A INFLUÊNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA LIDERANÇA EFICAZ: um olhar sobre as competências socioemocionais no ambiente organizacional[1]

THE INFLUENCE OF EMOTIONAL INTELLIGENCE ON EFFECTIVE LEADERSHIP: a look at socioemotional skills in the organizational environment

Andressy Braz Pereira[2]
Jamile Santos dos Santos[3]
Edilon Mendes Nunes[4]

RESUMO: O presente artigo discute a influência da inteligência emocional na liderança eficaz, com base em revisão bibliográfica de autores da área. Analisa-se como competências emocionais como autoconsciência, autorregulação, empatia, motivação e habilidades sociais contribuem para uma liderança mais assertiva, capaz de lidar com conflitos, engajar equipes e promover um ambiente organizacional saudável. Os resultados apontam que a inteligência emocional é um elemento fundamental para o exercício da liderança contemporânea, sendo determinante para o desempenho coletivo e a construção de relações profissionais equilibradas. Além disso, evidencia-se que o desenvolvimento dessas competências deve ser incentivado nas organizações, uma vez que líderes emocionalmente inteligentes demonstram maior capacidade de adaptação, tomada de decisão e gestão de pessoas, fatores essenciais para o alcance de objetivos institucionais e a sustentabilidade organizacional no longo prazo.

Palavras-chave: inteligência emocional; liderança; gestão de pessoas; clima organizacional.

ABSTRACT: This article discusses the influence of emotional intelligence on effective leadership, based on a literature review of key authors in the field. It analyzes how emotional competencies—such as self-awareness, self-regulation, empathy, motivation, and social skills—contribute to a more assertive leadership style capable of managing conflicts, engaging teams, and fostering a healthy organizational environment. The findings indicate that emotional intelligence is a fundamental element in the exercise of contemporary leadership, playing a decisive role in team performance and the development of balanced professional relationships. Furthermore, the study highlights the importance of promoting the development of emotional skills within organizations, as emotionally intelligent leaders tend to demonstrate greater adaptability, decision-making capacity, and people management abilities—essential factors for achieving institutional goals and ensuring long-term organizational sustainability.

Keywords: emotional intelligence; leadership; people management; organizational climate.

Data de apresentação: 22/09/2026.

---

1 Artigo apresentado ao curso de Bacharelado em Administração, do Instituto Federal do Amapá como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

2 Andressy Braz Pereira – Acadêmico do Bacharelado em Administração do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amapá, E-mail: andressybrazpereira@gmail.com.

3 Jamile Santos dos Santos – Acadêmico do Bacharelado em Administração do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amapá, E-mail: millytrabalho72@gmail.com.

4 Edilon Mendes Nunes – Docente do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amapá, Mestre em Gerenciamento Ambiental (PRODEMA/UFPB). E-mail: edilon.mendes@ifap.edu.br.

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, a liderança tem sido amplamente estudada sob diferentes perspectivas, com ênfase não apenas em competências técnicas, mas também em habilidades interpessoais e emocionais. Dentre esses fatores, a inteligência emocional destaca-se como uma competência essencial para o exercício da liderança eficaz, ao englobar habilidades como autoconsciência, autorregulação, empatia, motivação e capacidade de relacionamento interpessoal. Essas dimensões tornam-se ainda mais relevantes em contextos organizacionais marcados pela volatilidade, complexidade e necessidade de relações interpessoais sólidas.

Nesse contexto, o conceito de inteligência emocional (IE), popularizado por Daniel Goleman (1995), passou a ser reconhecido como um dos pilares fundamentais para o exercício de uma liderança eficaz. Segundo o autor, a IE compreende a capacidade de identificar, compreender e gerenciar as próprias emoções, assim como perceber e influenciar as emoções dos outros.

No ambiente organizacional, líderes emocionalmente inteligentes destacam-se pela habilidade em lidar com situações de pressão, promover o engajamento das equipes e resolver conflitos de forma construtiva. Essas competências socioemocionais contribuem diretamente para a criação de um clima organizacional positivo, aumento da produtividade e fortalecimento das relações interpessoais no ambiente de trabalho (Goleman, 1998).

Enquanto a liderança tradicionalmente se baseava em atributos técnicos e autoridade formal, estudos contemporâneos apontam que o sucesso de líderes está fortemente associado à sua capacidade de lidar com emoções próprias e alheias de maneira estratégica. As competências socioemocionais, nesse sentido, não apenas fortalecem o ambiente organizacional, mas também contribuem para a formação de equipes mais engajadas, resilientes e produtivas.

Diante desse cenário, este artigo tem como objetivo analisar a influência da inteligência emocional na eficácia da liderança, com ênfase no papel das competências socioemocionais na construção de ambientes organizacionais mais saudáveis e colaborativos. Para isso, serão apresentados referenciais teóricos, estudos empíricos e reflexões críticas que sustentam a relevância desse tema para a prática da liderança nas organizações contemporâneas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A liderança é um fenômeno multifacetado e essencial nas estruturas organizacionais, influenciando diretamente o desempenho das equipes, a produtividade e o clima organizacional. Durante muito tempo, prevaleceram modelos de liderança centrados na autoridade formal, controle e tomada de decisões unilaterais. No entanto, com as transformações do mundo do trabalho e a crescente valorização do capital humano, novos paradigmas passaram a integrar a compreensão da liderança, enfatizando aspectos relacionais, colaborativos e emocionais (Chiavenato, 2014).

Modelos contemporâneos, como a liderança transformacional e a liderança servidora, destacam a importância da empatia, da motivação e da escuta ativa como elementos fundamentais para mobilizar pessoas em torno de objetivos comuns (Bass; Riggio, 2006). Nesse sentido, o papel do líder transcende a dimensão técnica e passa a envolver uma atuação estratégica na gestão das emoções e do comportamento organizacional.

O conceito de inteligência emocional (IE) ganhou notoriedade a partir dos trabalhos de Mayer e Salovey (1990), sendo posteriormente popularizado por Daniel Goleman (1995). A IE pode ser compreendida como a capacidade de perceber, compreender, regular e utilizar as

emoções de forma construtiva, tanto em relação a si mesmo quanto aos outros. Trata-se de uma competência essencial para o desenvolvimento pessoal, interpessoal e profissional.

Segundo Goleman (1998), a inteligência emocional é composta por cinco pilares:

Autoconsciência – reconhecer as próprias emoções e seus efeitos;
Autorregulação – controlar impulsos e reações emocionais;
Motivação – direcionar emoções para alcançar objetivos;
Empatia – compreender emoções alheias;
Habilidades sociais – gerir relacionamentos com assertividade e cooperação.

Essas dimensões se conectam diretamente com a prática da liderança, uma vez que o líder emocionalmente inteligente tende a se comunicar melhor, tomar decisões mais equilibradas e construir relações interpessoais mais sólidas.

Diversos estudos apontam que a presença de inteligência emocional na liderança está associada a melhores níveis de desempenho organizacional, satisfação dos colaboradores, redução de conflitos e aumento do engajamento (Boyatzis; McKee, 2005; Carmeli, 2003). Líderes emocionalmente inteligentes conseguem interpretar o contexto emocional do grupo, agir com empatia em situações de tensão e promover um ambiente mais aberto à inovação e à colaboração.

Além disso, a IE se revela crucial na gestão de equipes multidisciplinares e em processos de mudança organizacional, nos quais a insegurança e a resistência tendem a emergir. O domínio das competências socioemocionais permite ao líder agir com equilíbrio, inspirar confiança e criar condições para o desenvolvimento coletivo.

A liderança eficaz, no contexto organizacional contemporâneo, é uma habilidade multifacetada que exige mais do que competência técnica e tomada de decisão estratégica. As organizações modernas, com seus ambientes dinâmicos e cada vez mais exigentes, exigem líderes que não apenas liderem com competência, mas também com empatia, resiliência e autoconsciência características centrais da inteligência emocional (IE).

Este desenvolvimento busca explorar como essas habilidades socioemocionais influenciam diretamente a prática da liderança eficaz, transformando a forma como os líderes interagem com suas equipes, abordam desafios e buscam resultados.

A inteligência emocional, como proposta por Daniel Goleman (1995), abrange a capacidade de reconhecer, compreender e gerenciar as emoções tanto as próprias quanto as dos outros. No contexto da liderança, essa habilidade se traduz na capacidade do líder de se autoavaliar com precisão, controlar suas reações emocionais, entender as emoções de sua equipe e lidar de maneira construtiva com os conflitos que surgem no ambiente de trabalho. As competências emocionais são, portanto, fundamentais para líderes que buscam criar um ambiente produtivo, equilibrado e inovador.

A habilidade de um líder em identificar suas emoções e compreender o impacto dessas emoções sobre suas decisões e comportamentos é um dos pilares da autoconsciência, a primeira dimensão da IE. Líderes autoconscientes têm maior capacidade de refletir sobre suas ações e decisões, o que lhes permite evitar reações impulsivas e tomar decisões mais ponderadas. Isso é particularmente relevante em momentos de pressão, quando a capacidade de manter a calma e agir racionalmente pode ser a diferença entre o sucesso e o fracasso.

Além da autoconsciência, a autorregulação emocional é outra competência essencial para líderes. Líderes emocionalmente inteligentes possuem a capacidade de controlar suas emoções de forma que elas não interfiram negativamente na tomada de decisões ou nas relações com a equipe. Essa habilidade permite que o líder seja menos reativo a estressores externos,

mantendo uma postura calma, assertiva e confiável, característica fundamental para a liderança eficaz.

Embora os benefícios da inteligência emocional sejam claros, há desafios consideráveis para o desenvolvimento dessas habilidades dentro das organizações. A falta de programas de treinamento específicos e a pressão por resultados imediatos podem dificultar a implementação de estratégias eficazes de desenvolvimento emocional. A inteligência emocional não pode ser aprendida de forma superficial; ela requer comprometimento e práticas contínuas.

Portanto, as organizações precisam integrar a inteligência emocional nas práticas de desenvolvimento de liderança, oferecendo treinamentos regulares, mentorias e criando uma cultura organizacional que valorize o autoconhecimento, a empatia e a colaboração. Isso, por sua vez, contribuirá para a criação de líderes mais preparados para enfrentar as complexidades do ambiente organizacional moderno

Portanto, a integração entre liderança e inteligência emocional constitui um diferencial estratégico para organizações que buscam não apenas resultados, mas também sustentabilidade relacional e bem-estar no ambiente de trabalho.

3 METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa de natureza qualitativa, de caráter exploratório e abordagem bibliográfica. A escolha por esse delineamento justifica-se pelo objetivo central de compreender e analisar, por meio de fontes teóricas e estudos já publicados, a influência da inteligência emocional no exercício da liderança eficaz no ambiente organizacional, com ênfase nas competências socioemocionais.

A seleção das publicações considerou sua relevância teórica, contribuição científica e pertinência para o tema, incluindo obras clássicas fundamentais à compreensão da inteligência emocional e da liderança, bem como estudos posteriores sobre as competências socioemocionais no contexto organizacional. Foram priorizados materiais que abordassem:

– os fundamentos conceituais da inteligência emocional;
– os modelos contemporâneos de liderança;
– as competências socioemocionais no contexto organizacional.

A análise dos dados teóricos ocorreu por meio de leitura crítica e comparativa, buscando identificar pontos de convergência entre os autores, bem como lacunas e contribuições relevantes para o campo da gestão de pessoas. A estrutura do artigo foi organizada de forma a articular os conceitos fundamentais com evidências empíricas e práticas organizacionais, proporcionando uma reflexão ampla sobre os impactos da inteligência emocional no perfil de liderança exigido pelas organizações contemporâneas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A análise da literatura sobre inteligência emocional e liderança revelou uma forte correlação entre as competências socioemocionais e a eficácia dos líderes nas organizações contemporâneas. A revisão de diversos autores e estudos de caso evidenciou que líderes emocionalmente inteligentes são capazes de impactar de forma positiva o comportamento de suas equipes, promovendo um ambiente mais colaborativo, engajado e saudável. Essa seção

discutirá os principais achados da revisão, suas implicações práticas para as organizações e as possíveis limitações e oportunidades para futuras pesquisas.

Os estudos analisados confirmam que a inteligência emocional é um fator essencial para o sucesso da liderança, com impacto direto na criação de um clima organizacional positivo e no fortalecimento das relações interpessoais. Líderes emocionalmente inteligentes possuem uma alta capacidade de perceber e compreender as emoções de seus colaboradores, o que lhes permite ajustar suas estratégias de comunicação e tomada de decisão, promovendo maior empatia e compreensão. A empatia, uma das principais dimensões da IE, é especialmente relevante para a construção de confiança mútua, elemento fundamental para a cooperação dentro das equipes (Goleman, 1998; Boyatzis; McKee, 2005).

Além disso, a autorregulação emocional permite que os líderes controlem suas reações impulsivas, o que é particularmente importante em situações de estresse ou conflitos. A habilidade de manter a calma e a clareza de pensamento diante de adversidades facilita a resolução de problemas e a motivação das equipes, minimizando a escalada de tensões e promovendo soluções colaborativas (Carmeli, 2003).

Líderes com inteligência emocional não só favorecem o desenvolvimento individual dos membros da equipe, mas também contribuem significativamente para o desempenho coletivo. A criação de um ambiente de trabalho emocionalmente inteligente facilita a comunicação aberta e a resolução de conflitos, resultando em maior coesão e cooperação entre os membros da equipe.

Quando os líderes demonstram habilidades emocionais positivas, como o reconhecimento das conquistas de seus colaboradores e o incentivo ao feedback construtivo, isso fortalece o comprometimento das equipes e estimula a proatividade e a criatividade (Bass; Riggio, 2006). Estudos empíricos sobre o impacto da inteligência emocional em organizações de diferentes setores também sugerem que empresas que investem no desenvolvimento de lideranças emocionalmente inteligentes apresentam melhores resultados em termos de produtividade, inovação e satisfação dos colaboradores. Por exemplo, em contextos de alta competitividade e mudanças constantes, líderes que aplicam a IE com competência conseguem adaptar rapidamente suas estratégias, mantendo a motivação da equipe e o alinhamento aos objetivos organizacionais.

Embora os achados da literatura indiquem a importância da inteligência emocional para a liderança eficaz, a maioria dos estudos abordados neste trabalho são de natureza teórica e apresentam limitações relacionadas à falta de análises empíricas robustas, que permitam observar as interações entre IE e liderança em diferentes contextos organizacionais e culturais. A generalização dos resultados para todas as organizações, especialmente em setores muito distintos, deve ser feita com cautela.

Uma área promissora para futuras pesquisas seria a realização de estudos de caso e experimentos controlados que investiguem como a inteligência emocional de líderes impacta o desempenho de equipes em contextos específicos, como ambientes de alta pressão ou organizações em processos de transformação digital. Além disso, a inclusão de variáveis como a cultura organizacional, o setor de atuação e o tipo de liderança (transformacional, servidora, etc.) pode enriquecer a compreensão sobre a aplicabilidade das competências socioemocionais na prática da liderança.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante das transformações no cenário organizacional e da crescente complexidade das relações de trabalho, a liderança eficaz passou a exigir não apenas competências técnicas, mas, sobretudo, habilidades emocionais e interpessoais. A inteligência emocional, nesse contexto,

revela-se como um fator determinante para o sucesso da liderança, ao permitir que o líder compreenda e gerencie as próprias emoções, assim como reconheça e valorize as emoções dos membros de sua equipe.

A partir da análise teórica realizada, observou-se que líderes emocionalmente inteligentes tendem a promover ambientes mais colaborativos, éticos e motivadores, favorecendo o engajamento, a confiança e o bem-estar dos colaboradores. As competências socioemocionais, como a empatia, a autorregulação e a habilidade de escuta ativa, tornam-se elementos centrais na construção de uma liderança mais humana e estratégica, alinhada às demandas de um mundo corporativo dinâmico e orientado por valores relacionais.

Portanto, é possível afirmar que investir no desenvolvimento da inteligência emocional entre lideranças representa não apenas um diferencial competitivo, mas uma necessidade emergente para organizações que almejam sustentabilidade, inovação e excelência nas relações humanas e nos resultados. Recomenda-se que futuras pesquisas explorem abordagens empíricas e estudos de caso que analisem, na prática, os efeitos da inteligência emocional sobre diferentes estilos de liderança e contextos organizacionais.

REFERÊNCIAS

BASS, B. M.; RIGGIO, R. E. **Transformational leadership**. 2. ed. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 2006.

BOYATZIS, R. E.; MCKEE, A. The emotional intelligence of leaders. *In*: GOLEMAN, D. (Ed.). **The emotional intelligence of leaders**: a leadership-based model. 1. ed. New York: Bantam Books, 2005. p. 93-112.

CARMELI, A. The relationship between emotional intelligence and work attitudes, behavior and outcomes: an examination among senior managers. **Journal of Managerial Psychology**, v. 18, n. 8, p. 788-813, 2003.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

GOLEMAN, D. **Inteligência emocional**: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. 2. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 1998.

GOLEMAN, D. **Trabalhando com a inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

MAYER, J. D.; SALOVEY, P. Emotional intelligence. **Imagination, Cognition and Personality**, v. 9, n. 3, p. 185-211, 1990.

AGRADECIMENTOS

Ao nosso orientador, Edilon Mendes, pela orientação ímpar, pela dedicação, pelo apoio e por nos permitir construir juntos este trabalho, tornando possível a sua conclusão.

Ao nosso professor Hamilton dos Prazeres, nossa gratidão por fazer parte dessa caminhada e por trilharmos juntos essa jornada ao longo desses quatro anos. Foram anos de aprendizado,

desafios, dedicação e crescimento, que contribuíram significativamente para nossa formação acadêmica e pessoal.

A ambos, deixamos nosso sincero agradecimento por todos os ensinamentos, pela contribuição e por fazerem parte dessa importante etapa de nossas vidas.