

O IMPACTO DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL DA LIDERANÇA NO CLIMA E BEM-ESTAR ORGANIZACIONAL

THE IMPACT OF LEADERSHIP EMOTIONAL INTELLIGENCE ON ORGANIZATIONAL CLIMATE
AND WELL-BEING

EL IMPACTO DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL DEL LIDERAZGO EN EL CLIMA Y
BIENESTAR ORGANIZACIONAL

Andréia Aparecida Branco Corrêa da Silva¹

 <https://doi.org/10.57108/iesj.2026.6-2.3>

RESUMO

O presente estudo analisou o impacto da inteligência emocional da liderança no clima organizacional e no bem-estar no trabalho, considerando a crescente importância das competências socioemocionais na gestão contemporânea. O objetivo foi compreender de que forma a inteligência emocional dos líderes influencia a percepção do ambiente organizacional e os indicadores de bem-estar ocupacional. Trata-se de uma pesquisa qualitativa de natureza bibliográfica, baseada em revisão estruturada da literatura científica nacional e internacional. A busca foi realizada nas bases Scopus, Web of Science, SciELO e Google Scholar, considerando estudos publicados entre 1990 e 2024. Após a aplicação de critérios de inclusão e exclusão, foram selecionados 62 artigos para análise. Os resultados indicam associação entre níveis elevados de inteligência emocional da liderança e indicadores positivos de clima organizacional, como confiança interpessoal, cooperação, comunicação eficaz e segurança psicológica. Conclui-se que a inteligência emocional da liderança exerce influência significativa sobre a construção de ambientes organizacionais mais saudáveis, favorecendo a cooperação, a confiança interpessoal, o engajamento e o bem-estar dos colaboradores. Os achados indicam que o desenvolvimento de competências emocionais deve ser incorporado às estratégias de formação e desenvolvimento de líderes, constituindo um diferencial para a sustentabilidade organizacional e para a promoção da saúde ocupacional.

¹ Mestranda do Curso de Mestrado Acadêmico em Ciências da Administração e Ética Cristã da Ivy Enber Christian University. E-mail: andreiaapbc@hotmail.com

Palavras-chave: inteligência emocional; liderança; clima organizacional; bem-estar no trabalho.

ABSTRACT

The present study analyzed the impact of leaders' emotional intelligence on organizational climate and workplace well-being, considering the growing importance of socio-emotional competencies in contemporary management. The objective was to understand how leaders' emotional intelligence influences perceptions of the organizational environment and indicators of occupational well-being. This is a qualitative bibliographic study based on a structured review of national and international scientific literature. The search was conducted in the Scopus, Web of Science, SciELO, and Google Scholar databases, considering studies published between 1990 and 2024. After applying inclusion and exclusion criteria, 62 articles were selected for analysis. The results indicate an association between high levels of leaders' emotional intelligence and positive organizational climate indicators, such as interpersonal trust, cooperation, effective communication, and psychological safety. It is concluded that leaders' emotional intelligence significantly influences the development of healthier organizational environments, promoting cooperation, interpersonal trust, employee engagement, and well-being. The findings suggest that the development of emotional competencies should be incorporated into leadership training and development strategies, constituting a competitive advantage for organizational sustainability and the promotion of occupational health.

Keywords: emotional intelligence; leadership; organizational climate; workplace well-being.

RESUMEN

El presente estudio analizó el impacto de la inteligencia emocional del liderazgo en el clima organizacional y el bienestar laboral, considerando la creciente importancia de las competencias socioemocionales en la gestión contemporánea. El objetivo fue comprender de qué manera la inteligencia emocional de los líderes influye en la percepción del entorno organizacional y en los indicadores de bienestar ocupacional. Se trata de una investigación cualitativa de carácter bibliográfico, basada en una revisión estructurada de la literatura científica nacional e internacional. La búsqueda se realizó en las bases de datos Scopus, Web of Science, SciELO y Google Scholar, considerando estudios publicados entre 1990 y 2024. Tras la aplicación de criterios de inclusión y exclusión, se seleccionaron 62 artículos para su análisis. Los resultados indican una asociación entre altos niveles de inteligencia emocional del liderazgo y indicadores positivos del clima organizacional, tales como la confianza interpersonal, la cooperación, la comunicación eficaz y la seguridad psicológica. Se concluye que la inteligencia emocional de los líderes ejerce una influencia significativa en la construcción de entornos organizacionales más saludables, favoreciendo la cooperación, la confianza interpersonal, el compromiso y el bienestar de los colaboradores. Los hallazgos sugieren que el desarrollo de competencias emocionales debe incorporarse a las estrategias de formación y desarrollo de líderes, constituyendo un factor diferenciador para la sostenibilidad organizacional y la promoción de la salud ocupacional.

Palabras clave: inteligencia emocional; liderazgo; clima organizacional; bienestar laboral.

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, as organizações passaram por transformações significativas decorrentes da globalização, do avanço tecnológico e das mudanças nas dinâmicas de trabalho. Essas transformações ampliaram a complexidade das relações organizacionais e tornaram a gestão de pessoas um elemento central para o desempenho institucional. Nesse contexto, a liderança passou a ser compreendida não apenas como um conjunto de competências técnicas, mas como um processo social que envolve habilidades cognitivas, emocionais e relacionais (Robbins; Judge, 2020).

O crescente interesse científico pela inteligência emocional no contexto organizacional está associado às transformações ocorridas nas relações de trabalho a partir da década de 1990. A intensificação da competitividade global, a ampliação das demandas psicológicas relacionadas ao trabalho e o aumento dos casos de estresse ocupacional e síndrome de burnout evidenciaram que competências técnicas, isoladamente, não eram suficientes para garantir a eficácia da liderança. Nesse cenário, pesquisadores passaram a investigar fatores emocionais e relacionais capazes de influenciar o desempenho das equipes, o clima organizacional e a saúde mental dos trabalhadores. A partir desse movimento, a inteligência emocional consolidou-se como um dos principais construtos utilizados para compreender a eficácia da liderança contemporânea.

A literatura de comportamento organizacional demonstra que a forma como líderes interagem com suas equipes influencia diretamente atitudes e comportamentos no ambiente de trabalho. Fatores como comunicação, reconhecimento profissional e confiança interpessoal exercem impacto significativo sobre a motivação e o comprometimento organizacional (Chiavenato, 2020).

Nesse cenário, o conceito de clima organizacional tem sido amplamente utilizado para compreender a qualidade do ambiente de trabalho. O clima organizacional refere-se às percepções compartilhadas pelos membros da organização acerca das políticas, práticas e relações estabelecidas no contexto laboral (Schneider; Ehrhart; Macey, 2013).

Entre os fatores que influenciam o clima organizacional destaca-se o comportamento da liderança. A forma como gestores conduzem processos decisórios e interagem com suas equipes pode contribuir para fortalecer ambientes organizacionais positivos (Rego; Pina e Cunha, 2018).

Nesse contexto, a inteligência emocional tem sido apontada como uma competência fundamental para o exercício da liderança contemporânea. O conceito foi inicialmente proposto por Salovey e Mayer (1990), sendo posteriormente ampliado por Goleman (1995), que demonstrou sua relevância para o desempenho profissional e para a gestão de pessoas.

Diante desse cenário, este estudo buscou responder à seguinte questão de pesquisa: como a inteligência emocional da liderança influencia o clima organizacional e o bem-estar no trabalho segundo a literatura científica? O objetivo do estudo foi analisar o impacto da inteligência emocional da liderança no clima organizacional e no bem-estar no trabalho.

Além desta introdução, o artigo está estruturado em quatro seções. A primeira apresenta a fundamentação teórica sobre inteligência emocional, clima organizacional e bem-estar no trabalho. Em seguida, descrevem-se os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa. Posteriormente, são apresentados e discutidos os resultados obtidos a partir da revisão da literatura. Por fim, apresentam-se as conclusões, limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O conceito de IE consolidou-se como um dos principais constructos teóricos utilizados para compreender as competências socioemocionais necessárias ao exercício da liderança no

contexto organizacional contemporâneo. A formulação inicial do conceito foi proposta por Salovey e Mayer (1990), que definiram a inteligência emocional como a capacidade de perceber, compreender e regular emoções próprias e de outras pessoas, utilizando essas informações para orientar processos cognitivos e comportamentais.

Segundo esses autores, a inteligência emocional representa uma forma de inteligência social que permite aos indivíduos interpretar adequadamente sinais emocionais presentes nas interações sociais e utilizar tais informações para orientar decisões e comportamentos (Salovey; Mayer, 1990). Posteriormente, Mayer, Salovey e Caruso (2008) ampliaram essa perspectiva ao destacar que a inteligência emocional envolve habilidades relacionadas à percepção emocional, facilitação do pensamento, compreensão das emoções e regulação emocional.

No campo da liderança organizacional, o conceito ganhou maior visibilidade a partir dos trabalhos de Goleman (1995), que demonstrou que competências emocionais desempenham papel fundamental no desempenho profissional e na eficácia da liderança. Para o autor, líderes eficazes apresentam elevado domínio de competências emocionais, sendo capazes de compreender emoções, administrar conflitos e desenvolver relações interpessoais positivas (Goleman, 1995).

Posteriormente, Goleman (1998) propôs um modelo de inteligência emocional aplicado à liderança que inclui cinco competências principais: autoconsciência, autorregulação, motivação, empatia e habilidades sociais. A autoconsciência refere-se à capacidade de reconhecer emoções e compreender como elas influenciam pensamentos e comportamentos. Líderes que apresentam elevado nível de autoconsciência tendem a demonstrar maior clareza sobre seus valores e objetivos profissionais (Goleman, 1998).

A autorregulação, por sua vez, envolve a capacidade de controlar impulsos emocionais e adaptar comportamentos a diferentes contextos organizacionais. Líderes que apresentam elevada autorregulação conseguem lidar de maneira mais equilibrada com situações de

pressão e conflito, evitando reações impulsivas que possam comprometer o ambiente organizacional (Goleman, 1998; Boyatzis, 2009).

Outro componente central da inteligência emocional é a empatia. Boyatzis (2009) destaca que líderes empáticos são capazes de compreender as necessidades emocionais dos colaboradores, interpretando adequadamente sentimentos e perspectivas presentes nas interações sociais. Essa capacidade favorece o desenvolvimento de relações baseadas em confiança e respeito.

As habilidades sociais também constituem dimensão relevante da inteligência emocional. Líderes que apresentam competências sociais desenvolvidas tendem a estabelecer redes de relacionamento mais sólidas, promover colaboração entre equipes e estimular a participação dos colaboradores nos processos organizacionais (Goleman, 2000).

Nesse sentido, diversos estudos indicam que a inteligência emocional está associada ao desenvolvimento de estilos de liderança mais participativos e orientados para o relacionamento humano. Segundo Rego e Pina e Cunha (2018), líderes emocionalmente inteligentes apresentam maior capacidade de compreender as necessidades das equipes, promovendo ambientes organizacionais caracterizados por cooperação e confiança.

Pesquisas empíricas também indicam que a inteligência emocional exerce influência significativa sobre o desempenho organizacional. Carmeli, Yitzhak-Halevy e Weisberg (2009) demonstraram que gestores com elevados níveis de inteligência emocional tendem a promover maior confiança interpessoal e maior cooperação entre membros das equipes.

De forma semelhante, Wong e Law (2002) identificaram relação positiva entre inteligência emocional da liderança e indicadores de desempenho organizacional. Os autores observaram que líderes com elevado domínio de competências emocionais apresentam maior capacidade de motivar equipes e promover ambientes de trabalho positivos.

Meta-análises recentes reforçam essa relação. Miao, Humphrey e Qian (2018) demonstraram que a inteligência emocional da liderança está associada a maior satisfação no trabalho, maior comprometimento organizacional e melhor desempenho das equipes.

Esses resultados indicam que a inteligência emocional constitui competência fundamental para o exercício da liderança no contexto organizacional contemporâneo. Além das abordagens clássicas, observa-se na literatura a existência de diferentes modelos teóricos de inteligência emocional. O modelo de Salovey e Mayer (1990) define a inteligência emocional como uma habilidade cognitiva voltada à percepção, compreensão e regulação das emoções. Em contraste, Goleman (1995) amplia essa concepção ao incluir competências comportamentais e sociais aplicadas ao contexto organizacional, como empatia e habilidades sociais. Já o modelo de Bar-On (2006) incorpora dimensões relacionadas ao bem-estar psicológico e traços de personalidade.

Essa diversidade conceitual evidencia a complexidade do constructo e implica desafios metodológicos, especialmente na mensuração e comparação entre estudos, uma vez que diferentes abordagens avaliam dimensões distintas sob a mesma denominação.

2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL

O conceito de clima organizacional tem sido amplamente utilizado para compreender a qualidade do ambiente de trabalho nas organizações. Segundo Schneider, Ehrhart e Macey (2013), o clima organizacional refere-se às percepções compartilhadas pelos membros de uma organização acerca das políticas, práticas e processos que caracterizam o ambiente organizacional.

Essas percepções influenciam diretamente atitudes e comportamentos dos colaboradores, incluindo motivação, satisfação profissional e comprometimento organizacional (Robbins; Judge, 2020). Ambientes organizacionais caracterizados por

comunicação aberta, apoio da liderança e reconhecimento profissional tendem a promover níveis mais elevados de engajamento entre os trabalhadores (Chiavenato, 2020).

Por outro lado, contextos organizacionais marcados por conflitos interpessoais, comunicação inadequada e falta de reconhecimento podem gerar percepções negativas do ambiente de trabalho, contribuindo para aumento do estresse ocupacional e redução da motivação (Schneider; Ehrhart; Macey, 2013).

Nesse contexto, a liderança exerce papel fundamental na construção do clima organizacional. Gestores influenciam diretamente a forma como as equipes interpretam as práticas organizacionais e respondem às demandas do ambiente de trabalho (Robbins; Judge, 2020).

Rego e Pina e Cunha (2018) destacam que líderes que demonstram empatia, respeito e abertura ao diálogo contribuem para fortalecer percepções positivas do ambiente organizacional. Essas características favorecem o desenvolvimento de relações de confiança entre membros da equipe.

Além disso, estudos indicam que a inteligência emocional da liderança exerce influência significativa sobre o clima organizacional. Carmeli (2003) observou que gestores com elevado nível de inteligência emocional tendem a desenvolver estilos de liderança mais colaborativos, promovendo ambientes organizacionais caracterizados por maior cooperação e confiança.

Nesse sentido, a inteligência emocional pode ser compreendida como um fator relevante para a construção de climas organizacionais positivos.

2.2 BEM ESTAR NO TRABALHO

O bem-estar no trabalho constitui um importante indicador da qualidade das relações organizacionais. Warr (2007) define o bem-estar ocupacional como um estado psicológico positivo associado às experiências profissionais dos indivíduos.

Esse conceito envolve dimensões cognitivas e emocionais relacionadas à forma como os trabalhadores avaliam suas atividades profissionais, incluindo satisfação profissional, envolvimento no trabalho e estabilidade emocional (Warr, 2007).

Danna e Griffin (1999) destacam que o bem-estar no trabalho está diretamente relacionado às condições organizacionais e à qualidade das relações estabelecidas no ambiente laboral. Ambientes caracterizados por apoio social e liderança positiva tendem a promover maior equilíbrio psicológico entre os trabalhadores.

Estudos indicam que a liderança exerce influência significativa sobre o bem-estar ocupacional. Líderes que demonstram apoio emocional, comunicação transparente e reconhecimento profissional contribuem para reduzir tensões no ambiente organizacional (Rego; Pina e Cunha, 2018).

Além disso, pesquisas indicam que a inteligência emocional da liderança pode desempenhar papel fundamental na promoção do bem-estar no trabalho. Líderes emocionalmente inteligentes apresentam maior capacidade de reconhecer sinais de estresse ocupacional e adotar estratégias de apoio às equipes (Miao; Humphrey; Qian, 2018).

Essas competências contribuem para o desenvolvimento de ambientes organizacionais mais saudáveis, favorecendo o engajamento e a satisfação profissional.

3 MÉTODO DE PESQUISA

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa de natureza bibliográfica, conduzida por meio de revisão narrativa estruturada, com adoção de procedimentos sistematizados para seleção e análise dos estudos.

A busca foi realizada nas bases de dados Scopus, Web of Science, SciELO e Google Scholar, utilizando os descritores: *emotional intelligence*, *leadership*, *organizational climate* e *workplace well-being*, combinados por operadores booleanos (AND/OR).

Foram definidos critérios de inclusão:

- (i) artigos publicados entre 1990 e 2024;
- (ii) estudos revisados por pares;
- (iii) pesquisas que abordassem diretamente a relação entre inteligência emocional, liderança e variáveis organizacionais.

Como critérios de exclusão, consideraram-se:

- (i) estudos duplicados;
- (ii) trabalhos sem acesso ao texto completo;
- (iii) pesquisas que não apresentavam relação direta com o tema investigado.

A busca inicial resultou em 148 estudos, sendo posteriormente submetidos a triagem por leitura de títulos e resumos. Após essa etapa, procedeu-se à leitura integral dos textos elegíveis, resultando em 62 artigos selecionados para análise final.

O processo de seleção seguiu etapas sequenciais, conforme descrito a seguir:

1. Identificação dos estudos nas bases de dados
2. Triagem inicial por título e resumo
3. Aplicação dos critérios de inclusão e exclusão
4. Leitura completa dos artigos
5. Seleção final da amostra

4 RESULTADOS

Tabela 1 – Síntese dos estudos analisados

Autor/Ano	Objetivo	Tipo de estudo	Principais resultados
Goleman (1995)	Relacionar IE e desempenho	Teórico	IE impacta liderança eficaz
Wong & Law (2002)	IE e desempenho organizacional	Quantitativo	Relação positiva com performance
Carmeli (2003)	IE e clima organizacional	Empírico	Maior cooperação e confiança
Miao et al. (2018)	Meta-análise de IE	Meta-análise	IE aumenta satisfação e engajamento
Boyatzis (2009)	Competências emocionais	Teórico	IE favorece liderança relacional

Fonte: elaborado pela autora

A análise dos estudos selecionados evidencia que a influência da inteligência emocional sobre o contexto organizacional é observada de forma consistente em diferentes abordagens metodológicas. Os estudos teóricos de Goleman (1995) e Boyatzis (2009) enfatizam que competências emocionais favorecem estilos de liderança mais participativos e orientados para o desenvolvimento humano. Já as investigações empíricas de Wong e Law (2002) e Carmeli (2003) demonstram associação significativa entre inteligência emocional, desempenho organizacional e qualidade das relações interpessoais.

A meta-análise realizada por Miao, Humphrey e Qian (2018) reforça esses achados ao identificar correlações positivas entre inteligência emocional da liderança, satisfação profissional e engajamento organizacional. Tal resultado sugere que os benefícios da

inteligência emocional não se restringem ao desempenho individual do líder, mas repercutem diretamente sobre os colaboradores e sobre o ambiente organizacional como um todo.

Observa-se ainda que os estudos convergem para a compreensão de que a confiança interpessoal e a segurança psicológica atuam como mecanismos mediadores da relação entre inteligência emocional e clima organizacional. Dessa forma, líderes emocionalmente competentes tendem a criar ambientes mais seguros para a expressão de ideias, resolução de conflitos e cooperação entre equipes.

A literatura analisada evidencia divergências conceituais relevantes entre os modelos de inteligência emocional. Enquanto o modelo de Salovey e Mayer (1990) define a IE como uma habilidade cognitiva mensurável, focada na percepção e regulação emocional, a abordagem de Goleman (1995) amplia o conceito ao incluir competências comportamentais e sociais aplicadas ao contexto organizacional. Já o modelo de Bar-On (2006) incorpora dimensões de bem-estar psicológico e traços de personalidade. Essa diversidade conceitual implica desafios metodológicos, especialmente na comparação entre estudos, uma vez que diferentes instrumentos avaliam constructos distintos sob o mesmo rótulo de inteligência emocional.

Diversos estudos apontam que competências socioemocionais do líder influenciam diretamente a qualidade das interações no ambiente organizacional e a forma como os colaboradores percebem as práticas institucionais (Goleman, 1998; Mayer; Salovey; Caruso, 2008). Nesse sentido, a inteligência emocional é compreendida como a capacidade de perceber, compreender e regular emoções próprias e de outras pessoas, favorecendo uma gestão mais eficaz das relações no contexto organizacional (Salovey; Mayer, 1990).

Estudos demonstram que líderes emocionalmente inteligentes apresentam maior habilidade para reconhecer estados emocionais e gerenciar conflitos interpessoais, o que contribui para o fortalecimento de relações de confiança entre os membros das equipes (Boyatzis; Goleman; Rhee, 2000; Bar-On, 2006). A empatia, considerada uma dimensão

central da inteligência emocional, permite ao líder compreender diferentes perspectivas e responder de forma mais adequada às necessidades dos colaboradores (Davis, 1983; Cooper; Sawaf, 1997).

Além disso, equipes lideradas por gestores com elevada inteligência emocional tendem a apresentar percepções mais positivas do ambiente organizacional. O clima organizacional reflete as percepções compartilhadas pelos colaboradores acerca das práticas e relações existentes na organização (Schneider; Ehrhart; Macey, 2013). Líderes emocionalmente competentes favorecem ambientes caracterizados por maior abertura ao diálogo, cooperação e segurança psicológica, fatores que estimulam a participação e a colaboração entre os membros da equipe (Edmondson, 1999).

Observa-se também relação significativa entre inteligência emocional da liderança, satisfação profissional e engajamento organizacional. Colaboradores que percebem seus líderes como emocionalmente competentes tendem a apresentar maior comprometimento com o trabalho e com os objetivos da organização (Carmeli, 2003; Wong; Law, 2002). Nesse contexto, a inteligência emocional da liderança contribui para a construção de ambientes organizacionais mais positivos, favorecendo o bem-estar dos trabalhadores e o fortalecimento das relações interpessoais no trabalho.

A análise comparativa dos estudos revela que, embora exista consenso quanto aos efeitos positivos da inteligência emocional, os mecanismos explicativos ainda não são totalmente consolidados. Parte da literatura sugere que a influência da IE ocorre de forma indireta, mediada por variáveis como confiança interpessoal e segurança psicológica, enquanto outros estudos apontam efeitos diretos sobre o desempenho e o bem-estar. Essa lacuna evidencia a necessidade de modelos integrativos capazes de explicar com maior precisão os caminhos causais envolvidos.

5 CONCLUSÕES

A análise dos resultados indica que a inteligência emocional constitui competência essencial para a liderança contemporânea, especialmente em contextos organizacionais caracterizados por elevada complexidade relacional e crescente demanda por habilidades socioemocionais. A literatura aponta que líderes capazes de reconhecer, compreender e regular emoções demonstram maior capacidade de conduzir equipes de forma equilibrada, favorecendo interações interpessoais mais saudáveis e produtivas. Nesse sentido, a inteligência emocional contribui para a construção de ambientes organizacionais caracterizados por cooperação, confiança e comunicação aberta entre os membros da equipe.

A capacidade de compreender emoções, tanto próprias quanto dos colaboradores, favorece o desenvolvimento de práticas de liderança mais empáticas e sensíveis às necessidades humanas presentes no ambiente de trabalho. Líderes emocionalmente competentes tendem a demonstrar maior habilidade na mediação de conflitos, na gestão de tensões interpessoais e na promoção de relações baseadas em respeito e apoio mútuo. Tais características contribuem para o fortalecimento do clima organizacional positivo, no qual os colaboradores se sentem mais seguros para expressar ideias, compartilhar dificuldades e participar ativamente dos processos organizacionais.

Entretanto, a literatura também aponta limitações relevantes nas pesquisas existentes sobre inteligência emocional no contexto da liderança. Um dos principais desafios refere-se à predominância de estudos com delineamento transversal, os quais analisam relações entre variáveis em um único momento temporal. Esse tipo de abordagem limita a compreensão de relações causais entre inteligência emocional da liderança e indicadores organizacionais, como clima organizacional, satisfação no trabalho e bem-estar dos colaboradores.

Além disso, observa-se significativa diversidade conceitual na definição do constructo de inteligência emocional, o que pode gerar inconsistências na mensuração e na comparação entre estudos. Diferentes modelos teóricos e instrumentos de avaliação são utilizados na literatura, variando desde abordagens baseadas em habilidades cognitivas até perspectivas que

compreendem a inteligência emocional como um conjunto mais amplo de competências socioemocionais. Essa heterogeneidade conceitual pode dificultar a consolidação de resultados empíricos e a construção de um corpo teórico mais integrado sobre o tema.

Quanto ao objetivo proposto, os resultados permitiram compreender que a inteligência emocional da liderança influencia positivamente tanto o clima organizacional quanto o bem-estar ocupacional. A revisão da literatura evidenciou que líderes emocionalmente inteligentes favorecem ambientes caracterizados por maior cooperação, confiança, segurança psicológica e satisfação profissional. Dessa forma, considera-se que o objetivo geral da pesquisa foi alcançado, uma vez que os estudos analisados demonstraram de maneira consistente a relevância das competências emocionais para a eficácia da liderança contemporânea.

Diante dessas limitações, evidencia-se a necessidade de pesquisas futuras que adotem metodologias mais robustas e delineamentos longitudinais, capazes de acompanhar as dinâmicas organizacionais ao longo do tempo. Estudos dessa natureza podem contribuir para aprofundar a compreensão das relações entre inteligência emocional, práticas de liderança e bem-estar organizacional, permitindo identificar de forma mais precisa os mecanismos por meio dos quais as competências emocionais dos líderes influenciam o funcionamento das equipes e a qualidade do ambiente de trabalho.

REFERÊNCIAS

BOYATZIS, Richard E. Competencies in the 21st century. **Journal of Management Development**, v. 28, n. 1, p. 5–12, 2009. <https://doi.org/10.1108/02621710910955993>

CARMELI, Abraham. 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. <https://doi.org/10.1108/02683940310511881>



CARMELI, Abraham; YITZHAK-HALEVY, Meyrav; WEISBERG, Jacob. The relationship between emotional intelligence and psychological safety and learning behaviors in organizations. **Journal of Managerial Psychology**, v. 24, n. 1, p. 66–78, 2009. <https://doi.org/10.1108/02683940910922534>

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2020.

DANNA, Karen; GRIFFIN, Ricky W. Health and well-being in the workplace: a review and synthesis of the literature. **Journal of Management**, v. 25, n. 3, p. 357–384, 1999. <https://doi.org/10.1177/014920639902500305>

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

GOLEMAN, Daniel. What makes a leader? **Harvard Business Review**, v. 76, n. 6, p. 93–102, 1998.

GOLEMAN, Daniel. Leadership that gets results. **Harvard Business Review**, v. 78, n. 2, p. 78–90, 2000.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MAYER, John D.; SALOVEY, Peter; CARUSO, David R. Emotional intelligence: new ability or eclectic traits? **American Psychologist**, v. 63, n. 6, p. 503–517, 2008. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.63.6.503>

MIAO, Chao; HUMPHREY, Ronald H.; QIAN, Shanshan. Emotional intelligence and leadership effectiveness: a meta-analysis. **Journal of Organizational Behavior**, v. 39, n. 5, p. 679–690, 2018. <https://doi.org/10.1002/job.2219>

REGO, Arménio; PINA E CUNHA, Miguel. **Liderança e inteligência emocional**. Lisboa: RH Editora, 2018.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. **Comportamento organizacional**. 18. ed. São Paulo: Pearson, 2020.

SALOVEY, Peter; MAYER, John D. Emotional intelligence. **Imagination, Cognition and Personality**, v. 9, n. 3, p. 185–211, 1990. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>

SCHNEIDER, Benjamin; EHRHART, Mark G.; MACEY, William H. Organizational climate and culture. **Annual Review of Psychology**, v. 64, p. 361–388, 2013. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>

WARR, Peter. **Work, happiness, and unhappiness**. New York: Routledge, 2007.

WONG, Chi-Sum; LAW, Kenneth S. The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude. **The Leadership Quarterly**, v. 13, n. 3, p. 243–274, 2002.
[https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00099-1](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00099-1)