



SERVIÇOS PÚBLICOS FEDERAL
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIAS E TECNOLOGIA GOIANO
CAMPUS POSSE

**A INFLUÊNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA COMUNICAÇÃO DO LÍDER
NA MEDIAÇÃO DE CONFLITOS EM EQUIPES ORGANIZACIONAIS: UMA
REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA**

SUSIMARA BALDUINO DA SILVA

**POSSE-GO
2026**

SUSIMARA BALDUINO DE SILVA

**A INFLUÊNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA COMUNICAÇÃO DO LÍDER
NA MEDIAÇÃO DE CONFLITOS EM EQUIPES ORGANIZACIONAIS: UMA
REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Federal De Educação, Ciência e Tecnologia Goiano Campus Posse, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientação: Prof. Esp. Liedson Marques de Souza

**POSSE-GO
2026**

TERMO DE CIÊNCIA E DE AUTORIZAÇÃO PARA DISPONIBILIZAR PRODUÇÕES TÉCNICO-CIENTÍFICAS NO REPOSITÓRIO INSTITUCIONAL DO IF GOIANO

Com base no disposto na Lei Federal nº 9.610, de 19 de fevereiro de 1998, AUTORIZO o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano a disponibilizar gratuitamente o documento em formato digital no Repositório Institucional do IF Goiano (RIIF Goiano), sem ressarcimento de direitos autorais, conforme permissão assinada abaixo, para fins de leitura, download e impressão, a título de divulgação da produção técnico-científica no IF Goiano.

IDENTIFICAÇÃO DA PRODUÇÃO TÉCNICO-CIENTÍFICA

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Tese (doutorado) | <input type="checkbox"/> Artigo científico |
| <input type="checkbox"/> Dissertação (mestrado) | <input type="checkbox"/> Capítulo de livro |
| <input type="checkbox"/> Monografia (especialização) | <input type="checkbox"/> Livro |
| <input checked="" type="checkbox"/> TCC (graduação) | <input type="checkbox"/> Trabalho apresentado em evento |

Produto técnico e educacional - Tipo:

Nome completo do autor:

SUSIMARA BALDUINO DA SILVA

Matrícula:

2023107202930002

Título do trabalho:

A INFLUÊNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA COMUNICAÇÃO DO LÍDER NA MEDIAÇÃO DE CONFLITOS EM EQUIPES ORGANIZACIONAIS: UMA REVISÃO SITEMÁTICA DE LITERATURA

RESTRIÇÕES DE ACESSO AO DOCUMENTO

Documento confidencial: Não Sim, justifique:

Informe a data que poderá ser disponibilizado no RIIF Goiano: / /

O documento está sujeito a registro de patente? Sim Não

O documento pode vir a ser publicado como livro? Sim Não

DECLARAÇÃO DE DISTRIBUIÇÃO NÃO-EXCLUSIVA

O(a) referido(a) autor(a) declara:

- Que o documento é seu trabalho original, detém os direitos autorais da produção técnico-científica e não infringe os direitos de qualquer outra pessoa ou entidade;
- Que obteve autorização de quaisquer materiais inclusos no documento do qual não detém os direitos de autoria, para conceder ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano os direitos requeridos e que este material cujos direitos autorais são de terceiros, estão claramente identificados e reconhecidos no texto ou conteúdo do documento entregue;
- Que cumpriu quaisquer obrigações exigidas por contrato ou acordo, caso o documento entregue seja baseado em trabalho financiado ou apoiado por outra instituição que não o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano.



Documento assinado digitalmente

SUSIMARA BALDUINO DA SILVA

Data: 29/06/2026 11:49:55-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Posse - GO

Local

/ /

Data

Assin

Documento assinado digitalmente

s autorais



LIEDSON MARQUES DE SOUZA

Data: 29/06/2026 15:05:20-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Ciente e de acordo:

Assinatura do(a) orientador(a)



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA GOIANO

Ata nº 11/2026 - CE-POS/GE-POS/CMPPOS/IFGOIANO

ATA DE DEFESA DE TRABALHO DE CURSO - BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO, CAMPUS
POSSE

No dia 15 de junho de 2026, às 17 horas e 16 minutos, foi realizada a banca de defesa do Trabalho de Curso (TC) da discente **Susimara Balduino da Silva** (matrícula nº [2023107202930002](#)), com trabalho intitulado: "**A INFLUÊNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA COMUNICAÇÃO DO LÍDER NA MEDIAÇÃO DE CONFLITOS EM EQUIPES ORGANIZACIONAIS: UMA REVISÃO DE LITERATURA**", como requisito indispensável à integralização do curso de Bacharelado em Administração oferecido pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano, Campus Posse (GO).

A Banca Examinadora, composta por:

Liedson Marques de Souza (Orientador como presidente),
Helane Gomes da Fonseca (1º membro),
Kelly Pereira da Silva (2º membro),

deliberou e decidiu, pela:

- Aprovação;
 Aprovação condicionada aos seguintes reparos, sob fiscalização do Prof. Orientador;
 Reprovação

do trabalho com nota final Nove vírgula três **(9,3)**.

Eu, presidente da banca, lavrei a presente ata que segue assinada por mim, e pelos demais membros da Banca Examinadora.

Liedson Marques de Souza
(Assinado eletronicamente)

Helane Gomes da Fonseca
(Assinado eletronicamente)

Kelly Pereira da Silva
(Assinado eletronicamente via)

Susimara Balduino da Silva
(Assinado eletronicamente)

Documento assinado eletronicamente por:

- **Liedson Marques de Souza**, **PROF ENS BAS TEC TECNOLOGICO-SUBSTITUTO**, em 16/06/2026 13:55:42.
- **Kelly Pereira da Silva**, **PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO**, em 16/06/2026 13:59:23.
- **Susimara Balduino da Silva**, **2023107202930002 - Discente**, em 16/06/2026 14:02:28.
- **Helane Gomes da Fonseca**, **PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO**, em 16/06/2026 14:59:30.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 15/06/2026. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifgoiano.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 830913

Código de Autenticação: 7b5e9a7e14



INSTITUTO FEDERAL GOIANO

Campus Posse

Rodovia GO - 453 km 2,5, Fazenda Vereda do Canto, SN, Distrito Agroindustrial, POSSE / GO, CEP 73900-000

(62) 9390-5391, (62) 3605-3698

AGRADECIMENTOS

Expresso minha gratidão neste registro, reconhecendo a todos que fizeram parte da minha caminhada acadêmica. Primeiramente agradeço a Deus, pela minha vida e por me acompanhar em cada dia dela, agradeço por ter me sustentado em cada etapa desta trajetória e por me dar sabedoria e conforto nos momentos que precisei para enfrentar os obstáculos que surgiram pelo caminho.

Ao meu esposo Evanildo Mota e aos meus filhos Maísa e Miguel Mota, minha base e meu maior incentivo, agradeço pela compreensão nos momentos em que precisei estar ausente para estudar, e por nunca me deixarem esquecer do meu potencial mesmo quando tudo parecia difícil. Essa conquista também é de vocês, que vivenciaram comigo cada desafio dessa jornada. Amo vocês.

Aos meus pais, Henrique e Vilma, e a todos os meus irmãos, agradeço por terem acreditado em mim antes mesmo de eu acreditar em mim mesma, e por todo apoio que me deram ao longo dos anos. Esta vitória eu dedico a vocês, que sempre fizeram parte da minha história. Dedico também, com profundo carinho, à minha avó Bertulina, que já não está mais entre nós, mas que segue viva em minhas lembranças e em cada conquista que alcanço. Que esta graduação seja também uma forma de honrar tudo o que você representou para nossa família.

Ao meu orientador, Liedson Marques de Souza, expresso minha gratidão pela forma cuidadosa com que conduziu minha orientação, pelas valiosas contribuições que tornaram este trabalho mais consistente, e pela paciência ao longo de todo o processo. Foi uma honra ter sido orientada por você.

Por último, mas não menos importante, sou grata a todas as pessoas que, direta ou indiretamente, tornaram possível a realização deste trabalho. Cada palavra de apoio, cada gesto de carinho, teve seu valor nessa construção. Tenho a certeza de que essa vitória não é só minha, ela pertence a todos que caminharam comigo até aqui.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figuras

Figura 1- Fluxograma PRISMA da seleção dos estudos.....	18
---	----

Quadros

Quadro 1- Classificação Metodológica da Pesquisa.....	16
Quadro 2- Síntese dos principais achados dos estudos analisados.....	19
Quadro 3- Síntese interpretativa dos resultados.....	22
Quadro 4- Efeitos da presença e ausência da inteligência emocional na liderança....	23

Tabelas

Tabela 1- Critérios de Inclusão e Exclusão.....	17
Tabela 2- Relação entre componentes da IE e efeitos na comunicação.....	20

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	07
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	10
2.1 Componentes da Inteligência Emocional na Liderança.....	10
2.2 Estratégias Comunicacionais da Inteligência Emocional na Mediação de Conflitos.....	12
2.3 Evidências Empíricas Brasileiras e Lacunas.....	13
3 METODOLOGIA.....	15
4 RESULTADOS.....	19
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	25
REFERÊNCIAS.....	28

A INFLUÊNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA COMUNICAÇÃO DO LÍDER NA MEDIAÇÃO DE CONFLITOS EM EQUIPES ORGANIZACIONAIS: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA

Susimara Balduino da Silva
Graduanda em Administração - IF Goiano, Câmpus Posse
susimarasilva97@gmail.com

Liedson Marques de Souza
Especialista em Psicologia Organizacional – Gran Faculdade
Liedson.marques@ifgoiano.edu.br

Resumo: O presente artigo teve como objetivo analisar a influência da inteligência emocional na comunicação do líder como estratégia de mediação de conflitos em equipes organizacionais, com foco em seus impactos na comunicação interpessoal e na gestão de conflitos. O estudo fundamenta-se nos conceitos de inteligência emocional propostos por autores como Goleman, Mayer e Salovey, destacando competências como autoconsciência, autorregulação, empatia e habilidades sociais como essenciais para o desempenho profissional. Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa, com abordagem exploratória e desenvolvida por revisão sistemática da literatura (RSL) conduzida pelo método PRISMA, com ênfase nas bases Google Scholar e SciELO Brasil, abrangendo publicações de 2006 a 2025, com critérios de inclusão voltados a estudos sobre inteligência emocional, liderança, comunicação organizacional e gestão de conflitos no contexto brasileiro. Os resultados evidenciam que a inteligência emocional contribui significativamente para a melhoria da comunicação do líder na mediação de conflitos em equipes organizacionais, favorecendo práticas como escuta ativa, assertividade e empatia, além de atuar na redução de conflitos e no fortalecimento das relações interpessoais. Observou-se também que líderes emocionalmente inteligentes apresentam maior capacidade de mediação de conflitos e promoção de ambientes colaborativos. Conclui-se que a inteligência emocional constitui um elemento estratégico para o sucesso organizacional, sendo recomendada a implementação de práticas voltadas ao desenvolvimento dessas competências no ambiente de trabalho, bem como a ampliação de estudos empíricos sobre o tema.

Palavras-chave: Inteligência emocional; Liderança; Comunicação organizacional; Mediação de conflitos.

Abstract: This article aimed to analyze the influence of emotional intelligence on leader communication as a conflict mediation strategy within organizational teams, focusing on its impact on interpersonal communication and conflict management. The study is grounded in emotional intelligence concepts proposed by authors such as Goleman, Mayer, and Salovey, highlighting competencies—such as self-awareness, self-regulation, empathy, and social skills—as essential for professional performance. Methodologically, this is a qualitative, exploratory study conducted via a systematic literature review (SLR) using the PRISMA

method. It focused on the Google Scholar and SciELO Brazil databases, covering publications from 2006 to 2025, with inclusion criteria targeting studies on emotional intelligence, leadership, organizational communication, and conflict management within the Brazilian context. The results demonstrate that emotional intelligence significantly contributes to improving leader communication during conflict mediation in organizational teams, fostering practices such as active listening, assertiveness, and empathy, while also helping to reduce conflict and strengthen interpersonal relationships. It was also observed that emotionally intelligent leaders possess a greater capacity for mediating conflicts and fostering collaborative environments. The study concludes that emotional intelligence is a strategic element for organizational success; therefore, the implementation of practices aimed at developing these competencies in the workplace is recommended, as is the expansion of empirical research on the subject.

Keywords: Emotional intelligence; Leadership; Organizational communication; Conflict mediation.

1 INTRODUÇÃO

No cenário atual das organizações, onde o trabalho em equipe se tornou mais complexo e interdependente, os conflitos interpessoais continuam sendo um desafio recorrente nas empresas brasileiras. Essas situações não impactam apenas a produtividade, mas também interferem no clima organizacional, no bem-estar dos colaboradores e conseqüentemente, na própria sustentabilidade das instituições. Após a pandemia, com a consolidação do trabalho remoto e híbrido, as interações passaram a exigir ainda mais preparo emocional dos líderes, tornando a gestão de conflitos um ponto sensível nas rotinas corporativas, conforme evidenciado por Ferrari e Ghedine (2021) e Rocha e Lima (2021), que identificaram aumento das tensões interpessoais e da demanda por lideranças emocionalmente competentes em contextos de trabalho remoto e híbrido. Sob a perspectiva da Administração, especialmente no campo da Gestão de Pessoas e do Comportamento Organizacional, compreender como a liderança emocional influencia essas dinâmicas torna-se essencial para a sustentabilidade das instituições.

A inteligência emocional é a capacidade de reconhecer, entender e gerenciar as próprias emoções. No contexto da liderança, ela se manifesta em situações cotidianas como a condução de feedbacks difíceis, a tomada de decisão sob pressão ou a gestão de conflitos em reuniões de equipe. No ambiente organizacional, essa habilidade inclui autocontrole, empatia, autorregulação e comunicação assertiva. Nesse sentido, Daniel Goleman (1998) destaca que a inteligência emocional é um dos principais fatores para o desenvolvimento de lideranças eficazes, pois está

diretamente relacionada à forma como o indivíduo lida com si mesmo e com os outros no ambiente de trabalho. Isso é especialmente relevante para líderes que precisam mediar conflitos e liderar equipes sob pressão

Dessa forma, a inteligência emocional (IE) passa a ocupar um papel central na atuação da liderança. Mais do que um conceito teórico, ela se configura como uma ferramenta prática que permite ao gestor compreender e administrar suas próprias emoções, além de lidar de forma mais equilibrada com as emoções da equipe, utilizando uma comunicação mais clara e resolutiva, especialmente no contexto das organizações brasileiras, com ênfase no setor de serviços, onde as relações interpessoais são intensas e a liderança emocional exerce papel estratégico.

Nesse sentido, pesquisas como a de realizadas no contexto organizacional brasileiro evidenciam que a inteligência emocional influencia diretamente a qualidade das relações interpessoais no trabalho, favorecendo o engajamento e a coesão em empresas de comércio e serviços (Weiler *et.al*, 2022). Além disso, Ferrari e Ghedine (2021) demonstram que a inteligência emocional tem sido reconhecida como um elemento essencial da liderança contemporânea, especialmente por contribuir para a mediação de conflitos e para a redução de tensões nos grupos de trabalho.

Dessa forma, sustenta-se que integrar inteligência emocional à comunicação entre líder e equipe é uma estratégia eficaz para minimizar ruídos, evitar desgastes desnecessários e fortalecer o desempenho coletivo. Essa perspectiva encontra respaldo em evidências empíricas produzidas em contextos nacionais, como pesquisas desenvolvidas em Mato Grosso e em ambientes hospitalares (Carvalho *et al.*, 2006), que reforçam a relevância da dimensão emocional na condução das equipes.

Diante desse contexto, propõe-se a seguinte questão norteadora: como os componentes da inteligência emocional influenciam a comunicação do líder na mediação de conflitos em equipes do setor de serviços no contexto organizacional brasileiro? Porém, embora a delimitação ao setor de serviços oriente o recorte temático do estudo, os dez estudos selecionados abrangem diferentes contextos organizacionais brasileiros, incluindo ambientes hospitalares, empresas de serviços e organizações públicas, ampliando a validade das evidências sem comprometer o foco analítico proposto. Quanto aos objetivos, o estudo organiza-se em um objetivo geral e objetivos específicos. Diante da delimitação temática adotada busca-se analisar a

influência da inteligência emocional na comunicação dos líderes como estratégia de mediação de conflitos em equipes organizacionais brasileiras.

Como objetivos específicos, pretende-se: (i) identificar os principais componentes da inteligência emocional aplicáveis à liderança; (ii) analisar evidências empíricas de estudos realizados no contexto brasileiro que relacionam inteligência emocional, comunicação e mediação de conflitos em equipes organizacionais e (iii) apresentar práticas comunicativas mais assertivas, fundamentadas na inteligência emocional, voltadas à mediação de conflitos no ambiente organizacional.

A partir da problemática, a escolha do tema se justifica tanto pela sua relevância prática quanto pela contribuição teórica no contexto brasileiro. O país apresenta índices significativos de rotatividade no mercado de trabalho, muitas vezes associados a falhas de comunicação e à condução inadequada de conflitos, o que gera impactos financeiros e organizacionais consideráveis. Dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2023) indicam que a taxa de rotatividade no Brasil pode atingir aproximadamente 40% ao ano, especialmente nos setores de comércio e serviços. Além disso, informações do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados apontam que esse índice pode variar entre 36% e 56% ao ano, evidenciando a dificuldade das organizações em manter vínculos empregatícios estáveis (CAGED, 2024). Esse cenário impacta diretamente a produtividade, o clima organizacional e os custos das empresas, uma vez que a substituição de colaboradores envolve despesas com recrutamento, seleção e treinamento (Chiavenato, 2014).

Nesse sentido, pesquisas relacionam a inteligência emocional a comportamentos organizacionais como motivação, engajamento e capacidade de resolução de conflitos, destacando seu papel no fortalecimento da coesão em equipes lideradas de forma mais consciente (Faria, 2009). Optou-se por delimitar o estudo à comunicação do líder na resolução de conflitos em equipes empresariais brasileiras porque, embora existam diversas produções sobre inteligência emocional de forma ampla, ainda são menos frequentes as análises voltadas especificamente para a mediação exercida pelo líder em contextos organizacionais nacionais, como apontam estudos de Lima e Rocha (2021) e revisão de Ferrari e Ghedine (2021).

Esse recorte permite aprofundar a discussão e dialogar diretamente com as demandas atuais das empresas, nas quais a gestão das emoções tem se consolidado como diferencial estratégico. Em empresas do setor de serviços, por exemplo, a ausência dessa competência na liderança tende a intensificar mal-entendidos e

reduzir o engajamento, conforme evidenciado em pesquisa realizada com 314 participantes (Weiler *et.al* , 2022).

Do ponto de vista científico, o estudo contribui para o avanço da produção nacional ao articular pesquisas que tratam das emoções no ambiente organizacional, ainda pouco exploradas de forma integrada. Ao concentrar a análise no contexto brasileiro, o trabalho fortalece o diálogo com autores indexados em bases como o SciELO, como Moraes e Oliveira (2007), ampliando a compreensão sobre o papel da inteligência emocional nas relações de trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Componentes da Inteligência Emocional na Liderança

A inteligência emocional tem se consolidado como um dos principais elementos associados à eficácia da liderança no contexto organizacional contemporâneo. De acordo com Daniel Goleman (1998), a inteligência emocional refere-se à capacidade de reconhecer, compreender e gerenciar as próprias emoções, além de lidar de forma adequada com as emoções dos outros. Essa competência se torna essencial no ambiente de trabalho, onde o líder precisa constantemente tomar decisões, mediar relações e lidar com pressões.

Os estudos pioneiros de Salovey e Mayer (1990) já indicavam que a inteligência emocional está diretamente relacionada à forma como os indivíduos processam informações emocionais e utilizam essas informações para orientar pensamentos e ações. Nesse sentido, líderes com maior domínio emocional tendem a apresentar comportamentos mais equilibrados e eficazes na gestão de equipes.

Entre os principais componentes da inteligência emocional, destacam-se a autoconsciência, a autorregulação, a empatia e as habilidades sociais (Goleman, 1998). A autoconsciência permite ao líder compreender suas emoções e seus impactos no comportamento, enquanto a autorregulação está associada ao controle emocional diante de situações adversas. Já a empatia possibilita a compreensão das emoções dos outros, favorecendo relações interpessoais mais saudáveis.

Na prática, a autoconsciência permite ao líder reconhecer suas emoções em situações de pressão, evitando decisões impulsivas e favorecendo escolhas mais equilibradas. A autorregulação contribui para o controle de reações diante de conflitos, impedindo que tensões se intensifiquem no ambiente de trabalho. A empatia

possibilita compreender diferentes perspectivas dos membros da equipe, facilitando a mediação de conflitos e a construção de soluções mais colaborativas. Já as habilidades sociais influenciam diretamente a forma como o líder se comunica, engaja a equipe e promove relações interpessoais mais saudáveis no contexto organizacional.

Nesse sentido, Oliveira *et al.* (2022) observaram que líderes que utilizavam práticas de escuta ativa e comunicação empática apresentavam redução significativa nos conflitos interpessoais e maior coesão entre os membros da equipe. De forma semelhante, Carvalho *et al.* (2006) identificaram que a regulação emocional favorece uma comunicação mais equilibrada em ambientes de pressão, contribuindo para relações de trabalho mais estáveis e colaborativas.

A empatia, em especial, é apontada como um dos pilares da liderança eficaz, pois contribui para a construção de relações baseadas em confiança e respeito. Além disso, as habilidades sociais, como comunicação e influência, permitem ao líder conduzir interações de forma mais estratégica e eficiente. Gomes e Maranhão (2020) ressaltam que a inteligência emocional favorece relações interpessoais mais equilibradas e colaborativas, reduzindo desgastes emocionais e fortalecendo a qualidade da comunicação no ambiente organizacional.

No contexto organizacional, a inteligência emocional também está relacionada ao comportamento organizacional, influenciando aspectos como motivação, desempenho e clima organizacional. Segundo Faria (2009), líderes que desenvolvem competências emocionais tendem a estabelecer ambientes de trabalho mais equilibrados, reduzindo tensões e favorecendo relações mais produtivas.

Dessa forma, a inteligência emocional deixa de ser apenas uma habilidade individual e passa a ser reconhecida como uma competência essencial para a liderança. Essa perspectiva dialoga diretamente com os estudos em Comportamento Organizacional e Gestão de Pessoas, campos que reconhecem as competências socioemocionais como fatores determinantes para o desempenho individual e coletivo nas organizações (Chiavenato, 2014).

Dessa forma, a inteligência emocional deixa de ser apenas uma habilidade individual e passa a ser reconhecida como uma competência essencial para a liderança. Ao considerar seus principais componentes e suas aplicações no cotidiano organizacional, observa-se que essa competência influencia diretamente a tomada de decisão, a qualidade da comunicação e a condução de conflitos, atendendo ao

objetivo deste estudo de identificar os principais elementos da inteligência emocional aplicáveis à liderança.

2.2. Estratégias Comunicacionais da Inteligência Emocional na Mediação de Conflitos

A comunicação constitui um dos principais instrumentos utilizados pelo líder na condução de equipes, especialmente em situações de conflito. De acordo com Robbins (2014), a comunicação organizacional exerce papel fundamental na redução de ruídos, na construção de entendimento comum e na prevenção de conflitos interpessoais. Conflitos típicos como ruídos em processos de feedback, divergências sobre metas entre departamentos ou mal-entendidos em comunicações remotas ilustram situações em que a competência emocional do líder se torna decisiva para evitar que aconteçam.

Nesse contexto, a inteligência emocional se apresenta como um fator determinante para a qualidade da comunicação. Segundo Ferrari e Ghedine (2021), líderes com maior domínio emocional tendem a se comunicar de forma mais clara, empática e assertiva, o que favorece a mediação de conflitos e a construção de soluções mais equilibradas no ambiente organizacional.

No contexto brasileiro, Oliveira *et al.* (2022) identificaram em um estudo realizado com profissionais de empresas de serviços em Mato Grosso, que equipes lideradas por gestores que utilizavam práticas de escuta ativa e comunicação empática apresentaram redução significativa nos conflitos interpessoais e maior coesão entre os colaboradores. Esse achado demonstra que a inteligência emocional influencia diretamente a qualidade da comunicação e a condução das relações no ambiente organizacional.

De forma complementar, Carvalho *et al.* (2006), em estudo realizado em ambiente hospitalar, identificaram que líderes com maior capacidade de regulação emocional apresentavam melhor desempenho na condução de situações de pressão, promovendo uma comunicação mais equilibrada e reduzindo conflitos nas equipes. Esses achados demonstram que o controle emocional do líder é um fator essencial para evitar escaladas de conflito e favorecer o diálogo construtivo.

Outro aspecto relevante refere-se à utilização de estratégias comunicacionais específicas, como a escuta ativa e a comunicação assertiva. A escuta ativa permite

ao líder compreender não apenas o conteúdo da fala, mas também o contexto emocional dos envolvidos, enquanto a comunicação assertiva possibilita a expressão de ideias de forma clara e respeitosa. Segundo Primo e Bucci (2022), essas estratégias contribuem para a transformação de situações de confronto em oportunidades de diálogo e resolução colaborativa de problemas, que podem servir como recomendações práticas para líderes e organizações que buscam desenvolver ambientes de trabalho mais colaborativos.

Dessa forma, observa-se que a inteligência emocional atua como mediadora da comunicação do líder, influenciando diretamente a forma como os conflitos são conduzidos nas organizações. Ao articular competências emocionais com práticas comunicacionais eficazes, o líder torna-se capaz de promover ambientes mais equilibrados, reduzir tensões e fortalecer as relações interpessoais no contexto organizacional brasileiro.

2.3. Evidências Empíricas Brasileiras e Lacunas

No Brasil, estudos como os de Oliveira *et al.* (2022), Faria (2009) e Ferrari e Ghedine (2021) têm buscado analisar a relação entre inteligência emocional, liderança e desempenho organizacional, evidenciando a importância dessa competência no contexto das organizações. Pesquisas realizadas em empresas de serviços indicam que a inteligência emocional está diretamente relacionada à qualidade das relações interpessoais e ao nível de engajamento dos colaboradores (Weiler *et al.*, 2022).

De forma complementar, Carvalho *et al.* (2006), em estudo desenvolvido em ambiente hospitalar, identificaram que líderes com maior capacidade de regulação emocional apresentaram melhor desempenho na condução de equipes sob pressão, favorecendo uma comunicação mais equilibrada e contribuindo para a diminuição de tensões no ambiente de trabalho. Esse resultado evidencia que a inteligência emocional exerce influência direta na forma como os conflitos são percebidos e gerenciados, impactando tanto o clima organizacional quanto a eficiência das equipes.

Segundo Faria (2009), a inteligência emocional também influencia o comportamento organizacional, estando associada à motivação, satisfação no trabalho e desempenho dos colaboradores. Nesse sentido, líderes emocionalmente inteligentes tendem a criar ambientes mais positivos, favorecendo o desenvolvimento das equipes.

Apesar dos avanços observados, a literatura nacional ainda apresenta lacunas relevantes. Parte significativa dos estudos aborda a inteligência emocional de maneira ampla, com menor aprofundamento de sua aplicação específica na comunicação do líder como mediador de conflitos. Ferrari e Ghedine (2021) e Silva *et al.* (2025) destacam que a literatura nacional ainda carece de investigações que integrem, de forma mais direta, os aspectos emocionais e comunicacionais da liderança no contexto organizacional brasileiro. Essa lacuna foi identificada a partir da análise dos próprios estudos selecionados nesta revisão, os quais, em suas considerações finais, apontam a necessidade de pesquisas que articulem a IE, a comunicação e a mediação de conflitos de forma integrada no contexto nacional.

Segundo os autores, essa limitação dificulta análises mais aplicadas sobre como as competências emocionais do líder influenciam a condução de conflitos e os resultados nas equipes. Diante dessa lacuna, o presente estudo se propõe a contribuir ao articular de forma integrada, os componentes da inteligência emocional com a comunicação do líder e a mediação de conflitos no contexto organizacional brasileiro, oferecendo uma síntese da literatura nacional sobre o tema.

Além disso, os estudos analisados demonstram que a inteligência emocional influencia não apenas a resolução direta dos conflitos, mas também a construção do clima organizacional e a qualidade das relações interpessoais ao longo do tempo. Ambientes em que os líderes apresentam maior capacidade de escuta, empatia e regulação emocional tendem a desenvolver relações mais colaborativas e menor incidência de tensões recorrentes. Nesse sentido, Gomes e Maranhão (2020) destacam que a inteligência emocional contribui para a redução do estresse e fortalecimento das relações no ambiente de trabalho, enquanto Moraes e Oliveira (2007) apontam que a comunicação mediada pelas emoções favorece uma condução mais humanizada dos conflitos organizacionais. Esses resultados reforçam que a inteligência emocional não atua apenas como ferramenta de resolução de problemas, mas como elemento estratégico para a manutenção de ambientes organizacionais mais equilibrados e produtivos.

Dessa forma, o presente estudo busca contribuir para essa discussão, ao articular conceitos teóricos e evidências empíricas, com foco na atuação do líder e na utilização da inteligência emocional como ferramenta estratégica para a mediação de conflitos nas organizações brasileiras.

3 METODOLOGIA

Este trabalho caracteriza-se como uma pesquisa de natureza exploratória, com abordagem qualitativa, desenvolvida por meio de uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL), conduzida conforme as diretrizes do método PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*). A opção por esses recursos justifica-se pelo rigor metodológico que os caracteriza, com critérios explícitos de inclusão e exclusão, estratégia de busca replicável em bases indexadas e fluxo de seleção transparente. A opção por esse percurso metodológico ocorreu em razão do próprio objetivo do estudo, que busca compreender como a inteligência emocional se relaciona com a comunicação do líder na mediação de conflitos em equipes empresariais brasileiras.

A pesquisa exploratória mostra-se adequada quando se pretende aprofundar um tema ainda pouco delimitado em contextos específicos, permitindo maior aproximação com o fenômeno investigado (Gil, 2008). No cenário nacional, embora existam diversos estudos sobre inteligência emocional, observa-se que ainda são limitadas as análises que articulam diretamente essa competência à comunicação do líder voltada à resolução de conflitos organizacionais. A abordagem qualitativa foi adotada por possibilitar a interpretação e análise de conteúdos teóricos já produzidos, sem a necessidade de coleta de dados em campo. Esse tipo de abordagem permite compreender o fenômeno de forma mais ampla, considerando diferentes perspectivas presentes na literatura (Minayo, 2014).

Foram priorizadas publicações no período de 2006 a 2025 que tratassem explicitamente da relação entre inteligência emocional, liderança, comunicação e gestão de conflitos em ambientes organizacionais. Considerando a prática consolidada na área de Administração e Estudos Organizacionais, especialmente quando se busca compreender um fenômeno a partir de produções já existentes (Gil, 2008). A escolha dessa abordagem permitiu reunir contribuições teóricas e evidências empíricas sem a necessidade de coleta de dados primários, apoiando-se em fontes acadêmicas reconhecidas, como periódicos científicos e repositórios universitários.

Quadro 01. Classificação Metodológica da Pesquisa

Classificação da Pesquisa	Exploratória: busca ampliar a compreensão sobre a atuação da inteligência emocional na mediação de conflitos por líderes no contexto empresarial brasileiro.	Gil (2008)
Abordagem da Pesquisa	Qualitativa: fundamentada na interpretação e análise crítica de produções acadêmicas relacionadas ao tema.	Minayo (2014)
Instrumento de Pesquisa	Revisão Sistemática da Literatura (RSL): levantamento e análise de artigos científicos, revisões sistemáticas e monografias indexadas, com protocolo de busca explícito e critérios de seleção sistemáticos.	Fink (2010).
Coleta de dados	Fontes secundárias: artigos científicos, monografias e revisões sistemáticas publicadas em bases acadêmicas nacionais, com foco em estudos realizados em organizações brasileiras	Weiler <i>et.al.</i> , (2022) Carvalho <i>et.al.</i> , (2006)

Fonte: Elaborada pela Autora (2026)

Para organizar de forma mais clara o processo de seleção dos estudos, foi utilizado o método *PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses)*, amplamente utilizado em pesquisas de revisão por permitir maior transparência e organização das etapas de busca e seleção dos materiais (Page *et. al.*,2021). Esse método estrutura o processo em fases bem definidas, desde a identificação inicial dos estudos até a seleção final, o que contribui para reduzir vieses e tornar o percurso metodológico mais confiável.

A identificação dos estudos foi realizada por meio de buscas em bases acadêmicas, especialmente Google Scholar e SciELO Brasil, utilizando combinações de palavras-chave relacionadas ao tema, como “inteligência emocional”, “liderança”, “comunicação organizacional” e “conflitos”, associadas ao contexto organizacional

brasileiro. Também foram utilizados termos em língua inglesa, como *emotional intelligence* e *leadership*, a fim de ampliar o alcance dos resultados.

Reconhece-se como limitação do estudo o fato de a busca ter sido restrita a duas bases de dados, o que pode ter reduzido a abrangência dos estudos encontrados, contudo, a opção por Google Scholar e SciELO Brasil justifica-se pela ampla cobertura da produção nacional e pela acessibilidade aos textos completos, critério essencial para a análise realizada.

Como estratégia de refinamento, foram aplicados critérios de inclusão e exclusão previamente definidos, priorizando publicações entre os anos de 2006 e 2025, contemplando tanto estudos clássicos quanto produções mais recentes. Além disso, foram considerados apenas trabalhos disponíveis em texto completo (PDF), com abordagem voltada ao contexto organizacional e que apresentassem dados empíricos ou revisões sistemáticas.

Inicialmente, foram identificados 48 estudos. Após a leitura dos títulos e resumos, 38 (trinta e oito) estudos foram excluídos por não atender diretamente aos objetivos da pesquisa ou por apresentar abordagem genérica sobre inteligência emocional. Na etapa seguinte, os estudos restantes foram analisados na íntegra, considerando sua relevância temática e aderência ao foco da investigação. Ao final desse processo, foram selecionados 10 estudos para compor a análise.

Tabela 01: Critérios de Inclusão e Exclusão

Critérios de Inclusão	Critérios de Exclusão
Estudos com foco em inteligência emocional e liderança	Trabalhos que abordam apenas emoções de forma geral
Pesquisas que tratam de comunicação organizacional ou conflitos	Estudos sem relação com liderança
Artigos com acesso ao texto completo	Materiais incompletos
Publicações entre 2006 e 2025	Trabalhos anteriores a 2006
Estudos aplicados ao contexto organizacional brasileiro	Pesquisas fora do contexto organizacional
	Estudos fora do contexto brasileiro

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

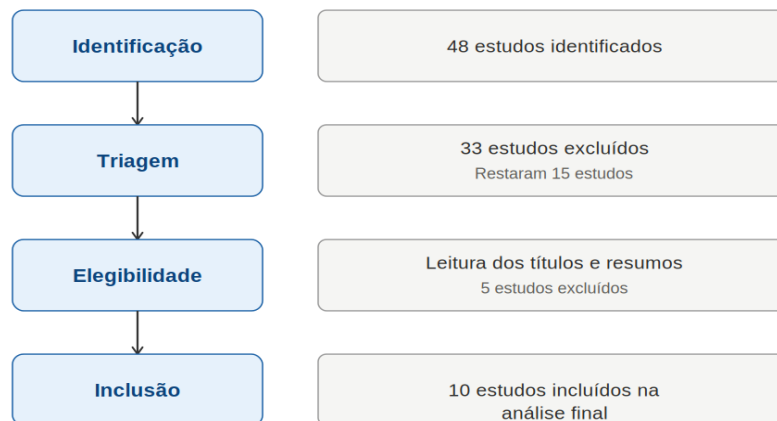
A análise dos dados foi realizada em etapas. Inicialmente, procedeu-se à leitura exploratória dos textos, com o objetivo de compreender o enfoque geral de cada estudo. Em seguida, foi realizada uma leitura aprofundada, destacando-se trechos relacionados aos principais componentes da inteligência emocional, como

autoconsciência, autorregulação, empatia e habilidades sociais, bem como sua aplicação na liderança e na comunicação organizacional. Posteriormente, as informações foram organizadas em categorias temáticas, possibilitando a construção de uma síntese interpretativa alinhada à questão norteadora da pesquisa.

Não foram utilizados softwares específicos para análise de conteúdo, optando-se pela organização manual dos registros, o que permitiu maior proximidade com o material analisado e favoreceu uma interpretação mais reflexiva dos dados. O processo de seleção seguiu as etapas do método PRISMA. Na fase de identificação, foram levantados 48 estudos nas bases consultadas.

Na etapa de triagem, realizou-se a leitura dos títulos e resumos, sendo excluídos aqueles que não apresentavam relação direta com o tema totalizando cinco estudos. Em seguida, na fase de elegibilidade, os estudos foram analisados na íntegra, considerando sua relevância e aderência aos objetivos do trabalho. Por fim, na etapa de inclusão, foram selecionados 10 estudos para compor a análise final. A Figura 01 apresenta de forma sintetizada esse percurso, evidenciando as etapas de identificação, triagem, elegibilidade e inclusão dos estudos analisados.

Figura 1: Fluxograma PRISMA da seleção dos estudos



Fonte: Elaborada pela autora com base no método PRISMA (2026)

A escolha por esse percurso metodológico justifica-se pela necessidade de reunir e organizar o conhecimento já produzido sobre o tema, possibilitando uma visão integrada das contribuições teóricas e práticas existentes. Dessa forma, o estudo mantém coerência com os objetivos propostos e oferece fundamentação consistente para a análise e discussão dos resultados apresentados nos capítulos seguintes.

4 RESULTADOS

A partir da seleção e análise dos dez estudos incluídos por meio do método PRISMA, foi possível identificar padrões consistentes sobre a influência da inteligência emocional na comunicação interpessoal no ambiente organizacional, especialmente no que se refere à atuação do líder na mediação de conflitos. Esse conjunto de evidências permite responder diretamente à questão norteadora deste trabalho, ao mesmo tempo em que atende aos objetivos propostos, tanto no que diz respeito à identificação dos componentes da inteligência emocional quanto à análise de evidências empíricas e práticas comunicacionais aplicáveis. Os resultados são apresentados por meio de quadros, tabelas comparativas e discussão interpretativa, organizados de forma a responder à questão norteadora e aos objetivos específicos do estudo.

De forma geral, os estudos analisados convergem ao demonstrar que a inteligência emocional atua como um elemento mediador entre a comunicação do líder e a forma como os conflitos são conduzidos dentro das organizações. Não se trata apenas de uma habilidade complementar, mas de um fator que redefine a qualidade das interações, influenciando desde a prevenção de tensões até a construção de soluções mais duradouras.

Quadro 02: Síntese dos principais achados dos estudos analisados

Estudo	Evidência central	Implicação na comunicação e conflitos
Oliveira <i>et al.</i> (2022)	Redução de 45% nos desentendimentos	Escuta ativa e empatia fortalecem o diálogo
Faria (2009)	Autoconsciência do líder	Identificação precoce de tensões
Carvalho <i>et al.</i> (2006)	+30% eficácia na resolução	Comunicação equilibrada em contextos de pressão
Ferrari; Ghedine (2021)	70% dos conflitos resolvidos	Regulação emocional na liderança
Rocha; Lima (2021)	Redução de conflitos organizacionais	Controle emocional evita escaladas
Moraes; Almeida (2025)	Melhoria no clima organizacional	Comunicação empática fortalece relações
Primo; Bucci (s.d.)	Comunicação assertiva	Transformação de confronto em diálogo
Silva <i>et al.</i> (2025)	Componentes da IE em líderes	Integração emocional na comunicação

Morais; Oliveira (2007)	Emoções nas relações organizacionais	Comunicação como processo relacional
Gomes; Maranhão (2020)	Redução do estresse	IE protege a saúde emocional da equipe

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Ao observar os dados de forma integrada, percebe-se que os componentes da inteligência emocional aparecem de maneira recorrente nos estudos, com destaque para a autoconsciência, empatia e regulação emocional. Esses elementos, inicialmente tratados de forma conceitual por autores como Goleman (1998), ganham concretude quando analisados em contextos organizacionais reais.

A autoconsciência, por exemplo, aparece como um ponto de partida importante. Estudos como o de Faria (2009) mostram que líderes que compreendem suas próprias emoções conseguem identificar sinais de tensão antes que eles se transformem em conflitos mais complexos. Esse achado reforça a ideia de que muitos conflitos poderiam ser evitados se houvesse maior percepção emocional por parte da liderança.

A empatia, por sua vez, se destaca como um dos fatores mais presentes nas evidências empíricas. O estudo realizado por Oliveira *et al.* (2022) com profissionais de Mato Grosso demonstra que a escuta ativa e a compreensão das emoções dos outros contribuem diretamente para a redução de desentendimentos. Esse resultado também aparece em outros estudos analisados, indicando que a empatia não apenas melhora a comunicação, mas cria um ambiente mais propício ao diálogo.

Já a regulação emocional se mostra fundamental em situações de maior pressão. No contexto hospitalar analisado por Carvalho *et al.* (2006), por exemplo, a capacidade de controlar impulsos e manter o equilíbrio emocional foi determinante para a resolução mais eficaz dos conflitos. Esse tipo de evidência reforça que a inteligência emocional não é apenas uma habilidade desejável, mas necessária em ambientes onde as relações são mais intensas.

Tabela 02: Relação entre componentes da IE e efeitos na comunicação

Componente da IE	Efeito observado	Resultado organizacional
Autoconsciência	Percepção de tensões	Prevenção de conflitos
Empatia	Escuta ativa e compreensão	Redução de desentendimentos
Regulação emocional	Controle de reações	Resolução equilibrada
Habilidades sociais	Comunicação assertiva	Melhoria nas relações

Motivação	Engajamento da equipe	Clima organizacional positivo
-----------	-----------------------	-------------------------------

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

A síntese apresentada na Tabela 02 resulta da interpretação dos dez estudos analisados, sendo que nenhuma das relações mapeadas vem através de uma única fonte, mas da convergência entre diferentes pesquisas realizadas em contextos organizacionais variados. Essa abordagem interpretativa reforça a consistência dos achados e demonstra a recorrência dos componentes da IE como determinantes da qualidade comunicacional na liderança

Outro ponto importante observado nos resultados é que a comunicação do líder não pode ser analisada de forma isolada. Os estudos indicam que a forma como o líder se comunica está diretamente ligada à sua capacidade de lidar com emoções, tanto as próprias quanto as da equipe. Isso reforça a ideia de que a comunicação interpessoal no ambiente organizacional é, antes de tudo, um processo emocional.

Situações como a condução de reuniões de alinhamento após um conflito entre setores, a entrega de feedbacks sobre desempenho insatisfatório ou a mediação de divergências entre colaboradores com perfis distintos ilustram contextos em que a capacidade emocional do líder se manifesta diretamente na qualidade da comunicação e no encaminhamento de soluções. Nesse sentido, a comunicação assertiva aparece como uma prática recorrente nos estudos analisados. Primo e Bucci (2022) destaca que líderes que conseguem expressar suas ideias com clareza, sem agressividade, e ao mesmo tempo demonstrar compreensão pelas emoções dos outros, conseguem transformar situações de conflito em oportunidades de alinhamento.

Além disso, práticas como validação de sentimentos, uso de perguntas abertas e feedback construtivo também são apontadas como estratégias eficazes. Essas práticas não surgem de forma isolada, mas estão diretamente relacionadas ao desenvolvimento da inteligência emocional. Ao relacionar esses achados com o contexto brasileiro, observa-se que a inteligência emocional ganha ainda mais relevância.

Oliveira *et al.* (2022) indica que ambientes organizacionais marcados por alta rotatividade e relações interpessoais intensas tendem a apresentar mais conflitos quando há falhas na comunicação. Por outro lado, quando a liderança desenvolve competências emocionais, esses mesmos ambientes passam a apresentar maior

coesão e engajamento. Essa relação também evidencia uma lacuna importante na literatura.

Apesar do número crescente de estudos sobre inteligência emocional, ainda são poucos aqueles que analisam de forma integrada a comunicação do líder e a mediação de conflitos no contexto brasileiro. Nesse sentido, este trabalho contribui ao articular esses elementos, oferecendo uma visão mais aplicada à realidade das organizações.

Quadro 03: Síntese interpretativa dos resultados

Dimensão	Evidência	Interpretação
Preventiva	Autoconsciência	Evita escalada de conflitos
Mediadora	Empatia e comunicação	Facilita diálogo e resolução
Sustentável	Regulação emocional	Garante soluções duradouras

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Dessa forma, os resultados e sua discussão evidenciam que a inteligência emocional influencia a comunicação do líder de maneira ampla e consistente, atuando não apenas na resolução, mas também na prevenção de conflitos. Ao integrar teoria e evidência empírica, observa-se que a comunicação interpessoal, quando mediada por competências emocionais, se torna mais eficaz, contribuindo para ambientes organizacionais mais equilibrados e produtivos.

Esse conjunto de achados responde de forma clara à questão norteadora da pesquisa e confirma o papel da inteligência emocional como um elemento estratégico na liderança contemporânea, especialmente no contexto das organizações brasileiras. Além dos aspectos já apresentados, os estudos analisados também permitem observar que a inteligência emocional influencia não apenas a resolução direta dos conflitos, mas toda a dinâmica relacional das equipes ao longo do tempo. Esse ponto aparece de forma mais evidente quando se considera o impacto contínuo da comunicação do líder no cotidiano organizacional.

Os dados indicam que líderes que utilizam a inteligência emocional de forma consistente tendem a construir relações mais estáveis com suas equipes, o que reduz a frequência de conflitos recorrentes. Esse padrão é perceptível em diferentes estudos incluídos na revisão. No trabalho da Revista FT (2022), por exemplo, observa-se que ambientes em que há comunicação empática apresentam menor desgaste nas relações interpessoais, mesmo diante de situações de pressão.

De forma semelhante, Morais e Oliveira (2007) apontam que as emoções, quando consideradas no processo comunicacional, contribuem para uma gestão mais

relacional dos conflitos, evitando abordagens excessivamente rígidas ou mecanicistas. Outro aspecto relevante diz respeito ao papel da confiança nas relações organizacionais. A análise dos estudos sugere que a inteligência emocional do líder contribui diretamente para a construção de um ambiente de confiança, o que facilita o diálogo em momentos de divergência.

Esse elemento aparece de forma indireta em diferentes pesquisas, especialmente naquelas que tratam de engajamento e clima organizacional, como o estudo de Weiler *et. al* (2022), no qual a comunicação baseada em empatia se mostrou fundamental para fortalecer o vínculo entre líder e equipe. Além disso, a literatura analisada indica que a ausência de inteligência emocional na liderança tende a produzir efeitos negativos que vão além dos conflitos imediatos. O estudo da ID Online (2020), por exemplo, evidencia que ambientes marcados por falhas na comunicação e baixa sensibilidade emocional apresentam níveis mais elevados de estresse entre os trabalhadores. Esse resultado reforça que os conflitos não resolvidos ou mal conduzidos podem se acumular, gerando impactos mais amplos na saúde emocional da equipe.

Quadro 04: Efeitos da presença e ausência da inteligência emocional na liderança

Situação	Efeito na comunicação	Consequência organizacional
Presença de IE	Comunicação clara e empática	Redução de conflitos
Presença de IE	Escuta ativa e diálogo	Maior engajamento
Ausência de IE	Comunicação rígida ou impulsiva	Aumento de tensões
Ausência de IE	Falta de escuta	Conflitos recorrentes
Ausência de IE	Baixa regulação emocional	Estresse organizacional

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Outro ponto que merece destaque é a forma como a inteligência emocional contribui para transformar conflitos em oportunidades de aprendizagem dentro das organizações. Esse aspecto aparece principalmente nos estudos que abordam a comunicação assertiva, que indica que líderes emocionalmente preparados conseguem conduzir situações de divergência de maneira construtiva, promovendo alinhamento e melhoria nas relações de trabalho (Primo; 2022).

Essa perspectiva também é reforçada pelas evidências empíricas analisadas, que mostram que os conflitos, quando mediados de forma adequada, deixam de ser apenas problemas e passam a atuar como momentos de ajuste e crescimento para a

equipe. Nesse sentido, a inteligência emocional não apenas reduz conflitos, mas também qualifica a forma como eles são vivenciados dentro das organizações.

Ao analisar de forma integrada os estudos incluídos nesta revisão, percebe-se que os impactos da inteligência emocional vão além da comunicação em si, alcançando diferentes dimensões do ambiente organizacional. Esses efeitos aparecem de forma recorrente nas pesquisas analisadas, indicando um padrão consistente entre contextos distintos.

No que se refere à comunicação, observa-se que líderes com maior domínio emocional tendem a se expressar de forma mais clara, equilibrada e empática, reduzindo ruídos e interpretações equivocadas. Esse aspecto está diretamente relacionado à diminuição de conflitos, uma vez que muitas situações de tensão têm origem em falhas comunicacionais.

Em relação aos conflitos, os estudos mostram não apenas uma redução na frequência, mas também uma mudança na forma como são conduzidos. Em vez de escalarem para situações mais complexas, os conflitos passam a ser mediados de maneira mais construtiva, com maior abertura ao diálogo e busca por soluções compartilhadas.

Outro impacto relevante aparece nas relações interpessoais. A presença da inteligência emocional na liderança favorece a construção de vínculos mais colaborativos, baseados em respeito, escuta e confiança. Esse fator contribui diretamente para a melhoria do clima organizacional, tornando o ambiente de trabalho mais positivo e menos propenso a tensões constantes.

Além disso, os estudos também indicam efeitos importantes na saúde emocional dos colaboradores. Gomes e Maranhão observaram que ambientes onde a comunicação é conduzida com sensibilidade e equilíbrio tendem a apresentar menores níveis de estresse, enquanto contextos marcados por baixa inteligência emocional na liderança demonstram maior desgaste psicológico entre os membros da equipe. Dessa forma, os resultados evidenciam que a inteligência emocional atua de maneira ampla e integrada, influenciando não apenas a comunicação e os conflitos, mas todo o funcionamento das relações dentro das organizações.

Vale registrar, que nenhum dos estudos selecionados apresentou evidências de que a inteligência emocional produziu resultados negativos ou ineficazes. Essa ausência pode refletir tanto uma limitação da base de estudos analisados quanto uma tendência da literatura a privilegiar achados positivos, somado isso o fato de que parte

significativa dos trabalhos possui natureza teórica ou descritiva, não se propondo a testar hipóteses nulas ou a verificar estatisticamente a ausência de efeito da IE sobre os resultados organizacionais, o que limita a possibilidade de identificar, nessa literatura, contextos em que a inteligência emocional se mostre menos efetiva. Esse cenário reforça a necessidade de pesquisas futuras, preferencialmente com delineamentos que testem hipóteses nulas, que examinem também os limites e contextos de menor efetividade da IE na liderança.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo analisar a influência da inteligência emocional no contexto organizacional, com ênfase em seus impactos na comunicação interpessoal e na gestão de conflitos. A partir da análise dos dez estudos selecionados, foi possível compreender que a inteligência emocional se configura como uma competência essencial para o desenvolvimento de relações profissionais mais equilibradas, produtivas e saudáveis.

Do ponto de vista científico este estudo oferece três contribuições centrais: (i) uma síntese da literatura brasileira sobre IE e liderança, articulando estudos antes analisados de forma isolada; (ii) uma análise integradora que relaciona os componentes da IE à comunicação do líder como estratégia de mediação de conflitos; e (iii) recomendações práticas, sistematizadas no Quadro 04, que podem orientar programas de desenvolvimento de lideranças em organizações do setor de serviços.

Os resultados evidenciaram que indivíduos com maior domínio das habilidades emocionais, como autoconsciência, autorregulação, empatia e comunicação assertiva, tendem a apresentar melhor desempenho no ambiente de trabalho, especialmente em situações que envolvem pressão, tomada de decisão e interação com outros colaboradores. Nesse sentido, a inteligência emocional contribui diretamente para a redução de conflitos, melhoria do clima organizacional e fortalecimento das relações interpessoais.

Além disso, observou-se que a comunicação organizacional está intrinsecamente relacionada à inteligência emocional, uma vez que a capacidade de compreender e gerenciar emoções favorece práticas comunicativas mais eficazes, baseadas no diálogo, na escuta ativa e na empatia. Dessa forma, a comunicação

deixa de ser apenas um processo técnico e passa a ser compreendida como um fenômeno relacional, influenciado por aspectos emocionais e comportamentais.

Outro ponto relevante identificado refere-se ao papel da liderança, em que gestores emocionalmente inteligentes demonstram maior capacidade de mediação de conflitos, motivação de equipes e promoção de ambientes organizacionais mais colaborativos. Tais características reforçam a importância do desenvolvimento da inteligência emocional não apenas em nível individual, mas também como estratégia organizacional.

Diante disso, conclui-se que a inteligência emocional não deve ser vista como uma habilidade complementar, mas como um elemento central para o sucesso das organizações contemporâneas. Sua aplicação prática contribui para a construção de ambientes mais harmoniosos, redução de tensões e melhoria contínua das relações de trabalho. Conforme os estudos analisados a presença da inteligência emocional na liderança está diretamente associada a ambientes comunicacionais mais saudáveis e produtivos, enquanto sua ausência intensifica tensões e conflitos recorrentes, onde esse quadro pode servir de base para diagnósticos organizacionais e programas de desenvolvimento de lideranças.

A busca pelos estudos foi realizada em bases de dados e repositórios acadêmicos de ampla circulação científica, com ênfase em SciELO, Google Acadêmico, repositórios institucionais de universidades e periódicos científicos de acesso aberto. Entre as principais limitações metodológicas deste estudo, destacam-se: (i) a ausência de estudos que apresentem resultados negativos ou limitações da IE, o que pode indicar viés de publicação na literatura analisada; e (ii) o caráter qualitativo e exploratório da revisão, que não permite generalização estatística dos achados. Essas limitações reforçam a importância das pesquisas empíricas sugeridas como agenda futura.

Por fim, como contribuição deste estudo, destaca-se a necessidade de que as organizações invistam no desenvolvimento de competências emocionais por meio de treinamentos, práticas de gestão humanizada e incentivo à comunicação eficaz, especialmente no setor de serviços, onde o relacionamento interpessoal é essencial para os resultados organizacionais. As estratégias de escuta ativa, comunicação assertiva, validação de sentimentos e feedback construtivo descritas neste trabalho, constituem práticas recomendadas para líderes que buscam atuar de forma mais eficaz na mediação de conflitos. Como sugestão para pesquisas futuras, recomenda-

se a realização de estudos empíricos que investiguem a aplicação da inteligência emocional em diferentes contextos organizacionais, ampliando a compreensão sobre seus impactos na prática profissional.

REFERÊNCIAS

ASSIS, Ana Paula Gomes de; CARVALHO, Marco Aurélio Muniz Corrêa de. Inteligência emocional no contexto organizacional: uma análise bibliográfica das implicações da inteligência emocional nos processos de gerenciar e coordenar pessoas. **Ciência Dinâmica**, v. 15, 2024. Disponível em: PDF enviado. Acesso em: 20 fev. 2026.

Cadastro Geral de Empregados e Desempregados. **Novo CAGED: estatísticas mensais do emprego formal**. Brasília: Ministério do Trabalho e Emprego, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho>. Acesso em: 18 abr. 2026.

CARVALHO, J. S. *et al.* Inteligência emocional e desempenho no trabalho: um estudo com funcionários hospitalares. **Paideia**, Ribeirão Preto, v. 36, p. 429-439, 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/paideia/a/NGwkzfpn8JbRdhD3vXhnjtQ/>. Acesso em: 20 fev. 2026.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

FARIA, Simone Fonseca. **Inteligência emocional e comportamento organizacional**. 2009. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) Centro Universitário de Brasília (UniCEUB), Brasília, 2009. Disponível em: <https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/123456789/967/2/20450900.pdf>. Acesso em: 20 fev. 2026.

FERRARI, Sandro Roberto; GHEDINE, Tatiana. Inteligência emocional e liderança: revisão sistemática da literatura. **REUNA**, Belo Horizonte, v. 26, n. 3, p. 14-34, 2021. Disponível em: <https://revistas.una.br/reuna/article/download/1278/820>. Acesso em: 20 fev. 2026.

FINK, Arlene. **Conducting research literature reviews: from the internet to paper**. 3. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, Maria Aparecida de Paulo; MARANHÃO, Thércia Lucena Grangeiro. A inteligência emocional e relações interpessoais no ambiente de trabalho: uma revisão sistemática. *Id on Line Revista Multidisciplinar de Psicologia*, v. 14, n. 53, p. 1044-1068, 2020.

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

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Indicadores de mercado de trabalho brasileiro**. Rio de Janeiro: IBGE, 2023. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br>. Acesso em: 18 abr. 2026.

MAYER, John D.; SALOVEY, Peter. What is emotional intelligence? In: SALOVEY, P.; SLUYTER, D. (org.). **Emotional development and emotional intelligence**. New York: Basic Books, 1997.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 33. ed. Petrópolis: Vozes, 2014.

MORAES, Yêda Magalhães Pinheiro; ALMEIDA, Hélen Rimet Alves de. A influência da inteligência emocional no ambiente de trabalho: impactos no desempenho e relações profissionais. **Ciências da Saúde**, v. 29, ed. 149, 2025.

MORAIS, A. M. de; OLIVEIRA, A. C. de. Relacionamentos interpessoais e emoções nas organizações: uma abordagem crítica. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/bDxdSBCWbgBVLxHmDSsDHGR/>. Acesso em: 20 fev. 2026.

OLIVEIRA, Adilson Vagner de *et al.* Comunicação e inteligência emocional na qualidade das relações interpessoais no trabalho. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 8, n. 5, p. 38299-38312, 2022. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/48180>. Acesso em: 20 fev. 2026.

PAGE, Matthew J. *et al.* **A declaração PRISMA 2020: diretriz atualizada para relatar revisões sistemáticas**. Tradução de Taís Freire Galvão e Gustavo Magno Baldin Tiguman. [S.l.]: PRISMA Statement, 2022. Disponível em: <https://www.prisma-statement.org/s/PRISMA-2020-statement-BRAZILIAN-PORTUGUESE.pdf>. Acesso em: 11 fev. 2026

PRIMO, Fabiana Valério; BUCCI, Steffano. Comunicação assertiva como recurso da inteligência emocional. **Revista de Empreendedorismo**, FATEC, v. 9, s.d. Disponível em: <https://fatece.edu.br/arquivos/arquivos-revistas/empreendedorismo/volume9/Fabiana%20Valerio%20Primo;%20Steffano%20Bucci.pdf>. Acesso em: 20 fev. 2026.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROCHA, Gilberto Ferreira; LIMA, Cristiane Ribeiro de. **A importância da inteligência emocional nas organizações públicas em tempos de pandemia.** 2021. Monografia (Bacharelado em Administração Pública) – Universidade Federal de Ouro Preto, Ouro Preto, 2021. Disponível em: https://www.monografias.ufop.br/bitstream/35400000/4529/1/MONOGRAFIA_Import%C3%A2nciaIntelig%C3%A2nciaEmocional.pdf. Acesso em: 20 fev. 2026.

SILVA, Gabriel Lima da; SILVA, Gisele Ferreira da; MACEDO, Italo Oliveira de; OLIVEIRA, Horison Lopes de. Inteligência emocional (IE) nas organizações: uma revisão. **Revista Universitária Brasileira**, v. 3, n. 4, p. 46-63, 2025.

WEILER, Tatiane Ketlyn Roncovsky *et al.* **Comunicação e inteligência emocional na qualidade das relações interpessoais no trabalho.** 2022. Brazilian Journal of Development, v. 8, n. 5, p. 38299-38312. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/download/48180/pdf/120532> . Acesso em: 27 fev 2026.