

## **A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL COMO ESTRATÉGIA PARA O DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA**

**ERNESTINA DA SILVA ALVES**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)

**DIEGO GABBI AZEVEDO**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)

**SOLANGE MARIA DA SILVA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)

### **Agradecimento à órgão de fomento:**

Os autores declaram que não houve financiamento para a realização desta pesquisa.

# A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL COMO ESTRATÉGIA PARA O DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA

## 1. INTRODUÇÃO

A influência dos líderes figura entre os principais fatores de sucesso nas organizações contemporâneas. Segundo Northouse (2021), liderança é o processo de influenciar pessoas para atingir objetivos comuns, sendo reconhecida como uma função estratégica no contexto da gestão organizacional (John e Niyogi, 2019). Ao longo das últimas décadas, o conceito de liderança tem sido amplamente investigado, considerando diferentes tipologias e seus impactos sobre o engajamento, a cultura organizacional e o desempenho das equipes. Essa complexidade exige estratégias adaptáveis, capazes de responder às demandas dos colaboradores e ao contexto dinâmico das organizações. A liderança, portanto, vai além da administração de tarefas, tornando-se um instrumento de empoderamento psicológico e de promoção da valorização dos liderados (Schermuly *et al.*, 2022; Ahmad *et al.*, 2023; Pulido-Martos *et al.*, 2024).

Dentre os atributos associados à liderança eficaz, a inteligência emocional (IE) tem ganhado destaque como uma competência essencial. Inicialmente definida por Salovey e Mayer (1990) como a capacidade de perceber, compreender e regular emoções, a IE foi ampliada por Bar-On (1996), que a concebe como um conjunto de habilidades essenciais à adaptação e ao sucesso pessoal e profissional. No contexto organizacional, Goleman (1998) popularizou o conceito ao propor cinco componentes fundamentais: autoconhecimento, autocontrole, motivação, empatia e habilidades sociais. Para Goleman *et al.* (2015), líderes com IE desenvolvida são mais capazes de lidar com situações complexas, promover ambientes de trabalho colaborativos e estabelecer relações interpessoais de confiança.

Ainda assim, a aplicabilidade da IE no campo da liderança tem sido alvo de controvérsias. Autores como Antonakis (2004) questionam sua real influência sobre os resultados organizacionais, sugerindo a necessidade de maior fundamentação empírica. Em contrapartida, estudos mais recentes evidenciam que a IE contribui significativamente para o desempenho dos líderes, a gestão de conflitos, a tomada de decisões estratégicas e a coesão das equipes (Ahmad *et al.*, 2023; Druskat *et al.*, 2013). Van Dierendonck e Dijkstra (2012) argumentam que líderes emocionalmente equilibrados favorecem um clima organizacional mais inspirador, propício ao desenvolvimento humano, à inovação e à retenção de talentos.

Importante destacar que a IE não deve ser compreendida como uma característica inata, mas como um conjunto de competências que pode ser desenvolvido ao longo do tempo. Nesse sentido, iniciativas como programas de capacitação, mentorias, feedbacks estruturados, como o feedback 360°, e instrumentos de autoavaliação têm sido apontados como estratégias eficazes para aprimorar a IE entre líderes (Cherniss, 2010; Haricharan, 2022; Goleman, 2013). Organizações que investem nesse desenvolvimento tendem a apresentar não apenas maior engajamento e satisfação das equipes, mas também resultados organizacionais mais sustentáveis (Jamli e Salim, 2020; Baomar e Islam, 2024).

Apesar do crescente reconhecimento da importância da IE no exercício da liderança, observa-se uma lacuna na literatura quanto à sistematização de estudos de revisão que evidenciam como a IE tem sido estrategicamente aplicada para aprimorar práticas de liderança em distintos contextos organizacionais. Estudos como o de Merlin e Prabakar (2024), por meio de uma análise bibliométrica sobre o tema, evidenciam que, embora tenha havido um aumento significativo de publicações na última década, as pesquisas ainda são dispersas e carecem de uma sistematização teórica que dê suporte à prática gerencial. De

forma semelhante, Blaik Hourani *et al.* (2023) destacam a falta de análises consolidadas sobre como as competências emocionais dos líderes se alinham a padrões profissionais e impactam o desempenho organizacional. Diante desse cenário, o presente estudo busca responder à seguinte questão de pesquisa: *Quais os impactos da inteligência emocional nos processos de liderança?*

Para responder a essa questão, o presente artigo procura analisar, por meio de uma revisão integrativa da literatura, como a IE pode ser aplicada estrategicamente para fortalecer práticas de liderança, considerando suas implicações no desempenho dos líderes, no engajamento das equipes e na cultura organizacional. Ao explorar essa interface, espera-se contribuir para o avanço do conhecimento sobre competências emocionais no desenvolvimento da liderança e oferecer subsídios teóricos e práticos para gestores, pesquisadores e formuladores de políticas organizacionais.

## **2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Este estudo empregou o método de revisão integrativa da literatura, uma abordagem que permite reunir e sintetizar, de maneira abrangente, o conhecimento disponível sobre determinado fenômeno, a partir da análise crítica de pesquisas empíricas e teóricas já publicadas. Conforme argumenta Torracco (2005), esse tipo de revisão é útil quando se deseja atualizar ou consolidar um corpo de conhecimento disperso, identificando lacunas, orientações para pesquisas futuras e implicações práticas. A revisão integrativa também favorece a criação de novos marcos conceituais, ao integrar diferentes perspectivas e metodologias, sejam elas qualitativas ou quantitativas.

De acordo com Botelho, Cunha e Macedo (2011), o processo de revisão integrativa pode ser sistematizado em seis etapas principais: (1) identificação e formulação do tema e do problema de pesquisa; (2) definição dos critérios de inclusão e exclusão; (3) identificação dos estudos selecionados; (4) categorização dos estudos; (5) análise e interpretação dos dados; e (6) apresentação da síntese dos resultados. Esse modelo foi adotado neste estudo como base para o planejamento metodológico da revisão.

### **Etapa 1: Identificação do tema e formulação da questão de pesquisa**

A escolha do tema foi motivada pela necessidade de compreender como a IE pode ser estrategicamente aplicada ao desenvolvimento da liderança. A partir dessa lacuna, definiu-se a seguinte questão de pesquisa: *Quais os impactos da inteligência emocional nos processos de liderança?*

### **Etapa 2: Definição dos critérios de inclusão e exclusão**

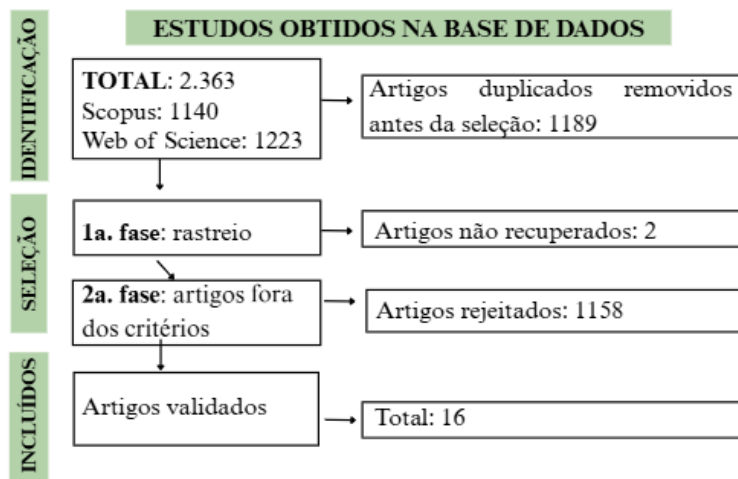
Nesta etapa, foram definidos os parâmetros para seleção das publicações, incluindo: tipo de documento (artigos e revisões), idioma (inglês), recorte temporal (2019 a 2024), e relevância para o tema (avaliada com base em título, resumo e palavras-chave). As bases de dados utilizadas foram *Scopus* e *Web of Science*, e a string de busca foi formulada da seguinte forma: (“*leader\**” AND “*emotional intelligence*”).

### **Etapa 3: Identificação dos estudos selecionados**

As publicações foram inicialmente gerenciadas com o auxílio do software Mendeley (v.1.19.8), utilizado para organização das referências e identificação de duplicidades. Após a exclusão de itens repetidos, realizou-se a leitura dos títulos, resumos e palavras-chave, o que resultou na seleção de 16 artigos considerados pertinentes para análise, conforme demonstrado na Figura 1. Foi elaborado o Diagrama *PRISMA 2020* para representar

graficamente o fluxo de identificação, triagem, elegibilidade e inclusão dos estudos, conforme recomendação atual para revisões integrativas.

Figura 1: Seleção de portfólio bibliográfico



Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

#### Etapa 4: Categorização dos estudos selecionados

O agrupamento das publicações foi realizado por meio de uma matriz de síntese, conforme sugerido por Garrard (2011), para organizar de forma sistemática as principais informações dos estudos. Em seguida, aplicou-se a técnica de análise temática, conforme proposta por Braun e Clarke (2006), permitindo a identificação, codificação e categorização dos principais temas emergentes nos artigos selecionados. A descrição detalhada dos temas identificados será apresentada na seção 3 de análise dos resultados.

#### Etapa 5: Análise e interpretação dos resultados

Nesta etapa, os dados extraídos dos estudos selecionados foram analisados e interpretados criticamente à luz da questão de pesquisa e do referencial teórico. Conforme destaca Torraco (2005), a análise em uma revisão integrativa deve ir além da simples descrição dos achados, buscando identificar convergências, divergências, lacunas e tendências no campo de estudo. Assim, procurou-se compreender como a IE tem sido abordada na literatura sobre liderança, considerando também suas implicações práticas e teóricas. A análise envolveu o exame da coerência entre os objetivos dos estudos, suas metodologias, contextos de aplicação e principais conclusões.

#### Etapa 6: Apresentação síntese do conhecimento

A etapa final consistiu na organização e apresentação da síntese dos achados, de forma clara, lógica e integradora. Seguindo as orientações de Botelho et al. (2011), esta fase visa consolidar o conhecimento existente sobre o tema, evidenciando não apenas os resultados recorrentes, mas também os pontos críticos e as lacunas que demandam investigação futura. Conforme argumenta Torraco (2005), uma revisão integrativa deve contribuir para a construção ou aprimoramento de quadros conceituais e oferecer subsídios relevantes tanto para o avanço acadêmico quanto para a prática profissional. Dessa forma, a síntese buscou fornecer uma visão abrangente e atualizada sobre a aplicação estratégica da IE na liderança organizacional.

### 3. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise temática proposta por Braun e Clarke (2006) é um método aplicado nas publicações selecionadas, contribuindo para a observação dos padrões identificados nos artigos. Esse método facilita a identificação, análise e relato estruturado de padrões (ou temas) presentes nos dados.

Por meio dessa análise, foram definidos temas que abordam a questão da pesquisa. Para isso, foi seguido o guia baseado em Braun e Clarke (2006), que considera as seis fases descritas no Quadro 1.

**Quadro 1:** Processo de análise temática das publicações

Fases	Descrição do processo
1. Familiarizar-se com os dados	Ler e reler os dados contidos na matriz de síntese, anotando as primeiras impressões.
2. Gerar códigos iniciais	Identificar e codificar sistematicamente os dados relevantes para cada código, abrangendo todo o conjunto de dados.
3. Buscar temas	Agrupar e reunir os dados pertinentes a cada tema, possibilitando a criação de códigos em temas potenciais.
4. Revisar temas	Avaliar a correspondência dos temas com os códigos extraídos para elaborar um "mapa temático".
5. Definir e nomear temas	Refinar os temas específicos por meio de uma análise minuciosa.
6. Produzir o relatório	Elaborar o relatório final com base na análise, na questão de pesquisa e no referencial teórico.

Fonte: Adaptado pelos autores com base em Braun e Clarke (2006).

Os temas extraídos dos dados relacionados à questão de pesquisa refletem uma padronização de respostas ou significados nos dados, conforme indicado por Braun e Clarke (2006). A análise temática possibilitou a identificação de cinco temas e doze subtemas, conforme apresentado no Quadro 2.

**Quadro 2:** Análise Temática sobre Inteligência Emocional para desenvolver a Liderança

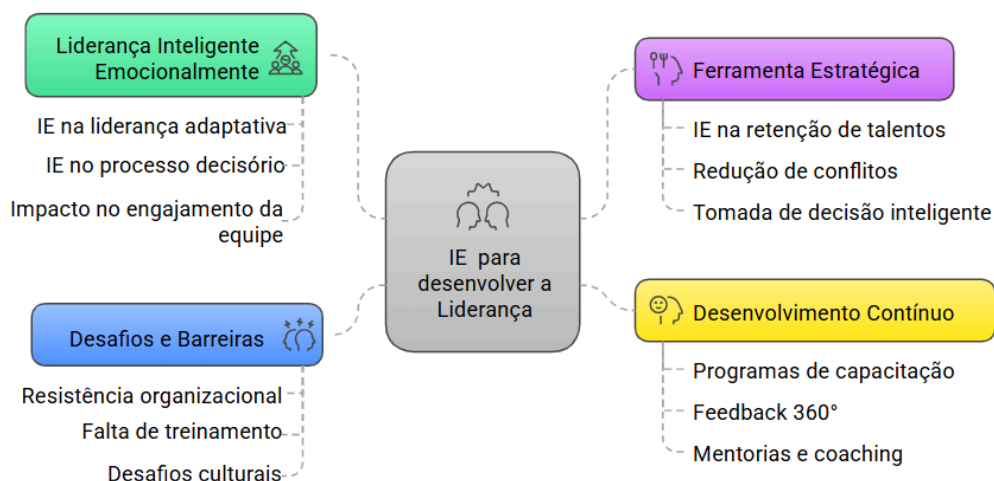
Tema Principal	Subtemas	Descrição do Tema	Autores
Liderança Inteligente Emocionalmente	IE na liderança adaptativa e estratégica	A IE fortalece a capacidade de adaptação do líder, tornando a liderança mais estratégica e eficaz.	Northouse (2021), Goleman (1998)
	IE e influência no processo decisório	A IE permite que os líderes tomem decisões mais equilibradas e conscientes, reduzindo impactos negativos.	Mayer, Salovey e Caruso (2000), Goleman (2006)
	Impacto da IE no engajamento da equipe	Líderes emocionalmente inteligentes promovem maior motivação, colaboração e comprometimento das equipes.	Goleman (2013), Druskat <i>et al.</i> (2013)
A Inteligência Emocional como Ferramenta Estratégica	IE na retenção de talentos	Organizações com líderes emocionalmente inteligentes apresentam menor rotatividade de funcionários.	Jamli e Salim (2020), Pulido-Martos <i>et al.</i> (2024)
	Redução de conflitos e melhoria no clima organizacional	A IE reduz atritos internos e cria um ambiente organizacional mais harmônico e produtivo.	Cavaletti <i>et al.</i> (2016), Druskat <i>et al.</i> (2013)
	Tomada de decisão emocionalmente inteligente	A IE melhora a qualidade das decisões ao integrar emoções e lógica de maneira estratégica.	Mayer (2007), Van Dijk e Freeman (2007)

Desenvolvimento Contínuo da Inteligência Emocional	Programas de capacitação em IE	Capacitações específicas ajudam líderes a aprimorar suas competências emocionais.	Baomar e Islam (2024), Goleman (2013)
	Feedback 360° e avaliação contínua	Ferramentas de avaliação contínua identificam pontos fortes e áreas de melhoria na IE.	Haricharan (2022), Day <i>et al.</i> (2014)
	Mentorias e coaching para desenvolvimento emocional	Acompanhamento personalizado ajuda no fortalecimento da IE ao longo do tempo.	Blaik Hourani <i>et al.</i> (2023), Cherniss (2010)
Desafios e Barreiras no Desenvolvimento da IE	Resistência organizacional à IE	Algumas organizações resistem à mudança e subestimam a importância da IE.	Pulido-Martos <i>et al.</i> (2024), Cherniss (2010), Druskat <i>et al.</i> (2013)
	Falta de programas de treinamento estruturados	A falta de treinamentos estruturados impede o desenvolvimento emocional dos líderes.	Cherniss (2010), Haricharan (2022), Day <i>et al.</i> (2014)
	Desafios culturais e hierárquicos nas empresas	Culturas organizacionais rígidas dificultam a implementação da IE nos processos de gestão.	Van Dierendonck e Dijkstra (2012), Baomar e Islam (2024), Mayer, Salovey e Caruso (2000), Pulido-Martos <i>et al.</i> (2024), Day <i>et al.</i> (2014)

Fonte: Elaborado pelos autores, com base em Braun e Clarke (2006).

A IE é reconhecida como um elemento central para uma liderança eficaz. Os achados desta pesquisa indicam que a IE não apenas fortalece a capacidade dos líderes de enfrentar desafios organizacionais, mas também impacta diretamente sobre o engajamento da equipe, a retenção de talentos e a construção da cultura organizacional, conforme identificado na Figura 2.

Figura 2: Mapa temático dos impactos da IE nos processos de liderança



Cada um dos temas que emergiram da revisão integrativa e da análise temática serão discutidos, a seguir.

### 3.1 Liderança Inteligente Emocionalmente: A Inteligência Emocional como Base da Liderança Estratégica

A IE é amplamente reconhecida como um elemento fundamental para a construção de uma liderança verdadeiramente estratégica, capaz de alinhar as demandas organizacionais às

necessidades emocionais de líderes e equipes. De acordo com Goleman (2000), líderes com habilidades emocionais bem desenvolvidas promovem climas organizacionais positivos, nos quais os colaboradores se sentem valorizados e motivados a alcançar altos níveis de desempenho. O desenvolvimento da IE torna os líderes mais adaptáveis, fortalece a tomada de decisão e eleva o engajamento das equipes (Bar-On, 2006; Ahmad *et al.*, 2023). Quando potencializadas, essas dimensões: adaptabilidade estratégica, influência no processo decisório e engajamento organizacional, impactam diretamente o desempenho das organizações, favorecendo ambientes mais colaborativos, resilientes e eficazes (Blaik Hourani *et al.*, 2023; Merlin e Prabakar, 2024).

### 3.1.1 Inteligência Emocional na Liderança Adaptativa e Estratégica

A análise dos dados revela que a IE desempenha um papel central na construção da liderança adaptativa e estratégica, possibilitando que líderes se ajustem a diferentes contextos organizacionais e aprimorem a comunicação com suas equipes. Segundo Heifetz *et al.* (2009), a liderança adaptativa diz respeito à habilidade do líder de mobilizar suas equipes para enfrentar mudanças e incertezas, incentivando a aprendizagem e promovendo ajustes contínuos em contextos dinâmicos. Northouse (2021) argumenta que a liderança é um processo de influência, e líderes com alta IE tendem a exercer essa influência de forma mais eficaz, pois conseguem regular suas próprias emoções, compreender as emoções dos outros e tomar decisões mais equilibradas.

Essa perspectiva é fortalecida por Goleman (1998), que destaca a IE como um fator determinante para a eficácia da liderança, muitas vezes mais relevante do que as próprias habilidades técnicas. Goleman (2006) reforça que líderes com alta IE têm maior capacidade para gerenciar crises, minimizar conflitos e inspirar engajamento, impactando diretamente o desempenho organizacional.

A IE quando incorporada à liderança estratégica, possibilita que gestores desenvolvam um estilo de liderança mais adaptável e alinhado às necessidades organizacionais. Líderes emocionalmente inteligentes são capazes de interpretar e gerenciar suas próprias emoções, além de compreender e influenciar positivamente as emoções de suas equipes. Isso se traduz em maior resiliência diante de crises, melhor gestão de conflitos e na construção de um ambiente organizacional mais colaborativo e inovador. Dessa forma, empresas que investem no desenvolvimento dessas competências entre seus gestores criam um diferencial competitivo, fortalecendo sua cultura organizacional e otimizando o desempenho das equipes (Goleman, 1998; Druskat *et al.*, 2013; Northouse, 2021).

### 3.1.2 Inteligência Emocional e a Influência no Processo Decisório

Estudos de Mayer, Salovey e Caruso (2000) evidenciam que a IE, além de habilidade interpessoal, funciona como um recurso cognitivo, permitindo que líderes processem informações emocionais de modo consciente e as utilizem estrategicamente na tomada de decisões de forma equilibrada.

Nesse mesmo sentido, Goleman (2006) acrescenta que líderes com elevados níveis de IE conseguem avaliar com maior clareza os impactos de suas decisões sobre as equipes e o ambiente organizacional, o que contribui para minimizar riscos e fortalecer a legitimidade das ações.

Para que a IE seja aplicada de forma eficaz na liderança, é essencial adotar práticas estruturadas que incentivem o desenvolvimento dessas habilidades. Além disso, treinamentos

voltados ao desenvolvimento de competências socioemocionais permitem que os gestores adquiram maior controle sobre suas decisões e relações interpessoais, tornando-se mais eficazes na comunicação e na gestão de pessoas. Assim, a IE não apenas impacta a atuação individual dos líderes, mas também fortalece a coesão e o desempenho das equipes, resultando em uma liderança mais estratégica e sustentável (Goleman, 2013; Cherniss, 2010).

### 3.1.2 Impacto da Inteligência Emocional no Engajamento da Equipe

O impacto da liderança pautada na IE se estende para além do líder, influenciando diretamente a cultura organizacional. Druskat *et al.* (2013) destacam que a IE não apenas potencializa a atuação individual dos líderes, mas também fortalece a dinâmica da equipe, promovendo um ambiente de trabalho baseado na confiança, na colaboração e em uma comunicação mais eficaz.

Além disso, líderes emocionalmente inteligentes contribuem para o engajamento das equipes ao promoverem um ambiente emocionalmente seguro e motivador, em que os colaboradores se sentem valorizados e alinhados aos objetivos organizacionais. Jamli e Salim (2020) destacam que essa sensibilidade às necessidades emocionais influencia diretamente a motivação e a satisfação no trabalho, favorecendo um clima organizacional mais positivo. Pulido-Martos *et al.* (2024) acrescentam que organizações que incorporam a IE em seus programas de liderança tendem a registrar maior satisfação das equipes e menor rotatividade, criando condições para grupos engajados e de alto desempenho.

## 3.2 A Inteligência Emocional como Ferramenta Estratégica na Gestão de Pessoas e Processos Organizacionais

A análise dos dados evidenciou que a IE vai além de um atributo individual do líder, funcionando como um recurso estratégico fundamental para a gestão de pessoas e processos organizacionais. Estudos de Goleman (1998; 2006) demonstram que líderes com alta IE promovem ambientes de trabalho mais colaborativos, minimizando conflitos e fortalecendo o engajamento da equipe. Druskat *et al.* (2013) complementam essa perspectiva ao afirmar que a IE não influencia apenas a dinâmica entre líder e equipe, mas impacta a cultura organizacional como um todo, moldando a comunicação interna, a motivação e a retenção de talentos. Nessa mesma direção, Mayer (2007) e Van Dijk e Freeman (2007) ressaltam que a IE eleva a qualidade das decisões ao integrar emoção e razão, possibilitando escolhas mais estratégicas e ajustadas às demandas organizacionais.

### 3.2.1 A Inteligência Emocional como Ferramenta Estratégica: na Retenção de Talentos

A IE tem papel decisivo na retenção de talentos sendo um dos principais desafios das organizações contemporâneas. Jamli e Salim (2020) destacam que líderes sensíveis às necessidades emocionais dos colaboradores ajudam a construir ambientes de trabalho mais seguros e acolhedores, diminuindo a intenção de rotatividade e fortalecendo a sensação de pertencimento. Pulido-Martos *et al.* (2024) reforçam que a promoção de uma cultura baseada em empatia e bem-estar contribui para a satisfação e a permanência dos profissionais na organização, reduzindo custos com substituições e fortalecendo a estabilidade das equipes.

Outro ponto importante é que mentorias personalizadas, feedbacks construtivos e políticas de bem-estar são indicadas como estratégias eficazes para estimular o engajamento e diminuir a intenção de rotatividade entre os colaboradores. Para fortalecer ainda mais o clima

organizacional, é recomendável a adoção dessas práticas para promover o engajamento de longo prazo e consolidar a IE como uma ferramenta indispensável para a construção de equipes de alta performance e sustentáveis.

### 3.2.2 A Inteligência Emocional como Ferramenta Estratégica: na Redução de Conflitos Interpessoais

Autores como Druskat *et al.* (2013) destacam que líderes emocionalmente inteligentes adotam uma postura mais equilibrada ao mediar conflitos, o que contribui para minimizar tensões e fortalecer a cooperação entre os colaboradores. Essa habilidade está diretamente relacionada à autorregulação emocional e à empatia, dois pilares essenciais da IE apontados por Goleman (1998), e, ao desenvolvê-las, os líderes não apenas aprimoram sua capacidade de gestão de equipes, mas também criam um ambiente organizacional mais engajado e resiliente, favorecendo a tomada de decisões estratégicas e a inovação.

Segundo Cavaletti *et al.* (2023) ambientes organizacionais que incentivam o desenvolvimento da IE tendem a ser mais harmoniosos e produtivos. Isso ocorre porque líderes emocionalmente inteligentes conseguem reconhecer e compreender tanto suas próprias emoções quanto as dos outros, ajustando sua comunicação para fortalecer os relacionamentos interpessoais e a coesão da equipe. Cavaletti *et al.* (2023) defendem que o desenvolvimento da IE nas organizações contribui para um clima mais harmonioso e produtivo, ao facilitar a comunicação interpessoal e fortalecer a coesão entre as equipes.

Esses achados demonstram que a IE não deve ser vista apenas como um fator psicológico, mas como um componente estratégico essencial para a sustentabilidade organizacional. Nesse sentido, líderes que incorporam a IE em sua gestão conseguem identificar e atender às necessidades individuais de seus colaboradores, promovendo um ambiente de trabalho mais saudável e motivador. Essa postura também se reflete diretamente no aumento da produtividade, já que equipes emocionalmente engajadas tendem a demonstrar maior comprometimento com os objetivos organizacionais. Práticas como a escuta ativa, o reconhecimento de conquistas e o incentivo ao desenvolvimento profissional alimentam um ciclo positivo de motivação e desempenho, impactando os resultados da organização.

### 3.2.3 A Inteligência Emocional como Ferramenta Estratégica: na Tomada de Decisão Emocionalmente Inteligente

A tomada de decisão inteligente é outro aspecto central da liderança baseada na IE. Para Mayer, Salovey e Caruso (2000), a IE atua como um recurso cognitivo que ajuda o líder a processar informações emocionais de maneira consciente e equilibrada, reduzindo a impulsividade e ampliando sua capacidade de avaliar riscos e consequências. Goleman (2006) acrescenta que líderes emocionalmente inteligentes tendem a considerar diferentes perspectivas antes de tomar decisões, o que favorece soluções mais justas e eficazes.

## 3.3. Desenvolvimento Contínuo da Inteligência Emocional em Líderes: Capacitação e Práticas Formativas

A análise dos dados revelou que a IE não é um traço fixo ou inato, mas uma habilidade que pode ser cultivada e aprimorada ao longo do tempo. Conforme argumentam Goleman (2013) e Cherniss (2010), a liderança emocionalmente inteligente não é um dom natural, mas o resultado de um processo contínuo de aprendizado, que envolve capacitação, prática e reflexão. Dessa forma, o desenvolvimento da IE requer um compromisso constante com o

autoconhecimento e a adaptação às demandas do ambiente organizacional. Baomar e Islam (2024) enfatizam que programas bem estruturados de capacitação em IE são fundamentais para fortalecer as competências socioemocionais dos líderes, ao oferecer oportunidades contínuas de práticas que contribuam para a formação e desenvolvimento do indivíduo.

Essa visão vai ao encontro dos achados de Haricharan (2022), que destaca que a IE pode ser aprimorada por meio de estratégias estruturadas, como avaliações específicas, feedback contínuo e programas de mentoria. Além do desenvolvimento individual, a pesquisa sugere que a cultura organizacional desempenha um papel fundamental nesse processo, pois, para que os benefícios da IE sejam sustentáveis a longo prazo, é essencial que o ambiente de trabalho valorize e incentive esse aprendizado.

### 3.3.1 Programas de Capacitação em Inteligência Emocional

Os achados da análise temática reforçam que a capacitação estruturada em IE tem um impacto direto na eficácia dos líderes, destacando três abordagens principais para seu desenvolvimento. Entre essas abordagens, destacam-se os programas estruturados de IE para líderes, como enfatiza Goleman (2013), ao afirmar que treinamentos voltados para o desenvolvimento da IE tornam os líderes mais eficazes, permitindo que pratiquem e aprimorem habilidades como autorregulação e empatia em contextos reais. Cherniss (2010) complementa essa perspectiva ao apontar que empresas que implementam programas estruturados e avaliações regulares observam um aumento significativo na capacidade dos gestores de gerenciar conflitos, motivar suas equipes e tomar decisões mais equilibradas.

Baomar e Islam (2024) também argumentam que esses programas são fundamentais por oferecerem oportunidades contínuas de aprendizado e prática, estabelecendo as condições necessárias para o fortalecimento das competências socioemocionais na liderança.

### 3.3.2 Ferramentas de Avaliação Contínua: Feedback 360° e Autoavaliação

O Feedback 360°, amplamente estudado por Haricharan (2022), é uma das ferramentas mais utilizadas para o aprimoramento da IE, pois possibilita que os líderes recebam avaliações de colegas, subordinados e supervisores, promovendo maior autoconsciência e ajustes comportamentais. Day *et al.* (2014) ressaltam que esse processo, por se apoiar em múltiplas fontes, é mais confiável do que instrumentos unifonte e favorece o desenvolvimento individual dos líderes, ao estimular a reflexão sobre sua prática e promover a melhoria contínua. Além dessa ferramenta, as metodologias de autoavaliação também têm se mostrado eficazes para ajudar os líderes a refletirem sobre seus padrões emocionais e a qualidade de suas interações interpessoais, favorecendo o aprendizado contínuo e a melhoria das competências socioemocionais ao longo do tempo.

### 3.3.2 Mentorias e Coaching para o Desenvolvimento Emocional

O coaching tem sido amplamente adotado como estratégia eficaz para fortalecer a IE dos líderes, conforme demonstram os estudos de Blaik Hourani *et al.* (2023), por meio de um acompanhamento individualizado e orientado ao desenvolvimento pessoal e profissional. De forma complementar, Day *et al.* (2014) ressaltam que a mentoria contribui significativamente para o desenvolvimento da empatia e da resiliência, ao proporcionar um espaço de troca e aprendizado com profissionais mais experientes, o que favorece a consolidação de comportamentos emocionalmente inteligentes na liderança. Cherniss (2010) enfatiza que essas práticas possibilitam aos líderes desenvolver competências emocionais ajustadas às demandas do ambiente organizacional, contribuindo para a eficácia de sua liderança.

Além dessas estratégias, a construção de um ambiente organizacional que valorize o desenvolvimento da IE é essencial para que seus benefícios sejam incorporados de forma sustentável promovendo relações de trabalho mais saudáveis e colaborativas. Conforme apontado por Pulido-Martos *et al.* (2024), líderes emocionalmente inteligentes impactam positivamente a cultura organizacional, promovendo maior colaboração, engajamento e bem-estar entre as equipes.

Além disso, organizações que investem em capacitação contínua, combinando treinamentos estruturados, mentorias e coaching, criam condições para um desenvolvimento progressivo e sustentável da IE na liderança. Por fim, fomentar uma cultura organizacional que valorize a IE não apenas impulsiona o crescimento profissional dos líderes, mas também contribui para a melhoria do desempenho organizacional e para a construção de um ambiente de trabalho mais colaborativo e produtivo (Baomar e Islam, 2024).

### **3.4. Desafios e Barreiras no Desenvolvimento da Inteligência Emocional para Liderança**

Embora a literatura e os achados da análise temática confirmem a relevância da IE para uma liderança eficaz, sua aplicação no cotidiano organizacional ainda enfrenta desafios significativos. Cherniss (2010) e Pulido-Martos *et al.* (2024) destacam que muitas organizações não reconhecem plenamente o impacto da IE na gestão de pessoas e no desempenho dos líderes, o que dificulta sua consolidação como um elemento estratégico no desenvolvimento organizacional. Barreiras estruturais, culturais e metodológicas podem limitar a adoção de práticas que incentivem o aprimoramento das competências emocionais na liderança.

Os achados da análise temática revelam três barreiras principais que dificultam a implementação da IE na liderança.

#### **3.4.1 Resistência Organizacional à IE**

Muitas empresas ainda não reconhecem a IE como uma competência essencial para a gestão de equipes. Pulido-Martos *et al.* (2024) apontam que essa resistência está associada a modelos de liderança tradicionais, nos quais as habilidades técnicas são priorizadas em detrimento das competências socioemocionais.

Além disso, Cherniss (2010) destaca que a dificuldade em medir objetivamente os impactos da IE faz com que muitas organizações hesitem em investir no seu desenvolvimento.

Druskat *et al.* (2013) acrescentam que a falta de compreensão sobre os benefícios da IE para o desempenho organizacional contribui para a ausência de treinamentos voltados ao seu aprimoramento nos programas de capacitação.

#### **3.4.2 Falta de Programas Treinamentos Estruturados e Métodos de Avaliação**

Mesmo quando há reconhecimento da importância da IE, muitas organizações não possuem programas estruturados para desenvolvê-la. Cherniss (2010) destaca que, embora o interesse pelo tema tenha crescido, ainda há carência de ferramentas padronizadas para avaliar e aprimorar essa competência nos líderes.

Haricharan (2022) observa que programas de desenvolvimento de IE são frequentemente descontinuados ou mal integrados a outras estratégias organizacionais, comprometendo sua efetividade.

Outro desafio, segundo Day *et al.* (2014), é a ausência de avaliações contínuas que poderiam fornecer dados concretos sobre a evolução da IE dos gestores ao longo do tempo.

### 3.4.3 Culturas Organizacionais Rígidas e Hierárquicas

Organizações com estruturas altamente hierárquicas tendem a apresentar maior resistência à incorporação da IE na gestão. Van Dierendonck e Dijkstra (2012) indicam que empresas com modelos de liderança mais rígidos enfrentam dificuldades em adotar abordagens humanizadas, o que limita a criação de ambientes de trabalho emocionalmente inteligentes. Baomar e Islam (2024) também destacam que culturas organizacionais rígidas e hierarquizadas tendem a dificultar a adoção de práticas fundamentadas na IE, por reforçarem a resistência a abordagens de liderança mais humanas e relacionais.

Além disso, Mayer, Salovey e Caruso (2000) argumentam que, em empresas tradicionais, há uma cultura enraizada de que as emoções devem ser suprimidas no ambiente de trabalho, o que vai na contramão da importância da IE para a comunicação e engajamento organizacional.

Pulido-Martos *et al.* (2024) reforçam que a valorização da IE requer uma mudança cultural gradual, demandando o envolvimento da alta liderança para que as práticas de desenvolvimento emocional sejam incorporadas de forma estruturada e sustentável.

Para enfrentar a rigidez organizacional, é fundamental apresentar evidências concretas sobre os benefícios da IE na liderança e no desempenho organizacional, demonstrando sua relevância para a retenção de talentos, a redução de conflitos e a melhoria do engajamento das equipes. Também é necessário implementar programas estruturados e contínuos para o desenvolvimento da IE, combinando treinamentos personalizados, mentorias e avaliações periódicas, utilizando ferramentas como Feedback 360° e autoavaliação de competências emocionais para monitorar a evolução dos líderes e orientar intervenções mais eficazes. Day *et al.* (2014) afirmam que processos de desenvolvimento fundamentados em avaliações de múltiplas fontes, como o Feedback 360°, são fundamentais para estimular a autoconsciência, aprimorar as habilidades socioemocionais e potencializar a eficácia da liderança.

Além disso, a incorporação da IE na cultura organizacional, garantindo que essa competência seja considerada nos processos de recrutamento, promoção e desenvolvimento de lideranças, permite que a IE deixe de ser vista como uma característica secundária e passe a ser reconhecida como um critério essencial para a construção de equipes de alto desempenho.

## 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando a questão de pesquisa “*Quais os impactos da inteligência emocional nos processos de liderança?*” os resultados desta pesquisa evidenciam que a IE é um diferencial estratégico na liderança, influenciando não apenas o desempenho dos gestores, mas também a cultura organizacional e a eficácia das equipes. Como argumenta Goleman (2006), a IE é um fator determinante para a liderança eficaz, pois possibilita que os gestores enfrentem desafios organizacionais com maior equilíbrio emocional, tomem decisões mais assertivas e promovam ambientes de trabalho harmoniosos e produtivos.

Além disso, Mayer, Salovey e Caruso (2000) destacam que a IE não se restringe às relações interpessoais, mas representa um recurso cognitivo fundamental para processos de tomada de decisão estratégica. Druskat *et al.* (2013) complementam essa visão ao apontar que líderes emocionalmente inteligentes fortalecem a comunicação organizacional, reduzem conflitos e promovem um ambiente baseado em confiança e colaboração.

A partir da análise dos resultados, conclui-se que a IE impacta diretamente a capacidade de adaptação dos líderes, uma vez que líderes emocionalmente inteligentes demonstram resiliência e flexibilidade, ajustando-se a diferentes cenários organizacionais e lidando melhor com mudanças e desafios (Northouse, 2021). Também contribui para a redução de conflitos e a melhoria do clima organizacional, permitindo que os líderes atuem de forma mais equilibrada na mediação de conflitos e favorecendo a construção de um ambiente de trabalho mais produtivo e colaborativo (Druskat *et al.*, 2013; Cavaletti *et al.*, 2023).

Outro efeito relevante é observado na retenção de talentos e no engajamento das equipes, já que empresas que investem no desenvolvimento da IE de seus gestores apresentam maior taxa de retenção e menores índices de rotatividade, fortalecendo o vínculo entre líderes e colaboradores (Jamli e Salim, 2020). O papel da IE no desenvolvimento contínuo das competências emocionais na liderança, apoiado por ferramentas como mentorias, Feedback 360° e programas estruturados de IE, são importantes para formar líderes mais preparados e equilibrados (Haricharan, 2022; Cherniss, 2010).

No entanto, a implementação da IE nas práticas organizacionais ainda enfrenta desafios significativos. A resistência organizacional e a ausência de capacitações estruturadas dificultam sua adoção como um pilar da gestão. Pulido-Martos *et al.* (2024) destacam que muitas empresas ainda subestimam a importância da IE, o que compromete sua inclusão em programas de liderança. Além disso, Van Dierendonck e Dijkstra (2012) apontam que culturas organizacionais rígidas representam barreiras para abordagens mais humanizadas na gestão.

Por fim, entende-se que superar esses desafios requer um esforço conjunto entre organizações, gestores e pesquisadores para consolidar a IE como um componente essencial da liderança contemporânea. A adoção de estratégias que valorizem a IE pode transformar o ambiente organizacional, promovendo lideranças mais eficazes, colaborativas e preparadas para os desafios do futuro.

### **Sugestões para Pesquisas Futuras**

A partir das conclusões desta pesquisa, recomenda-se que estudos futuros aprofundem a investigação sobre a IE na liderança, explorando diferentes perspectivas e contextos organizacionais. Algumas possibilidades de pesquisa incluem:

- **O impacto da IE na liderança em diferentes setores:** investigar como a IE influencia a gestão em distintos segmentos, como setor público, educação, tecnologia e saúde, permitindo uma compreensão mais ampla das particularidades e desafios em cada área.
- **A relação entre IE e desempenho organizacional:** analisar de forma mais objetiva a correlação entre IE e indicadores de produtividade, engajamento das equipes e até mesmo desempenho financeiro das empresas, oferecendo evidências quantitativas sobre os benefícios dessa competência na liderança.
- **A efetividade de programas de capacitação em IE no longo prazo:** avaliar o impacto de treinamentos estruturados de IE para líderes, acompanhando sua evolução ao longo do tempo e identificando quais metodologias são mais eficazes para o desenvolvimento contínuo dessa habilidade.

Essas sugestões podem contribuir para o avanço das pesquisas na área, fortalecendo o entendimento sobre a relevância da IE para a liderança e possibilitando a criação de estratégias mais eficazes para seu desenvolvimento e aplicação no ambiente organizacional.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AHMAD, Tufail et al. Empowering leadership: role of organizational culture of self-esteem and emotional intelligence on creativity. **Journal of Management Development**, v. 42, n. 3, p. 201-214, 2023.
- AL SHAER, Aisha Saif et al. Cultural intelligence and proactive service performance: mediating and moderating role of leader's collaborative nature, cultural training and emotional labor. **Journal of Health Organization and Management**, v. 37, n. 3, p. 379-406, 2023.
- AUDENAERT, Mieke; DECRAMER, Adeliën. Quando a liderança empoderadora promove o desempenho criativo: O papel das demandas de resolução de problemas e da personalidade criativa. **Journal of Management & Organization**, v. 24, n. 1, p. 4-18, 2018.
- BAOMAR, SALIM MOHAMMED; ISLAM, Muhummad Khairul. Evaluating the Mediating Role of Transformational Leadership in the Nexus of Employee Motivation, Engagement, Emotional Intelligence, and Performance: A Comprehensive Review. **WSEAS Transactions on Business and Economics**, v. 21, p. 1713-1723, 2024.
- BAR-ON, Reuven. The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI) 1. **Psicothema**, p. 13-25, 2006.
- BLAIK HOURANI, Rida; LITZ, David R.; PARKMAN, Scott. Linking emotional intelligence to professional leadership performance standards. **International Journal of Leadership in Education**, v. 26, n. 6, p. 1005-1036, 2023.
- BOWERS, David G.; SEASHORE, Stanley E. Liderança de pares em grupos de trabalho. **Administração de Pessoal**, v. 30, n. 5, p. 45-50, 1967.
- BRAUN, V.; CLARKE, V. Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, v. 3, n. 2, p. 77-101, 2006.
- BOTELHO, Louise Lira Roedel; DE ALMEIDA CUNHA, Cristiano Castro; MACEDO, Marcelo. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. **Gestão e sociedade**, v. 5, n. 11, p. 121-136, 2011.
- BUSH, T. (2011). *Theories of educational leadership and management* (4th ed.). Sage.
- CAVALETTI, Samir; BIZARRIAS, Flávio Santino. Transformational leadership and emotional intelligence, and their connections in management and innovative projects management. **International Journal of Innovation**, v. 11, n. 2, p. e24232-e24232, 2023.
- CHERNISS, Cary. Inteligência emocional: Rumo à clarificação de um conceito. **Psicologia industrial e organizacional**, v. 3, n. 2, p. 110-126, 2010.
- CHIABURU, Dan S. et al. Antecedentes e consequências do cinismo organizacional dos funcionários: Uma meta-análise. **Journal of vocational behavior**, v. 83, n. 2, p. 181-197, 2013.
- DAY, David V. et al. Avanços no desenvolvimento de liderança e liderança: Uma revisão de 25 anos de pesquisa e teoria. **The leadership quarterly**, v. 25, n. 1, p. 63-82, 2014.

- DRUSKAT, Vanessa Urch; MOUNT, Gerald; SALA, Fabio. **Ligando inteligência emocional e desempenho no trabalho: evidências de pesquisa atuais com indivíduos e grupos** . Psychology Press, 2013.
- FIANKO, S. K.; JNR, S. Afrifa Jnr S. Afrifa; DZOGBEWU, T. C. Does the interpersonal dimension of Goleman's emotional intelligence model predict effective leadership?. **African Journal of Business and Economic Research**, v. 15, n. 4, p. 221
- FULLAN, Michael. **Todos os sistemas vão: A mudança imperativa para a reforma de todo o sistema** . Corwin Press, 2010.
- GARRARD, Judith. Revisão de literatura em ciências da saúde facilitada. 2020.
- GOLEMAN, D. *Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2000.
- GOLEMAN, Daniel. **Liderança: a inteligência emocional na formação do líder de sucesso**. Objetiva, 2015.
- GOLEMAN, Daniel. **Working with emotional intelligence**. Bantam, 1998.
- GRANSBERRY, Christopher K. How emotional intelligence promotes leadership and management practices. **Public Organization Review**, v. 22, n. 4, p. 935-948, 2022.
- GÜNDÜZ, Şafak. A relação entre liderança espiritual e cinismo organizacional: O efeito moderador da inteligência emocional. **Doğuş Üniversitesi Dergisi** , v. 2, pág. 117-132, 2017.
- HARICHARAN, Shanil J. Is the leadership performance of public service executive managers related to their emotional intelligence?. **SA Journal of Human Resource Management**, v. 20, p. 1773, 2022.
- HEIFETZ, Ronald Abadian; GRASHOW, Alexander; LINSKY, Martin. **A prática da liderança adaptativa: Ferramentas e táticas para mudar sua organização e o mundo** . Harvard Business Press, 2009.
- JAMLI, Noor Fazilah Ahmad; SALIM, Syed Sofian Syed. Explorando o impacto da inteligência emocional na liderança de diretores em escolas primárias na Malásia com base no gênero. **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences** , v. 10, n. 3, p. 548-553, 2020.
- JOHN, Swati; NIYOGI, Shyamalendu. A study on the impact of emotional intelligence and knowledge management on leadership parameters in multiple contexts: Literature review approach. **International Journal of Mechanical Engineering and Technology**, v. 10, n. 2, p. 1226-1234, 2019.
- MALIK, Aizaz Ahmad et al. The nexus of servant leadership and project success: the mediation of emotional intelligence and job stress and moderation of team effectiveness. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 43, n. 8, p. 1186-1200, 2022.
- MAYER, JD Modelos de inteligência emocional. **Handbook of Intelligence/Cambridge** , 2000.
- MERLIN, J. Ida; PRABAKAR, S. Trends and patterns: A bibliometric analysis of emotional intelligence and its implications for strategic leadership. **Multidisciplinary Reviews**, v. 7, n. 4, p. 2024063-2024063, 2024.
- MOHER, D.; LIBERATI, A.; TETZLAFF, J.; ALTMAN, D. G. Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses: The PRISMA Statement. *PLoS Med*, v. 6, n. 7, 2009.

- NELSON, D. B.; LOW, G. R. Emotional intelligence: Achieving academic and career excellence . Instructor's Guide. 2011.
- NORTHOUSE, P. G. (2021). Leadership: Theory and Practice (9th ed.). SAGE Publications.
- PEREIRA, Ricardo; DE ALMEIDA CUNHA, Cristiano José Castro. Liderando equipes à distância uma contextualização necessária sobre liderança remota e equipes virtuais. In: **Anais do Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação—ciki**. 2020.
- PRAMAHSARI, Pepi; TRIATNA, Cepi. Impacto da comunicação do diretor no desempenho do professor. Em: **4ª Conferência Internacional sobre Pesquisa em Administração e Gestão Educacional (ICREAM 2020)** . Atlantis Press, 2021. p. 199-202.
- PULIDO-MARTOS, Manuel et al. Transformational leadership and emotional intelligence: allies in the development of organizational affective commitment from a multilevel perspective and time-lagged data. **Review of Managerial Science**, v. 18, n. 8, p. 2229-2253, 2024.
- RAJESH, J. Irudhaya et al. Follower emotional intelligence: A mediator between transformational leadership and follower outcomes. **Personnel Review**, v. 48, n. 5, p. 1239-1260, 2019.
- SHARIQ, Syed Muhammad; MUKHTAR, Umer; ANWAR, Suleman. Mediating and moderating impact of goal orientation and emotional intelligence on the relationship of knowledge oriented leadership and knowledge sharing. **Journal of Knowledge Management**, v. 23, n. 2, p. 332-350, 2019.
- SCHERMULY, Carsten C. et al. Estilos de liderança e empoderamento psicológico: Uma meta-análise. **Journal of Leadership & Organizational Studies** , v. 29, n. 1, p. 73-95, 2022.
- TABASSUM, Marya et al. A dynamic, two-way, individual-level, process-oriented framework for emergent leadership: modeling lateral influence in teams. **Business Process Management Journal**, 2024.
- ESTEVES, José et al. Gender and generational cohort impact on entrepreneurs' emotional intelligence and transformational leadership. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 20, n. 2, p. 1295-1322, 2024.
- TRANFIELD, David; DENYER, David; SMART, Palminder. Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. **British journal of management**, v. 14, n. 3, p. 207-222, 2003.
- VAN DIERENDONCK, Dirk; DIJKSTRA, Maria. O papel do seguidor na relação entre liderança empoderadora e empoderamento: Uma investigação longitudinal. **Journal of Applied Social Psychology** , v. 42, p. E1-E20, 2012.
- VIITALA, Riitta. Rumo à liderança do conhecimento. **Revista Liderança e Desenvolvimento Organizacional** , v. 6, pág. 528-544, 2004.
- WHITTEMORE, Robin; KNAFL, Kathleen. A revisão integrativa: metodologia atualizada. **Journal of advanced nursing** , v. 52, n. 5, p. 546-553, 2005.