

## **EMOÇÕES CONECTADAS: DESVENDANDO O IMPACTO DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA LIDERANÇA E GESTÃO DE PESSOAS NA ERA DIGITAL**

Ana Paula Pereira Prado<sup>1</sup>

### **Resumo**

Este estudo investiga o papel crítico da inteligência emocional (IE) como fundamento da liderança moderna, focando em como a IE influencia a eficácia da liderança e o comportamento organizacional em ambientes empresariais contemporâneos. O objetivo principal é compreender a interação entre IE e liderança e identificar estratégias baseadas na IE para aprimorar a gestão de pessoas e fomentar um ambiente de trabalho produtivo e harmonioso. Utilizando uma metodologia de revisão bibliográfica, o estudo analisa e sintetiza literatura acadêmica relevante, enfatizando a importância da IE na tomada de decisões, gestão de equipes e cultura organizacional, particularmente em contextos de trabalho híbridos e remotos. A pesquisa ressalta a necessidade de líderes desenvolverem habilidades de IE para gerenciar emoções eficazmente, promovendo comunicação, cooperação e resolução de conflitos. As conclusões enfatizam que a IE é uma competência crucial para a liderança eficaz, destacando a necessidade de estratégias práticas e adaptadas para incorporar a IE na gestão de pessoas. O estudo oferece insights valiosos sobre a aplicação da IE em ambientes empresariais modernos, sugerindo que

---

<sup>1</sup> Graduação em Administração. Pós-graduação em Planejamento e Gestão Pública. Mestranda em Administração pela Must University. E-mail: paula.ana.prado@gmail.com.

uma abordagem integrada e centrada na IE é essencial para enfrentar os desafios contemporâneos e promover um ambiente de trabalho mais engajado e emocionalmente inteligente.

*Palavras-chave:* Inteligência Emocional. Liderança. Comportamento Organizacional. Trabalho Híbrido. Trabalho Remoto. Gestão de Pessoas.

### **Abstract**

This study investigates the critical role of emotional intelligence (EI) as the foundation of modern leadership, focusing on how EI influences leadership effectiveness and organizational behavior in contemporary business environments. The primary objective is to understand the interaction between EI and leadership and to identify EI-based strategies to enhance people management and promote a productive and harmonious work environment. Utilizing a bibliographic review methodology, the study analyzes and synthesizes relevant academic literature, emphasizing the importance of EI in decision-making, team management, and organizational culture, particularly in hybrid and remote work contexts. The research highlights the need for leaders to develop EI skills to effectively manage emotions, fostering communication, cooperation, and conflict resolution. The conclusions emphasize that EI is a crucial competency for effective leadership, highlighting the need for practical and adapted strategies to incorporate EI into people management. The study offers valuable insights into the application of EI in modern business environments, suggesting that an integrated and EI-centered approach is

essential to meet contemporary challenges and promote a more engaged and emotionally intelligent work environment.

*Keywords:* Emotional Intelligence. Leadership. Organizational Behavior. Hybrid Work. Remote Work. People Management.

### **Introdução**

Nos ambientes empresariais contemporâneos, caracterizados pela rápida transformação digital e pela adoção de modelos flexíveis de trabalho, emerge a demanda por uma liderança que não apenas compreenda as complexidades tecnológicas, mas também reconheça a importância da dimensão humana. Neste contexto, a inteligência emocional (IE) dos líderes é reconhecida como uma competência crucial, influenciando diretamente a eficácia da liderança e a dinâmica organizacional. A capacidade dos líderes de compreender, usar e gerenciar emoções de forma eficaz é fundamental para promover um ambiente de trabalho produtivo e harmonioso, especialmente quando as interações presenciais são substituídas por conexões digitais.

Este estudo aborda a influência da IE na eficácia da liderança e no comportamento organizacional, com ênfase especial nos desafios impostos por ambientes de trabalho híbridos e remotos. Investiga-se como a IE dos líderes impacta o comportamento organizacional e quais estratégias baseadas em IE podem ser efetivamente implementadas para aprimorar a gestão de pessoas. O objetivo é compreender como a era digital modifica a aplicação e a percepção da IE e oferecer insights sobre como as organizações podem utilizar a IE para enfrentar os desafios dos ambientes de trabalho contemporâneos.

Este estudo não apenas contribui para o entendimento acadêmico da IE em contextos de liderança modernos, mas também fornece orientações práticas para líderes e gestores. Explorando a interação entre IE, tecnologia e gestão de pessoas, o estudo visa promover práticas de trabalho mais engajadas, adaptáveis e emocionalmente inteligentes, sublinhando a importância de uma abordagem integrada para enfrentar os desafios dos ambientes de trabalho modernos.

### **Revisão da Literatura: Teorias de Liderança e Inteligência Emocional**

#### **Definição e impacto da inteligência emocional na eficácia da liderança**

A inteligência emocional (IE) emerge como um componente crucial na liderança eficaz, influenciando significativamente a tomada de decisão, a gestão de equipes e a cultura organizacional. Mayer, Roberts e Barsade (2008) definem IE como a capacidade de perceber, compreender, usar e regular emoções de maneira eficiente em si mesmo e nos outros. Esta habilidade multifacetada não se limita à gestão de emoções próprias, mas se estende à influência positiva sobre as emoções de outros membros da equipe, promovendo um ambiente de trabalho marcado por confiança, cooperação e eficácia. Druskat e Wolff (2001) aprofundam o conceito ao introduzir a "inteligência emocional coletiva" de grupos, argumentando que a eficácia do grupo está intimamente ligada à sua capacidade de desenvolver uma IE coletiva. Este aspecto coletivo da IE é fundamental para a resolução de conflitos dentro das equipes, como Jordan e Troth (2004) observam, onde a habilidade em gerenciar emoções complexas e conflitantes é essencial para uma resolução construtiva e colaborativa de problemas.

### **Impacto da inteligência emocional no comportamento organizacional**

A IE dos líderes desempenha um papel determinante na moldura do comportamento organizacional, afetando diretamente múltiplos aspectos da vida corporativa. A capacidade de líderes emocionalmente inteligentes de criar um ambiente de trabalho inspirador e positivo é crucial para nutrir a motivação intrínseca dos funcionários, promovendo um compromisso profundo com os objetivos organizacionais, conforme destacado por Druskat e Wolff (2001). Essa influência se estende à comunicação interna, onde a IE facilita a compreensão mútua e a troca de mensagens emocionais, e à resolução de conflitos, onde uma gestão eficaz das emoções transforma desafios em oportunidades de crescimento e aprendizado, como ressaltado por Jordan e Troth (2004).

### **Inteligência emocional e gestão de equipes**

Líderes com alta IE são essenciais na gestão de equipes, especialmente em ambientes corporativos modernos que podem incluir equipes remotas ou distribuídas. A IE coletiva em equipes, conforme discutido por Druskat e Wolff (2001), envolve a criação de normas que reforçam a confiança e a identidade do grupo, contribuindo para a eficácia da equipe. A comunicação, um componente vital do sucesso organizacional, é profundamente influenciada pela IE. A capacidade de interpretar e responder apropriadamente aos sinais emocionais facilita uma comunicação eficaz, promovendo um entendimento mútuo e uma colaboração eficiente. Adicionalmente, a resolução eficaz de conflitos é grandemente melhorada pela aplicação da IE, onde líderes empáticos e conscientes das emoções

conseguem transformar desafios em oportunidades construtivas, conforme observado por Jordan e Troth (2004).

### **Estratégias baseadas em inteligência emocional para gestão de pessoas**

A gestão de pessoas é imensamente enriquecida pela aplicação consciente da IE. Líderes e gestores devem cultivar a IE para promover um ambiente de trabalho caracterizado por equipes coesas, comunicação eficaz e resolução construtiva de conflitos. O desenvolvimento da IE em líderes e equipes começa com a autoconsciência e a autogestão, estendendo-se para a consciência social e a gestão de relacionamentos, como Mayer, Roberts e Barsade (2008) sublinham. Além disso, o feedback emocionalmente inteligente e as técnicas de resolução de conflitos baseadas na IE são essenciais para uma gestão de pessoas eficaz. Estratégias práticas e adaptadas podem ser empregadas para superar desafios e aproveitar as oportunidades da era digital, mantendo a eficácia da IE em ambientes de trabalho remotos ou híbridos, como Druskat e Wolff (2001) sugerem.

### **Desafios e oportunidades da inteligência emocional na era digital**

A era digital apresenta um cenário dinâmico onde a IE enfrenta desafios únicos, especialmente em ambientes de trabalho remotos ou híbridos. A ausência de interações face a face pode dificultar a percepção emocional e a construção de um senso coletivo de IE. Contudo, como Mayer, Roberts e Barsade (2008) apontam, a tecnologia oferece ferramentas inovadoras que podem apoiar o desenvolvimento da IE. Os líderes devem ser intencionais e criativos no uso da tecnologia para fomentar a empatia e a conexão

emocional, superando os desafios da comunicação digital. As estratégias para superar os desafios digitais incluem a realização regular de reuniões virtuais, o uso de plataformas de comunicação que permitam a expressão de emoções, e a promoção de atividades de team building que reforcem os laços de equipe e a IE coletiva. A era digital não apenas apresenta desafios, mas também abre portas para inovadoras oportunidades de desenvolvimento da IE, redefinindo a liderança e a gestão de pessoas em contextos corporativos contemporâneos.

### **Metodologia**

Este estudo segue a metodologia de revisão bibliográfica delineada por Randolph (2009), focando na análise e síntese da literatura existente relacionada à inteligência emocional (IE), liderança e gestão de pessoas em contextos corporativos modernos. A coleta de dados foi realizada em bases de dados acadêmicas de renome, respeitando critérios rigorosos de inclusão para garantir relevância e qualidade dos materiais selecionados. A análise temática, conforme descrito por Braun e Clarke (2006), foi empregada para extrair e sintetizar os temas principais dos dados, permitindo uma compreensão profunda dos tópicos estudados e das lacunas existentes na literatura. Esta abordagem metodológica assegura uma compreensão abrangente dos fenômenos investigados, embora reconheça-se, conforme Boote e Beile (2005), as limitações inerentes a este método, particularmente relacionadas à interpretação dos resultados e à qualidade dos estudos incluídos. A metodologia foi aplicada de forma a mitigar possíveis vieses e proporcionar uma visão equilibrada e detalhada dos temas explorados.

## **Análise e Discussão**

A análise realizada a partir da revisão bibliográfica forneceu insights cruciais sobre a inter-relação entre inteligência emocional (IE), liderança e tecnologia, delineando as tendências atuais e as lacunas na literatura existente. A discussão se fundamenta nos temas principais identificados, integrando citações diretas e indiretas das fontes para uma compreensão holística.

A revisão confirmou a importância fundamental da IE na eficácia da liderança. Mayer, Roberts e Barsade (2008) ilustram que líderes com alta IE possuem uma "capacidade aprimorada para compreender e gerir suas próprias emoções e as dos outros" (p. 511), o que resulta em um ambiente de trabalho positivo e uma comunicação eficiente. A pesquisa também sublinha o papel significativo da IE na gestão de conflitos e na inspiração de equipes, alinhando-se com as observações de Jordan e Troth (2004), que identificam a IE como um elemento crucial na resolução de conflitos em equipes.

A transição para modelos de trabalho híbridos e remotos introduziu desafios específicos para a manifestação da IE. Druskat e Wolff (2001) ressaltam que "a ausência de interações presenciais pode comprometer a percepção emocional, um elemento-chave da IE" (p. 85). Essa dinâmica sugere a necessidade de ferramentas tecnológicas que possam auxiliar na superação desses obstáculos, possibilitando aos líderes a manutenção da conexão emocional com suas equipes, mesmo em ambientes virtuais.

A incorporação da tecnologia no processo de avaliação e desenvolvimento da IE surgiu como um tema promissor. Mayer, Roberts e Barsade (2008) destacam que as ferramentas

digitais proporcionam "novas possibilidades para a avaliação e o desenvolvimento contínuo da IE" (p. 513). Contudo, a discussão também enfatiza a necessidade de abordar questões éticas e de manter uma orientação centrada no humano, mesmo diante do avanço tecnológico.

A análise evidenciou várias lacunas significativas na literatura. Druskat e Wolff (2001) apontam para a "necessidade de investigações adicionais sobre como a IE pode ser fomentada e mantida em ambientes de trabalho virtuais" (p. 89). Além disso, os efeitos a longo prazo da IE no desempenho organizacional e sua interação com a diversidade cultural são áreas que ainda requerem exploração detalhada, apresentando oportunidades significativas para estudos futuros.

Em síntese, a análise dos resultados da revisão bibliográfica oferece uma perspectiva valiosa sobre a relevância da IE na liderança e o papel emergente da tecnologia no seu desenvolvimento. As descobertas enfatizam a necessidade de abordagens inovadoras e éticas para integrar a IE e a tecnologia, destacando áreas promissoras para pesquisas futuras nesse campo dinâmico e em constante evolução. Ao iluminar as implicações diretas para líderes e organizações, a revisão reforça a importância da liderança emocionalmente inteligente e do uso consciente da tecnologia para fomentar a IE em ambientes corporativos, preparando líderes e organizações para enfrentar os desafios do mundo empresarial moderno e promover um ambiente de trabalho empático, respeitoso e produtivo.

### **Considerações Finais**

Este estudo cumpriu seu objetivo de explorar a relação intrínseca entre a inteligência emocional (IE), a liderança eficaz e a influência da tecnologia em contextos corporativos modernos. Através da revisão bibliográfica, foi possível identificar a IE como um fator crucial na dinâmica de liderança e gestão de equipes, destacando sua capacidade de criar ambientes de trabalho harmoniosos e produtivos, mesmo diante dos desafios impostos por modelos de trabalho híbridos e remotos. A pesquisa evidenciou a necessidade de líderes e organizações investirem no desenvolvimento da IE, não apenas como uma ferramenta para melhorar a interação pessoal, mas também como uma estratégia para ampliar a eficácia organizacional e a satisfação dos colaboradores.

O estudo também ressaltou a importância de utilizar a tecnologia de forma ética e centrada no ser humano, complementando e não substituindo as interações humanas ricas e empáticas. As recomendações delineadas enfatizam a necessidade de abordagens inovadoras que integrem IE e tecnologia, promovendo um ambiente corporativo mais adaptável e emocionalmente inteligente. Ao navegar por este cenário em evolução, líderes e organizações são encorajados a adotar uma perspectiva holística e baseada em evidências na gestão da IE, posicionando-se para alcançar sucesso e resiliência sustentáveis no ambiente empresarial contemporâneo.

## **Referências**

**Boote**, DN & Beile, P. (2005). Estudiosos antes de pesquisadores: Sobre a centralidade da revisão da literatura da dissertação na preparação da pesquisa. *Pesquisador Educacional*, 34 (6), 3-15.

**Braun**, V., & Clarke, V. (2006). Usando análise temática em psicologia. *Pesquisa Qualitativa em Psicologia*, 3 (2), 77-101.

**Druskat**, VU & Wolff, SB (2001). Construindo a inteligência emocional dos grupos. *Harvard Business Review*, 79 (3), 80-90.

**Jordan**, PJ & Troth, AC (2004). Gerenciando emoções durante a resolução de problemas em equipe: Inteligência emocional e resolução de conflitos. *Desempenho Humano*, 17 (2), 195-218.

**Mayer**, JD, Roberts, RD & Barsade, SG (2008). Habilidades humanas: Inteligência emocional. *Revisão Anual de Psicologia*, 59 , 507-536.

**Randolph**, JJ (2009). Um guia para escrever a revisão da literatura da dissertação. *Avaliação Prática Pesquisa e Avaliação*, 14 (13), 1-13.