

A GESTÃO DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL EM ORGANIZAÇÕES MEDIADAS POR INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL: DESAFIOS ÉTICOS, JURÍDICOS E REGULATÓRIOS

MANAGING EMOTIONAL INTELLIGENCE IN AI-MEDIATED
ORGANIZATIONS: ETHICAL, LEGAL, AND REGULATORY CHALLENGES

Ciências Humanas • 19/08/2026

REGISTRO DOI: [10.70773/revistatopicos/787110216](https://doi.org/10.70773/revistatopicos/787110216)

Rodrigo Lima e Silva¹

RESUMO

O presente estudo analisa a gestão da inteligência emocional em organizações mediadas por inteligência artificial, com foco nos desafios éticos, jurídicos e regulatórios decorrentes da adoção de sistemas algorítmicos de monitoramento, avaliação e influência de emoções no trabalho. O problema de pesquisa busca verificar de que modo a utilização de tecnologias de inteligência artificial para gerir dimensões emocionais dos trabalhadores conflita a proteção da dignidade, da autonomia e dos direitos fundamentais no ambiente organizacional. O objetivo geral é examinar os fundamentos conceituais, ético-jurídicos e regulatórios da gestão da inteligência emocional em contextos organizacionais mediados por IA, identificando riscos, limites e parâmetros de governança compatíveis com uma perspectiva humanocêntrica do trabalho. Adota-se metodologia qualitativa, com pesquisa bibliográfica e procedimento descritivo-analítico. Constatou-se que a gestão da inteligência emocional por sistemas algorítmicos não pode ser considerada neutra nem meramente instrumental, pois reconfigura relações de poder, intensifica formas de vigilância e pode aprofundar assimetrias informacionais e discriminatórias se não for submetida a requisitos robustos de transparência, supervisão humana e accountability. Conclui-se que o tratamento jurídico-regulatório mais adequado deve ser orientado por uma abordagem funcional e garantista, capaz de estabelecer salvaguardas normativas específicas para práticas de gestão emocional mediadas por IA, assegurando que o uso dessas tecnologias permaneça condicionado à tutela da pessoa que trabalha.

Palavras-chave: inteligência emocional; inteligência artificial; gestão algorítmica; ética; regulação.

ABSTRACT

This study analyzes the management of emotional intelligence in organizations mediated by artificial intelligence, focusing on the ethical, legal, and regulatory challenges arising from the adoption of algorithmic systems for monitoring, assessing, and influencing emotions in the workplace. The research problem seeks to examine how the use of artificial intelligence technologies to manage workers' emotional dimensions may conflict with the protection of dignity, autonomy, and fundamental rights within organizational environments. The general objective is to investigate the conceptual, ethical-legal, and regulatory foundations of emotional intelligence management in AI-mediated organizational contexts, identifying risks, limitations, and governance parameters consistent with a human-centered approach to work. The study adopts a qualitative methodology, based on bibliographic research and a descriptive-analytical approach. The findings indicate that the management of emotional intelligence through algorithmic systems cannot be regarded as neutral or merely instrumental, as it reconfigures power relations, intensifies forms of surveillance, and may deepen informational and discriminatory asymmetries if not subject to robust requirements of transparency, human oversight, and accountability. It is concluded that the most appropriate legal and regulatory framework should be guided by a functional and rights-based approach, capable of establishing specific normative safeguards for AI-mediated emotional management practices, ensuring that the use of such technologies remains conditioned upon the protection of workers and their fundamental rights.

Keywords: emotional intelligence; artificial intelligence; algorithmic management; ethics; regulation.

1. INTRODUÇÃO

A transformação digital das organizações tem reconfigurado as formas de gestão do trabalho, ampliando o uso de sistemas de inteligência artificial para planejar, monitorar e avaliar desempenhos, comportamentos e interações no ambiente laboral. Nesse cenário, a dimensão subjetiva do trabalho, tradicionalmente associada à inteligência emocional, à liderança e ao clima organizacional, passa a ser crescentemente mediada por tecnologias capazes de coletar, processar e interpretar grandes volumes de dados, inclusive aqueles relacionados a estados afetivos, padrões de comunicação e manifestações emocionais de trabalhadores e gestores.

No contexto de organizações mediadas por inteligência artificial, sistemas de monitoramento de humor, análise de sentimentos e avaliação comportamental promete identificar riscos psicossociais, aumentar o engajamento, melhorar a qualidade da liderança e apoiar intervenções voltadas ao bem-estar. Ao mesmo tempo, tais tecnologias ampliam o potencial de vigilância, de classificação automática de perfis emocionais e de intervenção algorítmica sobre a forma como os indivíduos expressam, regulam e exteriorizam emoções no trabalho.

Nesse cenário, surge um relevante conflito, qual seja, a gestão da inteligência emocional pode tanto servir como instrumento de cuidado e suporte quanto se converter em mecanismo sofisticado de controle, padronização e instrumentalização de subjetividades para fins estritamente produtivos. Desta feita, dar-se-á seguimento ao estudo pautando-se no seguinte problema de pesquisa: como a gestão da inteligência emocional em organizações mediadas por inteligência artificial produz desafios éticos, jurídicos e regulatórios relacionados à proteção da dignidade, da autonomia e dos direitos fundamentais dos trabalhadores, e quais critérios normativos e de

governança permitem estabelecer limites e salvaguardas para essas práticas? Parte-se da hipótese de que a gestão emocional mediada por IA não é neutra, devendo ser analisada funcional e criticamente à luz de parâmetros éticos, de direitos fundamentais e de desenhos regulatórios que priorizem uma abordagem humanocêntrica do trabalho e da tecnologia.

A relevância do tema, no aspecto teórico, decorre do fato de que contribui para o aperfeiçoamento das categorias utilizadas para compreender o trabalho emocional, a inteligência emocional e a gestão algorítmica em ambientes organizacionais. Por sua vez, em termos práticos, a forma como se estrutura a gestão da inteligência emocional por meio de sistemas algorítmicos impacta diretamente a configuração das relações de poder no trabalho, a extensão da autonomia dos trabalhadores, a proteção contra práticas discriminatórias ou abusivas e a legitimidade das decisões organizacionais ancoradas em inferências sobre estados afetivos.

Assim, tem-se como objetivo geral analisar a gestão da inteligência emocional em organizações mediadas por inteligência artificial, identificando os principais desafios éticos, jurídicos e regulatórios que decorrem dessa forma de governança do trabalho. Como objetivos específicos, busca-se: a) examinar os fundamentos conceituais da inteligência emocional e sua resignificação em contextos organizacionais mediados por IA; b) investigar os riscos éticos e organizacionais associados à utilização de sistemas algorítmicos para monitorar, classificar e influenciar emoções no ambiente de trabalho; c) analisar os parâmetros jurídicos e regulatórios aplicáveis à gestão emocional mediada por IA, com destaque para transparência, supervisão humana, responsabilidade e proteção de direitos fundamentais.

Nesse contexto, e para melhor organização, divide-se o estudo em introdução, metodologia, seções dedicadas aos fundamentos teórico-conceituais, aos riscos ético-organizacionais e aos desafios jurídico-regulatórios, seguidas de considerações finais que sintetizam os achados e indicam direções para a construção de um modelo regulatório comprometido com a dignidade e a importância da pessoa que trabalha.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA OU REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Fundamentos da Inteligência Emocional Mediada por Inteligência Artificial

A inteligência emocional consolidou-se, nas últimas décadas, como um dos principais referenciais para compreender a interface entre cognição, afeto e desempenho no trabalho, sobretudo em funções de liderança e coordenação de equipes. Pacheco et al. (2023) apontam que há predominância de evidências empíricas indicando correlação positiva entre inteligência emocional, eficácia da liderança, qualidade das relações interpessoais e resultados organizacionais. Nesse quadro, habilidades como percepção acurada das próprias emoções, empatia, regulação emocional e manejo construtivo de conflitos aparecem associadas à capacidade de inspirar confiança, fomentar cooperação e sustentar climas organizacionais mais saudáveis.

Do ponto de vista conceitual, a inteligência emocional é compreendida como a capacidade de perceber, compreender, utilizar e regular emoções em si e nos outros, em benefício da adaptação e do desempenho em contextos sociais complexos. Pacheco et al. (2023) assinalam que diferentes modelos, quais seja,

de traço, de habilidade ou mistos, se voltam a reconhecer a importância das dimensões de autoconsciência, autorregulação, motivação, empatia e habilidades sociais na caracterização do constructo.

Bonneau et al. (2025) complementam que essa pluralidade teórica não impede, contudo, a construção de um núcleo comum, na medida em que a inteligência emocional envolve tanto processos intrapessoais (identificação e modulação de estados afetivos próprios) quanto interpessoais (leitura e resposta adequada às emoções alheias). Em ambientes organizacionais, esse duplo eixo é decisivo para a gestão de equipes, a condução de mudanças e a resolução de situações de conflito.

No contexto da liderança organizacional, a inteligência emocional funciona como mediadora entre exigências técnicas do cargo e demandas relacionais inerentes à coordenação de pessoas. A revisão de Pacheco et al. (2023) destaca que líderes com níveis mais elevados de inteligência emocional tendem a apresentar maior capacidade de engajar equipes, administrar conflitos de forma construtiva e promover ambientes de confiança e apoio mútuo.

A incorporação da inteligência artificial a processos organizacionais torna esse quadro ainda mais complexo, pois introduz novos mediadores na relação entre liderança, emoções e trabalho. Bakola et al. (2022) observam que a expansão de tecnologias de IA coloca em evidência os limites e as potencialidades da inteligência emocional humana, ao mesmo tempo em que suscita questões sobre a possibilidade de sistemas artificiais reconhecerem, simularem ou influenciarem estados emocionais.

Para os supracitados autores, o avanço da IA não elimina a relevância da inteligência emocional, mas a reposiciona: habilidades emocionais tornam-se ainda mais cruciais em contextos em que decisões, interações e fluxos de informação são parcialmente mediados por algoritmos (Bakola et al., 2022). A liderança passa, então, a operar em um ambiente híbrido, no qual competências emocionais precisam dialogar com estruturas tecnológicas de alta complexidade.

Nesse ambiente híbrido, a gestão da inteligência emocional deixa de ser um fenômeno exclusivamente humano e passa a envolver também ferramentas de monitoramento, análise e predição de estados afetivos. Para Bonneau et al. (2025), a gestão algorítmica e trabalho emocional mostram que tecnologias de análise de sentimentos e de processamento de linguagem natural podem ser utilizadas para mapear o clima organizacional, identificar padrões de engajamento e até inferir sinais de exaustão ou descontentamento em comunicações internas.

Em vista do aqui exposto, percebe-se que, ainda que tais ferramentas prometam ganhos em precisão e tempestividade, elas introduzem uma camada adicional de mediação entre trabalhadores e gestores, na qual emoções são convertidas em dados e índices passíveis de classificação e intervenção. Nessa perspectiva, o objeto da gestão da inteligência emocional passa a incluir tanto as competências humanas quanto as representações algorítmicas dessas competências.

3. METODOLOGIA

O presente estudo caracterizou-se como de natureza bibliográfica, de abordagem qualitativa e procedimento descritivo-analítico. O principal instrumento foi a revisão da literatura nacional e estrangeira, abarcando publicações sobre inteligência artificial, gestão algorítmica, inteligência emocional, trabalho emocional, governança organizacional e regulação tecnológica, combinada com o exame de referenciais normativos e teóricos pertinentes à proteção de direitos no contexto das organizações mediadas por IA. Nesse contexto, o método de abordagem qualitativo mostrou-se adequado porque permitiu compreender a construção conceitual da inteligência emocional no campo organizacional, bem como os deslocamentos interpretativos produzidos quando essa dimensão passou a ser capturada, mensurada ou modulada por sistemas automatizados.

No que tange ao procedimento, o estudo foi pautado no método descritivo, utilizado para expor as características estruturais da gestão emocional em ambientes organizacionais mediados por inteligência artificial, enquanto a revisão da literatura permitiu confrontar diferentes correntes teóricas acerca dos limites éticos e jurídicos da automação aplicada às relações de trabalho e às práticas de liderança.

Por fim, cumpre salientar que, como critérios de inclusão, foram priorizadas obras publicadas nos últimos cinco anos, especialmente aquelas voltadas à inteligência emocional, gestão algorítmica, trabalho emocional, regulação da IA, direitos fundamentais e accountability organizacional. Foram consultadas bases acadêmicas e jurídicas reconhecidas, como Google Acadêmico, SciELO, CAPES, BDTD, repositórios institucionais e materiais normativos disponíveis em sítios oficiais.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1. Riscos Éticos e Organizacionais da Gestão Algorítmica das Emoções

A mediação algorítmica da gestão emocional nas organizações introduz riscos éticos que decorrem da opacidade dos sistemas de inteligência artificial e das assimetrias informacionais existentes entre desenvolvedores, empregadores e trabalhadores. Como observam Bonneau et al. (2025), tecnologias de análise de sentimentos e inferência emocional transformam emoções em objetos de monitoramento e intervenção organizacional, convertendo experiências subjetivas em dados passíveis de classificação e utilização gerencial.

Do ponto de vista organizacional, a incorporação de sistemas capazes de interpretar estados afetivos modifica a própria lógica da gestão da inteligência emocional. Se, tradicionalmente, a inteligência emocional esteve associada à capacidade humana de compreender e regular emoções em contextos relacionais complexos (Pacheco et al., 2023), a crescente utilização de ferramentas automatizadas desloca parte dessa atividade para processos algorítmicos. Para Bakola, Drigas e Skianis (2022), a expansão da inteligência artificial não elimina a relevância das competências emocionais humanas, mas reposiciona seu papel em ambientes nos quais decisões e interações passam a ser mediadas por tecnologias capazes de reconhecer, inferir e influenciar padrões emocionais.

Não se ignora, também, o risco da simplificação excessiva de experiências afetivas complexas por meio de indicadores

quantitativos. A utilização de métricas para avaliar engajamento, satisfação ou adequação emocional pode favorecer decisões organizacionais baseadas em classificações automatizadas que nem sempre refletem a realidade dos indivíduos. Por isso Bonneau et al. (2025) defendem que a transformação das emoções em dados operacionais tende a reduzir fenômenos subjetivos e contextuais a padrões estatísticos, criando novas formas de categorização e exclusão.

Somam-se a esse cenário os riscos decorrentes dos vieses incorporados aos modelos algorítmicos e às bases de dados utilizadas para inferir estados emocionais. Para Saraiva e Freire (2026), os sistemas treinados a partir de conjuntos de dados socialmente situados podem reproduzir estereótipos e associações discriminatórias relacionados a gênero, raça, idade ou estilos de comunicação. Tal questão, somada a capacidade de monitorar continuamente sinais afetivos pode ampliar a exigência de disponibilidade emocional permanente, incentiva trabalhadores a demonstrarem emoções socialmente desejáveis para evitar avaliações negativas.

Por fim, é mister destacar que a combinação entre gestão algorítmica das emoções e estruturas tradicionais de poder organizacional dificulta a contestação de decisões baseadas em inferências automatizadas. Röttgen et al. (2024) observam que sistemas de gestão algorítmica podem reduzir a autonomia e a capacidade de agência dos indivíduos quando assumem funções decisórias sem mecanismos adequados de supervisão humana. Nessa perspectiva, a ausência de transparência, explicabilidade e contestabilidade transforma a tecnologia em uma espécie de “caixa-preta” legitimadora de escolhas gerenciais.

Destarte, o enfrentamento desses riscos clama não somente o aperfeiçoamento técnico, mas também a adoção de modelos organizacionais humanocêntricos que preservem a autonomia dos trabalhadores e submetam a mediação algorítmica a formas efetivas de controle institucional, questão que ganha ainda maior relevância diante da inexistência de normativas que apontem limites éticos e jurídicos, como se passa a discorrer na próxima seção.

4.2. Desafios Jurídicos e Regulatórios da Gestão Emocional Mediada por Inteligência Artificial

Os desafios jurídicos e regulatórios da gestão da inteligência emocional em organizações mediadas por inteligência artificial demonstram que o problema ultrapassa a esfera da inovação tecnológica e alcança diretamente a proteção dos direitos fundamentais nas relações de trabalho. Para Bonneau et al. (2025), os sistemas de análise de sentimentos e monitoramento afetivo transformam emoções em objetos de gestão organizacional, ampliando a capacidade de intervenção sobre dimensões tradicionalmente associadas à subjetividade dos trabalhadores. Nesse contexto, a utilização de mecanismos algorítmicos para inferir, classificar ou influenciar estados emocionais exige reflexão jurídica específica, uma vez que tais práticas podem impactar decisões relacionadas ao desempenho, à permanência no emprego e ao exercício da autonomia individual.

De forma análoga, Barroso e Mello (2024) enfatizam que a regulação da inteligência artificial deve ser orientada pela proteção da privacidade, da igualdade, da liberdade e da democracia, justamente porque sistemas algorítmicos são capazes de ampliar riscos de opacidade, discriminação e manipulação. Aplicada ao

contexto organizacional, essa formulação evidencia que a gestão emocional mediada por IA não pode ser legitimada exclusivamente por argumentos de eficiência ou produtividade.

A preocupação torna-se ainda mais relevante quando se considera que a gestão algorítmica frequentemente reduz a capacidade dos indivíduos de compreender, influenciar ou contestar os critérios utilizados nos processos decisórios. Adams-Prassl et al. (2023) destacam que sistemas de gestão algorítmica intensificam danos à privacidade, aprofundam assimetrias informacionais e enfraquecem a agência humana, exigindo respostas regulatórias específicas. Entre as medidas apontadas pelos autores estão a limitação de práticas invasivas de monitoramento, o fortalecimento dos direitos à informação e a garantia de revisão humana significativa em decisões automatizadas. No âmbito da gestão emocional, tais mecanismos demonstram-se essenciais para impedir que tecnologias de vigilância afetiva ampliem indevidamente o poder organizacional.

Ademais, a ampla utilização de sistemas de inteligência artificial em processos organizacionais torna mais complexa a atribuição de responsabilidades por danos, discriminações ou falhas decisórias. Saraiva e Freire (2026) observam que a aplicação da IA ainda apresenta deficiências importantes em transparência, justiça e accountability, circunstância que favorece zonas de irresponsabilidade institucional. Em ambientes mediados por algoritmos, decisões podem resultar da atuação conjunta de desenvolvedores, fornecedores de tecnologia, plataformas digitais e empregadores, dificultando a identificação dos agentes responsáveis por eventuais violações de direitos. Por essa razão, mecanismos de rastreabilidade, auditoria e prestação de contas

assumem papel de relevo na construção de uma governança regulatória efetiva.

Desse modo, o tratamento jurídico-regulatório da gestão da inteligência emocional em organizações mediadas por IA deve ser estruturado a partir de uma abordagem humanocêntrica, preventiva e garantista. De acordo com Röttgen et al. (2024), sistemas algorítmicos devem ser concebidos para apoiar a ação humana, e não para substituí-la ou restringi-la de forma excessiva. Isso implica submeter tecnologias de monitoramento e inferência emocional a exigências de transparência, explicabilidade, supervisão humana, avaliação prévia de impacto e possibilidade efetiva de contestação pelos trabalhadores.

Dessa forma, tem-se que, em vez de permitir que a inovação tecnológica redefina silenciosamente as fronteiras do poder empregatício, é preciso assegurar que a mediação algorítmica permaneça subordinada à dignidade da pessoa humana, à não discriminação, à privacidade e à preservação da autonomia subjetiva no trabalho, principalmente diante da expansão dos sistemas de inteligência artificial no mundo do trabalho.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Constatou-se, ao final deste estudo, que a gestão da inteligência emocional em organizações mediadas por inteligência artificial é questão bastante complexa, cujo entendimento não pode ser reduzido a perspectiva tecnológica ou gerencial. Isso se deve ao fato de que a incorporação de sistemas algorítmicos à mediação das emoções no trabalho evidencia que a inteligência emocional, antes situada prioritariamente no plano das competências humanas e

relacionais, passa a integrar estruturas de monitoramento, classificação e intervenção que reconfiguram as formas de exercício do poder organizacional.

Ainda, viu-se que o uso de tecnologias de inteligência artificial para interpretar, inferir ou modular estados emocionais pode, em determinadas circunstâncias, contribuir para o diagnóstico de riscos psicossociais, para a melhoria da comunicação organizacional e para o aperfeiçoamento de práticas de liderança. De fato, tais sistemas podem intensificar a vigilância, aprofundar assimetrias informacionais, reproduzir vieses discriminatórios e ampliar exigências de disponibilidade emocional permanente, sobretudo quando operam com baixa transparência e reduzida possibilidade de contestação. Porém, não há parâmetros regulatórios específicos, o que favorece zonas de opacidade e irresponsabilidade, tornando mais difícil delimitar deveres de supervisão humana, accountability e proteção efetiva dos direitos fundamentais dos trabalhadores.

Conclui-se, portanto, que o debate sobre a gestão da inteligência emocional em organizações mediadas por inteligência artificial deve ser conduzido a partir de critérios materiais e garantistas, e não somente sob a lógica da eficiência tecnológica. A mediação algorítmica das emoções não elimina a relevância das categorias jurídicas tradicionais relacionadas à dignidade, à privacidade, à autonomia, à não discriminação e à proteção do trabalho, mas exige releituras compatíveis com a complexidade das novas formas de governança digital.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADAMS-PRASSL, Jeremias; ABRAHA, Halefom; KELLY-LYTH, Alexandra; SILBERMAN, M. Six; RAKSHITA, Sangh. Regulating algorithmic management: a blueprint. *European Labour Law Journal*, v. 14, n. 2, p. 124–151, 2023. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/20319525231167299>.

Acesso em: 10 jun. 2026.

BAKOLA, Lydia N.; DRIGAS, Athanasios; SKIANIS, Charalabos. Inteligência emocional vs. inteligência artificial: a interação da inteligência humana na robótica evolutiva. *Research, Society and Development*, v. 11, n. 16, e72111636919, 2022. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/36919>. Acesso em: 10 jun. 2026.

BARROSO, Luís Roberto; MELLO, Patrícia Perrone Campos. Inteligência artificial: promessas, riscos e regulação. Algo de novo debaixo do sol. *Revista Direito e Práxis*, v. 15, e84479, 2024. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rdp/a/n89PjvWXTdthJJKwb6TtYXy/?lang=pt>. Acesso em: 10 jun. 2026.

BONNEAU, Claudine; SERGI, Viviane; AROLES, Jeremy. AI-driven sentiment analysis technologies at work: theorising algorithmic emotional labour. *Academy of Management Proceedings*, v. 2025, n. 1, 22394, 2025. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/10.5465/AMPROC.2025.22394abstract>.

Acesso em: 10 jun. 2026.

PACHECO, O. O.; PEIXOTO, I.; MUNIZ, M. Inteligência emocional e liderança no contexto organizacional: uma revisão sistemática (1990–2020). *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, v. 23, n. 1, p. 2415–2425, 2023. Disponível em: <https://submission->

pepsic.scielo.br/index.php/rpot/article/view/23087. Acesso em: 10 jun. 2026.

RÖTTGEN, Christina; HERBIG, Britta; WEINMANN, Tobias; MÜLLER, Andreas. Algorithmic management and human-centered task design: a conceptual synthesis from the perspective of action regulation and sociomaterial systems theory. *Frontiers in Artificial Intelligence*, v. 7, 1441497, 2024. Disponível em: <https://www.frontiersin.org/journals/artificial-intelligence/articles/10.3389/frai.2024.1441497/full>. Acesso em: 10 jun. 2026.

SARAIVA, M. C. C. M.; FREIRE, F. S. Ética algorítmica e regulação econômica: como autoridades antitruste enfrentam os riscos da IA? *SciELO Preprints*, 2026. Disponível em: <https://preprints.scielo.org/index.php/scielo/preprint/view/15644>. Acesso em: 10 jun. 2026.

¹ Mestrado em Administração de Empresas na (Must University - USA). Técnico judiciário, área administrativa, TRF2. Rio de Janeiro. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#). ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-9686-7519>