilidades como comunicação não violenta, escuta qualificada e autorregulação emocional. Marcicano, Alencar e Pereira (2024) apresentam práticas de liderança que reconhecem o contexto emocional como um dos pilares para a manutenção do equilíbrio relacional, independentemente da idade ou da experiência prévia dos colaboradores.

Silva (2025) acrescenta que ambientes organizacionais que valorizam a diversidade emocional e geracional tendem a apresentar maior capacidade de inovação e resiliência. A integração respeitosa entre diferentes gerações possibilita a combinação de experiências, visões de mundo e estratégias distintas de resolução

de problemas, ampliando o repertório organizacional e fortalecendo a capacidade adaptativa das equipes.

2.13. Ferramentas de Avaliação e Desenvolvimento da Inteligência Emocional em Líderes

O desenvolvimento da inteligência emocional (IE) em líderes tem assumido crescente relevância no contexto organizacional contemporâneo, não apenas como diferencial competitivo, mas como uma necessidade diante de ambientes corporativos complexos e emocionalmente desafiadores. Em resposta a essa demanda, diversas ferramentas de avaliação e programas estruturados vêm sendo desenvolvidos com o objetivo de mensurar, aprimorar e acompanhar a evolução das competências emocionais dos gestores.

Entre os instrumentos mais utilizados destacam-se as escalas de autoavaliação, como o Emotional Competence Inventory (ECI), desenvolvido por Goleman e colaboradores, e o Emotional Quotient Inventory (EQ-i), proposto por Reuven Bar-On. Essas ferramentas avaliam dimensões como autoconsciência, autorregulação, consciência social e habilidades de relacionamento, permitindo que os líderes identifiquem pontos fortes e áreas que demandam desenvolvimento no âmbito emocional (Poli, 2025).

Hashimoto et al. (2022) apresentam a aplicação de uma metodologia de treinamento baseada em coaching emocional voltada a líderes que atuavam em contextos marcados por elevados níveis de estresse e conflitos interpessoais. Os resultados indicaram melhorias significativas nas competências de empatia e regulação emocional após ciclos de sessões estruturadas, com reflexos

positivos na coesão das equipes. Nesse âmbito, o coaching emocional, aliado a instrumentos de observação comportamental e feedback sistemático, atua como uma estratégia prática e eficaz para o desenvolvimento da inteligência emocional no ambiente organizacional.

Ferrari, Ghedine & Llopis (2022) discutem, ainda, a contribuição das tecnologias digitais nesse processo, destacando o uso de plataformas de feedback contínuo apoiadas por recursos de inteligência artificial. Em consonância com os referidos pensadores, esses sistemas permitem o monitoramento do clima emocional das equipes e fornecem dados em tempo real, possibilitando que os líderes ajustem suas práticas de forma mais ágil e contextualizada. A utilização de painéis de acompanhamento emocional também favorece a personalização de programas de desenvolvimento, como propõem os perfis identificados.

Outro estudo relevante, conduzido por Forti, Campos & Formaggio (2023), analisa a inserção de dinâmicas de grupo fundamentadas na inteligência emocional em programas de formação de lideranças. Os teóricos observaram que atividades como jogos cooperativos, exercícios de escuta ativa e simulações de gestão de conflitos contribuíram para o aumento do autoconhecimento, da empatia e da capacidade de tomada de decisão dos participantes, favorecendo práticas de liderança mais humanizadas.

Nesse contexto, destaca-se também a importância das avaliações 360 graus, que possibilitam a coleta de percepções de subordinados, pares e superiores acerca das competências emocionais do líder. Martins, Araújo e Ribeiro (2022) apontam que essa triangulação de percepções é fundamental para que o gestor compreenda o

impacto real de sua atuação, muitas vezes não perceptível em processos de autoavaliação. Os resultados obtidos podem subsidiar planos de desenvolvimento individualizados, orientados por comportamentos observáveis e passíveis de acompanhamento.

Assim, o investimento em ferramentas de avaliação e em programas estruturados de desenvolvimento da inteligência emocional, fundamentados em metodologias científicas, apresenta-se como um caminho consistente para a construção de ambientes organizacionais mais saudáveis, produtivos e sustentáveis, alinhando desempenho, bem-estar e relações interpessoais equilibradas.

2.14. O Papel da Empatia na Liderança Emocional

A empatia, compreendida como a capacidade de perceber e compreender os sentimentos, pensamentos e necessidades do outro, constitui uma das dimensões centrais da inteligência emocional. No contexto da liderança, essa competência assume papel estratégico ao aproximar líderes e liderados, favorecer práticas de comunicação não violenta, reduzir conflitos interpessoais e contribuir para a construção de ambientes organizacionais mais humanos e saudáveis. A empatia ultrapassa a ideia simplificada de “colocar-se no lugar do outro”, exigindo escuta ativa, sensibilidade interpessoal e disposição genuína para compreender e acolher diferentes realidades emocionais presentes nas equipes.

Marcicano, Alencar e Pereira (2024) afirmam que líderes empáticos tendem a estabelecer relações mais consistentes com seus colaboradores, ao demonstrar respeito pelas emoções e vulnerabilidades individuais. Essa postura fortalece a confiança mútua, facilita o alinhamento de objetivos e favorece o engajamento

em projetos coletivos. Nessa perspectiva, a empatia não se configura como uma característica passiva ou meramente afetiva, mas como uma ferramenta ativa de gestão de pessoas e de fortalecimento das relações de trabalho.

Os achados de Hashimoto et al. (2022) indicam que a empatia está diretamente associada à capacidade dos líderes de prevenir conflitos interpessoais, mediar situações sensíveis e promover o bem-estar emocional das equipes. Os formuladores da teoria observaram que líderes com elevados níveis de empatia demonstram maior aptidão para identificar sinais de sobrecarga emocional entre os colaboradores, possibilitando a adoção de medidas preventivas antes que tais situações se agravem. Essa habilidade revela-se especialmente relevante em contextos organizacionais caracterizados por alta pressão e mudanças frequentes.

Gonçalves, Da Rocha e Lima (2022) identificaram a empatia como uma das competências mais valorizadas pelos colaboradores ao descreverem lideranças inspiradoras. Os participantes associaram essa habilidade à capacidade de ouvir sem julgamentos, adaptar a comunicação ao perfil emocional do interlocutor e manter postura equilibrada em momentos de crise. Esses resultados evidenciam que a empatia, quando percebida na prática da liderança, atua como elemento motivacional e inspirador no ambiente de trabalho.

Outro aspecto relevante refere-se ao papel da empatia na condução de feedbacks. Ramos Gonçalves, Da Rocha e Lima (2022) destacam que líderes que utilizam feedbacks orientados por sensibilidade emocional tendem a obter respostas mais construtivas dos colaboradores, mesmo ao abordar aspectos passíveis de melhoria. A empatia permite ao líder selecionar o momento, o tom e a

abordagem mais adequados a cada indivíduo, respeitando limites emocionais e favorecendo o desenvolvimento profissional contínuo.

Forti, Campos e Formaggio (2023) ressaltam ainda a relação entre empatia e liderança inclusiva, enfatizando sua importância na gestão de equipes diversas, compostas por diferentes culturas, faixas etárias e realidades socioemocionais. A ausência dessa competência pode gerar sentimentos de exclusão ou desvalorização, enquanto sua presença fortalece o senso de pertencimento, respeito mútuo e justiça organizacional.

Em vista disso, o desenvolvimento de líderes empáticos representa um investimento em estilos de liderança mais humanizados, flexíveis e atentos às necessidades reais dos indivíduos. Tal abordagem reflete-se positivamente no clima organizacional, na produtividade e na retenção de talentos, reforçando a empatia como um componente essencial da liderança emocional contemporânea.

2.15. Inteligência Emocional e a Ética no Exercício da Liderança

A ética no exercício da liderança ultrapassa a simples observância de normas, códigos de conduta ou políticas institucionais, estando profundamente relacionada à forma como o líder compreende, regula e expressa suas emoções nas interações humanas. Sob essa visão, a inteligência emocional revela-se um elemento fundamental para sustentar práticas éticas, responsáveis e respeitosas no contexto organizacional.

Yuste (2021) destaca que o comportamento ético é frequentemente influenciado pelos estados emocionais que permeiam as relações interpessoais. Líderes emocionalmente equilibrados tendem a agir

com maior empatia, compaixão e senso de justiça, mesmo diante de situações adversas ou conflituosas. Isso evidencia que, além de competências técnicas e estratégicas, a liderança exige o desenvolvimento de uma consciência emocional que permita refletir antes de agir, escutar antes de julgar e dialogar antes de aplicar medidas punitivas.

Silva (2025) aponta que a ausência de inteligência emocional pode favorecer comportamentos eticamente inadequados, como a manipulação de pessoas, práticas autoritárias ou decisões impulsivas motivadas por emoções negativas, como raiva, medo ou insegurança. Em contrapartida, líderes que desenvolvem autocontrole emocional tendem a adotar posturas mais ponderadas, transparentes e respeitosas, contribuindo para a consolidação de uma cultura organizacional baseada na confiança, na integridade e no respeito mútuo.

A relação entre ética e inteligência emocional também é enfatizada por Martins, Araújo e Ribeiro (2022), ao afirmarem que a tomada de decisão ética requer uma análise que vá além dos aspectos legais, técnicos ou financeiros. Segundo os autores, líderes emocionalmente inteligentes consideram os impactos emocionais, sociais e humanos de suas decisões, buscando soluções mais equilibradas que conciliem os interesses organizacionais com o bem-estar dos indivíduos envolvidos.

Outro aspecto relevante refere-se à promoção da justiça organizacional e ao tratamento equitativo dos colaboradores. Quando o líder é capaz de reconhecer e administrar seus próprios vieses emocionais, torna-se menos suscetível a julgamentos precipitados, favoritismos ou práticas discriminatórias. Ferrari,

Ghedine & Llopis (2022) destacam que líderes com elevados níveis de inteligência emocional demonstram maior respeito pelas diferenças individuais e maior abertura ao diálogo, reforçando o compromisso ético com a diversidade e a inclusão no ambiente de trabalho.

Adicionalmente, a inteligência emocional contribui para a construção de uma liderança inspiradora e transparente. Capella (2022) observa que os colaboradores tendem a confiar e a se engajar mais com líderes que apresentam coerência entre discurso e prática, assumem responsabilidade por seus erros e respeitam a autonomia das equipes. Tais comportamentos éticos não derivam apenas de valores pessoais, mas da capacidade do líder de reconhecer os efeitos emocionais de suas atitudes e decisões sobre os outros.

À vista disso, o alinhamento entre inteligência emocional e ética sustenta uma liderança mais íntegra, confiável e orientada para o bem coletivo. Líderes emocionalmente inteligentes tendem a promover relações mais justas, enfrentar dilemas organizacionais com sensibilidade e tomar decisões que respeitem a dignidade humana, fortalecendo a legitimidade e a credibilidade da liderança no contexto contemporâneo.

2.16. Desenvolvimento da Autorregulação Emocional Como Competência de Liderança

A autorregulação emocional constitui uma das competências centrais da inteligência emocional e desempenha papel fundamental no exercício da liderança organizacional. Essa habilidade refere-se à capacidade de reconhecer, compreender e gerenciar as próprias emoções, evitando reações impulsivas e

comportamentos inadequados que podem comprometer as relações interpessoais, a qualidade da tomada de decisão e o clima organizacional.

Para Martins, Araújo e Ribeiro (2022), a autorregulação manifesta-se no comportamento do líder que consegue manter a serenidade diante de situações de pressão, administrar emoções como raiva, frustração e ansiedade e direcionar sua atuação para a busca de soluções, sem prejuízo à comunicação com a equipe. Tal postura contribui para a construção de ambientes mais estáveis e previsíveis, nos quais os colaboradores se sentem respeitados e psicologicamente seguros.

Cuello (2025) destaca que, em contextos marcados por mudanças constantes, incertezas e elevados níveis de estresse — como períodos de crise ou processos de reestruturação organizacional —, a autorregulação emocional torna-se ainda mais relevante. Líderes que não conseguem controlar seus impulsos emocionais tendem a disseminar tensão no grupo, o que pode resultar em queda de desempenho, aumento da rotatividade e intensificação de conflitos interpessoais.

Essa competência também se relaciona diretamente à coerência ética da liderança. De acordo com a concepção de Silva (2025), líderes que possuem maior autoconhecimento emocional tendem a apresentar comportamentos mais consistentes e previsíveis, o que fortalece a confiança da equipe. Além disso, o domínio emocional favorece a recepção de críticas e feedbacks negativos de maneira construtiva, reduzindo respostas defensivas ou reativas.

Hashimoto et al. (2022) reforçam que o desenvolvimento da autorregulação emocional é um processo contínuo, que demanda autoconhecimento, reflexão sistemática e prática constante. Não se trata apenas de conter emoções, mas de compreendê-las e utilizá-las de forma estratégica na condução de pessoas. Líderes capazes de identificar estados emocionais intensos ampliam sua capacidade de escolher respostas mais adequadas quanto ao conteúdo, ao momento e ao tom da comunicação.

Nesse sentido, Forti, Campos & Formaggio (2023) apontam ferramentas como práticas de mindfulness, técnicas de respiração, meditação e feedbacks regulares como recursos eficazes para o fortalecimento da autorregulação emocional. Muitas organizações têm incorporado programas de bem-estar emocional voltados às lideranças, com o objetivo de promover maior equilíbrio emocional e relações de trabalho mais saudáveis.

Outro aspecto relevante é o impacto da autorregulação na cultura organizacional. Líderes que conseguem gerir adequadamente suas emoções tendem a estimular práticas colaborativas, demonstrar maior abertura a opiniões divergentes e lidar com erros de forma construtiva, compreendendo-os como oportunidades de aprendizagem, e não como falhas individuais.

Por fim, os estudos de Ramos Gonçalves, Daiane da Rocha e Ferreira Lima (2022) evidenciam que a autorregulação emocional figura entre as competências mais valorizadas em contextos de liderança feminina e em ambientes caracterizados pela diversidade, nos quais a sensibilidade no trato das diferenças é essencial.

Por isso, o desenvolvimento da autorregulação emocional configura-se como um diferencial estratégico da liderança contemporânea, com impactos diretos nos resultados organizacionais, na retenção de talentos, na qualidade do ambiente de trabalho e na reputação institucional. Investir nessa competência significa formar líderes mais conscientes, equilibrados e preparados para enfrentar os desafios do cenário corporativo atual.

2.17. Liderança Emocional no Setor Público e no Terceiro Setor

O exercício da liderança em instituições públicas e organizações do terceiro setor apresenta desafios singulares, que exigem dos líderes não apenas competências técnicas e administrativas, mas também habilidades interpessoais desenvolvidas, com destaque para a inteligência emocional. Nesses contextos, a liderança emocionalmente inteligente assume papel estratégico ao possibilitar a gestão de recursos escassos, a convivência com estruturas burocráticas rígidas, a diversidade de perfis profissionais e, sobretudo, o enfrentamento de demandas sociais complexas e, muitas vezes, urgentes.

Para Pacheco, Peixoto e Muniz (2023), a atuação da liderança no setor público é frequentemente atravessada por restrições orçamentárias, marcos legais rígidos e elevada pressão por resultados, sem a mesma flexibilidade observada no setor privado. Diante desse cenário, a inteligência emocional contribui significativamente para a mediação de conflitos internos, o fortalecimento da confiança entre gestores e servidores e a construção de ambientes organizacionais mais participativos, colaborativos e motivadores.

No terceiro setor, por sua vez, as relações humanas ocupam posição ainda mais central. Machado, Rebelo e Durão (2024) destacam que o envolvimento direto com causas sociais, comunidades em situação de vulnerabilidade e equipes compostas, muitas vezes, por voluntários exige do líder elevados níveis de empatia, sensibilidade social e capacidade comunicacional. A liderança emocionalmente madura favorece o engajamento das equipes, mesmo diante de limitações estruturais, escassez de recursos e contextos de alta carga emocional.

Capella (2022) acrescenta que a presença de líderes emocionalmente conscientes nas instituições públicas influencia diretamente a imagem organizacional perante a sociedade. Esses líderes demonstram maior habilidade para dialogar com diferentes grupos sociais, acolher críticas de forma não reativa, adaptar-se a mudanças políticas e institucionais e, simultaneamente, manter o foco em resultados sustentáveis e orientados ao bem coletivo.

A vivência cotidiana em ambientes marcados por alta rotatividade, sobrecarga de trabalho e dilemas éticos constantes exige do líder, especialmente nesses setores, uma sólida capacidade de autorregulação emocional. Sob o ponto de vista de Spudeit e Pinto (2022), no setor público essa competência também envolve o posicionamento ético frente a pressões políticas, além da habilidade de exercer autoridade de maneira legítima, sem recorrer a práticas autoritárias ou coercitivas.

Além disso, muitas instituições públicas e organizações do terceiro setor atuam diretamente na oferta de serviços essenciais à população, como saúde, educação, assistência social e habitação. A forma como os líderes conduzem suas equipes nesses espaços

impacta diretamente a qualidade do atendimento prestado à sociedade. Assim, investir na formação emocional de gestores públicos e líderes sociais torna-se uma estratégia fundamental para a melhoria dos serviços, o fortalecimento dos vínculos institucionais e a promoção de práticas organizacionais mais humanizadas.

Como resultado, Carvalho (2025) aponta que programas de capacitação voltados ao desenvolvimento da inteligência emocional têm sido implementados em diversas prefeituras e organizações não governamentais, apresentando resultados positivos na melhoria do clima organizacional, na redução de conflitos interpessoais e no aumento da cooperação entre setores e equipes.

2.18. Inteligência Emocional Como Estratégia de Engajamento e Retenção de Talentos

Como aponta Poli (2025), a aplicação de competências emocionais no exercício da liderança contribui para a construção de um clima organizacional pautado na confiança e no respeito mútuo, aspectos essenciais para que os profissionais se sintam valorizados e motivados a permanecer na organização. A retenção de talentos, por consequência, não se restringe à oferta de salários atrativos ou benefícios materiais, mas está diretamente relacionada à qualidade das relações estabelecidas entre líderes e equipes, à promoção da segurança psicológica, ao reconhecimento e à prática da empatia no cotidiano organizacional.

Hashimoto et al. (2022) destacam que um dos fatores determinantes para o engajamento sustentável dos colaboradores é a percepção de que a liderança compreende e considera as necessidades emocionais da equipe. Profissionais que se sentem ouvidos,

respeitados e acolhidos tendem a demonstrar maior comprometimento com os objetivos institucionais e maior disposição para contribuir com o desempenho organizacional. Em contrapartida, a ausência dessa conexão humana pode resultar em desmotivação e elevados índices de rotatividade, mesmo em organizações bem estruturadas em termos de processos e metas.

Machado, Rebelo e Durão (2024) reforçam essa perspectiva ao evidenciar que líderes emocionalmente inteligentes são mais eficazes na gestão de conflitos interpessoais, atuando de forma construtiva e preventiva. Ao evitar desgastes emocionais prolongados e rupturas nas relações de trabalho, esses líderes contribuem para o fortalecimento do vínculo entre colaborador e organização, reduzindo a incidência de desligamentos motivados por insatisfação relacional.

Gonçalves, Da Rocha e Lima (2022) acrescentam que a inteligência emocional também se expressa em práticas de liderança voltadas à valorização da diversidade no ambiente organizacional. Quando o líder demonstra respeito, abertura ao diálogo e sensibilidade diante das diferenças individuais — sejam elas geracionais, culturais ou de gênero — favorece-se a construção de um ambiente inclusivo, no qual o sentimento de pertencimento se fortalece. Esses fatores são reconhecidos como determinantes para a permanência e o engajamento dos talentos nas organizações.

Além disso, na perspectiva de Forti, Campos & Formaggio (2023), o desenvolvimento contínuo das competências emocionais da liderança pode ser potencializado por meio de programas de formação estruturados, que alinhem práticas de gestão às necessidades humanas das equipes. A capacitação emocional dos

líderes contribui para a construção de ambientes mais justos, acolhedores e motivadores, reduzindo significativamente a intenção de desligamento voluntário por parte dos colaboradores.

Por fim, Ferrari, Ghedine & Llopis (2022) enfatizam que organizações que investem de forma consistente no desenvolvimento da inteligência emocional de seus gestores tendem a apresentar melhores resultados em termos de produtividade, clima organizacional e retenção de talentos. Nesses contextos, o engajamento emerge como consequência natural de relações interpessoais mais maduras, transparentes e éticas, nas quais os colaboradores são reconhecidos não apenas como recursos produtivos, mas como sujeitos integralmente respeitados.

2.19. Autoliderança e o Desenvolvimento Contínuo da Inteligência Emocional

A autoliderança pode ser compreendida como a capacidade do indivíduo de conduzir a si mesmo com autonomia, responsabilidade e consciência emocional, orientando suas ações em direção a objetivos e valores pessoais e profissionais. Essa competência tem ganhado destaque nas discussões sobre liderança contemporânea, uma vez que líderes que desenvolvem práticas de autogestão e autoconsciência tendem a atuar de forma mais coerente, empática e equilibrada, influenciando positivamente suas equipes e o ambiente organizacional como um todo (Ferrari, Ghedine & Llopis, 2022).

À luz do pensamento de Poli (2025), o desenvolvimento da inteligência emocional inicia-se, primordialmente, pela consolidação de competências intrapessoais, como o autoconhecimento, o

autocontrole e a automotivação. O fortalecimento desses pilares permite ao líder compreender suas próprias reações emocionais, reconhecer limitações e potencialidades e buscar, de forma proativa, estratégias para manter o equilíbrio emocional diante dos desafios cotidianos. Essa capacidade reflexiva e adaptativa constitui uma das bases centrais da autoliderança.

Nessa perspectiva, Ramos Gonçalves, Daiane da Rocha e Ferreira Lima (2022) ressaltam que a autoliderança não se restringe a posições hierárquicas formais, configurando-se como uma competência transversal, aplicável a diferentes níveis e contextos profissionais. Conforme exposto pelos autores, líderes emocionalmente inteligentes investem em processos contínuos de reflexão, autoavaliação, aprendizagem a partir dos erros e desenvolvimento pessoal. Esse movimento permanente contribui para a construção de uma liderança mais humana, flexível e inspiradora.

Além disso, o exercício da autoliderança exige intencionalidade e disciplina. De acordo com a abordagem proposta por Gonçalves, Da Rocha e Lima (2022), o desenvolvimento de hábitos conscientes relacionados à gestão do tempo, definição de prioridades, escuta ativa e regulação emocional é fundamental para o fortalecimento da resiliência e da clareza na tomada de decisões. Tais aspectos tornam-se ainda mais relevantes em contextos organizacionais caracterizados por elevada pressão, mudanças constantes e complexidade relacional.

A autoliderança também se articula diretamente com o conceito de autenticidade. Spudeit e Pinto (2022) afirmam que líderes autênticos tendem a gerar maior confiança e engajamento entre os membros

da equipe, pois atuam com transparência, coerência e alinhamento entre discurso e prática. Essa autenticidade somente se sustenta quando o líder mantém uma conexão genuína com suas emoções, valores e motivações internas, o que pressupõe um processo contínuo de desenvolvimento da inteligência emocional em nível pessoal.

Dessa forma, a relação entre autoliderança e inteligência emocional revela-se dinâmica e interdependente. Ao mesmo tempo em que a inteligência emocional fortalece a capacidade de autoliderança, é por meio do exercício da autoliderança que o indivíduo aprofunda e expande suas competências emocionais. Essa relação sinérgica contribui para a formação de líderes mais conscientes de seu papel, preparados para lidar com desafios interpessoais e capazes de promover ambientes organizacionais mais saudáveis, equilibrados e produtivos.

2.20. Inteligência Emocional e Liderança em Processos de Tomada de Decisão

Na perspectiva de Capella (2022), líderes dotados de inteligência emocional demonstram maior capacidade de reconhecer e compreender as próprias emoções e as dos outros, o que favorece a identificação do momento mais adequado para agir, recuar ou considerar diferentes pontos de vista antes de tomar decisões. Essa autoconsciência, aliada à autorregulação emocional, contribui para evitar decisões impulsivas ou excessivamente influenciadas por estados emocionais desequilibrados.

Quando o líder compreende o impacto de suas emoções e consegue regular suas reações diante de situações críticas, o

processo decisório tende a tornar-se mais reflexivo e equilibrado. Para os autores Ferrari & Ghedine (2021), a inteligência emocional não exclui os sentimentos do processo de decisão, mas os organiza, atribuindo-lhes um papel construtivo, em vez de prejudicial. Nesse contexto, a empatia assume relevância central, pois permite ao líder considerar os diferentes efeitos que uma decisão pode gerar sobre os membros da equipe e demais stakeholders.

Yuste (2021) argumenta que a inteligência emocional amplia a qualidade das decisões ao expandir o repertório de respostas do líder frente às situações organizacionais. Quanto maior o domínio emocional e a abertura à escuta ativa, maiores são as possibilidades de identificar variáveis não evidentes nos modelos tradicionais de tomada de decisão. Desse modo, reduzem-se escolhas precipitadas ou insensíveis, que frequentemente comprometem o engajamento das equipes e os resultados organizacionais.

Pacheco, Peixoto e Muniz (2023) reforçam essa compreensão ao analisarem contextos organizacionais nos quais líderes emocionalmente conscientes demonstraram maior capacidade de enfrentar cenários complexos, como mudanças abruptas, conflitos internos e crises externas, sem perder o foco estratégico nem negligenciar o cuidado com as pessoas. Na perspectiva dos autores, a inteligência emocional atua como um mediador que organiza as respostas do líder de forma adaptativa, ética e respeitosa, inclusive em decisões consideradas impopulares.

Além disso, Machado, Rebelo e Durão (2024) destacam que o processo decisório envolve a habilidade de reconhecer conflitos internos e externos como possibilidades de aprendizado e desenvolvimento, e não apenas como ameaças. Um líder que analisa

situações a partir do autoconhecimento, da empatia e de uma visão estratégica integrada encontra-se mais preparado para mobilizar sua equipe em torno de decisões coerentes, mesmo diante de contextos adversos.

Nesse ponto de vista, o papel da inteligência emocional nos processos de tomada de decisão deve ser compreendido não como um recurso meramente subjetivo, mas como uma competência passível de desenvolvimento, com impactos diretos sobre os resultados organizacionais. Sob o ponto de vista de Poli (2025), organizações que investem na capacitação emocional de seus líderes tendem a alcançar decisões mais equilibradas e justas, capazes de conciliar o alcance de objetivos estratégicos com o respeito às relações humanas.

3. Metodologia

A presente pesquisa caracteriza-se como qualitativa, exploratória e descritiva, fundamentada em revisão bibliográfica e documental. Conforme Gil (2008), a pesquisa bibliográfica permite o exame de contribuições teóricas consolidadas sobre determinado fenômeno, enquanto a pesquisa documental, como apontam Lakatos e Marconi (2010), possibilita a análise de documentos oficiais e institucionais relevantes para a temática. As fontes foram selecionadas a partir de sua atualidade (últimos 5 anos), relevância científica e alinhamento com os objetivos do estudo. Excluíram-se materiais sem revisão por pares ou sem fundamentação teórica consistente.

Foram adotados critérios explícitos para a seleção das fontes. Como critérios de inclusão, consideraram-se: (a) artigos científicos

revisados por pares; (b) livros acadêmicos e obras clássicas relevantes à temática; (c) publicações no período de 2019 a 2024; (d) textos que abordassem diretamente liderança, inteligência emocional e competências socioemocionais no contexto organizacional; e (e) materiais disponíveis integralmente nas bases SciELO, Portal de Periódicos da CAPES e Google Acadêmico.

Como critérios de exclusão, foram desconsiderados: (a) textos sem revisão por pares; (b) materiais de opinião, ensaios não científicos ou conteúdos de blogs e sites institucionais sem respaldo acadêmico; (c) publicações duplicadas; (d) textos fora do recorte temporal estabelecido; e (e) estudos que não apresentassem relação direta com os objetivos da pesquisa.

Após a aplicação dos critérios de inclusão e exclusão, foram selecionados 24 textos para análise, sendo:

- 15 artigos científicos,
- 2 livros,
- 4 dissertações/teses,
- e 3 documentos institucionais.

Esses materiais compuseram o corpus da pesquisa e foram submetidos à análise de conteúdo temática, conforme Bardin (2011).

A análise de conteúdo, consoante Bardin (2011), foi adotada como técnica de tratamento dos dados, visando à identificação de categorias analíticas relacionadas às competências emocionais no exercício da liderança. Ressalta-se que a pesquisa não envolveu

sujeitos humanos, estando em conformidade com as diretrizes éticas institucionais da MUST University.

Os procedimentos técnicos envolveram a consulta a livros, artigos científicos, dissertações, teses e documentos institucionais disponíveis em bases acadêmicas reconhecidas, como Google Scholar, SciELO e o Portal de Periódicos da CAPES. A escolha das fontes seguiu critérios de relevância temática, credibilidade dos autores, consistência teórica e aderência aos objetivos do estudo, sem desconsiderar obras clássicas fundamentais para a compreensão dos conceitos abordados.

O período de coleta do material ocorreu entre março e maio de 2025. Após a seleção, os textos foram submetidos a leituras exploratória, analítica e interpretativa, o que possibilitou a organização dos conteúdos em categorias temáticas previamente definidas. A análise dos dados, conduzida à luz da técnica de análise de conteúdo, permitiu identificar convergências teóricas, divergências conceituais e lacunas recorrentes na produção científica analisada. A análise dos dados foi conduzida por meio da técnica de análise de conteúdo temática, na leitura proposta por Bardin (2011), que consiste na categorização sistemática do conteúdo textual com base em unidades de significado. As categorias foram construídas a partir de recorrências temáticas identificadas nas fontes analisadas, permitindo uma leitura interpretativa dos conceitos e práticas associadas à liderança e à inteligência emocional.

As fontes bibliográficas foram selecionadas com base em critérios de relevância, atualidade (2019–2024), revisão por pares e aderência ao tema da pesquisa. Foram priorizados artigos científicos indexados

nas bases SciELO, CAPES, Google Acadêmico e livros de referência no campo da gestão de pessoas e psicologia organizacional.

Embora o estudo não tenha se desenvolvido por meio de uma pesquisa de campo, propõe-se, como continuidade, a realização de estudos de caso em empresas de diferentes segmentos, com aplicação de entrevistas a líderes e liderados, a fim de validar as categorias identificadas na revisão teórica e explorar a aplicabilidade prática das competências emocionais mapeadas.

Por se tratar de um estudo exclusivamente teórico e documental, não houve envolvimento direto de seres humanos, estando a pesquisa em conformidade com as diretrizes éticas institucionais e com os princípios da integridade científica. Esta pesquisa não envolveu a participação direta de seres humanos, sendo de natureza exclusivamente teórica e documental. Ainda assim, o estudo foi submetido à apreciação do Institutional Review Board (IRB) da MUST University, estando em conformidade com os princípios éticos e de integridade científica da instituição.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo apresenta os resultados obtidos a partir da análise de conteúdo temática de um corpus composto por 24 textos, sendo 15 artigos científicos, 2 livros, 3 dissertações de mestrado, 1 tese de doutorado e 3 outros trabalhos acadêmicos, selecionados conforme os critérios estabelecidos no Capítulo 3. A análise foi organizada em dois eixos principais: (a) as relações entre inteligência emocional e liderança; e (b) os benefícios e desafios da liderança emocionalmente inteligente.

Os argumentos desenvolvidos ao longo deste capítulo são sustentados pelas contribuições dos autores analisados, com destaque para Goleman (1998), Mayer e Salovey (1997), Ferrari e Ghedine (2021), Pacheco, Peixoto e Muniz (2023), Vieira (2024), entre outros, cujas evidências fundamentam as categorias analíticas construídas.

Além disso, os resultados evidenciam a ainda limitada produção científica brasileira sobre a interface entre liderança e inteligência emocional no contexto organizacional. Embora haja contribuições relevantes de autores nacionais, como Ferrari e Ghedine (2021), Pacheco, Peixoto e Muniz (2023), Vieira (2024) e Machado, Rebelo e Durão (2024), observa-se que grande parte da literatura disponível ainda é de origem internacional. Nesse sentido, este estudo contribui para o fortalecimento da discussão no cenário brasileiro, ao sistematizar evidências teóricas e analíticas aplicadas à realidade organizacional do país.

Segue abaixo quadro demonstrativo com os textos analisados.

Quadro 1. Corpus da pesquisa: textos analisados

Nº	Autor(es) / Ano	Título (abreviado)	Tipo	Fonte/Base
1	Goleman (1998)	Working with emotional intelligence	Livro	Bantam Books
2	Mayer & Salovey (1997)	What is emotional intelligence?	Capítulo de livro	Basic Books
3	Ferrari & Ghedine	IE e liderança	Artigo	Revista Reuna

	(2021)			
4	Ferrari, Ghedine & Llopis (2022)	Competências de IE	Artigo	RGO
5	Pacheco, Peixoto & Muniz (2023)	IE e liderança (revisão)	Artigo	POT
6	Vieira (2024)	IE e liderança estratégica	Artigo	Revista Tópicos
7	Machado, Rebelo & Durão (2024)	IE e conflitos	Artigo	RECIMA21
8	Forti, Campos & Formaggio (2023)	CNV e IE	Artigo	Bioenergia em Revista
9	Gonçalves, Rocha & Lima (2022)	CNV nas organizações	Artigo	GeSec
10	Hashimoto et al. (2022)	CNV e liderança empática	Artigo	Organização Sistêmica
11	Martins, Araújo & Ribeiro (2022)	IE e formação de líderes	E-book	Epitaya
12	Spudeit & Pinto (2022)	Liderança feminina	Artigo	PCI
13	Yuste (2021)	IE em crise	Artigo	RIES
14	Cuello et al. (2025)	Liderança e saúde mental	Artigo	—
15	Poli (2025)	Resiliência e IE	Artigo	Lattice

16	Fernandes & Oliveira (2024)	Liderança feminina e QVT	Artigo	—
17	Marcicano, Alencar & Pereira (2024)	CNV e conflitos	Artigo	—
18	Ramos, Rocha & Ferreira (2022)	CNV nas organizações	Artigo	GeSec
19	Alcobia (2024)	Estilos de liderança	Dissertação	ISCTE
20	Lemos (2022)	Liderança e saúde mental	Dissertação	ISCPSI
21	Silva, R. S. (2025)	Liderança e saúde mental	Trabalho acadêmico	—
22	Silva, B. C. et al. (2024)	Liderança e saúde mental	Artigo	—
23	Johann (2025)	Segurança psicológica e CNV	Trabalho acadêmico	—
24	Carvalho (2025)	Liderança feminina	Tese	ISEG

4.1. Análise das Relações Entre Inteligência Emocional e Liderança

A análise da literatura revisada evidencia convergência teórica entre os diferentes autores quanto à relevância da inteligência emocional para a eficácia do exercício da liderança. De modo geral, os estudos apontam que líderes com maior desenvolvimento de competências emocionais apresentam maior capacidade de gerir conflitos,

comunicar-se de forma empática e promover o engajamento das equipes (Goleman, 1998; Ferrari & Ghedine, 2021; Vieira, 2024).

Goleman (1998) destaca a autoconsciência e a autorregulação emocional como fundamentos da liderança emocionalmente inteligente, ressaltando que essas competências permitem ao líder reconhecer seus próprios estados emocionais e evitar respostas impulsivas em situações de pressão. Vieira (2024) amplia essa compreensão ao relacionar tais habilidades à gestão de conflitos e à construção de um clima organizacional mais saudável, no qual prevalecem relações baseadas na confiança e no respeito mútuo. Machado, Rebelo e Durão (2024) reforçam que a inteligência emocional favorece a mediação construtiva de conflitos no ambiente organizacional.

Os achados de Pacheco, Peixoto e Muniz (2023) corroboram essa perspectiva ao demonstrarem que programas estruturados de desenvolvimento da inteligência emocional contribuem significativamente para o aumento do engajamento das equipes, desde que haja envolvimento efetivo da alta gestão. Esses resultados indicam que a inteligência emocional não atua de forma isolada, mas se articula aos estilos de liderança adotados e à cultura organizacional vigente (Ferrari, Ghedine & Llopis, 2022).

A literatura analisada evidencia ainda que líderes emocionalmente competentes tendem a apresentar maior flexibilidade comportamental e capacidade adaptativa, especialmente em contextos organizacionais marcados por mudanças constantes, pressões por desempenho e diversidade de perfis profissionais (Yuste, 2021; Poli, 2025). A autoconsciência e a autorregulação emocional favorecem a tomada de decisões mais ponderadas,

reduzindo impactos negativos sobre o clima organizacional e contribuindo para relações de trabalho mais equilibradas (Martins, Araújo & Ribeiro, 2022).

Como exemplo ilustrativo extraído da literatura e de documentos institucionais públicos, pode-se mencionar a empresa Natura, frequentemente referenciada em estudos sobre liderança humanizada e gestão de pessoas no contexto brasileiro. De acordo com materiais institucionais e análises secundárias discutidas por Forti, Campos e Formaggio (2023) e Hashimoto et al. (2022), a organização adota estratégias baseadas na escuta ativa, feedback construtivo e empatia, alinhadas a modelos de liderança transformacional. Ressalta-se que tais informações não decorrem de pesquisa de campo, mas de fontes documentais analisadas no escopo desta revisão.

Outro aspecto recorrente nos estudos refere-se à empatia como componente central da liderança emocionalmente inteligente. A capacidade de compreender emoções, expectativas e dificuldades dos colaboradores fortalece a confiança interpessoal e favorece a construção de vínculos mais sólidos, especialmente na gestão de equipes diversas (Spudeit & Pinto, 2022; Fernandes & Oliveira, 2024).

Os resultados também indicam associação positiva entre liderança baseada em competências emocionais e maiores níveis de engajamento e motivação das equipes. Líderes que demonstram habilidades sociais, como comunicação clara, escuta ativa e feedback construtivo, tendem a criar ambientes mais colaborativos e participativos, nos quais os colaboradores se sentem valorizados e reconhecidos (Gonçalves, Rocha & Lima, 2022; Ramos, Rocha & Ferreira, 2022; Cuello et al., 2025).

Por outro lado, a literatura revisada aponta limitações e desafios relacionados à aplicação prática da inteligência emocional na liderança. Alguns estudos destacam que a ausência de programas estruturados de desenvolvimento emocional e a predominância de culturas organizacionais excessivamente orientadas para resultados de curto prazo podem dificultar a adoção de práticas de liderança emocionalmente inteligente (Alcobia, 2024; Silva, R. S., 2025).

A discussão dos resultados permite, ainda, identificar lacunas na produção científica, especialmente no que se refere à escassez de estudos empíricos que investiguem de forma aprofundada os impactos da inteligência emocional em diferentes contextos organizacionais. Embora haja consenso teórico quanto à sua relevância, evidencia-se a necessidade de pesquisas que considerem variáveis como setor de atuação, porte organizacional e cultura corporativa (Pacheco, Peixoto & Muniz, 2023).

De modo geral, os resultados da revisão bibliográfica respondem de forma consistente à pergunta de pesquisa proposta, ao evidenciar que a inteligência emocional influencia diretamente o exercício da liderança, contribuindo para a melhoria do clima organizacional, do desempenho das equipes e da sustentabilidade das relações de trabalho. Assim, a inteligência emocional caracteriza-se como uma competência estratégica, que deve ser integrada aos processos de formação e desenvolvimento de líderes nas organizações contemporâneas (Ferrari & Ghedine, 2021; Vieira, 2024).

4.2. Benefícios e Desafios da Liderança Emocionalmente Inteligente

A literatura analisada aponta que a liderança emocionalmente inteligente apresenta benefícios significativos para o funcionamento das organizações, especialmente no que diz respeito à qualidade das relações interpessoais, ao clima organizacional e ao desempenho das equipes (Goleman, 1998; Ferrari & Ghedine, 2021; Vieira, 2024). Líderes que demonstram autoconsciência, empatia e capacidade de autorregulação emocional tendem a estabelecer relações mais equilibradas, pautadas na confiança, no respeito mútuo e na cooperação, contribuindo para a construção de ambientes de trabalho psicologicamente mais seguros (Yuste, 2021; Poli, 2025).

Entre os principais benefícios identificados, destaca-se a melhoria da comunicação organizacional. A inteligência emocional possibilita ao líder interpretar adequadamente sinais verbais e não verbais, ajustar sua postura comunicacional às diferentes situações e conduzir diálogos de forma clara e assertiva, favorecendo a mediação construtiva de conflitos (Gonçalves, Rocha & Lima, 2022; Machado, Rebelo & Durão, 2024).

Outro benefício amplamente discutido refere-se ao aumento do engajamento e da motivação das equipes. Estudos indicam que líderes emocionalmente inteligentes demonstram maior sensibilidade às necessidades individuais dos colaboradores, reconhecendo esforços, oferecendo feedbacks construtivos e incentivando o desenvolvimento profissional (Pacheco, Peixoto & Muniz, 2023; Martins, Araújo & Ribeiro, 2022). Essa postura fortalece o sentimento de pertencimento e amplia o comprometimento com os objetivos organizacionais (Cuello et al., 2025).

Além disso, a liderança baseada em competências emocionais contribui para a promoção do bem-estar e da saúde mental no trabalho. Ambientes liderados por gestores que valorizam a escuta, o diálogo e o equilíbrio emocional tendem a apresentar menores níveis de estresse ocupacional, absenteísmo e rotatividade (Alcobia, 2024; Silva, B. C., Silva & Santos, 2024).

Apesar dos benefícios evidenciados, a literatura também aponta desafios relevantes para a efetiva implementação da liderança emocionalmente inteligente. Um dos principais refere-se à complexidade do desenvolvimento dessas competências, uma vez que a inteligência emocional envolve dimensões subjetivas e comportamentais que exigem processos contínuos de autoconhecimento, reflexão e aprendizagem (Mayer & Salovey, 1997; Goleman, 1998).

Outro desafio diz respeito ao contexto organizacional. Culturas institucionais marcadas por rigidez hierárquica, foco excessivo em resultados de curto prazo ou predominância de estilos de gestão autoritários tendem a dificultar a adoção de práticas de liderança emocionalmente inteligente, gerando resistência institucional (Alcobia, 2024; Cuello et al., 2025).

Em vista disso, embora a liderança emocionalmente inteligente apresente impactos positivos amplamente reconhecidos na literatura, sua efetividade depende tanto do desenvolvimento individual do líder quanto do suporte organizacional. A superação desses desafios requer investimentos consistentes em programas de capacitação, mudanças culturais e o reconhecimento institucional da inteligência emocional como uma competência essencial para a

sustentabilidade e competitividade das organizações (Ferrari & Ghedine, 2021; Vieira, 2024).

No âmbito organizacional, os achados deste estudo reforçam a necessidade de investimentos contínuos no desenvolvimento emocional das lideranças, por meio de ações que integrem inteligência emocional, comunicação não violenta e gestão de conflitos (Forti, Campos & Formaggio, 2023; Hashimoto et al., 2022). A adoção de práticas como feedback estruturado, escuta ativa e treinamentos socioemocionais mostra-se fundamental para a construção de ambientes de trabalho mais colaborativos, fortalecendo o clima organizacional e promovendo relações interpessoais mais saudáveis e produtivas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar de que maneira a inteligência emocional influencia o exercício da liderança nas organizações, evidenciando sua relevância para a construção de ambientes de trabalho mais equilibrados, saudáveis e produtivos. A partir da revisão da literatura, constatou-se que a inteligência emocional se configura como uma competência estratégica para o desempenho da liderança contemporânea, impactando positivamente as relações interpessoais, o engajamento das equipes e o clima organizacional.

A discussão sobre liderança nas organizações demonstrou que o papel do líder ultrapassa a autoridade formal e o domínio técnico, exigindo competências relacionais, capacidade de comunicação, empatia e sensibilidade emocional. Nessa perspectiva, a liderança passa a ser compreendida como um processo de influência pautado

na construção de vínculos, na confiança e no equilíbrio entre resultados organizacionais e bem-estar humano.

Ao aprofundar o conceito de inteligência emocional, observou-se que competências como autoconsciência, autorregulação, empatia, motivação e habilidades sociais são fundamentais para a atuação eficaz do líder. Quando aplicadas ao contexto organizacional, essas competências contribuem diretamente para a gestão de conflitos, a melhoria da comunicação, a tomada de decisão mais equilibrada e o fortalecimento do engajamento das equipes.

A análise dos temas abordados ao longo da fundamentação teórica — como estilos de liderança, saúde mental, clima organizacional, resolução de conflitos, liderança feminina, comunicação não violenta, diversidade emocional, liderança em tempos de crise e atuação no setor público e no terceiro setor — evidenciou que a liderança emocionalmente inteligente não se configura como uma prática isolada. Trata-se de uma postura sistêmica, que atravessa diferentes contextos organizacionais e se adapta às especificidades culturais, institucionais e humanas de cada ambiente.

Contribuição teórica do estudo:

Este trabalho contribui teoricamente ao integrar, de forma articulada, os campos da inteligência emocional e da liderança no contexto organizacional brasileiro, evidenciando que a eficácia da liderança não pode ser compreendida apenas sob a ótica técnica ou comportamental, mas exige a incorporação das dimensões emocionais como eixo estruturante da atuação gerencial.

Contribuição prática do estudo:

No plano aplicado, os achados indicam que programas de desenvolvimento de lideranças devem incorporar sistematicamente a inteligência emocional, especialmente por meio de ações voltadas ao autoconhecimento, comunicação não violenta, gestão de conflitos e escuta ativa. O estudo reforça que a capacitação emocional do líder deve estar alinhada à cultura organizacional, sob pena de produzir efeitos limitados quando implementada de forma isolada.

Insight central do trabalho:

Um insight relevante deste estudo é que a liderança emocionalmente inteligente não depende exclusivamente do perfil individual do líder, mas do alinhamento entre competências emocionais, práticas de gestão e valores institucionais. Assim, organizações que investem apenas no treinamento individual, sem promover mudanças culturais mais amplas, tendem a obter resultados parciais e pouco sustentáveis.

Os estudos analisados reforçam que líderes emocionalmente inteligentes tendem a promover ambientes mais colaborativos, éticos e sustentáveis, além de contribuírem para a redução de conflitos, do desgaste emocional e da rotatividade de profissionais. Em cenários de crise ou de alta complexidade, a inteligência emocional mostrou-se ainda mais relevante, ao permitir que o líder ofereça suporte emocional, segurança psicológica e clareza na condução das equipes.

Como limitação deste estudo, destaca-se seu caráter exclusivamente teórico e bibliográfico, o que restringe a análise à perspectiva conceitual e impede generalizações empíricas mais amplas. A

ausência de dados primários impossibilita a observação direta da aplicação prática dos conceitos discutidos em contextos organizacionais específicos.

Diante disso, recomenda-se que pesquisas futuras aprofundem a relação entre inteligência emocional e liderança por meio de estudos empíricos, especialmente em organizações de médio e grande porte. Investigações comparativas entre diferentes setores, abordagens quantitativas ou métodos mistos podem ampliar a compreensão sobre os impactos da liderança emocionalmente inteligente no desempenho organizacional, no clima de trabalho e na retenção de talentos.

Como recomendação prática, sugere-se que as organizações invistam em programas continuados de capacitação emocional para suas lideranças, alinhados à cultura institucional e às demandas específicas das equipes. A implementação de modelos de liderança emocionalmente inteligente em setores como educação, saúde e serviços poderá contribuir para ambientes mais humanos, eficientes e sustentáveis.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alcobia, S. C. C. (2024). *O impacto dos estilos de liderança (transformacional, transacional e laissez-faire) na satisfação das necessidades e significado no trabalho dos colaboradores pós-pandemia COVID-19* (Dissertação de mestrado). ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa.

Capella, N. N. C. (2022). *Liderança e inteligência emocional*.

Carvalho, J. M. M. (2025). *Liderança feminina: Características da liderança protagonizada por mulheres* (Tese de doutorado). Instituto Superior de Economia e Gestão.

Cuello, H. C., et al. (2025). *Comportamentos da liderança que afetam a saúde mental dos colaboradores no ambiente corporativo*.

Fernandes, F. S., & Oliveira, N. P. (2024). *Liderança feminina e seus impactos na qualidade de vida*.

Ferrari, S. R., & Ghedine, T. (2021). Inteligência emocional e liderança: Possíveis caminhos e desafios a serem trilhados. *Revista Reuna*, 26(3), 14–34.

Ferrari, S., Ghedine, T., & Llopis, J. (2022). Competências da inteligência emocional de líderes em países em desenvolvimento. *Revista Gestão Organizacional*, 15(3), 234–253.

Forti, B. C., Campos, P. S., & Formaggio, F. M. (2023). Comunicação não violenta e inteligência emocional: Um olhar sobre o ambiente empresarial. *Bioenergia em Revista: Diálogos*, 13(2), 77–98.

Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bantam Books.

Gonçalves, N. R., da Rocha, V. D., & Lima, M. C. F. (2022). Comunicação não violenta: Assertividade no discurso e sua importância nas organizações. *Revista de Gestão e Secretariado*, 13(1), 48–71.

Hashimoto, M. S., et al. (2022). Comunicação não violenta para uma liderança mais empática. *Revista Organização Sistêmica*, 11(20), 18–33.

Johann, E. D. (2025). *Segurança psicológica e gestão do conhecimento: Diretrizes para comunicação não violenta nas organizações*.

Lemos, J. M. L. (2022). *O estilo de liderança e a sua influência na saúde mental dos polícias* (Dissertação de mestrado). Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna. <http://hdl.handle.net/10400.26/46075>

Machado, C., Rebelo, P., & Durão, M. (2024). Inteligência emocional na gestão de conflitos nas organizações. *RECIMA21 – Revista Científica Multidisciplinar*, 5(1), e515471.

Marcicano, A. C., Alencar, L. S., & Pereira, P. C. (2024). *A comunicação não violenta para mitigação de conflitos*.

Martins, M. M., Araújo, G. C., & Ribeiro, L. (2022). Liderança no contexto da gestão de pessoas: O impacto da inteligência emocional na formação de líderes de sucesso. *Epitaya E-books*, 1(23), 132–145.

Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. J. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications* (pp. 3–34). Basic Books.

Pacheco, O. O., Peixoto, I., & Muniz, M. (2023). Inteligência emocional e liderança no contexto organizacional: Uma revisão sistemática (1990–2020). *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 23(1), 2415–2425.

Poli, M. C. F. (2025). Resiliência e inteligência emocional no contexto organizacional. *Periódicos Lattice*, 2(2).

Ramos, N. G., Rocha, V. D., & Ferreira, M. C. L. (2022). Comunicação não violenta: Assertividade no discurso e sua importância nas organizações. *GeSec: Revista de Gestão e Secretariado*, 13(1).

Silva, B. C., Silva, C. S. R., & Santos, L. R. F. (2024). *A influência da liderança na saúde mental dos colaboradores*.

Silva, R. S. (2025). *A liderança e seus impactos no setor de produção de uma empresa do polo eletrônico de Manaus na saúde mental dos colaboradores*.

Spudeit, D., & Pinto, M. D. S. (2022). Liderança feminina na gestão de bibliotecas universitárias de Santa Catarina. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 27, 115–148.

Vieira, S. R. L. (2024). Como a inteligência emocional contribui para uma liderança estratégica: Inteligência emocional como estratégia organizacional. *Revista Tópicos*, 2(6), 1–17.

Yuste, M. A. (2021). Liderança e inteligência emocional durante uma crise. *Revista de Relaciones Internacionales, Estrategia y Seguridad*, 16(2), 47–60.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CNV – Comunicação Não Violenta

IE – Inteligência Emocional

Trabalho de Conclusão Final apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Mestre no Curso de Master of Science In Business Administration da MUST University – Florida USA.

Orientador (a): Prof. (a) Dr. Nedisson Luis Gessi

¹ Possui Graduação em Engenharia Civil pela Universidade Ceuma (2017) e Mestrado em Master of Science in Business Administration - MUST University (2026). Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Administração. Possui Pós graduação em Orçamento, Planejamento e Controle na Construção Civil pelo Centro Universitário UniBF. Pós graduação em Gestão Pública pelo Centro Universitário UniBF. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#). Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0610200114202975>

² Doutor em Desenvolvimento Regional, Mestre em Ensino Científico e Tecnológico, Mestre em Gestión Pública (Argentina), MBA em Educação Híbrida, Metodologias Ativas e Gestão da Aprendizagem, Pós-graduado em Formação Pedagógica para Docentes da Educação Profissional Técnica e Tecnológica, Pós-graduado em Informática na Educação, Pós-graduado em Formação Pedagógica para Docentes da Educação Profissional Técnica e Tecnológica em Gestão e Negócios. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4508-2826>

³ Possui graduação em Gestão da Tecnologia da Informação pela Sociedade Educacional Leonardo da Vinci (2014). Atualmente é técnico de laboratório área: informática da Universidade Federal do Maranhão , administrador ava(moodle) da Universidade Federal do Maranhão e tutor da Universidade Federal do Maranhão. E-mail:

[acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#) Lattes:

<http://lattes.cnpq.br/6985975186066123>

⁴ Possui graduação em Administração pela Universidade Estadual do Maranhão(2019). Atualmente é Assistente em Administração da Universidade Federal do Maranhão. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#). Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1171209162447300>

⁵ Possui graduação em Tecnólogo em Secretariado pela Faculdade de Tecnologia de Curitiba (2011) Especialização em Gestão de Trabalho e da Educação em Saúde pela UFMA - Universidade Federal do Maranhão e Especialização em Gestão de Recursos Humanos pela Faculdades Integradas de Jacarepaguá. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#). Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1212744940129260>