



INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO PIAUÍ
CAMPUS TERESINA CENTRAL
CURSO TECNOLOGIA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

KAYLANE APARECIDA ALVES DOS ANJOS

**INTELIGÊNCIA EMOCIONAL DE LÍDERES E DESEMPENHO DE EQUIPES: uma
revisão sistemática da literatura**

TERESINA – PI
2026

KAYLANE APARECIDA ALVES DOS ANJOS

**INTELIGÊNCIA EMOCIONAL DE LÍDERES E DESEMPENHO DE EQUIPES: uma
revisão sistemática da literatura**

Trabalho de Conclusão de Curso (artigo científico) apresentado como exigência parcial para obtenção do diploma do Curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí, Campus Teresina Central.

Orientador: Profa. Lyvia Basílio Caland Avelino

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL DE LÍDERES E DESEMPENHO DE EQUIPES: uma revisão sistemática da literatura

Kaylane Aparecida Alves dos Anjos¹
Lyvia Basílio Caland Avelino²

RESUMO

A inteligência emocional tem sido apontada como uma competência relacionada à atuação das lideranças e aos resultados das equipes. Este estudo objetivou analisar, por meio de revisão sistemática da literatura, a relação entre a inteligência emocional dos líderes e o desempenho das equipes em contextos organizacionais. Adotou-se abordagem qualitativa, com seleção de 17 artigos publicados entre 2015 e 2025 em bases nacionais e internacionais. Os estudos foram interpretados por análise de conteúdo, considerando modelos teóricos, características do líder emocionalmente inteligente e indicadores de desempenho coletivo. Os resultados indicam associação positiva entre competências emocionais da liderança e satisfação, comportamento de cidadania organizacional, desempenho de tarefa, coesão e engajamento. Confiança, clima organizacional e inteligência emocional coletiva aparecem como mecanismos relevantes nessa relação. Empatia, autorregulação, autoconsciência e habilidades sociais foram as competências mais recorrentes. Conclui-se que seu desenvolvimento pode contribuir para seleção, formação gerencial e fortalecimento das equipes na Gestão de Recursos Humanos.

Palavras-chave: inteligência emocional; liderança; desempenho de equipes; gestão de pessoas; revisão sistemática.

ABSTRACT

Emotional intelligence has been identified as a competence related to leadership practices and team outcomes. This study aimed to analyze, through a systematic literature review, the relationship between leaders' emotional intelligence and team performance in organizational contexts. A qualitative approach was adopted, with 17 articles published between 2015 and 2025 selected from national and international databases. The studies were interpreted through content analysis, considering theoretical models, characteristics of emotionally intelligent leaders, and collective performance indicators. The findings indicate a positive association between leaders' emotional competencies and job satisfaction, organizational citizenship behavior, task performance, cohesion, and engagement. Trust, organizational climate, and collective emotional intelligence emerge as relevant mechanisms in this relationship. Empathy, self-regulation, self-awareness, and social skills were the most recurrent competencies. It is concluded that developing these competencies may contribute to selection practices, managerial development, and team strengthening in Human Resources Management.

Keywords: emotional intelligence; leadership; team performance; people management; systematic review.

Data de aprovação: 30/06/2026

¹ Graduanda em Gestão de Recursos Humanos do Instituto Federal do Piauí (IFPI). E-mail: kaylaneaparecida379@gmail.com.

² Mestre. Professora do Instituto Federal do Piauí (IFPI). E-mail: lyvia.basilio@ifpi.edu.br.

1 INTRODUÇÃO

A compreensão do comportamento humano nas organizações tem evoluído significativamente, transcendendo a visão puramente racional e técnica para incorporar a dimensão emocional como um fator crucial para o sucesso. Nesse contexto, o ambiente de trabalho é visto como um palco de intensas trocas afetivas, onde os estados emocionais de líderes e liderados podem influenciar a dinâmica organizacional (Ashkanasy et al., 2000; Fisher; Ashkanasy, 2000). A inteligência emocional (IE), nesse cenário, emerge como um dos conceitos mais relevantes para compreender o comportamento dos líderes e seus efeitos sobre as equipes.

A liderança deixou de ser percebida apenas como um processo de dar ordens para ser entendida como uma competência relevante de influência social, na qual o líder utiliza suas habilidades para conduzir, engajar e motivar equipes, especialmente em situações de adversidade (Birkinshaw et al., 2016). Nesse sentido, a capacidade do líder de gerenciar suas próprias emoções e compreender as dos outros emerge como um diferencial competitivo, sendo a empatia, o suporte e o *feedback* ferramentas fundamentais para extrair o melhor desempenho das equipes (Brillo; Boonstra, 2019). Este estudo delimita-se, portanto, à análise da relação entre a inteligência emocional dos líderes e o desempenho das equipes em contextos organizacionais.

Nesta perspectiva, parte-se da premissa de que a aplicação da inteligência emocional pelos gestores pode contribuir para a criação de um ambiente organizacional saudável e produtivo, podendo influenciar os resultados. A ausência dessa habilidade, ao contrário, pode gerar conflitos e ambientes de trabalho insustentáveis (Lima et al., 2022). Diante desse cenário, o presente trabalho busca responder ao seguinte problema de pesquisa: Qual é a relação entre a inteligência emocional dos líderes e o desempenho das equipes em organizações?

O objetivo geral delineado para este estudo é analisar, por meio de revisão sistemática da literatura, a relação entre a inteligência emocional dos líderes e o desempenho das equipes em contextos organizacionais. Para atender a esse propósito, foram estabelecidos três objetivos específicos: descrever o conceito de inteligência emocional e sua aplicação no contexto da liderança organizacional; identificar, na literatura, as principais características da inteligência emocional de líderes que estão associadas ao desempenho das equipes; e mapear os resultados de estudos que abordam a relação entre inteligência emocional do líder e indicadores de desempenho das equipes.

A relevância deste estudo reside em dois planos complementares. Do ponto de vista científico, embora a inteligência emocional e a liderança sejam temas amplamente investigados de forma isolada, a literatura aponta uma escassez de produções que explorem a relação direta entre a IE do líder e o desempenho das equipes, especialmente no contexto brasileiro (Lima et al., 2022; Ferrari; Ghedine, 2021). Preencher essa lacuna contribui para o avanço do conhecimento na área de Gestão de Pessoas e oferece uma base consolidada para pesquisas futuras sobre o tema. Do ponto de vista prático, os resultados desta revisão sistemática podem orientar profissionais de Recursos Humanos na elaboração de processos seletivos, programas de desenvolvimento gerencial e estratégias de fortalecimento do clima organizacional, reconhecendo a inteligência emocional como competência relevante para a liderança eficaz nas organizações.

Do ponto de vista metodológico, o trabalho caracteriza-se como revisão sistemática da literatura, de natureza qualitativa. Foram selecionados 17 artigos publicados entre 2015 e 2025, localizados em bases nacionais e internacionais e analisados por meio de categorias temáticas relacionadas aos objetivos do estudo.

Este trabalho está organizado em cinco seções, incluindo esta introdução. A seção 2 apresenta o referencial teórico sobre inteligência emocional, liderança e desempenho de equipes. A seção 3 descreve os procedimentos metodológicos. A seção 4 apresenta a análise e a discussão dos estudos selecionados. A seção 5 reúne as considerações finais, as limitações e as sugestões para pesquisas futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL: CONCEITO, ORIGEM E PRINCIPAIS MODELOS TEÓRICOS

O conceito de inteligência emocional (IE) foi introduzido formalmente na comunidade científica por Salovey e Mayer (1990), que a definiram como um subconjunto da inteligência social que envolve a capacidade de monitorar as próprias emoções e as dos outros, discriminá-las e usar essas informações para orientar o pensamento e a ação (Salovey; Mayer, 1990). Essa definição inaugural posicionou a IE como uma habilidade cognitiva vinculada ao processamento de informações emocionais, estabelecendo as bases para os estudos posteriores (Mayer; Caruso; Salovey, 1999).

Nos anos seguintes, os mesmos autores aprimoraram o modelo de habilidade, definindo a IE como a capacidade de perceber, avaliar e expressar emoções; de acessar e/ou gerar

sentimentos que facilitem o pensamento; de compreender a emoção e o conhecimento emocional; e de regular as emoções para promover o crescimento emocional e intelectual (Mayer; Salovey, 1997). Essas quatro habilidades, denominadas “ramificações”, funcionam de forma integrada e fornecem um plano para uma vida mais eficaz, aplicando-se tanto a contextos pessoais quanto organizacionais (Caruso; Mayer; Salovey, 2002).

Daniel Goleman (1995) foi o responsável por popularizar o termo para além dos círculos acadêmicos, com seu livro que trouxe a inteligência emocional para o centro das discussões sobre sucesso pessoal e profissional (Goleman, 1995). Para Goleman (1995), a IE é definida como a capacidade de automotivação, persistência diante de desafios, controle de impulsos, regulação do humor, empatia e autoconfiança, organizando essas aptidões em cinco domínios principais: conhecer as próprias emoções, lidar com emoções, motivar-se, reconhecer emoções nos outros e lidar com relacionamentos.

O modelo proposto por Goleman, conhecido como modelo de competências, foi posteriormente desenvolvido para ser mais voltado ao ambiente de trabalho, compreendendo a IE como a capacidade de reconhecimento, motivação e gerenciamento dos próprios sentimentos e dos outros (Boyatzis; Goleman, 2002). Esse modelo é composto pelas habilidades de autoconsciência, autogestão, consciência social e gestão de relacionamentos, sendo amplamente utilizado em pesquisas e práticas organizacionais (Goleman; Boyatzis; McKee, 2002).

Outro modelo relevante é o misto, de Bar-On (1997), que conceitua a inteligência emocional e social (ISE) como um conjunto de competências, habilidades emocionais e sociais que se inter-relacionam e determinam quão eficazmente as pessoas se entendem, se expressam, compreendem os outros e lidam com as demandas diárias (Bar-On, 2005). Esse modelo abrange fatores como intrapessoal, interpessoal, gerenciamento do estresse, adaptabilidade e humor geral, associando a IE a traços de personalidade (Bar-On, 2005).

Em contraste, o modelo de traços de IE, proposto por Petrides (2010), compreende a IE como uma constelação de autopercepções emocionais localizadas nos níveis inferiores da personalidade (Petrides, 2010; Petrides; Pita; Kokkinaki, 2007). Esse modelo é composto por fatores principais como bem-estar, autocontrole, emocionalidade e sociabilidade, focando em como os indivíduos percebem suas próprias capacidades emocionais (Petrides, 2010).

Apesar da diversidade de modelos, uma análise da produção científica aponta que o modelo de Habilidade de Mayer e Salovey (1997) é o mais utilizado em pesquisas que relacionam a IE à liderança, especialmente por meio de testes como o MSCEIT (Mayer; Salovey; Caruso, 2002). Esta predominância se deve ao rigor teórico e psicométrico do modelo,

que trata a IE como uma capacidade cognitiva mensurável, diferentemente de modelos baseados em autorrelato, que podem ser influenciados por desejabilidade social (Ferrari; Ghedine, 2021; Pacheco; Peixoto; Muniz, 2023).

A compreensão dos diferentes modelos teóricos – habilidade, competências, misto e traços – evidencia que a inteligência emocional não é um constructo monolítico, mas sim um campo plural que oferece distintas lentes para investigar como as emoções influenciam o comportamento humano.

Essa pluralidade se torna especialmente relevante quando se analisa o papel da IE na atuação dos líderes, tema que será aprofundado no tópico seguinte, o qual abordará os estilos de liderança, as competências do líder e o papel das emoções na condução de equipes.

2.2 LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES: ESTILOS, COMPETÊNCIAS E PAPEL DAS EMOÇÕES

A liderança é classicamente definida como a capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas, indo além do simples comando e envolvendo uma combinação de habilidades emocionais, estratégicas e interpessoais capazes de criar ambientes motivadores (Robbins, 2005; Maxwell, 2008). Essa visão contemporânea reconhece o líder como um agente que mobiliza e direciona equipes para objetivos específicos, atuando em um processo de troca simbólica em que seu reconhecimento depende da capacidade de beneficiar o grupo e seus membros (Bergamini, 2009).

Entre os diversos estilos de liderança, a liderança transformacional se destaca como um dos mais estudados e eficazes, particularmente em contextos de mudança (Bass, 1999). Este estilo é definido pela capacidade do líder de inspirar e motivar seus seguidores a transcenderem seus próprios interesses em prol de um bem maior, promovendo desenvolvimento intelectual e estimulando a inovação (Godoy; Mendonça, 2020). Líderes transformacionais criam uma visão clara e motivadora do futuro, agindo como exemplos éticos e oferecendo suporte individualizado para o desenvolvimento de suas equipes (Godoy; Mendonça, 2020).

A inteligência emocional (IE) emerge como um elemento fundamental para a eficácia da liderança transformacional, atuando como a base que permite ao líder conectar-se de maneira autêntica com os membros da equipe (Ferreira, 2025). A autoconsciência, por exemplo, capacita o líder a ter uma compreensão clara de suas próprias emoções e fraquezas, permitindo decisões mais ponderadas e uma atuação mais autêntica, o que é essencial para construir confiança (Lima, 2024; Rieger; Cesar; Chiarani, 2024).

A autorregulação complementa essa competência, permitindo que o líder gerencie suas emoções de forma construtiva, mantendo a calma em momentos de crise e servindo como um exemplo de estabilidade para a equipe (Rieger; Cesar; Chiarani, 2024). Esta capacidade de manter a postura transmite segurança e fortalece o comprometimento da equipe com os objetivos organizacionais, sendo um dos pilares da liderança inspiradora (Goleman; Boyatzis; McKee, 2002).

Outra competência relevante é a empatia, que capacita o líder a compreender e responder às emoções dos outros, fortalecendo os vínculos e criando um ambiente de colaboração (Alzyoud et al., 2019). Líderes empáticos são mais sintonizados com os sinais sutis que indicam as necessidades e desejos de sua equipe, o que lhes permite criar um ambiente onde os membros se sentem valorizados e motivados a dar o seu melhor (Goleman, 1995; Ferreira, 2025).

Pesquisas empíricas demonstram consistentemente uma correlação positiva entre a IE do líder e a eficácia da liderança transformacional (Maamari; Majdalani, 2017; Khalili, 2017). Estudos indicam que líderes com alta IE são mais capazes de exibir os comportamentos característicos desse estilo, como influência idealizada, motivação inspiradora, estimulação intelectual e consideração individualizada (Ugoani; Amu; Kalu, 2015; Ferrari; Ghedine, 2021).

O papel das emoções na liderança, portanto, vai além da mera gestão de conflitos; ele está no cerne da capacidade de inspirar e engajar. Como sintetizam Goleman, Boyatzis e McKee (2002), pouco importa o que os líderes se disponham a fazer; se falham na tarefa primordial de conduzir as emoções de sua equipe na direção certa, nada que façam funcionará tão bem quanto poderia, consolidando a IE como uma competência relevante e não apenas um diferencial para a liderança eficaz (Caruso; Salovey, 2004).

A análise dos estilos de liderança e das competências emocionais associadas revela que líderes eficazes são aqueles que conseguem integrar habilidades técnicas à sensibilidade emocional, utilizando-as para influenciar positivamente seus liderados. Essa integração não ocorre no vácuo: ela se manifesta concretamente nos resultados alcançados pelas equipes. O próximo tópico aprofundará justamente essa relação, examinando como as competências de liderança, especialmente aquelas vinculadas à inteligência emocional, impactam o desempenho coletivo e os principais indicadores de sucesso das equipes.

2.3 DESEMPENHO DE EQUIPES: DEFINIÇÃO, INDICADORES E FATORES ASSOCIADOS

O desempenho de equipes é um constructo multifacetado que transcende a soma do desempenho individual, sendo definido como a capacidade de um grupo de indivíduos

trabalharem de forma interdependente para alcançar um objetivo comum, gerando resultados superiores (Lee et al., 2010). O sucesso do desempenho coletivo está intrinsecamente ligado à dinâmica interna da equipe, que inclui a confiança, a cooperação e a eficácia na comunicação entre seus membros (Capaldo et al., 2021).

A confiança emerge como um fator crítico, atuando como um catalisador para a colaboração e o compartilhamento de conhecimento (Imam; Zaheer, 2021). Equipes onde há um alto nível de confiança entre os membros e em relação ao líder tendem a ter uma maior disposição para discutir problemas abertamente, compartilhar informações e resolver conflitos de maneira construtiva, o que impacta diretamente o sucesso do projeto e os resultados finais (Lee et al., 2010).

A coesão da equipe, frequentemente mediada por uma comunicação clara e eficaz, é outro indicador fundamental do desempenho coletivo (Goleman; Boyatzis; McKee, 2002). Ambientes onde o líder estabelece uma comunicação transparente e promove um clima de harmonia criam as condições ideais para que os membros se concentrem em suas tarefas, evitando distorções e mal-entendidos que comprometem a eficácia do grupo (Goleman; Boyatzis; McKee, 2002).

A inteligência emocional (IE) do líder demonstra ser um fator preponderante para o desempenho das equipes (Lee et al., 2022). Estudos mostram que líderes emocionalmente inteligentes, que demonstram empatia e habilidades sociais, são mais eficazes em criar um clima de confiança e, conseqüentemente, em impulsionar o desempenho do grupo (Goleman; Boyatzis; McKee, 2002; Pirola-Merlo, 2002). A capacidade do líder de gerenciar suas próprias emoções e as da equipe influencia diretamente o bem-estar coletivo e a produtividade (Pirola-Merlo, 2002).

Além da liderança, o compartilhamento de conhecimento entre os membros da equipe é um determinante crucial do desempenho (Jamshad; Majeed, 2019). A IE da equipe como um todo facilita esse processo, pois um grupo com alta IE demonstra maior capacidade de lidar com as emoções durante as trocas de conhecimento, criando um ambiente psicológico seguro que estimula a inovação e a solução criativa de problemas (Verma; Sinha, 2016).

A produtividade da equipe também está associada ao estado emocional e ao clima organizacional (Harvard Business Review, 2018; Forbes, 2022). Pesquisas indicam que equipes lideradas por gestores com alta IE apresentam índices significativamente maiores de engajamento e satisfação, o que se reflete em resultados mensuráveis como redução de rotatividade e aumento da eficiência operacional (Maranhão; Nunes, 2025).

Por fim, a adaptabilidade da equipe, ou seja, sua capacidade de responder eficazmente a mudanças e adversidades, é um indicador de desempenho crucial em ambientes dinâmicos (Álvarez et al., 2019). Líderes transformacionais, apoiados por uma IE desenvolvida, são capazes de promover um clima que envolve a tarefa e incentiva o esforço extra, a aprendizagem contínua e a resiliência, tornando a equipe mais apta a superar desafios e alcançar resultados excepcionais (Álvarez et al., 2019).

A literatura evidencia, portanto, que o desempenho das equipes não depende apenas de capacidades técnicas, mas é profundamente influenciado pelas competências emocionais dos líderes e pela dinâmica relacional que eles promovem.

Tendo delineado os conceitos de inteligência emocional, liderança e desempenho de equipes, o presente trabalho avança para sua etapa metodológica, na qual será realizada uma revisão sistemática da literatura com o objetivo de analisar, de forma criteriosa, os estudos empíricos que investigaram a relação entre essas três variáveis, permitindo identificar os principais achados, lacunas e direções para pesquisas futuras.

3 METODOLOGIA

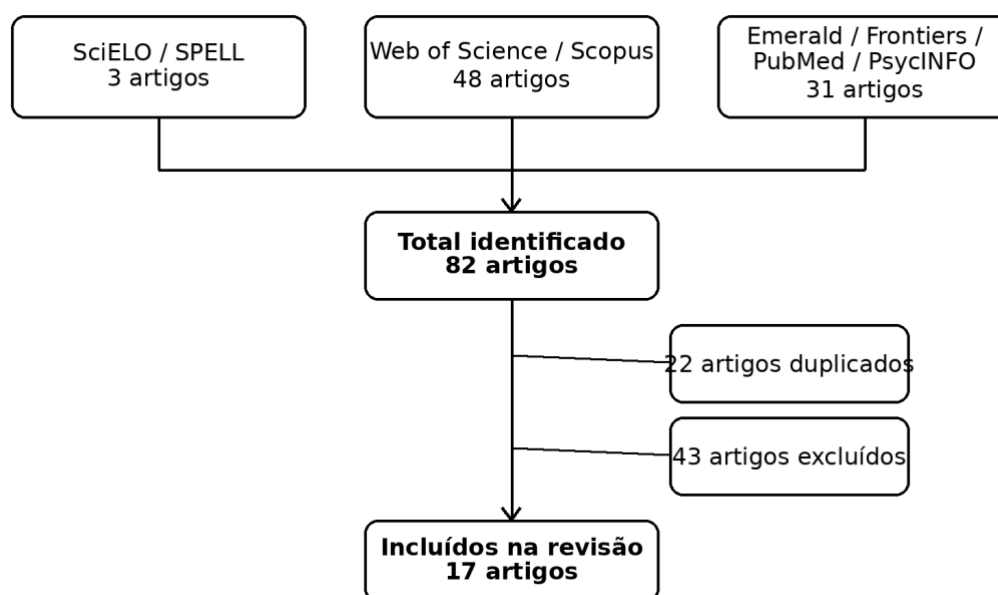
Este estudo consiste em uma revisão sistemática da literatura, de natureza qualitativa, cujo objetivo foi analisar a relação entre a inteligência emocional dos líderes e o desempenho das equipes em contextos organizacionais. Conforme Sampaio e Mancini (2007), esse método possibilita reunir e sintetizar evidências científicas de forma criteriosa, ampliando a transparência do processo de seleção e análise.

As buscas foram realizadas entre janeiro e maio de 2026 nas bases SciELO, SPELL, Web of Science, Scopus, Emerald Insight, Frontiers in Psychology, PubMed/PMC e APA PsycINFO. Foram combinados, em português e inglês, os descritores “inteligência emocional”, “liderança”, “desempenho de equipes”, “emotional intelligence”, “leadership” e “team performance”, com os operadores booleanos AND e OR. O recorte temporal compreendeu publicações de 2015 a 2025.

Foram incluídos artigos científicos revisados por pares, publicados em português ou inglês, com texto completo disponível e relação direta entre inteligência emocional da liderança e indicadores de desempenho das equipes. Excluíram-se duplicatas, estudos fora do recorte temporal, textos sem relação direta com o problema de pesquisa, publicações não científicas e materiais sem acesso integral. Os textos em inglês foram lidos com apoio de ferramenta de tradução automática, e a compreensão das informações foi conferida pela autora.

A seleção ocorreu por leitura de títulos, resumos e textos completos. Foram identificados 82 estudos; 22 duplicatas foram removidas e 43 textos foram excluídos por não atenderem aos critérios definidos, resultando em 17 artigos. As informações foram organizadas em uma matriz de fichamento com autor, ano, objetivo, metodologia e principais resultados, conforme Galvão e Ricarte (2019).

Figura 1 – Processo de seleção dos estudos.



Fonte: elaborado pela autora (2026).

A análise foi desenvolvida segundo a análise de conteúdo de Bardin (2011), contemplando pré-análise, exploração do material, categorização e interpretação dos resultados. As categorias definidas *a priori* foram: conceitos e modelos de inteligência emocional; características do líder emocionalmente inteligente; e relação entre inteligência emocional da liderança e indicadores de desempenho coletivo.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Esta seção apresenta e discute os resultados dos 17 artigos selecionados. Inicialmente, o Quadro 1 reúne as informações gerais das produções analisadas; em seguida, os achados são interpretados nas três categorias temáticas estabelecidas na metodologia.

Quadro 1 – Síntese dos artigos selecionados na revisão sistemática (2015–2025).

Autor/Ano	Título	Objetivo	Metodologia	Principais Achados
Kim; Kim (2017)	Emotional Intelligence and Transformational	Revisar a literatura empírica sobre a relação entre IE e	Revisão sistemática de 20 estudos em cinco continentes	Maioria dos estudos apoia a relação positiva entre IE e TL.

	Leadership: A Review of Empirical Studies	liderança transformacional.	(2000– 2015); bases Elsevier, SAGE, EBSCO.	Problemas de mensuração da IE ainda persistem.
Ugoani; Amu; Kalu (2015)	Dimensions of Emotional Intelligence and Transformational Leadership: A Correlation Analysis	Explorar a relação entre IE e liderança transformacional por correlação de Pearson.	Quantitativa; questionário Likert-5 (Schutte); correlação de Pearson; gestores e colaboradores na Nigéria.	Correlação positiva forte entre IE e liderança transformacional. Os resultados indicam associação relevante da IE para a liderança eficaz.
Miao; Humphrey; Qian (2016)	Leader Emotional Intelligence and Subordinate Job Satisfaction: A Meta-Analysis	Investigar, por meta-análise, a relação entre IE do líder e satisfação dos subordinados.	Meta-análise; três modelos de IE; controle para Big Five e capacidade cognitiva.	IE do líder apresenta associação positiva com a satisfação dos subordinados ($\rho = 0,308$). IE mista foi o preditor mais forte.
Khalili (2017)	Transformational Leadership and OCB: The Moderating Role of Emotional Intelligence	Examinar a associação entre liderança transformacional e OCB e o papel moderador da IE.	Quantitativa; 2.021 colaboradores em 50 organizações no Irã; SEM; LODJ, v. 38, n. 7.	IE dos colaboradores modera a relação TL–OCB. Alta IE amplifica o impacto da liderança transformacional.
Maamari; Majdalani (2017)	Emotional Intelligence, Leadership Style and Organizational Climate	Investigar o efeito da IE sobre o estilo de liderança e o clima organizacional.	Quantitativa; survey; modelagem de mediação; IJOA, v. 25, n. 2.	IE do líder afeta o estilo de liderança, que por sua vez influencia o clima organizacional e o desempenho.
Miao; Humphrey; Qian (2018)	Cross-Cultural Meta-Analysis: Leader EI and Subordinate Task Performance and OCB	Demonstrar que a IE do líder está associada ao desempenho de tarefa e OCB em contextos transculturais.	Meta-análise transcultural; controle para Big Five e dimensões de Hofstede; JWB, v. 53.	IE do líder está associada ao desempenho de tarefa e OCB. Efeito mais forte em culturas coletivistas e com alta evitação de incerteza.
Jamshad; Majeed (2019)	Team Culture and Team Performance: Knowledge Sharing and Team EI	Examinar a relação entre cultura de equipe e desempenho mediada por compartilhamento de conhecimento e IE da equipe.	Quantitativa; questionários em empresas privadas; análise de mediação por SEM; JKM, v. 23, n. 1.	IE da equipe facilita compartilhamento de conhecimento e cria ambiente psicológico seguro, estimulando inovação e desempenho.
Álvarez; Castillo; Molina-García; Tomás (2019)	Transformational Leadership, Task-Involving Climate: A Multilevel Approach	Examinar relações multinível entre liderança transformacional, clima de tarefa e eficácia em equipes esportivas.	Quantitativa; 625 jogadores em 50 equipes espanholas; SEM multinível; IJERPH, v. 16, n. 19.	Liderança transformacional previu positivamente o clima de tarefa. Clima de tarefa prediz esforço extra, eficácia e satisfação.
Aritzeta et al. (2020)	Team EI in Working Contexts: Development and Validation of T-TMMS	Desenvolver e validar a escala T- TMMS de IE coletiva e examinar sua relação com desempenho organizacional.	Transversal; 1.746 participantes em 152 equipes; AFC, correlação e regressão hierárquica; Frontiers Psychology, v. 11.	T-TMMS válida e confiável (Atenção, Clareza, Reparação). IE coletiva correlaciona-se positivamente com desempenho.

Ferrari; Ghedine (2021)	Inteligência Emocional e Liderança: Revisão Sistemática da Literatura	Mapear a produção científica sobre IE e liderança identificando tendências e lacunas.	Revisão sistemática (1990– 2020); análise bibliométrica e de conteúdo; REUNA, v. 26, n. 3.	Relação positiva IE-liderança na maioria dos estudos. Modelo de habilidade predomina. Escassez de estudos no contexto brasileiro.
Mindeguia et al. (2021)	Team EI: Emotional Processes as a Link Between Managers and Workers	Analisar IE da equipe como mediadora entre comportamento do gestor e resultados dos trabalhadores.	Empírico longitudinal; T-TMMS; SEM com múltiplas medições; Frontiers Psychology, v. 12.	IE coletiva media a relação gestor–resultados. Emoções positivas aumentam coesão, engajamento e desempenho.
Ferrari; Ghedine; Llopis (2022)	Competências da IE de Líderes em Países em Desenvolvimento	Analisar competências de IE de líderes e sua relação com estilos de liderança durante a pandemia.	Qualitativa; estudo de caso; 36 entrevistas semiestruturadas; análise documental e observação.	IE diretamente associada ao estilo de liderança. Empatia e autorregulação foram as competências mais valorizadas pelos liderados.
Lee et al. (2022)	Leader EI, Leadership Styles, Commitment, and Trust on Job Performance	Investigar efeitos da IE do líder, estilos de liderança, comprometimento e confiança sobre o desempenho.	Quantitativa; questionários com corretores imobiliários; SEM; Frontiers Psychology, v. 13.	IE do líder tem associação relevante sobre o desempenho. Confiança é mediador central entre IE do líder e desempenho.
Bearare (2025)	IE Aplicada à Liderança de Equipes de Elite: Gestão Humana em Alta Pressão	Analisar a IE como competência crítica para liderança em contextos de crise e alta pressão.	Revisão bibliográfica (2000–2017); bases nacionais; Missões, v. 11, n. 1, 2025.	IE pode favorecer a eficácia gerencial e resiliência organizacional. Regulação emocional é a competência mais crítica em contextos de crise.
Coronado-Maldonado; Benítez-Márquez (2023)	EI, Leadership, and Work Teams: A Hybrid Literature Review	Revisar literatura sobre IE, liderança e equipes incluindo burnout, estresse e assédio como variáveis.	Revisão híbrida de 104 artigos (1998–2022); análises bibliométrica e qualitativa; Heliyon, v. 9.	A IE está associada para clima, coesão e desempenho. Equipes com alta IE coletiva inovam mais. IE protege contra burnout e assédio.
Pacheco; Peixoto; Muniz (2023)	IE e Liderança no Contexto Organizacional: Revisão Sistemática (1990–2020)	Verificar a relação entre IE e aspectos de liderança, identificando modelos e contextos investigados.	Revisão sistemática; 75 artigos (22 teóricos e 53 empíricos); Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, v. 23, n. 1.	Relação positiva IE-liderança predomina. IE entre as 15 competências mais demandadas até 2025 (WEF). Lacuna de estudos brasileiros.
Maranhão; Nunes (2025)	A Importância da IE na Liderança no Contexto Organizacional	Explorar a relevância da IE no âmbito organizacional e sua aplicabilidade na liderança.	Qualitativa exploratória; revisão bibliográfica; ID on Line – Psicologia, v. 19, n. 75.	IE influencia o sucesso do gestor e da organização. Autoconsciência é elemento central. Líderes com IE promovem cultura mais resiliente.

Fonte: elaborado pela autora (2026).

A síntese evidencia associação predominantemente positiva entre a inteligência emocional, no nível do líder ou da equipe, e diferentes resultados organizacionais. Observa-se maior presença de pesquisas internacionais, enquanto os estudos brasileiros são menos numerosos e, em geral, adotam revisões bibliográficas ou abordagens qualitativas, reforçando a lacuna apontada por Ferrari e Ghedine (2021) e Pacheco, Peixoto e Muniz (2023).

Do ponto de vista metodológico, os estudos internacionais concentram-se em pesquisas quantitativas, estudos longitudinais e meta-análises. Essa diversidade oferece base para a discussão das categorias temáticas apresentadas a seguir, sem eliminar as limitações decorrentes das diferenças entre contextos, instrumentos e delineamentos.

A análise do Quadro 1 evidencia convergência entre os estudos, que identificam associação positiva entre a inteligência emocional (IE), do líder ou da equipe, e o desempenho organizacional, em diferentes contextos e culturas. Observa-se predominância de pesquisas internacionais, enquanto os estudos brasileiros são menos numerosos e, em sua maioria, qualitativos, reforçando a lacuna apontada por Ferrari e Ghedine (2021) e Pacheco, Peixoto e Muniz (2023).

Do ponto de vista metodológico, os estudos internacionais concentram-se em pesquisas quantitativas e meta-análises, ao passo que a produção nacional é marcada por revisões bibliográficas e estudos de caso. Esses achados fundamentam a discussão apresentada nas categorias temáticas definidas na metodologia.

4.1 CONCEITOS E MODELOS TEÓRICOS DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA LIDERANÇA

Os 17 artigos analisados evidenciam que a IE é tratada a partir de perspectivas teóricas distintas, com predominância do modelo de habilidade de Mayer e Salovey (1997) e do modelo de competências de Goleman (1995; 2002). Ferrari e Ghedine (2021) e Pacheco, Peixoto e Muniz (2023) confirmam que o modelo de habilidade prevalece nas pesquisas de maior rigor psicométrico, enquanto o modelo de competências domina os estudos organizacionais aplicados.

Miao, Humphrey e Qian (2016; 2018) demonstraram, por meta-análise, que os três principais modelos (habilidade, misto e traços) apresentam validade incremental, sendo o misto o preditor mais forte da satisfação dos subordinados ($\rho^2 = 0,308$), e que a IE do líder está associada ao desempenho de tarefa e OCB em contextos transculturais, com efeito mais pronunciado em culturas coletivistas. Essa diversidade teórica pode ser visualizada no Quadro 2, disposto a seguir.

Quadro 2 – Modelos teóricos utilizados e principais resultados por estudo.

Autor(es)/Ano	Modelo Teórico Utilizado	Principal Resultado
Ugoani; Amu; Kalu (2015)	SEIS (modelo misto)	Os resultados indicam associação relevante da IE para a liderança transformacional eficaz.
Kim; Kim (2017)	Múltiplos modelos (habilidade, misto, traços)	Maioria dos estudos confirma relação IE– liderança transformacional positiva.
Miao; Humphrey; Qian (2016)	Três modelos (habilidade, misto, traços)	Modelo misto é o preditor mais forte da satisfação dos subordinados.
Maamari; Majdalani (2017)	Modelo misto/competências (Goleman–Bar-On)	IE → estilo de liderança → clima organizacional → desempenho.
Khalili (2017)	Modelo de competências (Goleman)	IE dos colaboradores modera a relação liderança transformacional–OCB.
Miao; Humphrey; Qian (2018)	Modelos habilidade e misto (controle por Hofstede)	IE do líder está associada ao desempenho de tarefa e OCB em contextos transculturais.
Álvarez et al. (2019)	Modelo transformacional (Bass)	Liderança transformacional prediz clima de tarefa, esforço extra e eficácia.
Jamshad; Majeed (2019)	IE coletiva (Druskat e Wolff)	IE da equipe medeia cultura de equipe e desempenho via compartilhamento de conhecimento.
Aritzeta et al. (2020)	IE coletiva: T-TMMS (Atenção, Clareza, Reparação)	T-TMMS validada; IE coletiva correlaciona-se positivamente com desempenho.
Ferrari; Ghedine (2021)	Modelo de habilidade (predominante na literatura)	Relação IE–liderança positiva predomina; escassez de estudos empíricos no Brasil.
Mindeguia et al. (2021)	IE coletiva: T-TMMS (longitudinal)	IE coletiva media relação gestor– resultados; emoções positivas aumentam coesão.
Lee et al. (2022)	Modelo de competências (Goleman)	IE do líder tem associação relevante; confiança é mediador central do desempenho.
Ferrari; Ghedine; Llopis (2022)	Modelo de competências (empatia e autorregulação)	Empatia e autorregulação foram as competências mais valorizadas durante a pandemia.
Pacheco; Peixoto; Muniz (2023)	Habilidade, misto e traços (75 artigos revisados)	Relação positiva predomina; IE entre as 15 competências mais demandadas (WEF 2025).
Coronado-Maldonado; Benítez-Márquez (2023)	Habilidade e misto (104 artigos, 1998–2022)	A IE está associada para clima, coesão e desempenho; protege contra burnout.
Maranhão; Nunes (2025)	Modelo de competências (Goleman: autoconsciência)	Autoconsciência é o elemento central; líderes com alta IE promovem cultura resiliente.
Bearare (2025)	Modelo de competências (regulação emocional e IE aplicada à liderança de elite)	IE pode favorecer a eficácia gerencial e resiliência organizacional. Regulação emocional é a competência mais crítica em contextos de crise e alta pressão.

Fonte: elaborado pela autora (2026).

Uma tendência recente identificada refere-se à ampliação da Inteligência Emocional (IE) para o nível coletivo. Estudos de Aritzeta et al. (2020) e Mindeguia et al. (2021) demonstram que a IE da equipe está associada ao desempenho organizacional e atua como mediadora entre o comportamento do líder e os resultados dos trabalhadores, evidenciando que a IE constitui também um fenômeno grupal.

No contexto transcultural, Miao, Humphrey e Qian (2018) verificaram que a influência da IE do líder sobre o desempenho é mais intensa em culturas coletivistas e com alta evitação de incerteza. No Brasil, marcado por relações interpessoais e orientação coletivista, esse efeito tende a ser ainda mais relevante. Entretanto, a escassez de estudos nacionais, destacada por

Ferrari e Ghedine (2021) e Pacheco, Peixoto e Muniz (2023), evidencia uma importante lacuna para futuras pesquisas na área de Gestão de Pessoas.

4.2 CARACTERÍSTICAS DO LÍDER EMOCIONALMENTE INTELIGENTE

Os estudos revisados convergem na identificação de quatro dimensões centrais do líder emocionalmente inteligente: autoconsciência, autorregulação, empatia e habilidades sociais. A empatia e a autorregulação são as mais recorrentes na literatura, presentes em ao menos 12 dos 17 artigos, sendo apontadas por Ferrari e Ghedine (2021), Pacheco, Peixoto e Muniz (2023) e por Ferrari, Ghedine e Llopis (2022) como as competências mais valorizadas pelos liderados, especialmente em contextos de crise.

A autoconsciência é destacada por Maranhão e Nunes (2025) e Lee et al. (2022) como elemento fundante, pois sustenta a consistência comportamental do líder e fortalece a confiança da equipe. As habilidades sociais, por sua vez, são o componente que converte a IE individual em influência coletiva: Khalili (2017) demonstrou que líderes socialmente habilidosos cultivam equipes com maior IE, amplificando o impacto da liderança transformacional sobre o OCB. As características mapeadas em cada estudo estão reunidas no Quadro 3.

Quadro 3 – Características do líder emocionalmente inteligente por estudo.

Autor(es)/Ano	Características Identificadas	Principal Resultado
Ugoani; Amu; Kalu (2015)	Autoconsciência e habilidades sociais	Líderes com alta IE são mais eficazes em contextos de diversidade cultural.
Kim; Kim (2017)	Empatia, autoconsciência e autorregulação	Empatia e autorregulação são as características mais associadas à liderança eficaz.
Miao; Humphrey; Qian (2016)	Autoconsciência, empatia, autorregulação e habilidades sociais (IE mista)	IE mista é o preditor mais forte da satisfação; todas as dimensões têm validade incremental.
Maamari; Majdalani (2017)	Empatia e habilidades sociais	Líderes empáticos promovem climas organizacionais favoráveis ao desempenho.
Khalili (2017)	Habilidades sociais do líder; IE dos seguidores como moderadora	Alta IE dos liderados amplifica o impacto da liderança transformacional no OCB.
Miao; Humphrey; Qian (2018)	Empatia e regulação emocional	Efeito mais forte em culturas coletivistas; empatia é universalmente relevante.
Álvarez et al. (2019)	Motivação inspiradora e estimulação intelectual	Liderança transformacional cria clima de tarefa que prediz esforço extra e eficácia.
Jamshad; Majeed (2019)	Empatia coletiva e regulação emocional grupal	IE da equipe cria ambiente psicológico seguro e estimula inovação e desempenho.
Aritzeta et al. (2020)	Atenção, clareza e reparação emocional (coletivas)	IE coletiva (T-TMMS) correlaciona-se positivamente com desempenho organizacional.
Ferrari; Ghedine (2021)	Empatia e autorregulação (mais citadas na literatura)	Modelo de habilidade predomina; escassez de estudos empíricos no Brasil.
Mindeguia et al. (2021)	Emoções positivas do gestor como catalisadoras da IE coletiva	IE coletiva media a relação gestor– resultados; emoções positivas aumentam coesão.
Lee et al. (2022)	Autoconsciência e habilidades sociais	Confiança medeia relação IE do líder– desempenho; autoconsciência é característica central.

Ferrari; Ghedine; Llopis (2022)	Empatia e autorregulação	Empatia e autorregulação foram as competências mais valorizadas pelos liderados durante a pandemia.
Pacheco; Peixoto; Muniz (2023)	Empatia e autorregulação (mais frequentes entre os 75 artigos)	IE entre as 15 competências mais demandadas (WEF 2025); lacuna no contexto brasileiro.
Coronado-Maldonado; Benítez-Márquez (2023)	Regulação emocional e empatia como características centrais	Líderes com alta IE protegem equipes contra burnout; IE coletiva aumenta inovação.
Maranhão; Nunes (2025)	Autoconsciência como elemento central	Líderes com alta autoconsciência promovem culturas organizacionais mais resilientes.
Bearare (2025)	Regulação emocional e gestão do estresse como competências centrais em contextos de alta pressão	Líder emocionalmente inteligente atua como âncora emocional da equipe; IE amplia resiliência organizacional em crises.

Fonte: elaborado pela autora (2026).

Aritzeta et al. (2020) e Mindegua et al. (2021) acrescentam que as competências emocionais do líder se disseminam para a equipe, constituindo uma IE coletiva com efeito multiplicador sobre os resultados organizacionais. Coronado-Maldonado e Benítez-Márquez (2023) ampliam essa perspectiva ao demonstrar que líderes com alta IE atuam também como fatores protetores contra o *burnout* e o assédio moral.

Em cenários de crise e alta pressão, as competências emocionais do líder assumem especial relevância para a sustentação das equipes. Ferrari, Ghedine e Llopis (2022), com base em 36 entrevistas semiestruturadas conduzidas durante a pandemia de Covid-19, demonstrou que a empatia e a autorregulação foram as competências mais valorizadas pelos liderados no período, podendo contribuir para a manutenção do desempenho em contextos de incerteza e sobrecarga emocional. Liderados que perceberam seus gestores como emocionalmente regulados e empáticos relataram maior sensação de segurança psicológica e menor impacto negativo do estresse sobre sua produtividade.

Esse fenômeno é corroborado pela Bearare (2025), que analisou a IE como competência crítica para a liderança em equipes de elite em contextos de alta pressão, concluindo que a regulação emocional é a habilidade mais crítica nesses ambientes, pois permite ao líder manter a coesão da equipe e a orientação para o objetivo mesmo diante de adversidade intensa.

O líder emocionalmente inteligente assume, nesses contextos, a função de âncora emocional da equipe: ao estabilizar o clima afetivo do grupo por meio de sua própria autorregulação e empatia, ele cria as condições para que os membros mantenham o desempenho mesmo em situações de elevação do estímulo de estresse. A presença dessa competência não elimina a crise, mas amplia a capacidade de resiliência organizacional da equipe frente a ela (Maranhão; Nunes, 2025).

4.3 RELAÇÃO ENTRE INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E INDICADORES ORGANIZACIONAIS

Os estudos analisados demonstram que a relação entre IE e desempenho organizacional é consistente, mas mediada por variáveis intermediárias. A satisfação no trabalho é predita positivamente pela IE do líder em todos os modelos testados (Miao; Humphrey; Qian, 2016), e o comportamento de cidadania organizacional (OCB) é amplificado quando a IE dos colaboradores é elevada (Khalili, 2017; Miao; Humphrey; Qian, 2018).

O desempenho de tarefa, por sua vez, está associado à confiança que o líder emocionalmente inteligente é capaz de gerar na equipe; Lee et al. (2022) identificaram a confiança como o um mediador relevante dessa relação.

O clima organizacional e o clima de tarefa também figuram como mediadores centrais: Maamari e Majdalani (2017) confirmaram a relação entre inteligência emocional, estilo de liderança, clima e desempenho, e Álvarez et al. (2019) demonstraram que líderes transformacionais promovem clima de tarefa que prediz esforço extra, eficácia coletiva e satisfação. Para uma visão consolidada dessas relações, ver o Quadro 4.

Quadro 4 – Relação entre inteligência emocional e indicadores organizacionais por estudo.

Autor(es)/Ano	Indicadores / Relação Analisada	Principal Resultado
Ugoani; Amu; Kalu (2015)	IE → liderança transformacional (correlação positiva forte)	IE associada positivamente para liderança eficaz em contextos organizacionais.
Kim; Kim (2017)	IE → liderança transformacional (20 estudos, 5 continentes)	Maioria dos estudos confirma relação positiva; desafios de mensuração persistem.
Miao; Humphrey; Qian (2016)	IE do líder → satisfação dos subordinados ($\rho = 0,308$)	Todos os modelos de IE predizem satisfação; modelo misto é o mais preditivo.
Maamari; Majdalani (2017)	IE → estilo de liderança → clima organizacional → desempenho	Relação mediada pelo clima organizacional; clima organizacional como mediador central.
Khalili (2017)	IE dos colaboradores modera TL → OCB (SEM; N = 2.021)	Alta IE amplifica o impacto da liderança transformacional sobre o OCB.
Miao; Humphrey; Qian (2018)	IE do líder → desempenho de tarefa + OCB (transcultural)	Efeito mais forte em culturas coletivistas e com alta evitação de incerteza.
Álvarez et al. (2019)	TL → clima de tarefa → esforço extra + eficácia + satisfação	Clima de tarefa medeia a relação entre liderança transformacional e desempenho coletivo.
Jamshad; Majeed (2019)	IE coletiva → compartilhamento de conhecimento → desempenho	Ambiente psicológico seguro, gerado pela IE coletiva, estimula inovação e desempenho.
Aritzeta et al. (2020)	IE coletiva (T-TMMS) → desempenho organizacional	Instrumento validado confirma que IE coletiva está associada de desempenho.
Ferrari; Ghedine (2021)	IE → liderança eficaz (evidência predominante, 1990–2020)	Lacuna de estudos empíricos brasileiros; modelo de habilidade predomina.
Mindeguia et al. (2021)	Comportamento do gestor → IE coletiva → resultados (longitudinal)	IE coletiva media a relação gestor– resultados; emoções positivas aumentam engajamento.
Lee et al. (2022)	IE do líder → confiança → desempenho (SEM; setor imobiliário)	Confiança é o principal mediador entre IE do líder e desempenho dos subordinados.

Ferrari; Ghedine; Llopis (2022)	IE → estilo de liderança → desempenho (contexto de pandemia)	Empatia e autorregulação foram determinantes do desempenho em cenário de crise.
Pacheco; Peixoto; Muniz (2023)	IE → satisfação, desempenho e OCB (75 artigos revisados)	IE entre as 15 competências mais demandadas (WEF 2025); lacuna metodológica no Brasil.
Coronado-Maldonado; Benítez-Márquez (2023)	IE → desempenho + coesão + clima + proteção contra burnout	A IE está associada e protetor; equipes com alta IE coletiva inovam mais.
Maranhão; Nunes (2025)	IE do líder → cultura resiliente → desempenho organizacional	Líderes com alta IE promovem culturas mais resilientes e produtivas.
Bearare (2025)	IE do líder → resiliência organizacional → desempenho em ambientes de alta pressão	Regulação emocional é a competência mais crítica em crise; IE amplia capacidade de resiliência da equipe.

Fonte: elaborado pela autora (2026).

Em uma perspectiva mais ampla, Aritzeta et al. (2020), Mindeguia et al. (2021) e Jamshad e Majeed (2019) evidenciam que a IE coletiva da equipe é preditora de coesão, engajamento, compartilhamento de conhecimento e inovação. Coronado-Maldonado e Benítez-Márquez (2023) acrescentam que a IE funciona também como fator protetor contra o *burnout* e o assédio moral.

Ferrari e Ghedine (2021) e Pacheco, Peixoto e Muniz (2023) apontam, contudo, que os estudos brasileiros ainda carecem de delineamentos empíricos robustos para investigar essas relações no contexto nacional, configurando uma lacuna relevante para a agenda de pesquisa futura.

Dentre as variáveis mediadoras identificadas na literatura, a confiança ocupa posição de destaque. Lee et al. (2022), em estudo conduzido com corretores imobiliários por meio de Modelagem de Equações Estruturais, identificaram a confiança como o um mediador relevante entre a IE do líder e o desempenho no trabalho.

Esse resultado indica que a inteligência emocional não necessariamente atua de forma direta sobre a produtividade: ela opera, sobretudo, por meio da construção de um ambiente de confiança mútua e comunicação transparente entre líder e equipe. Em outras palavras, não basta o líder ser emocionalmente inteligente; é necessário que essa habilidade se traduza em relações de confiança percebidas pelos liderados como autênticas e consistentes ao longo do tempo.

Do ponto de vista das práticas de Gestão de Recursos Humanos, os achados desta revisão sistemática têm implicações concretas para o setor. Em primeiro lugar, processos de recrutamento e seleção para cargos de gestão podem incorporar instrumentos de avaliação da IE, como o MSCEIT (Mayer; Salovey; Caruso, 2002), que mensura a inteligência emocional como habilidade cognitiva mensurável, com base em tarefas de desempenho, e não apenas em autopercepção.

Em segundo lugar, programas de desenvolvimento gerencial podem incluir módulos voltados à autoconsciência, à autorregulação emocional e à construção de confiança, competindo ao RH criar espaços de reflexão e *feedback 360°* que favoreçam o desenvolvimento dessas competências.

Por fim, iniciativas voltadas ao fortalecimento da IE coletiva nas equipes, como dinâmicas de integração emocional e protocolos de comunicação não violenta, configuram estratégias possíveis para ampliar a coesão, o engajamento e a resiliência organizacional (Jamshad; Majeed, 2019; Coronado-Maldonado; Benítez-Márquez, 2023).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo compreender, por meio de uma revisão sistemática da literatura, como a inteligência emocional dos líderes se relaciona com o desempenho das equipes nas organizações. A análise dos 17 artigos publicados entre 2015 e 2025 evidenciou uma associação positiva e consistente entre a inteligência emocional da liderança e os resultados organizacionais, especialmente por meio da confiança estabelecida com a equipe, do clima organizacional e da inteligência emocional coletiva.

Em relação ao primeiro objetivo específico, verificou-se que a inteligência emocional é compreendida sob diferentes perspectivas teóricas, incluindo os modelos de habilidade, competências, modelo misto e traço de personalidade. Entre essas abordagens, o modelo de habilidade cognitiva apareceu com frequência nos estudos analisados, oferecendo uma base recorrente para explicar a influência da IE no contexto organizacional.

Quanto ao segundo objetivo, observou-se que empatia e autorregulação emocional foram as competências mais frequentemente associadas à eficácia da liderança, seguidas pela autoconsciência e pelas habilidades sociais. Esses resultados reforçam que a capacidade de compreender e gerenciar emoções favorece relações interpessoais mais saudáveis, amplia a confiança e fortalece a atuação do líder diante das demandas organizacionais.

No que se refere ao terceiro objetivo, constatou-se que a inteligência emocional do líder está relacionada a melhores níveis de satisfação no trabalho, comportamento de cidadania organizacional, desempenho nas tarefas, coesão da equipe e engajamento. Entre os mecanismos identificados, a confiança destacou-se como o principal fator mediador da relação entre a inteligência emocional da liderança e o desempenho das equipes.

Outra contribuição relevante desta revisão foi evidenciar que a inteligência emocional não constitui apenas uma característica individual do líder, mas também um atributo coletivo desenvolvido pela própria equipe. Os estudos demonstram que a inteligência emocional

coletiva atua como mediadora entre os comportamentos da liderança e os resultados organizacionais, indicando que programas de desenvolvimento devem contemplar tanto os líderes quanto as equipes, especialmente em contextos de mudanças e crises.

Sob a perspectiva prática, os achados oferecem importantes contribuições para a Gestão de Pessoas, indicando que a avaliação da inteligência emocional pode ser incorporada aos processos de seleção e desenvolvimento de lideranças. Além disso, programas de capacitação voltados ao fortalecimento da autoconsciência, da autorregulação e das competências socioemocionais coletivas podem contribuir para o fortalecimento do clima organizacional, do desempenho e da competitividade das organizações.

Como limitações, destaca-se que a revisão contemplou apenas estudos publicados entre 2015 e 2025 e disponíveis nas bases consultadas, além da predominância de pesquisas internacionais, o que restringe a generalização dos resultados para o contexto brasileiro. Dessa forma, recomenda-se que pesquisas futuras realizem estudos empíricos nacionais, utilizando métodos quantitativos robustos e instrumentos adaptados à realidade brasileira, considerando diferentes setores econômicos, portes organizacionais e características das lideranças.

REFERÊNCIAS

- ÁLVAREZ, O.; CASTILLO, I.; MOLINA-GARCÍA, V.; TOMÁS, I. Transformational Leadership, Task-Involving Climate, and Their Implications in Male Junior Soccer Players: A Multilevel Approach. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 16, n. 19, p. 3649, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/ijerph16193649>. Acesso em: 20 fev. 2026.
- ALZYOUD, A. A. Y.; OTHMAN, S. Z.; ISA, M. F. M. The impact of emotional intelligence on organizational performance. **International Journal of Business and Management**, v. 14, n. 5, p. 1–9, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.5539/ijbm.v14n5p19>. Acesso em: 28 fev. 2026.
- ARITZETA, A.; MINDEGUIA, R.; SOROA, G.; BALLUERKA, N.; GOROSTIAGA, A.; ELORZA, U.; ALIRI, J. Team emotional intelligence in working contexts: development and validation of the team-trait meta mood scale (T-TMMS). **Frontiers in Psychology**, v. 11, p. 893, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00893>. Acesso em: 8 mar. 2026.
- ASHKANASY, N. M.; HÄRTEL, C. E. J.; ZERBE, W. J. Emotions in the Work Place: research, theory and practice – introduction. **Administrative Science Quarterly**, v. 47, n. 2, p. 37, 2000. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/3094814>. Acesso em: 10 fev. 2026.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARELLA FILHO, Cesar Augusto et al. A contribuição da Inteligência Emocional nos processos de liderança no ambiente organizacional em épocas de pandemia. **ANais de Psicologia**, UCFF, 2022/1. Disponível em: <https://doi.org/10.51891/rease.v8i8.7402>. Acesso em: 15 mar. 2026.

BAR-ON, R. The Bar-On model of emotional-social intelligence. **Psicothema**, v. 17, p. 13–25, 2005. Disponível em: <https://www.psicothema.com/pdf/3084.pdf>. Acesso em: 5 mar. 2026.

BAR-ON, R. **BarOn Emotional Quotient Inventory**. Toronto: Multi-Health Systems, 1997.
BASS, B. M. Two decades of research and development in transformational leadership. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 8, n. 1, p. 9–32, 1999. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/135943299398410>. Acesso em: 12 mar. 2026.

BEARARE, S. C. Inteligência emocional aplicada à liderança de equipes de elite: gestão humana em ambientes de alta pressão. **Revista Missões: Ciências Humanas e Sociais**, v. 11, n. 1, p. 1–20, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.62236/missoes.v11i1.434>. Acesso em: 3 mai. 2026.

BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 2009.

BIRKINSHAW, J.; ZIMMERMANN, A.; RAISCH, S. How Do Firms Adapt to Discontinuous Change? Bridging the Dynamic Capabilities and Ambidexterity Perspectives. **California Management Review**, v. 58, n. 4, p. 36–58, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.36>. Acesso em: 12 fev. 2026.

BOYATZIS, R. E.; GOLEMAN, D. **The Emotional Competence Inventory (ECI)**. Boston: Hay Group, 2002.

BRILLO, J.; BOONSTRA, J. **Liderança e cultura organizacional para inovação**. São Paulo: Saraiva Educação, 2019.

CAPALDO, G.; IANDOLO, F.; VASTOLA, V. Efficacy beliefs, empowering leadership, and project success in public research centers: an Italian-Polish study. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 18, n. 13, p. 6763, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/ijerph18136763>. Acesso em: 22 fev. 2026.

CARUSO, D. R.; MAYER, J. D.; SALOVEY, P. Relation of an ability measure of emotional intelligence to personality. **Journal of Personality Assessment**, v. 79, n. 2, p. 306–320, 2002. Disponível em: https://doi.org/10.1207/S15327752JPA7902_09. Acesso em: 25 fev. 2026.

CARUSO, D. R.; SALOVEY, P. **The emotionally intelligent manager: how to develop and use the four key emotional skills of leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.

CORONADO-MALDONADO, I.; BENÍTEZ-MÁRQUEZ, M. D. Emotional intelligence, leadership, and work teams: a hybrid literature review. **Heliyon**, v. 9, n. 10, p. e20356, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e20356>. Acesso em: 12 abr. 2026.

FERRARI, S. R.; GHEDINE, T. Inteligência emocional e liderança: revisão sistemática da literatura. **Reuna**, v. 26, n. 3, p. 14–34, 2021. Disponível em: <https://reuna.emnuvens.com.br/reuna/article/view/1278>. Acesso em: 2 abr. 2026.

FERRARI, S. R.; GHEDINE, T.; LLOPIS, J. Competências da inteligência emocional de líderes em países em desenvolvimento. **Revista Gestão Organizacional**, v. 15, n. 3, p. 234–253, 2022. Disponível em: <https://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rgo/article/view/7005>. Acesso em: 22 mar. 2026.

FERREIRA, A. **Liderança e Atitude: o caminho para o sucesso**. Viseu: Editora Viseu, 2025

FISHER, C. D.; ASHKANASY, N. M. The emerging role of emotions in work life: An introduction. *Journal of Organizational Behavior*, v. 21, n. Spec Issue, p. 123–129, 2000. Disponível em: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(200003\)21:2%3C123::AID-JOB33%3E3.0.CO;2-8](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(200003)21:2%3C123::AID-JOB33%3E3.0.CO;2-8). Acesso em: 14 fev. 2026.

FORBES. **Salesforce Annual Employee Engagement Report 2022**. Nova York: Forbes, 2022. Disponível em: <https://www.forbes.com/salesforce-engagement-report-2022>. Acesso em: 20 abr. 2026.

GALVÃO, M. C. B.; RICARTE, I. L. M. Revisão sistemática da literatura: conceituação, produção e publicação. **Logeion: Filosofia da Informação**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 1, p. 57-73, 2019. Disponível em: <https://revista.ibict.br/fiinf/article/view/4835>. Acesso em: 5 mar. 2026.

GODOY, M. T. T.; MENDONÇA, H. Competência adaptativa: um estudo sobre a influência da autodeterminação e da liderança transformacional. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 18, p. 742–756, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-395174673>. Acesso em: 10 abr. 2026.

GOLEMAN, D. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

GOLEMAN, D.; BOYATZIS, R.; MCKEE, A. **O poder da inteligência emocional: a experiência de liderar com sensibilidade e eficácia**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

GOLEMAN, D.; BOYATZIS, R.; MCKEE, A. **O poder da inteligência emocional: como liderar com sensibilidade e eficiência**. Ed. rev. [S. l.: s. n.], 2018.

HARVARD BUSINESS REVIEW. **How Google Uses Data to Build a Better Manager**. Cambridge, MA: Harvard Business Review, 2018. Disponível em: <https://hbr.org/2018/05/how-google-uses-data-to-build-a-better-manager>. Acesso em: 15 abr. 2026.

IMAM, H.; ZAHEER, M. K. Shared leadership and project success: The roles of knowledge sharing, cohesion and trust in the team. **International Journal of Project Management**, v. 39, n. 5, p. 463–473, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2021.02.010>. Acesso em: 15 fev. 2026.

JAMSHAD, S.; MAJEED, N. Relationship between team culture and team performance through lens of knowledge sharing and team emotional intelligence. **Journal of Knowledge Management**, v. 23, n. 1, p. 90–109, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2018-0265>. Acesso em: 18 fev. 2026.

KHALILI, A. Transformational leadership and organizational citizenship behavior: The moderating role of emotional intelligence. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 38, n. 7, p. 1004–1015, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2016-0269>. Acesso em: 20 fev. 2026.

KIM, H.; KIM, T. Emotional intelligence and transformational leadership: a review of empirical studies. **Human Resource Development Review**, v. 16, n. 4, p. 377–393, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1534484317729262>. Acesso em: 15 fev. 2026.

LEE, C. C. et al. The Effects of Leader Emotional Intelligence, Leadership Styles, Organizational Commitment, and Trust on Job Performance in the Real Estate Brokerage Industry. **Frontiers in Psychology**, v. 13, p. 881725, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.881725>. Acesso em: 25 fev. 2026.

LEE, P. et al. Leadership and trust: Their effect on knowledge sharing and team performance. **Management Learning**, v. 41, n. 4, p. 473–491, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1350507609355344>. Acesso em: 18 abr. 2026.

LIMA, E. C. de. **A influência da inteligência emocional no desempenho organizacional: uma revisão sistemática**. 2024. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal do Amazonas, Benjamin Constant, 2024.

LIMA, L. F. G. de; ASSAFRÃO, V. C. de L.; KUMANAYA, D. R. G.; PARO, J. A.; BONINI, L. M. de M. Inteligência Emocional nas Organizações: uma revisão de literatura. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, v. 8, n. 8, p. 502–513, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.51891/rease.v8i8.6523>. Acesso em: 18 mar. 2026.

MAAMARI, B. E.; MAJDALANI, J. F. Emotional intelligence, leadership style and organizational climate. **International Journal of Organizational Analysis**, v. 25, n. 2, p. 327–345, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2016-1040>. Acesso em: 22 fev. 2026.

MARANHÃO, J. T. V.; NUNES, A. L. de P. F. A Importância da Inteligência Emocional na Liderança aplicada no Contexto Organizacional. **ID on line. Revista de psicologia**, v. 19, n. 75, p. 104–111, 2025. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/4258>. Acesso em: 3 mai. 2026.

MAXWELL, J. C. **O livro de ouro da liderança**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

MAYER, J. D.; CARUSO, D. R.; SALOVEY, P. Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. **Intelligence**, v. 27, n. 4, p. 267–298, 1999. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/S0160-2896\(99\)00016-1](https://doi.org/10.1016/S0160-2896(99)00016-1). Acesso em: 14 fev. 2026.

MAYER, J. D.; SALOVEY, P. What is emotional intelligence? In: SALOVEY, P.; SLUYTER, D. (ed.). **Emotional development and emotional intelligence: educational implications**. New York: Basic Books, 1997. p. 3-31.

MAYER, J. D.; SALOVEY, P.; CARUSO, D. R. **Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT): User's manual**. Toronto: Multi-Health Systems, 2002.

MIAO, C.; HUMPHREY, R. H.; QIAN, S. A cross-cultural meta-analysis of how leader emotional intelligence influences subordinate task performance and organizational citizenship behavior. **Journal of World Business**, v. 53, n. 4, p. 463–474, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2018.01.003>. Acesso em: 20 fev. 2026.

MIAO, C.; HUMPHREY, R. H.; QIAN, S. Leader emotional intelligence and subordinate job satisfaction: a meta-analysis of main, mediator, and moderator effects. **Personality and Individual Differences**, v. 102, p. 13–24, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.06.056>. Acesso em: 18 fev. 2026.

MINDEGUIA, R.; ARITZETA, A.; GARMENDIA, A.; MARTINEZ-MORENO, E.; ELORZA, U.; SOROA, G. Team emotional intelligence: emotional processes as a link between managers and workers. **Frontiers in Psychology**, v. 12, p. 619999, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.619999>. Acesso em: 10 mar. 2026.

PACHECO, O. S.; PEIXOTO, I.; MUNIZ, M. Inteligência Emocional e Liderança no Contexto Organizacional: uma Revisão Sistemática (1990–2020). **Psico-USF**, v. 27, n. 2, p. 237-250, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.5935/rpot/2023.1.23087>. Acesso em: 28 mar. 2026.

PETRIDES, K. V. Trait emotional intelligence theory. **Industrial and Organizational Psychology**, v. 3, p. 136–139, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2010.01214.x>. Acesso em: 25 abr. 2026.

PETRIDES, K. V.; PITA, R.; KOKKINAKI, F. The location of trait emotional intelligence in personality factor space. **British Journal of Psychology**, v. 98, p. 273–289, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1348/000712606X120618>. Acesso em: 25 abr. 2026.

PIROLA-MERLO, A. et al. How leaders influence the impact of affective events on team climate and performance in R&D teams. **The Leadership Quarterly**, v. 13, n. 5, p. 561–581, 2002. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00144-3](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00144-3). Acesso em: 22 abr. 2026.

RIEGER, N. B.; CESAR, A. P. P.; CHIARANI, M. O Papel da psicologia positiva no desenvolvimento da inteligência emocional em cargos de liderança. **Revista Mato-grossense de Gestão, Inovação e Comunicação**, v. 3, n. 1, p. 109–129, 2024. Disponível em: <https://periodicos.unemat.br/index.php/rgic/article/view/1140>. Acesso em: 10 mai. 2026.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SALOVEY, P.; MAYER, J. D. Emotional intelligence. **Imagination, Cognition and Personality**, v. 9, n. 3, p. 185–211, 1990. Disponível em: <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>. Acesso em: 10 fev. 2026.

SAMPAIO, R. F.; MANCINI, M. C. Estudos de revisão sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência científica. **Revista Brasileira de Fisioterapia**, São Carlos, v. 11, n. 1, p. 83-89, jan./fev. 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1413-35552007000100013>. Acesso em: 8 mar. 2026.

UGOANI, J. N. N.; AMU, C. U.; KALU, E. O. Dimensions of Emotional Intelligence and Transformational Leadership: A Correlation Analysis. **Independent Journal of Management & Production**, v. 6, n. 2, p. 563–584, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.14807/ijmp.v6i2.272>. Acesso em: 28 jan. 2026.

VERMA, J.; SINHA, A. Knowledge sharing in cross-functional teams and its antecedents: Role of mutual trust as a moderator. **Journal of Information & Knowledge Management**, v. 15, n. 3, p. 1650033, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1142/S0219649216500337>. Acesso em: 15 fev. 2026.