

CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVES FARIA - UNIALFA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

REIJANE DE FREITAS BARROS

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL COMO FERRAMENTA DE APOIO DE UMA
LIDERANÇA ESTRATÉGICA

GOIÂNIA

2026

REIJANE DE FREITAS BARROS

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL COMO FERRAMENTA DE APOIO DE UMA
LIDERANÇA ESTRATÉGICA

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em
Administração do Centro Universitário Alves Faria,
como requisito parcial para a obtenção do título de
Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Renato Calhau Codá

GOIÂNIA

2026

Catálogo na fonte: Biblioteca UNIALFA

B277i

Barros, Reijane de Freitas.

Inteligência emocional como ferramenta de apoio de uma liderança estratégica. / Reijane de Freitas Barros. – 2026.

87 f.: il. 30cm.

Orientador: Prof. Dr. Renato Calhau Codá.

Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Centro Universitário Alves Faria (UNIALFA) – Goiânia, 2026.

1. Inteligência emocional. 2. Liderança estratégica. 3. Saúde ocupacional. 4. Ambiente organizacional. I. Codá, Renato Calhau. II. UNIALFA. III. Título.

CDU: 316.46+165.195

REIJANE DE FREITAS BARROS

**INTELIGÊNCIA EMOCIONAL COMO FERRAMENTA DE APOIO DE UMA
LIDERANÇA ESTRATÉGICA**

**Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional
em Administração do Centro Universitário Alves
Faria, como requisito parcial para a obtenção do
título de Mestre em Administração.**

Orientador: Prof. Dr. Renato Calhau Codá

Goiânia, ____ de _____ de 2026

Banca examinadora:

Renato Calhau Codá - Orientador

Bento Alves da Costa Filho – Membro Interno

Josivania Silva Farias - Membro Externo/UnB

Dedico esse estudo à minha amada família, que sempre se faz presente ao meu lado, me apoiando e incentivando a buscar novos aprendizados e conhecimentos, a fim de evoluir continuamente no campo pessoal e profissional.

Agradecimentos

A conclusão desta dissertação não apenas indica o encerramento de uma etapa importante na trajetória acadêmica, mas também representa o resultado de uma experiência cheia de aprendizado, desafios e, especialmente, apoio contínuo. Assim, considero essencial expressar minha profunda gratidão a todos que, de forma direta ou indireta, contribuíram para a execução desta pesquisa.

Agradeço à Unialfa, por ser uma Instituição de Ensino Superior de excelência, proporcionando meios eficazes de agregar valor e conhecimentos aos Discentes, através de sua equipe de renome devidamente capacitada e competente para unir forças em prol de um ensino de qualidade.

Agradeço de coração ao meu orientador, Prof. Dr. Renato Calhau Codá, pelo apoio constante, generoso e sempre cuidadoso. Sua dedicação, paciência e compromisso com a ciência foram fundamentais para a realização deste projeto e para meu crescimento como pesquisadora. Agradeço imensamente por ter acreditado em meu potencial e por me conduzir com tanta sabedoria ao longo de toda essa trajetória.

A todos, minha eterna gratidão!

“[...] os grandes líderes atuam por meio dos sentimentos, onde o humor dos mesmos influencia inteiramente seus liderados, de maneira positiva ou negativa” (Goleman, 2002, p. 2).

RESUMO

A inteligência emocional tem se consolidado como um recurso estratégico indispensável para o desenvolvimento da liderança nas organizações contemporâneas, assumindo um papel de extrema criticidade no ambiente complexo da administração pública judicial. Este estudo investiga de que maneira as competências socioemocionais influenciam e sustentam o exercício da liderança estratégica no âmbito do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO), equilibrando a racionalidade burocrática e a sensibilidade humana na gestão de equipes. O objetivo geral consiste em analisar a inteligência emocional como ferramenta de apoio à liderança estratégica no exercício da gestão no Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO), destacando suas implicações para a sustentabilidade do desempenho organizacional e para a mitigação do adoecimento psicossocial dos gestores. A fundamentação teórica ancora-se nos modelos basais de inteligência emocional desenvolvidos por Mayer e Salovey, Goleman e Bar-On, articulados às perspectivas de liderança situacional e transformacional, bem como às singularidades sociológicas que estruturam o Poder Judiciário brasileiro. Metodologicamente, a pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso de abordagem qualitativa, exploratório-descritiva, alicerçado em revisão bibliográfica sistemática e pesquisa empírica de campo. Os dados primários foram coletados por meio de roteiro semiestruturado aplicado a dez gestores do TJGO, operantes em diferentes comarcas, instâncias e áreas de atuação, e exaustivamente examinados sob a lente da Análise de Conteúdo estruturada por Bardin. Os resultados evidenciam a emergência de um constructo empírico e analítico original, denominado nesta pesquisa como "função amortecedora da liderança emocional". Por meio dela, constatou-se que o gestor emocionalmente inteligente atua como um escudo profilático: ele absorve a ansiedade estrutural, filtra as rigorosas cobranças decorrentes das metas quantitativas de produtividade do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e ressignifica imperativos burocráticos em propósitos de impacto social tangível. O estudo identificou a "pausa" reflexiva como estratégia universal de autorregulação no tribunal e delineou a coexistência de perfis gerenciais variados, oscilando entre a liderança com inteligência emocional reflexiva e a liderança de base implícita. Conclui-se que a institucionalização e o desenvolvimento da inteligência emocional no Poder Judiciário transcendem o mero aperfeiçoamento interpessoal, configurando-se como um autêntico imperativo de saúde ocupacional. Em ambientes marcados pelo paradoxo da eficiência quantitativa versus limites humanos, a liderança emocionalmente qualificada firma-se como a condição fundamental para a blindagem das equipes contra o esgotamento (burnout) e para a preservação de um serviço jurisdicional sustentável e humanizado.

Palavras-chave: Ambiente Organizacional; Inteligência Emocional; Liderança Estratégica. Poder Judiciário; Saúde Ocupacional.

ABSTRACT

Emotional intelligence has established itself as an indispensable strategic resource for leadership development in contemporary organizations, assuming a role of extreme criticality within the complex environment of judicial public administration. This study investigates how socio-emotional competencies influence and sustain the exercise of strategic leadership within the Court of Justice of the State of Goiás (TJGO), balancing bureaucratic rationality and human sensitivity in team management. The overall objective is to analyze emotional intelligence as a primary support tool for strategic leadership, highlighting its direct implications for the sustainability of organizational performance and the mitigation of psychosocial illness. The theoretical foundation is anchored in the baseline models of emotional intelligence developed by Mayer and Salovey, Goleman, and Bar-On, articulated with perspectives of situational and transformational leadership, as well as the sociological singularities that structure the Brazilian Judiciary. Methodologically, the research is characterized as an exploratory-descriptive qualitative case study, grounded in a systematic literature review and empirical field research. Primary data were collected through a semi-structured script applied to ten TJGO managers, operating in different jurisdictions, instances, and areas of expertise, and exhaustively examined through the lens of Content Analysis structured by Bardin. The results evidence the emergence of an original empirical and analytical construct, designated in this research as the "buffering function of emotional leadership." Through this function, it was found that the emotionally intelligent manager acts as a prophylactic shield: absorbing structural anxiety, filtering the rigorous demands arising from the quantitative productivity goals of the National Council of Justice (CNJ), and reframing bureaucratic imperatives into tangible social purposes. The study identified the reflective "pause" as a universal self-regulation strategy within the court and delineated the coexistence of varied managerial profiles, oscillating between reflective emotionally intelligent leadership and implicitly based leadership. It is concluded that the institutionalization and development of emotional intelligence in the Judiciary transcend mere interpersonal refinement, configuring itself as an authentic imperative of occupational health. In environments marked by the paradox of quantitative efficiency versus human limits, emotionally qualified leadership stands as the fundamental condition for shielding teams against exhaustion (burnout) and preserving a sustainable and humanized jurisdictional service.

Keywords: Organizational Environment; Emotional Intelligence; Strategic Leadership; Judiciary; Occupational Health.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Caracterização dos modelos de IE de Mayer e Salovey (2007), Bar-On (2002) e Goleman (2011).....	22
Tabela 2– Números do Poder Judiciário.....	36
Tabela 3- Classificação da Pesquisa.....	40
Tabela 4- Critérios escolha entrevistados.....	42
Tabela 5- Blocos do roteiro de entrevistas.....	44
Tabela 6– Exemplos Do Processo De Codificação e Categorização.....	46
Tabela 7- Perfil Sociodemográfico e Profissional dos dez participantes:.....	50
Tabela 8- Categorias, Subcategorias e Distribuição dos Participantes.....	51
Tabela 9- Aplicação de Inteligência Emocional.....	53

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

EQ-i	Emotional Quotient Inventory
ESG	Governança Ambiental e Social (inglês: <i>Environmental Social and Governance</i>)
IE	Inteligência Emocional
IEE	Inteligência Emocional de Equipes
MSCEIT	Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test
OMS	Organização Mundial da Saúde
QI	Quociente de Inteligência

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
2.1 ORIGEM E CONCEITO DE INTELIGÊNCIA EMOCIONAL.....	19
2.2 MODELOS DE INTELIGÊNCIA EMOCIONAL.....	22
2.3 CONCEITO E EVOLUÇÃO DA LIDERANÇA ESTRATÉGICA.....	25
2.4 RELAÇÃO ENTRE INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E LIDERANÇA.....	27
2.5 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL COMO FERRAMENTA DE LIDERANÇA.....	29
2.6 IMPACTOS DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL.....	32
2.7 O PODER JUDICIÁRIO COMO CONTEXTO ORGANIZACIONAL DA LIDERANÇA E DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL.....	35
3 METODOLOGIA.....	40
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	40
3.2 LOCUS DA PESQUISA: O TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE GOIÁS.....	41
3.3 POPULAÇÃO, AMOSTRA E CRITÉRIOS DE SELEÇÃO.....	42
3.4 INSTRUMENTO E PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	43
3.5 ROTEIRO SEMIESTRUTURADO DE ENTREVISTA.....	44
3.6 TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS.....	45
3.7 LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	47
4 RESULTADOS.....	49
4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS PARTICIPANTES.....	49
4.2 ANÁLISE DAS CATEGORIAS TEMÁTICAS.....	51
4.2.1 Categoria 1 — Autoconsciência e Autorregulação Emocional.....	52
4.2.2 Categoria 2 — Inteligência Emocional Na Gestão De Equipes E Relações Interpessoais.....	54
4.2.3 Categoria 3 — Ie Como Fator de Motivação, Desenvolvimento e Desempenho....	56
4.2.4 Categoria 4 — Inteligência Emocional, Liderança Estratégica e Contexto Institucional do TJGO.....	58

5 DISCUSSÃO.....	60
5.1 A AUTOCONSCIÊNCIA COMO COMPETÊNCIA CONSTRUÍDA: MATURIDADE E TRAJETÓRIA PROFISSIONAL.....	60
5.2 A FUNÇÃO AMORTECEDORA DA LIDERANÇA EMOCIONAL: UMA PROPOSIÇÃO ANALÍTICA.....	61
5.3 O PARADOXO DAS METAS: EFICIÊNCIA VERSUS SUSTENTABILIDADE HUMANA.....	63
5.4 PERFIS E METALINGUAGEM: A DUALIDADE DA LIDERANÇA JUDICIÁRIA.....	64
5.5 FACILITADORES E OBSTÁCULOS: UM DIAGNÓSTICO PARA A MUDANÇA.....	65
6 CONCLUSÃO.....	68
7 REFERÊNCIAS.....	71
8 APÊNDICE.....	78
8.1 APÊNDICE I – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADO.....	78

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, os cenários organizacionais, tanto na esfera privada quanto na administração pública, atravessaram profundas mutações decorrentes da globalização, das revoluções tecnológicas e das novas expectativas da sociedade em relação à qualidade e celeridade dos serviços prestados. Diante dessa intensa competitividade e da velocidade das transformações contemporâneas, as instituições passaram a reconhecer a necessidade imperativa de adotar abordagens de gestão inovadoras, flexíveis e centradas na valorização de seu principal ativo: o capital humano. Nesse novo paradigma, o fator humano ganha destaque não apenas como força de trabalho operacional, mas como o diferencial estratégico exclusivo que confere sustentabilidade e resiliência às organizações. Consequentemente, o papel tradicional da chefia autoritária cedeu espaço ao exercício da liderança estratégica, compreendendo-se que o desempenho institucional depende organicamente da forma como as pessoas são conduzidas, amparadas e motivadas em seu ambiente laboral.

A transição para um modelo de gestão humanizado e estratégico exige do líder habilidades que extrapolam o mero domínio do conhecimento técnico ou normativo da sua área de atuação. Conforme aponta a literatura clássica de Chiavenato (2009), uma gestão verdadeiramente eficaz relaciona-se a um processo dialógico de planejamento, organização e controle que integra a estrutura operacional da organização às subjetividades dos indivíduos. A liderança assume, portanto, o papel de fio condutor da cultura organizacional, exercendo influência direta e contínua sobre a motivação das equipes, a resolução estruturada de conflitos internos, a retenção de talentos e o alinhamento de propósitos coletivos rumo ao atingimento de metas e resultados concretos.

Neste horizonte de desafios multifacetados, a Inteligência Emocional (IE) emerge no campo das ciências sociais aplicadas e da psicologia organizacional como uma das competências mais críticas e definidoras do sucesso da liderança. Formalizado pioneiramente no meio acadêmico pelos pesquisadores Peter Salovey e John Mayer no início da década de 1990 e, posteriormente, difundido em escala global pelas contribuições de Daniel Goleman (1995) e Reuven Bar-On (2006), o conceito de inteligência emocional transcende o raciocínio puramente analítico medido pelo Quociente de Inteligência (QI). Trata-se de um arcabouço de habilidades que envolve a percepção acurada, a avaliação e a regulação das próprias emoções, bem como a capacidade refinada de interpretar os estados emocionais dos outros, utilizando essas informações sensíveis para guiar o pensamento e a ação gerencial de forma empática e construtiva.

A relevância teórica e prática da inteligência emocional atinge um patamar ainda mais complexo e urgente quando transplantada para ambientes institucionais de extrema rigidez e pressão contínua, como é o caso do setor público estatal e, especificamente, do sistema de Justiça. O Poder Judiciário brasileiro experimentou, nas últimas décadas, um processo de massificação do acesso à Justiça que gerou um volume processual sem precedentes no mundo. Esse cenário culminou na Reforma do Judiciário de 2004 e na criação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), que instituiu um modelo gerencial rigoroso ancorado em metas quantitativas anuais de produtividade e eficiência.

No âmbito dos Tribunais de Justiça estaduais, e particularmente no Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO), locus desta investigação, os profissionais atuam cotidianamente em um cenário que se poderia descrever como de elevada exigência institucional. Gestores, magistrados e servidores convivem com a obrigatoriedade do cumprimento de metas exaustivas de baixa processual, escassez crônica no quadro de pessoal técnico, e a natureza intrinsecamente desgastante de sua matéria-prima de trabalho: o conflito humano levado aos tribunais, que frequentemente envolve violência, desagregação familiar, litígios patrimoniais complexos e extrema vulnerabilidade social. É nesse contexto fronteiriço, no qual o rigor da norma legal choca-se com a urgência do sofrimento humano, que a liderança exercida no Judiciário demanda competências atípicas para garantir que o adoecimento físico e psicológico não paralise as operações das unidades judiciárias (FENAJUD, 2019).

Apesar de a literatura científica sobre liderança e inteligência emocional possuir considerável robustez, constata-se uma notória lacuna acadêmica em relação a estudos empíricos qualitativos voltados à realidade específica da gestão administrativa em cartórios, secretarias e diretorias de tribunais brasileiros sob a égide das pressões do CNJ. Em um ambiente em que as métricas são implacáveis, indaga-se de que maneira o fator emocional do gestor atua para sustentar os fluxos de trabalho organizacionais.

Diante desta complexa realidade, o presente estudo estruturou-se a partir do seguinte problema de pesquisa: quais os possíveis efeitos da inteligência emocional no exercício da liderança organizacional, especialmente no contexto do setor jurídico e da gestão pública no âmbito do TJGO?

Para responder de maneira abrangente a esta questão central, a pesquisa estabeleceu coanalisar a inteligência emocional como ferramenta de apoio à liderança estratégica no exercício da gestão no Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO), destacando suas implicações para a sustentabilidade do desempenho organizacional e para a mitigação do adoecimento psicossocial dos gestores.

De modo a operacionalizar e viabilizar o alcance do objetivo geral, foram definidos os seguintes **objetivos específicos**:

- a) Compreender como os gestores reconhecem e administram suas próprias emoções no exercício da liderança.
- b) Analisar a inteligência emocional na gestão de equipes e nas relações interpessoais.
- c) Investigar como a inteligência emocional contribui para a motivação, o desenvolvimento e o desempenho das equipes.
- d) Verificar a relação entre inteligência emocional, liderança estratégica e alinhamento organizacional, com ênfase no contexto do TJGO.

A justificativa e a relevância desta pesquisa sustentam-se em dois pilares indissociáveis: o acadêmico e o institucional ou social. Do ponto de vista acadêmico, o trabalho propõe-se a preencher uma lacuna literária expressiva ao inserir a teoria canônica da inteligência emocional e liderança estratégica (Goleman, Boyatzis, Bar-On, Mayer e Salovey) em um campo empírico altamente inexplorado, gerando contribuições conceituais originais sobre como o comportamento emocional do gestor público interage com a burocracia racional-legal weberiana moderna.

Do ponto de vista institucional, a investigação descortina as "dores" gerenciais reais e aponta caminhos viáveis e fundamentados para que o Tribunal de Justiça do Estado de Goiás aperfeiçoe suas políticas de formação contínua, mitigando as drásticas taxas de absenteísmo por adoecimento psicológico, como a Síndrome de Burnout, recorrentes no funcionalismo público atual.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Busca-se analisar a inteligência emocional como ferramenta de apoio à liderança estratégica, destacando suas implicações para o desempenho organizacional e o desenvolvimento humano. Parte-se da compreensão de que a inteligência emocional não consiste apenas em uma característica inata, mas também em uma competência que pode ser desenvolvida ao longo da vida por meio do autoconhecimento, da aprendizagem e das experiências interpessoais. Nesse sentido, estudos neurocientíficos, especialmente os de Damásio (2011), reforçam a visão de que a inteligência emocional está associada a processos neurobiológicos integrados à racionalidade humana, evidenciando que as competências emocionais podem ser avaliadas, estimuladas e aperfeiçoadas de forma objetiva.

Entre as vertentes de estudo desta pesquisa, incluem-se: (i) a origem e os conceitos de inteligência emocional; (ii) os principais modelos teóricos de Mayer e Salovey (1990; 2007), Goleman (2011) e Bar-On (2002); (iii) a evolução e os conceitos de liderança estratégica; (iv) a relação entre inteligência emocional e liderança; (v) os impactos da inteligência emocional no ambiente organizacional; e (vi) as pesquisas recentes sobre inteligência emocional no setor público e no contexto jurídico, especialmente no âmbito do Poder Judiciário.

Toda forma de interação entre pessoas exige liderança. Nas organizações, essa liderança é considerada elemento essencial das atividades administrativas, uma vez que o gestor precisa orientar as ações de sua equipe, definindo, assim, a essência da liderança dentro do ambiente organizacional (Bassani; Viegas, 2021). Sob essa perspectiva, Amorim, Maia e Santos (2023) evidenciam que a promoção de ações voltadas à valorização da comunicação e ao reconhecimento do papel de cada indivíduo dentro da organização é fundamental para motivar equipes e favorecer o desenvolvimento de habilidades interpessoais e profissionais.

Nesse contexto, Figliuolo et al. (2023) defendem que a liderança atua como um recurso integrador, capaz de fortalecer tanto o ambiente interno quanto as relações externas da organização. Isso ocorre porque as iniciativas do líder influenciam diretamente o engajamento das equipes, favorecendo melhores resultados institucionais e maior alinhamento entre os objetivos organizacionais e as necessidades humanas.

Segundo Bassani e Viegas (2021), liderar tornou-se uma estratégia indispensável para o desenvolvimento das equipes em um cenário marcado por transformações econômicas, sociais e institucionais. Esse contexto faz com que organizações públicas e privadas busquem modelos de gestão mais humanizados, capazes de conciliar desempenho organizacional e bem-estar dos colaboradores.

Conforme Sinek (2024), o ambiente de trabalho contemporâneo passou a exigir dos líderes competências que ultrapassam a mera administração de processos. A capacidade de compreender pessoas, reconhecer emoções e conduzir equipes de maneira inspiradora tornou-se essencial, especialmente no setor público, em que o desempenho dos servidores impacta diretamente a qualidade dos serviços prestados à sociedade.

Diante disso, Chiavenato (2014a) destaca a inteligência emocional como um importante diferencial na atuação dos líderes, envolvendo competências como autocontrole, empatia, comunicação eficaz e resolução de conflitos. Tais habilidades contribuem para a construção de ambientes organizacionais mais equilibrados, colaborativos e produtivos.

Autores como Goleman (2015) sustentam que as competências emocionais podem ser tão ou mais relevantes do que as habilidades técnicas, sobretudo em cargos de liderança. Essa compreensão aproxima a inteligência emocional do exercício da liderança estratégica, especialmente em ambientes institucionais complexos, nos quais decisões técnicas coexistem com demandas humanas e emocionais.

No contexto do serviço público, pesquisas recentes têm demonstrado que a inteligência emocional influencia diretamente a eficiência institucional, a qualidade do atendimento e as relações interpessoais no ambiente de trabalho. Gomes Júnior e Silva (2024) apontam que servidores e gestores emocionalmente inteligentes tendem a desenvolver melhores práticas de comunicação, maior capacidade de resolução de conflitos e relações profissionais mais saudáveis.

No âmbito jurídico e do Poder Judiciário, a temática da inteligência emocional também vem ganhando espaço em pesquisas acadêmicas recentes. Estudos relacionados à saúde emocional de magistrados e servidores, à humanização da gestão judiciária e ao desenvolvimento de competências socioemocionais no serviço público evidenciam que a inteligência emocional pode contribuir significativamente para a melhoria do clima organizacional, da produtividade e da qualidade das decisões institucionais. Além disso, pesquisas recentes têm indicado que ambientes jurídicos caracterizados por elevada pressão emocional demandam lideranças mais empáticas, resilientes e preparadas para lidar com conflitos humanos e institucionais.

A inteligência emocional consolidou-se, nas últimas décadas, como uma das competências mais valorizadas no ambiente organizacional, sobretudo quando associada à liderança. O conceito, inicialmente desenvolvido por Mayer e Salovey (1990) e posteriormente difundido por Goleman (1995), tornou-se um importante campo de estudo

para compreender como as emoções influenciam o desempenho humano, a tomada de decisão e o exercício da liderança estratégica.

A literatura especializada evidencia que a liderança não pode ser reduzida apenas ao domínio técnico ou à gestão de processos. Chiavenato (2014a) sustenta que o papel do líder envolve também a capacidade de motivar pessoas, administrar conflitos e promover engajamento em torno de objetivos comuns. Nesse sentido, a inteligência emocional surge como diferencial estratégico, potencializando a habilidade do líder de compreender as necessidades das equipes e construir relações organizacionais mais sustentáveis.

Além disso, pesquisas contemporâneas têm demonstrado que a inteligência emocional influencia diretamente o clima organizacional e a cultura institucional. Robbins e Judge (2017) afirmam que equipes lideradas por gestores emocionalmente inteligentes tendem a apresentar maiores índices de comprometimento, cooperação e satisfação no trabalho.

A origem do conceito, conforme apresentado por Sfetcu (2020), define a inteligência emocional como a capacidade de perceber, compreender e gerenciar as próprias emoções e as emoções dos outros. Essa definição abriu caminho para diferentes modelos teóricos que ampliaram a aplicabilidade do tema em múltiplos contextos, incluindo o organizacional e o jurídico. Goleman (1998), ao popularizar o conceito, destacou cinco dimensões fundamentais da inteligência emocional: autoconhecimento, autorregulação, motivação, empatia e habilidades sociais.

No Brasil, autores como Dutra (2019) e Fleury e Fleury (2017) têm reforçado a importância da inteligência emocional para o desenvolvimento da liderança em ambientes complexos, conectando o conceito à realidade das organizações nacionais. Essa perspectiva evidencia que líderes emocionalmente inteligentes podem atuar como agentes de transformação institucional e social, especialmente em ambientes públicos marcados por desafios estruturais e elevada demanda emocional.

A liderança estratégica, por sua vez, é compreendida como a capacidade de alinhar pessoas, recursos e processos aos objetivos de longo prazo, garantindo não apenas desempenho imediato, mas também sustentabilidade organizacional. Gomes (2018) ressalta que o exercício dessa liderança exige sensibilidade emocional e uma visão humanizada, pois os líderes lidam diariamente com demandas que ultrapassam a racionalidade técnica.

A relação entre inteligência emocional e liderança estratégica mostra-se, portanto, essencial para compreender como líderes podem atuar como mediadores de conflitos, promotores de confiança e incentivadores da inovação. Jordan e Troth (2021) demonstram que líderes que desenvolvem competências emocionais conseguem administrar melhor as

divergências e criar ambientes mais propícios ao diálogo, à cooperação e ao desenvolvimento coletivo.

2.1 ORIGEM E CONCEITO DE INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

A discussão sobre a inteligência humana sempre esteve no centro dos estudos da psicologia e das ciências cognitivas. Em 1937, Edward Thorndike já destacava a importância das habilidades sociais e da capacidade de se relacionar com os outros como parte integrante da inteligência, ainda que esse conceito não fosse formalmente denominado “inteligência emocional”. Esse foi o primeiro marco para a ampliação da visão reducionista de inteligência como apenas raciocínio lógico-matemático.

Segundo Balbinot (2021), a partir da segunda metade do século XX, surgiram críticas ao modelo unidimensional de inteligência proposto pelos testes de QI. Pesquisadores começaram a apontar que a capacidade de compreender e lidar com emoções possuía impacto direto no comportamento humano e nas relações sociais. Esse movimento abriu espaço para a noção de múltiplas inteligências e para a valorização das competências não cognitivas.

Howard Gardner, em 1983, com sua teoria das inteligências múltiplas, trouxe um novo olhar para a questão. Embora não tenha trabalhado diretamente com a noção de inteligência emocional, Gardner foi um dos responsáveis por ampliar o campo, mostrando que diferentes tipos de inteligência — como a interpessoal e a intrapessoal — eram fundamentais para a adaptação humana e para a vida em sociedade.

Em 1990, Peter Salovey e John Mayer apresentaram formalmente o conceito de inteligência emocional, definindo-a como a capacidade de monitorar os sentimentos e as emoções próprias e dos outros, de discriminar entre eles e de usar essas informações para orientar o pensamento e a ação. Essa definição foi considerada revolucionária, pois trazia para o centro do debate científico uma habilidade antes relegada ao campo subjetivo.

Mayer e Salovey (2007) construíram os primeiros modelos teóricos e instrumentos de medição da inteligência emocional. Para eles, esse tipo de inteligência envolve quatro áreas principais: perceber emoções, usar emoções para facilitar o pensamento, compreender emoções e regular emoções em si e nos outros. Essa estrutura abriu caminho para um novo campo de estudos empíricos e práticos.

A popularização do conceito ocorreu, sobretudo, a partir de 1995, com a publicação da obra de Daniel Goleman, *IE*, que alcançou repercussão mundial. Goleman (1998) expandiu a ideia, defendendo que as competências emocionais seriam mais determinantes para o sucesso

pessoal e profissional do que o quociente intelectual. Seu trabalho também aproximou a teoria acadêmica do ambiente organizacional, destacando a importância da inteligência emocional para a liderança e a gestão de pessoas.

Segundo Goleman (1998), a inteligência emocional pode ser dividida em cinco grandes domínios: autoconhecimento emocional, autocontrole, automotivação, empatia e habilidades sociais. Esses domínios se tornaram referência em estudos sobre comportamento organizacional, recursos humanos e liderança, sendo incorporados em treinamentos e programas corporativos ao redor do mundo.

Outro autor de destaque é Reuven Bar-On, que desenvolveu um modelo psicométrico da IE na década de 1990. Bar-On (2006) definiu a IE como um conjunto de competências emocionais e sociais que influenciam a maneira como as pessoas se percebem e se expressam, como desenvolvem relacionamentos e como lidam com demandas e pressões do ambiente.

A partir desses fundamentos, a inteligência emocional consolidou-se como um campo de pesquisa interdisciplinar, articulando psicologia, neurociência, educação e administração. Pesquisadores como Boyatzis e Sala (2004) reforçam a ideia de que o desenvolvimento dessas habilidades está diretamente relacionado ao desempenho de líderes e equipes em ambientes complexos e dinâmicos.

Nos últimos anos, a neurociência também tem contribuído para fortalecer os estudos sobre a inteligência emocional. Pesquisas de Antônio Damásio (2011) mostram que emoção e razão não podem ser vistas de forma dissociada, pois os processos emocionais estão profundamente conectados à tomada de decisão. Isso reforça a ideia de que a IE é um aspecto essencial da racionalidade prática.

No âmbito da psicologia positiva, estudiosos como Fredrickson e Losada (2005) e Seligman (2011), destacam que a regulação das emoções e a promoção de estados emocionais positivos contribuem para a resiliência, a criatividade e o bem-estar. Esses achados ampliam o campo da inteligência emocional, relacionando-a ao florescimento humano e ao engajamento no trabalho.

A inteligência emocional também tem sido aplicada em programas educacionais, de saúde e de desenvolvimento comunitário. Estudos recentes indicam que indivíduos com altos níveis de inteligência emocional apresentam maior capacidade de lidar com estresse, reduzir conflitos interpessoais e manter relacionamentos saudáveis, o que impacta diretamente a qualidade de vida e o desempenho organizacional (Mayer; Salovey; Caruso, 2016).

Do ponto de vista organizacional, a inteligência emocional é considerada um dos pilares da liderança transformacional e estratégica. Goleman, Boyatzis e McKee (2013)

demonstram que líderes emocionalmente inteligentes conseguem criar climas organizacionais positivos, que aumentam o comprometimento das equipes e geram melhores resultados a longo prazo.

A partir de 2000, a produção científica sobre o tema cresceu de forma exponencial. Pesquisas indexadas em bases como *Scopus* e *Web of Science* demonstram que a IE está associada à inovação, à gestão de conflitos, ao engajamento de equipes e à performance no trabalho (Cherniss, 2010; Ashkanasy; Humphrey, 2011).

É possível afirmar que, desde 1937, o conceito evoluiu de percepções intuitivas sobre habilidades sociais à consolidação de modelos estruturados e validados cientificamente. Esse percurso evidencia o amadurecimento da teoria e sua aplicação prática em diversos setores da sociedade.

No campo educacional, por exemplo, a inteligência emocional tem sido considerada fundamental no processo de ensino-aprendizagem. Estudos de Brackett e Rivers (2014) mostram que alunos com maior competência emocional apresentam melhor desempenho acadêmico e maior capacidade de interação social.

Da mesma forma, na saúde mental, a inteligência emocional aparece como fator protetivo em relação a transtornos psicológicos. Pesquisas apontam que indivíduos com maior habilidade de regulação emocional apresentam menores índices de ansiedade e depressão (Martins; Ramalho; Morin, 2010).

Outro aspecto relevante é o papel da inteligência emocional na resolução de conflitos. Líderes e mediadores que conseguem identificar e gerenciar emoções tendem a obter maior sucesso em negociações e processos de tomada de decisão coletiva (Jordan; Troth, 2021).

Além disso, Jordan e Troth (2021) também destacam que a inteligência emocional tem sido relacionada ao conceito de “*soft skills*”, que têm ganhado cada vez mais destaque no mercado de trabalho contemporâneo. Empresas buscam profissionais que, além de conhecimentos técnicos, demonstrem habilidades interpessoais e emocionais, reconhecendo nelas um diferencial competitivo.

No Brasil, autores como Chiavenato (2014b) têm destacado a importância da IE no contexto da administração, especialmente no que se refere à gestão de pessoas e à liderança organizacional. Esses estudos dialogam com a realidade das empresas nacionais e demonstram a aplicabilidade prática do conceito.

Outro ponto importante é a relação entre inteligência emocional e cultura organizacional. Ambientes que estimulam a empatia, a escuta ativa e a colaboração tendem a

potencializar o desenvolvimento das competências emocionais dos indivíduos (Robbins; Judge, 2017).

Do ponto de vista conceitual, pode-se compreender a inteligência emocional como a integração entre cognição e afeto, representando um campo que rompeu com a dicotomia clássica entre razão e emoção. Isso significa que o ser humano é capaz de pensar sentindo e sentir pensando, articulando aspectos emocionais e cognitivos em benefício de decisões mais equilibradas (Fredrickson; Losada, 2005).

Para Chiavenato (2014a), no âmbito estratégico da liderança, essa compreensão é ainda mais relevante. Líderes que utilizam a inteligência emocional conseguem alinhar objetivos organizacionais às necessidades emocionais das equipes, promovendo engajamento e sustentabilidade organizacional.

Segundo Pires et al. (2024), a origem e a evolução do conceito demonstram que a IE deixou de ser vista apenas como um modismo para se tornar uma competência essencial do século XXI. Organizações internacionais, como a Organização Mundial da Saúde (OMS), já reconhecem sua importância em programas de saúde mental e bem-estar no trabalho (Gonzaga; Monteiro, 2011).

De acordo com Jordan e Troth (2021), atualmente, o conceito de inteligência emocional é amplamente estudado em diferentes campos, mas sua essência permanece vinculada à capacidade de compreender e gerenciar emoções, promovendo relações mais saudáveis e ambientes mais produtivos.

Portanto, compreender a origem e o conceito de inteligência emocional não é apenas um exercício histórico, mas também um passo fundamental para avaliar seu papel nas organizações contemporâneas e, sobretudo, no fortalecimento de lideranças estratégicas capazes de enfrentar os desafios da sociedade globalizada (Ferrari; Ghedine, 2021).

2.2 MODELOS DE INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

O estudo da IE consolidou-se em três grandes modelos teóricos que marcaram o campo: o modelo de habilidades de Mayer e Salovey (2007), o modelo misto de Daniel Goleman (2011) e o modelo psicométrico de Reuven Bar-On (2002). Cada um deles contribuiu de forma significativa para a compreensão, mensuração e aplicação prática da IE, tanto em contextos individuais quanto organizacionais.

A Tabela 1 caracteriza as vertentes defendidas por cada um dos modelos (Mayer; Salovey; Caruso, 2016; Bar-On; Parker, 2002; Goleman, 2011):

Tabela 1 - Caracterização dos modelos de IE de Mayer e Salovey (2007), Bar-On (2002) e Goleman (2011)

Origem	Modelo	Características
Mayer e Salovey (Mayer; Salovey; Caruso, 2016).	De habilidades	A IE refere-se à capacidade de compreender e interpretar as próprias emoções e as de outras pessoas, além de saber utilizar essas percepções para orientar o raciocínio e as ações (Mayer; Salovey; Caruso, 2016).
Bar-On (Bar-On; Parker, 2002).	Psicométrico	Apresenta conceitos sobre inteligência social e emocional, com base na utilização do Emotional Quotient Inventory (EQ-i), além de detalhar a evolução e as características psicométricas de EQ-i (Bar-On; Parker, 2002).
Goleman (Goleman, 2011).	Misto	Foca na performance profissional e na liderança dentro das instituições, integrando a teoria da IE com anos de estudos sobre os atributos que distinguem pessoas excepcionais das comuns (Goleman, 2011).

Fonte: Baseado em Mayer, Salovey e Caruso (2016), Bar-On e Parker (2002) e Goleman (2011).

O modelo de Mayer e Salovey é considerado o mais acadêmico e rigoroso, pois define a IE como um conjunto de habilidades cognitivas voltada O modelo de Mayer e Salovey é considerado o mais acadêmico e rigoroso, pois define a IE como um conjunto de habilidades cognitivas voltadas para a percepção, uso, compreensão e regulação das emoções. Em seu trabalho de 1990 e, posteriormente, em atualizações (Mayer; Salovey; Caruso, 2016), os autores estruturaram a inteligência emocional em quatro dimensões principais: perceber emoções, utilizar emoções para facilitar o pensamento, compreender emoções e regulá-las de modo eficaz. Esse modelo enfatiza a inteligência emocional como parte da cognição humana, relacionando-a diretamente à tomada de decisões e à resolução de problemas.

Por sua objetividade e estruturação, esse modelo foi um dos primeiros a gerar instrumentos de avaliação padronizados, como o Mayer-Salovey-Caruso *Emotional Intelligence Test* (MSCEIT). Essa ferramenta possibilitou que a inteligência emocional fosse medida em pesquisas empíricas, conferindo-lhe maior credibilidade científica. Estudos recentes confirmam que a habilidade de identificar emoções corretamente é um fator preditivo de melhores relações interpessoais e desempenho profissional (MacCann et al., 2020).

Já Daniel Goleman, em 1995, popularizou a inteligência emocional ao aproximar o conceito do universo organizacional e da liderança. Seu modelo, frequentemente chamado de “modelo misto”, combina competências emocionais, sociais e traços de personalidade. Goleman (1998) propôs cinco grandes domínios: autoconhecimento, autorregulação, automotivação, empatia e habilidades sociais. Esse modelo ampliou a discussão, ao demonstrar que tais competências são determinantes para o sucesso no trabalho e para a eficácia da liderança.

A força do modelo de Goleman está em sua aplicabilidade prática. Ele mostrou que líderes emocionalmente inteligentes têm maior capacidade de engajar equipes, lidar com situações de estresse e promover um clima organizacional positivo. Pesquisas posteriores, como as de Boyatzis e McKee (2013), reforçam que o exercício da liderança exige mais do que capacidades técnicas; exige também a habilidade de inspirar, motivar e criar conexões emocionais com os colaboradores.

Por outro lado, o modelo de Reuven Bar-On, desenvolvido em 1997 e consolidado na década de 2000, define a inteligência emocional como um conjunto de competências socioemocionais que afetam diretamente o bem-estar e a performance. Bar-On (2006) organizou essas competências em cinco grandes domínios: intrapessoal, interpessoal, adaptabilidade, gerenciamento de estresse e humor geral. Seu modelo é considerado psicométrico porque resultou no desenvolvimento de uma das primeiras escalas padronizadas de mensuração: o *Emotional Quotient Inventory* (EQ-i).

O EQ-i tem sido amplamente utilizado em ambientes corporativos e clínicos, permitindo mensurar de maneira sistemática os níveis de IE em diferentes contextos. Estudos apontam que profissionais com altos índices de IE, segundo essa escala, apresentam maior resiliência, melhor desempenho em equipes e maior capacidade de adaptação a mudanças organizacionais (Stys; Brown, 2019).

Comparando os três modelos, nota-se que Mayer e Salovey enfatizam a IE como habilidade cognitiva, Goleman (2011) valoriza as competências aplicadas à liderança e ao sucesso profissional, enquanto Bar-On destaca o aspecto psicométrico e adaptativo das

emoções na vida cotidiana. Essa diversidade de perspectivas enriquece o campo e amplia as possibilidades de aplicação em diferentes áreas do conhecimento.

Nos últimos anos, a literatura tem buscado integrar esses modelos, reconhecendo que a IE envolve tanto habilidades cognitivas mensuráveis quanto competências sociais e emocionais mais amplas. Ashkanasy e Humphrey (2011) argumentam que uma visão integradora é necessária para compreender como a inteligência emocional opera nos níveis individual, grupal e organizacional.

Além disso, a neurociência tem reforçado os fundamentos desses modelos. Pesquisas indicam que regiões como a amígdala e o córtex pré-frontal desempenham papéis cruciais na regulação emocional, sustentando a visão de que a inteligência emocional está enraizada em processos neurobiológicos (Damásio, 2011). Isso fortalece a ideia de que, embora possua dimensões subjetivas, a inteligência emocional pode ser avaliada e desenvolvida de forma objetiva.

Outra contribuição recente é a ênfase nos impactos da inteligência emocional sobre o desempenho acadêmico e profissional. MacCann et al. (2020) demonstram que a inteligência emocional prediz não apenas resultados interpessoais, mas também sucesso em exames acadêmicos e produtividade no trabalho, mostrando que o tema vai além da esfera das relações sociais.

Em termos práticos, empresas e instituições de ensino têm incorporado programas de treinamento baseados nos modelos de Bar-On e Parker (2002) e de Goleman (2011), ao passo que pesquisadores utilizam a estrutura de Mayer e Salovey para fundamentar estudos acadêmicos rigorosos. Essa complementaridade demonstra a relevância dos três modelos e sua permanência como pilares do campo.

Portanto, pode-se afirmar que a compreensão dos modelos de inteligência emocional é essencial para aprofundar o estudo da liderança estratégica. Eles fornecem bases teóricas e metodológicas para explicar como emoções podem ser percebidas, reguladas e utilizadas na construção de líderes mais eficazes, capazes de promover tanto o desempenho organizacional quanto o bem-estar coletivo (Mayer; Salovey; Caruso, 2016; Bar-On; Parker, 2002; Goleman, 2011).

2.3 CONCEITO E EVOLUÇÃO DA LIDERANÇA ESTRATÉGICA

A liderança estratégica é um conceito que surgiu como resposta à crescente complexidade organizacional e ao dinamismo dos ambientes competitivos. Diferente da

liderança tradicional, que se concentra na execução de tarefas e no controle de equipes, a liderança estratégica enfatiza a capacidade de alinhar pessoas, processos e recursos a objetivos de longo prazo. Para Fleury e Fleury (2017), esse tipo de liderança ultrapassa o papel de gestor operacional, pois exige visão de futuro, sensibilidade ao ambiente externo e competência para lidar com mudanças constantes.

Historicamente, a noção de liderança esteve atrelada a traços individuais de personalidade ou ao poder formal exercido em hierarquias rígidas. No entanto, a evolução dos estudos em administração e comportamento organizacional demonstrou que a liderança não é apenas um atributo pessoal, mas um processo relacional e dinâmico. Chiavenato (2014a) afirma que, no contexto da gestão moderna, a liderança estratégica deve ser entendida como um mecanismo de influência que busca mobilizar pessoas em torno de objetivos coletivos.

O conceito ganhou relevância a partir das últimas décadas do século XX, quando a globalização e a revolução tecnológica impuseram novos desafios às organizações. De acordo com Chiavenato (2014), líderes estratégicos não podem mais atuar apenas como administradores de rotinas; eles precisam interpretar cenários, antecipar tendências e conduzir transformações capazes de assegurar a sustentabilidade e a competitividade das instituições.

A evolução da liderança estratégica também está relacionada ao reconhecimento da importância das chamadas *soft skills*, que incluem competências comunicacionais, emocionais e sociais. Autores como Gomes (2018) destacam que o exercício da liderança estratégica não depende apenas do conhecimento técnico, mas de uma visão humanizada capaz de integrar razão e emoção na condução de equipes. Isso torna o conceito mais próximo da realidade contemporânea, na qual os colaboradores demandam líderes que inspirem confiança e engajamento.

Outro aspecto relevante na evolução da liderança estratégica é a valorização da inovação e da capacidade de lidar com a complexidade. Para Ireland e Hitt (1999), o líder estratégico é aquele que articula estratégias organizacionais à gestão de pessoas, incentivando a criatividade e a adaptação contínua. Esse perfil é essencial em contextos de incerteza, em que as decisões precisam ser rápidas, mas fundamentadas em análises críticas e participativas.

No Brasil, a discussão sobre liderança estratégica tem se fortalecido nos últimos anos, especialmente nos campos da administração pública e da gestão empresarial. Autores como Motta e Vasconcelos (2017) defendem que a liderança estratégica deve ser contextualizada à realidade nacional, marcada por desafios estruturais, desigualdades e ambientes organizacionais em constante transformação. Nesse sentido, o papel do líder também é social, articulando objetivos institucionais com responsabilidade ética e cidadania.

Além disso, a liderança estratégica evoluiu para incorporar práticas voltadas à sustentabilidade e à responsabilidade corporativa. Segundo Barbosa e Lopes (2018), líderes estratégicos não podem ignorar as demandas ambientais, sociais e de governança (em inglês: *Environmental, Social and Governance* – ESG), pois representam tanto um imperativo ético quanto um diferencial competitivo. Assim, o conceito passa a dialogar não apenas com os resultados financeiros, mas com a construção de organizações mais responsáveis e legitimadas socialmente.

É importante destacar também que a liderança estratégica contemporânea envolve uma abordagem participativa e colaborativa. Como argumenta Dutra (2019), os líderes não são mais vistos como figuras centralizadoras, mas como articuladores de redes de cooperação. Essa perspectiva dialoga com as novas formas de organização do trabalho, nas quais equipes multidisciplinares e ambientes digitais exigem posturas de gestão renovadas.

Conforme defendido por Motta e Vasconcelos (2017), a liderança estratégica pode ser compreendida como a capacidade de articular visão de futuro, sensibilidade emocional e competência técnica em favor de objetivos sustentáveis. Sua evolução histórica revela uma transição de modelos hierárquicos e autoritários para abordagens mais inclusivas, flexíveis e integradas. Essa mudança responde às exigências de um mundo globalizado e em constante transformação, no qual a liderança é mais uma prática relacional do que uma função formal.

Assim, compreender o conceito e a evolução da liderança estratégica é essencial para avaliar seu impacto sobre o desempenho organizacional e o desenvolvimento humano. Trata-se de um campo de estudo em constante atualização, que exige dos pesquisadores e profissionais um olhar atento às mudanças sociais, culturais e econômicas que influenciam diretamente as práticas de liderança (YUKL, 2013; NORTHOUSE, 2019).

2.4 RELAÇÃO ENTRE INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E LIDERANÇA

A relação entre IE e liderança tem se consolidado como uma das áreas mais relevantes dos estudos organizacionais contemporâneos. A liderança, por si só, já demanda competências que extrapolam a gestão técnica, exigindo habilidades de comunicação, motivação e construção de relacionamentos. Nesse sentido, a inteligência emocional aparece como elemento-chave para explicar por que alguns líderes conseguem engajar e inspirar suas equipes de forma mais efetiva do que outros (Fleury; Fleury, 2017).

Daniel Goleman (2013) afirma que líderes emocionalmente inteligentes criam climas organizacionais positivos, capazes de influenciar diretamente a motivação e o desempenho

dos colaboradores. Essa perspectiva encontra eco em pesquisas brasileiras, como as de Chiavenato (2014b), que destacam a importância da gestão das emoções na formação de líderes capazes de integrar pessoas e processos em prol de objetivos estratégicos.

A liderança estratégica, quando orientada pela inteligência emocional, não se limita a gerenciar tarefas, mas busca promover vínculos de confiança. Fleury e Fleury (2017) ressaltam que o líder eficaz é aquele que equilibra racionalidade e sensibilidade, reconhecendo as necessidades humanas como parte central da gestão. Essa postura é fundamental em ambientes marcados pela complexidade e pela incerteza.

Pesquisas recentes apontam que a inteligência emocional contribui diretamente para a capacidade do líder de gerir conflitos. Jordan e Troth (2021) destacam que líderes que reconhecem e regulam suas próprias emoções conseguem lidar melhor com divergências e facilitar processos de negociação. No contexto brasileiro, Anjos (2024) observa que líderes que adotam práticas de escuta ativa e empatia constroem equipes mais coesas e produtivas.

Outro ponto relevante é a influência da inteligência emocional no estilo de liderança adotado. Líderes transformacionais, por exemplo, utilizam habilidades emocionais para inspirar seguidores, articulando valores, emoções e propósitos coletivos. George (2000) demonstra empiricamente que a inteligência emocional fortalece a liderança transformacional, pois permite que o líder se torne um agente de mudança, mobilizando equipes para a inovação e o alcance de metas de longo prazo. Segundo a autora, líderes com alta IE promovem emoções positivas entre os seguidores, alimentando o comprometimento coletivo e a orientação para objetivos.

Além disso, a relação entre liderança e inteligência emocional deve ser entendida como dinâmica e processual. Boyatzis e McKee (2013) defendem que a inteligência emocional precisa ser desenvolvida continuamente, especialmente porque os contextos organizacionais estão em constante transformação. No Brasil, Dutra (2019) acrescenta que líderes devem cultivar essa competência por meio de programas de desenvolvimento humano e organizacional, garantindo maior adaptabilidade.

A conexão entre inteligência emocional e liderança também se expressa no impacto no clima organizacional. Robbins e Judge (2017) apontam que líderes que demonstram empatia e autocontrole contribuem para ambientes de trabalho mais saudáveis, reduzindo estresse e aumentando a satisfação dos colaboradores. Esse aspecto é especialmente importante em um cenário em que as organizações enfrentam desafios relacionados à saúde mental e ao engajamento dos trabalhadores.

Do ponto de vista prático, a inteligência emocional auxilia líderes na tomada de decisão, pois permite avaliar não apenas dados objetivos, mas também os impactos emocionais que determinadas escolhas podem gerar. Damásio (2011) ressalta que razão e emoção estão interligadas nos processos decisórios, reforçando que líderes precisam integrar esses dois elementos para agir de forma equilibrada e estratégica.

No contexto da gestão pública e privada no Brasil, a liderança baseada na inteligência emocional tem sido valorizada em programas de capacitação para gestores. Oliveira, Figueiredo e Dutra (2020) destacam que a inteligência emocional favorece relacionamentos mais saudáveis e colaborativos, contribuindo para a eficácia da liderança, para a confiança entre os membros da equipe e para um ambiente organizacional mais harmonioso. Trata-se de um diferencial que contribui não apenas para os resultados organizacionais, mas também para o fortalecimento das relações institucionais.

Portanto, a relação entre IE e liderança configura-se como uma via de mão dupla: ao mesmo tempo em que a liderança exige competências emocionais para ser eficaz, a prática da inteligência emocional encontra na liderança um campo privilegiado de aplicação. Zeidner, Matthews e Roberts (2004), em revisão crítica da literatura, concluem que essa integração é condição necessária para a construção de organizações mais resilientes, inovadoras e humanamente orientadas, nas quais o líder atua como agente estratégico de transformação.

2.5 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL COMO FERRAMENTA DE LIDERANÇA

Ser líder é saber que não se pode deter todo o conhecimento. Por isso, incentiva e constrói outros líderes sem medo da perda do controle. Não se deve temer a competição interna (Candeloro, 2009).

A crescente preocupação com o tema da liderança nas últimas décadas deve ser compreendida como reflexo das transformações aceleradas nos ambientes organizacionais — e não como substituição dos fundamentos clássicos da administração. Como adverte Drucker (2002), "a liderança precisa ser aprendida e pode ser aprendida", mas seu desenvolvimento pressupõe o domínio contínuo das bases gerenciais que sustentam qualquer organização eficaz.

Para Goleman (2002, p. 8), “os grandes líderes atuam por meio dos sentimentos, onde o humor dos mesmos influencia inteiramente seus liderados, de maneira positiva ou negativa”. Os melhores líderes são aqueles que conseguem lidar com as emoções, exibindo

melhores resultados, retendo talentos na organização, trabalhando com motivação e comprometimento.

Segundo o autor Goleman (2002), o papel emocional primário da tarefa na organização moderna é canalizar emoções coletivas em um movimento positivo e limpar o nevoeiro gerado pelas emoções tóxicas. É uma responsabilidade dos líderes em todos os níveis, da diretoria, ao chão de fábrica.

As jurisdições da liderança primal estão fechadas à inteligência emocional, a maneira como os líderes lidam com seus relacionamentos e consigo próprios. Cursos sobre o funcionamento do cérebro descrevem a natureza em loop aberto como uma “regulação límbica interpessoal”, por meio da qual um indivíduo envia sinais que podem alterar os níveis hormonais, a função cardiovascular, o ritmo do sono e até a função imunológica do corpo da outra (Goleman, 2002).

Pode-se concluir que os líderes atuam como guias emocionais do grupo. Para Goleman, Boyatzis e McKee (2002, p. 23), "a tarefa fundamental da liderança é de natureza emocional": o líder tem a capacidade de dirigir as emoções dos outros e, quando consegue canalizá-las para o entusiasmo e o engajamento, o desempenho da equipe melhora significativamente.

Na visão de Ashkanasy e Humphrey (2011), um líder emocionalmente inteligente tem a consciência de seus sentimentos, e dos indivíduos próximos, sabe lidar com suas emoções, possuem capacidade de influenciar os colaboradores de forma positiva, para atingir seus objetivos. Inteligência emocional é exibir um bom equilíbrio entre as competências pessoais e sociais nas áreas de autoconsciência, autogerenciamento e consciência.

A inteligência emocional foi inventada em 1990, por Peter Salovey e John Mayer, e foi popularizada por Daniel Goleman em 1995, em seu livro “Inteligência Emocional” (Nadler, 2011). Para construir uma boa equipe de trabalho, ela deve ser encabeçada por um líder emocionalmente inteligente. Assim, seus subordinados se sentiram sempre apoiados; terão liberdade para partilhar ideias, assim aprendendo uns com os outros; tomam decisões em conjunto, impulsionando o crescimento da organização.

Para Goleman (1995), o ponto de partida da inteligência emocional é o autoconhecimento: reconhecer as próprias emoções, ser crítico em relação às próprias reações e ter abertura para receber feedback construtivo dos outros. Nessa perspectiva, o desenvolvimento da IE começa necessariamente pela dimensão intrapessoal — o líder deve cultivar primeiro a inteligência emocional voltada para si mesmo antes de aplicá-la na gestão das relações com a equipe.

Não será jamais um bom líder aquele que não tiver um processo eficaz de autocontrole, pois no exercício da liderança há sempre situações que desafiam o líder a perder a paciência e o controle sobre suas emoções (Botelho, 2005).

Robbins e Judge (2017) entendem que controlar as próprias emoções implica entendê-las e usar esse entendimento para modificar as situações em seu benefício. O líder deve saber criticar com habilidade. A crítica deve concentrar-se no que a pessoa fez e no que pode fazer, mostrando a ela que essa crítica é um modo de ajudá-la em seu crescimento e desenvolvimento; dessa forma, pode-se evitar divergências, conflitos e a falta de cooperação entre os membros da equipe.

O verdadeiro líder deve saber ouvir a opinião de seus subordinados, suas ideias, críticas, sugestões e dificuldades relacionadas ao trabalho. Dessa forma o líder consegue o respeito de seus liderados. Saber ouvir é um aspecto da maturidade do líder, pois a liderança trata-se mais de como lidar com as pessoas do que de quantos funcionários você tem em sua equipe (Ashkanasy; Humphrey, 2011).

O líder deve saber administrar conflitos, o que, no contexto da IE, quer dizer ajudar os outros a controlar as emoções, comunicar-se com eficácia, ajudar a solucionar os problemas e conflitos, sem que os mesmos percam a motivação. Para isso, o líder deve ouvir ambas as partes, e tentar observar e entender o ponto de vista de cada um dos envolvidos e, assim, sem tomar partido, tentar chegar a uma solução que seja melhor para todas as partes. A partir dessa administração de conflitos, o líder consegue construir um ambiente de solidariedade, respeito e cooperação (Nadler, 2011, p. 22).

Para o autor abaixo:

Uma organização de trabalho é um sistema integrado, que depende do desempenho de cada indivíduo que faz parte dela e do inter-relacionamento de todos eles. Usar nossa inteligência emocional tanto no modo de nos comportarmos quanto no modo de nos relacionarmos com os outros. Todas essas técnicas almejam aquilo que deveria ser o objetivo do esforço de todos nós: a organização emocionalmente inteligente. Ainda segundo Weisinger, a inteligência emocional deve ser desenvolvida e incentivada entre os funcionários da empresa, pois ela é uma ferramenta que potencializa o sucesso, tanto do indivíduo, quanto da organização, e se trata de uma vantagem adicional (Weisinger, 1997).

Segundo Nadler (2011, p. 25), “a inteligência emocional é apresentar um bom equilíbrio das aptidões pessoais e sociais nas áreas de autoconsciência, autogerenciamento, consciência social, gerenciamento das relações”.

A inteligência emocional pode ser nutrida, desenvolvida e aprimorada; trata-se de uma característica que pode ser adquirida por meio de treino e esforço, mas para isso deve-se ter persistência. As pessoas devem focar no objetivo que desejam alcançar. A chave para a liderança está no domínio da inteligência emocional, e não no Quociente de Inteligência (QI), pois a IE pode ser aprimorada continuamente em um adulto, já o QI tende a se manter relativamente estável (Goleman, 2002).

Foi possível perceber que desenvolver a inteligência emocional e aprender a liderar com inteligência emocional exigem muito trabalho e esforço, pois se trata de uma tarefa diária e esse aprimoramento se faz cada vez mais necessário dentro das organizações (Robbins; Judge, 2017).

2.6 IMPACTOS DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Romão et al. (2025) salientam que quando a liderança se apoia nos princípios da inteligência emocional (IE), obtém-se expectativas vantajosas para realizar escolhas mais acertadas. A liderança pode ser entendida como uma maneira de gerenciar com visão de mercado, baseando os princípios de administração na identificação, análise, controle e direcionamento das competências dos membros da equipe.

Figliuolo et al. (2023) salientam que a proposta visa criar condições mais favoráveis para o crescimento de cada pessoa e do grupo como um todo. Assim, a liderança estratégica se torna um recurso importante para guiar os indivíduos, reforçando as atividades de planejamento.

Em suas análises, Sinek (2024) pondera que refletir de maneira estratégica e agir de forma prática implica controlar o presente e alcançar o futuro. Os planos estratégicos precisam ser revisados constantemente, levando em consideração as transformações do mercado e as demandas dos clientes, tanto internos quanto externos, a fim de guiar as decisões dos gestores de maneira coerente.

Com essa finalidade, de acordo com Figliuolo et al. (2023), as organizações estão constantemente em busca de inovações e iniciativas para aprimorar seus processos internos e externos. Isso ocorre, sobretudo, para atender às exigências do mercado e às necessidades de

seus consumidores, permitindo que eles enfrentem de maneira estratégica a intensa concorrência nos dias de hoje.

Conforme Amorim, Maia e Santos (2023), isso indica que o ambiente de negócios contemporâneo exige um cuidado redobrado por parte dos administradores, tornando-se, em várias circunstâncias, essencial que as empresas adotem uma postura prudente e estratégica, com uma liderança que promova o avanço coeso dos objetivos da organização.

Diante dessa compreensão, como defendem Figliuolo et al. (2023), constata-se a relevância do papel do líder na organização, pois uma liderança que prioriza a melhoria dos relacionamentos interpessoais também favorece o êxito da empresa e a convivência harmoniosa entre os funcionários e os clientes.

Robbins e Judge (2017) destacam que a inteligência emocional tem se consolidado como um dos principais diferenciais competitivos no ambiente organizacional contemporâneo. Em um contexto marcado por mudanças constantes, equipes multidisciplinares e alta pressão por resultados, a capacidade de gerenciar emoções próprias e compreender as dos outros tornou-se fundamental para o desempenho individual e coletivo.

No ambiente de trabalho, a inteligência emocional impacta diretamente a comunicação, a cooperação entre equipes e a construção de relacionamentos de confiança. Segundo Goleman (2013), líderes emocionalmente inteligentes conseguem criar climas organizacionais positivos, o que favorece a motivação e o engajamento dos colaboradores. Isso demonstra que a inteligência emocional vai além de uma habilidade individual, refletindo-se em todo o sistema organizacional.

A gestão de conflitos é uma das áreas em que a inteligência emocional mais contribui. Robbins e Judge (2017) destacam que equipes com líderes e membros emocionalmente competentes apresentam maior capacidade de resolver divergências sem comprometer a coesão do grupo. Esse aspecto é essencial para organizações que buscam manter produtividade mesmo diante de pressões externas.

Outro impacto relevante é a redução do estresse ocupacional. Chiavenato (2014a) explica que profissionais com alta inteligência emocional conseguem lidar melhor com a pressão do trabalho, evitando o desgaste físico e emocional. Isso se traduz em menor índice de absenteísmo, maior resiliência e maior satisfação com o trabalho.

No Brasil, Dutra (2019) aponta que a inteligência emocional tem sido aplicada em programas de desenvolvimento humano e organizacional, com resultados expressivos na melhoria do clima de trabalho e no fortalecimento da cultura organizacional. Essa prática

aproxima a teoria da realidade nacional, marcada por desafios sociais e econômicos que exigem líderes mais humanizados.

Do ponto de vista do desempenho organizacional, estudos mostram que a IE está diretamente associada à inovação e à criatividade. Autores como Ashkanasy e Humphrey (2011) defendem que ambientes que estimulam a empatia e a colaboração promovem maior abertura para ideias inovadoras, favorecendo a adaptação da empresa em cenários de incerteza.

Além disso, a inteligência emocional contribui para a retenção de talentos. Organizações que valorizam a gestão emocional tendem a oferecer condições de trabalho mais saudáveis, o que fortalece o vínculo entre colaboradores e empresa. Segundo Boyatzis e McKee (2013), o vínculo emocional estabelecido entre líderes e equipes é determinante para a permanência de profissionais qualificados.

A relação entre inteligência emocional e liderança transformacional é outro fator que amplia os impactos organizacionais. Fleury e Fleury (2017) ressaltam que líderes transformacionais utilizam competências emocionais para inspirar, motivar e engajar suas equipes em direção a objetivos de longo prazo. Esse tipo de liderança fortalece não apenas o desempenho, mas também o compromisso ético e social das organizações.

Na esfera da saúde organizacional, pesquisas indicam que equipes emocionalmente inteligentes apresentam menor incidência de transtornos relacionados ao trabalho, como burnout e ansiedade. Martins, Ramalho e Morin (2010) destacam que a regulação emocional funciona como fator protetivo contra os impactos negativos das exigências profissionais.

Outro ponto de destaque é o impacto da IE na tomada de decisão. Damásio (2011) demonstra que razão e emoção estão interligadas nos processos decisórios, o que reforça a importância de líderes capazes de integrar dados objetivos e percepções emocionais. Essa integração possibilita escolhas mais equilibradas, tanto no curto quanto no longo prazo.

A inteligência emocional também favorece o alinhamento entre valores pessoais e organizacionais. Ambientes que estimulam a empatia e a ética tendem a formar profissionais mais comprometidos com a missão da organização. De acordo com Barbosa e Lopes (2018), esse alinhamento fortalece a identidade institucional e aumenta a legitimidade social das empresas.

No contexto brasileiro, Anjos (2024) observa que organizações que investem em inteligência emocional conseguem estabelecer maior proximidade com os colaboradores, reduzindo barreiras hierárquicas e ampliando o sentimento de pertencimento. Esse aspecto é fundamental para empresas que buscam se diferenciar em mercados altamente competitivos.

A inteligência emocional também exerce influência direta sobre a performance em equipes. Pesquisas de MacCann et al. (2020) indicam que a habilidade de identificar e regular emoções é preditiva do sucesso em trabalhos colaborativos, o que a torna uma competência estratégica em projetos multidisciplinares.

Outro impacto relevante é o fortalecimento das práticas de responsabilidade socioambiental. Goleman e Boyatzis (2008), ao analisarem a inteligência social como extensão da IE, demonstram que líderes com alta competência emocional são mais perceptivos às demandas dos contextos social e ambiental, promovendo decisões que equilibram eficiência organizacional com sustentabilidade e bem-estar coletivo.

A literatura brasileira tem apontado, ainda, a importância da inteligência emocional para a gestão pública. Segundo Capella (2018), a incorporação de competências emocionais em programas de capacitação de gestores públicos favorece a transparência, a ética e o fortalecimento da confiança social nas instituições.

É importante destacar que a inteligência emocional pode ser desenvolvida e aprimorada ao longo do tempo. Programas de treinamento que estimulam empatia, escuta ativa e autorregulação emocional apresentam resultados consistentes no aumento da produtividade e na redução de conflitos internos (Weisinger, 1997; Nadler, 2011).

Do ponto de vista organizacional, Robbins e Judge (2017) defendem que a IE representa uma vantagem competitiva sustentável. Empresas que cultivam a IE não apenas melhoram seu desempenho imediato, mas também constroem bases sólidas para o crescimento contínuo. Esse diferencial torna-se ainda mais relevante em um cenário globalizado, em que a inovação e a adaptabilidade são cruciais.

Assim, pode-se afirmar que a inteligência emocional impacta, de forma ampla e multifacetada, o ambiente organizacional. Conforme revisão meta-analítica de Joseph e Newman (2010), ela influencia desde o bem-estar individual até o desempenho coletivo, operando por meio de mecanismos encadeados que atravessam a percepção emocional, a regulação interna e a gestão das relações — com efeitos mensuráveis sobre liderança, inovação e responsabilidade organizacional.

Portanto, de acordo com MacCann et al. (2020), compreender e investir na IE não é apenas uma opção estratégica, mas uma necessidade para organizações que buscam relevância e sustentabilidade em um mundo cada vez mais complexo. A IE deve ser vista como um pilar fundamental para a construção de empresas humanas, resilientes e competitivas.

2.7 O PODER JUDICIÁRIO COMO CONTEXTO ORGANIZACIONAL DA LIDERANÇA E DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

O Poder Judiciário brasileiro estrutura-se a partir da Constituição Federal de 1988, que lhe conferiu autonomia e independência em relação aos demais poderes da República. Composto por uma pluralidade de instâncias, Supremo Tribunal Federal, Superior Tribunal de Justiça, tribunais de segunda instância, juízos de primeiro grau e justiças especializadas, o sistema judicial brasileiro é um dos mais extensos e complexos do mundo. Conforme dados do relatório Justiça em Números 2025 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), o Judiciário contava, ao final de 2024, com 18 mil magistrados e aproximadamente 275 mil servidores distribuídos por 91 tribunais em todo o país (CNJ, 2025).

A Emenda Constitucional n. 45, de 2004, conhecida como a Reforma do Judiciário, representou um marco transformador nesse cenário. Além de criar o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), instituiu o princípio constitucional da razoável duração do processo (art. 5º, LXXVIII, CF/88) e abriu caminho para a profissionalização da gestão judiciária. Sadek (2010), ao analisar as transformações impulsionadas pela reforma, aponta que ela introduziu mecanismos de controle externo e de prestação de contas que alteraram profundamente a cultura de autogovernança que historicamente caracterizou o Judiciário brasileiro. Para a autora, essa mudança representa não apenas uma reforma institucional, mas uma nova forma de conceber a legitimidade democrática do Poder Judiciário.

O CNJ, desde sua criação, tem exercido papel central na indução de políticas de modernização da gestão judicial, com destaque para o estabelecimento de Metas Nacionais anuais de produtividade, instrumento que, ao mesmo tempo em que impulsiona a eficiência, introduz uma nova e intensa pressão sobre magistrados, servidores e gestores. Sadek (2014) observa que, paradoxalmente, quanto mais a sociedade avança em consciência de direitos e no acesso à justiça, maior é a demanda sobre o sistema judicial, criando um ciclo de crescimento permanente do volume processual que desafia qualquer iniciativa de equilíbrio entre quantidade e qualidade da prestação jurisdicional.

Tabela 2– Números do Poder Judiciário

PODER JUDICIÁRIO BRASILEIRO — DADOS SELECIONADOS					
80,6 milhões	44,6 milhões	2.569			91 tribunais
Processos	Processos julgados em	Processos baixados	por	18 mil magistrados e	275

pendentes	ao	2024,	maior	volume	magistrado/ano,	11	por	dia	mil	servidores	em	todo	o
final de 2024.			histórico.			útil						país.	

Fonte: CNJ — Justiça em Números 2025 (ano-base 2024) e Justiça em Números 2024 (ano-base 2023)

Os números da **Tabela 3** revelam a magnitude do desafio gerencial enfrentado pelos gestores do Judiciário brasileiro; essa realidade não apenas evidencia a sobrecarga quantitativa do sistema, como impõe consequências diretas sobre a dimensão humana e emocional do trabalho judiciário.

A pressão permanente por produtividade, combinada com o volume crescente de demandas, a insuficiência de quadros e a natureza intrinsecamente conflituosa das matérias judiciais, configura um ambiente de trabalho com elevado potencial de adoecimento físico e mental. Dejours (1994), ao investigar a carga psíquica do trabalho, demonstra que situações de trabalho nas quais o trabalhador não possui controle sobre o ritmo, a quantidade ou os resultados de suas atividades geram sofrimento psíquico significativo, condição que se aplica com precisão ao servidor do Judiciário.

A síndrome de *burnout*, definida por Maslach e Jackson (1981) como um estado de exaustão emocional, despersonalização e redução da realização pessoal no trabalho, tem sido identificada como um dos principais problemas de saúde ocupacional no Poder Judiciário. A Pesquisa Nacional de Saúde intitulada Sofrimento e adoecimento no trabalho do judiciário e do MPU, realizada pela Federação Nacional dos Trabalhadores do Judiciário Federal e do Ministério Público da União (Fenajud, 2019), revelou dados alarmantes: 66% dos respondentes relataram problemas de saúde relacionados ao trabalho nos doze meses anteriores à pesquisa; 71% apresentaram risco moderado a alto de esgotamento mental; e 63% reportaram danos físicos associados às condições de trabalho. O modelo de gestão individualista foi apontado pelos próprios servidores como a principal causa do adoecimento.

Estudos específicos sobre servidores do Judiciário estadual e federal confirmam esse quadro. Amazarray, Oliveira e Feijó (2019) constatarem prevalência de 27,2% de Transtornos Mentais Comuns (TMC) entre servidores do Judiciário Federal no Rio Grande do Sul, com a organização do trabalho exercendo influência significativa como fator de risco. Em estudo com o mesmo grupo, identificaram prevalência ainda maior de 32,8%, com risco aumentado em 3,45 vezes para servidores expostos a condições de trabalho críticas.

Esse cenário tem impacto direto na liderança. Bergue (2020) argumenta que a gestão de pessoas no setor público deve incorporar, necessariamente, a dimensão do bem-estar e da saúde organizacional como variáveis estratégicas, e não apenas como obrigações normativas.

Segundo o autor, líderes públicos que ignoram os sinais de adoecimento de suas equipes comprometem não apenas a qualidade da entrega do serviço, mas a própria sustentabilidade da organização. Nesse sentido, as competências de escuta ativa, empatia e regulação emocional, dimensões nucleares da inteligência emocional segundo Goleman (1995), tornam-se instrumentos gerenciais de primeira ordem no contexto judicial.

É importante destacar ainda que o ambiente judicial apresenta uma especificidade emocional adicional: os gestores e servidores lidam cotidianamente com conflitos humanos graves, situações de vulnerabilidade social extrema, disputas familiares, questões criminais e demandas de elevado peso moral. Essa exposição contínua a conteúdos emocionalmente densos contribui para o que a literatura denomina fadiga por compaixão (*compassion fatigue*), fenômeno que pode afetar profissionais que operam em proximidade com o sofrimento alheio de forma prolongada (DEJOURS, 1994). A gestão emocional dos líderes, nesse contexto, não se limita ao gerenciamento de conflitos internos de equipe, ela abrange também a capacidade de criar distância funcional saudável sem perda de sensibilidade para a dimensão humana do trabalho judicial.

A convergência entre as demandas específicas do Poder Judiciário e as competências nucleares da inteligência emocional não é fortuita. Se o ambiente judicial é caracterizado por sobrecarga, pressão por resultados, conflitos interpessoais, decisões de alta complexidade humana e adoecimento crescente dos servidores, então as cinco dimensões propostas por Goleman (1995), autoconsciência, autorregulação, motivação, empatia e habilidades sociais, revelam-se não como atributos desejáveis, mas como competências estratégicas indispensáveis para o exercício efetivo da liderança nesse contexto.

Teixeira et al. (2023), em estudo bibliométrico sobre a produção científica brasileira acerca da inteligência emocional na gestão pública no período 2021-2023, publicado na Revista de Gestão e Secretariado, identificam que, embora o tema seja crescentemente reconhecido como relevante, a produção científica que articula IE e gestão pública brasileira ainda é incipiente, sendo ainda mais escassa quando se recorta especificamente o contexto do Poder Judiciário. Essa lacuna legítima e reforça a relevância da presente pesquisa.

Lamazon (2022), ao investigar a inteligência emocional no serviço público, observa que o descontrole emocional está diretamente associado ao aumento dos afastamentos de servidores por transtornos mentais relacionados ao trabalho e que a ausência de líderes emocionalmente preparados para identificar e intervir sobre esses sinais constitui um fator agravante do adoecimento institucional. A autora argumenta que o desenvolvimento da IE

entre os gestores públicos representa, simultaneamente, uma estratégia de saúde organizacional e uma vantagem gerencial concreta.

Nessa perspectiva, a inteligência emocional no contexto do Judiciário cumpre funções que transcendem o âmbito interpessoal e se projetam sobre a qualidade da prestação jurisdicional como um todo. Um gestor emocionalmente inteligente é aquele que consegue, ao mesmo tempo, manter sua própria estabilidade diante das pressões institucionais, perceber os sinais de sofrimento e desmotivação em sua equipe, conduzir conflitos interpessoais de forma construtiva, comunicar expectativas e diretrizes com clareza e sensibilidade, e alinhar sua atuação gerencial aos valores de justiça, equidade e serviço público que conferem sentido ao trabalho judicial. Como sintetizam Goleman, Boyatzis e McKee (2002, p. 20), "a tarefa fundamental da liderança é de natureza emocional", afirmação que, no contexto do Poder Judiciário brasileiro, adquire dimensão não apenas gerencial, mas ética e constitucional.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa situa-se no campo da Administração, com interface com as áreas de Comportamento Organizacional, Gestão de Pessoas e Liderança Estratégica, e tem como objetivo geral analisar a inteligência emocional como ferramenta de apoio à liderança estratégica no exercício da gestão no Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO), destacando suas implicações para a sustentabilidade do desempenho organizacional e para a mitigação do adoecimento psicossocial dos gestores. A escolha dessa temática decorre da crescente relevância das competências socioemocionais para a atuação de gestores em ambientes organizacionais complexos, característicos das organizações públicas contemporâneas. Para atender aos objetivos propostos, esta seção apresenta os procedimentos metodológicos que orientaram a investigação, contemplando a classificação da pesquisa, a definição do campo empírico, os critérios de seleção dos participantes, os instrumentos e os procedimentos de coleta de dados, os aspectos éticos, as técnicas de análise e as limitações do estudo.

A opção por um percurso metodológico qualitativo, ancorado em estudo de caso e complementado por revisão bibliográfica, justifica-se pela natureza do objeto investigado: a inteligência emocional no contexto da liderança é um fenômeno intrinsecamente subjetivo, cujos sentidos, práticas e implicações somente se revelam plenamente por meio da escuta das percepções e experiências dos próprios gestores envolvidos (MINAYO, 2014; CRESWELL, – 2010).

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa é classificada segundo quatro dimensões complementares, conforme sistematização proposta por Gil (2022) e Vergara (2016):

Tabela 4- Classificação da Pesquisa

Dimensão	Classificação e justificativa
Natureza	Pesquisa aplicada — visa gerar conhecimento diretamente utilizável na gestão de pessoas e no desenvolvimento de líderes no Poder Judiciário goiano.
Abordagem	Qualitativa — o objeto de estudo (a influência da IE na liderança) é de natureza subjetiva e relacional, acessível por meio de narrativas, percepções e experiências dos gestores, não pela mensuração de variáveis numéricas.
Objetivos	Exploratório-descritiva — explora um tema ainda pouco investigado no contexto específico do Judiciário estadual brasileiro; ao mesmo tempo, descreve as percepções dos gestores quanto às práticas de liderança emocionalmente inteligente.
Procedimentos	Estudo de caso único + revisão bibliográfica — o TJGO é o lócus do estudo de caso; a revisão bibliográfica constitui o suporte teórico e o primeiro estrato de análise da pesquisa.

Fonte: Elaborada pela Autora adaptada de Gil (2022) e Vergara (2016).

Segundo Yin (2015), o estudo de caso é a estratégia de pesquisa mais adequada quando se pretende compreender fenômenos sociais complexos em seu contexto real, especialmente quando as questões de pesquisa são do tipo "como" e "por quê" — exatamente o perfil desta investigação. A natureza qualitativa do estudo é reforçada por Creswell (2010), para quem a pesquisa qualitativa é apropriada quando o fenômeno investigado demanda exploração e compreensão aprofundada dos significados atribuídos pelos participantes às suas experiências.

3.2 LÓCUS DA PESQUISA: O TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE GOIÁS

O Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO) constitui o locus da investigação empírica. Trata-se de uma instituição pública do Poder Judiciário estadual, com jurisdição em todo o território goiano, abrangendo mais de 240 comarcas e varas distribuídas entre os municípios do estado. O TJGO emprega milhares de servidores em funções administrativas e jurisdicionais, sob a supervisão de magistrados e de gestores de diversas categorias hierárquicas.

A escolha do TJGO como campo de pesquisa justifica-se por três razões convergentes.

Primeira:

Primeira: a pesquisadora integra o quadro de servidores da instituição, o que garante acesso viável e qualificado aos gestores participantes e confere à investigação a perspectiva de uma observadora inserida no contexto, condição que favorece a compreensão das especificidades institucionais, desde que a investigação seja gerenciada com rigor reflexivo (MERRIAM, 2009).

Segunda: o TJGO reúne características que tornam o tema da inteligência emocional particularmente relevante, elevada pressão por produtividade imposta pelas Metas Nacionais do CNJ, hierarquia formal rígida, diversidade de perfis profissionais, natureza emocionalmente intensa das demandas judiciais e crescente incidência de adoecimento mental entre servidores (CNJ, 2025; FENAJUD, 2019).

Terceira: a lacuna científica identificada na revisão bibliográfica evidencia a escassez de estudos empíricos que articulem inteligência emocional e liderança estratégica no contexto específico dos tribunais estaduais brasileiros, conferindo à pesquisa originalidade e relevância acadêmica e institucional.

3.3 POPULAÇÃO, AMOSTRA E CRITÉRIOS DE SELEÇÃO

A população da pesquisa é composta pelos servidores do TJGO que exercem formalmente funções de gestão e liderança de equipes, denominados gestores, independentemente da denominação do cargo específico (diretores, chefes de seção, coordenadores, supervisores e equivalentes).

A amostra foi composta por 10 (dez) gestores, número definido em consonância com a abordagem qualitativa do estudo. Em pesquisas qualitativas, a representatividade estatística não é o critério determinante; o que importa é a riqueza e a diversidade das experiências e percepções coletadas (MINAYO, 2014; FLICK, 2009). Segundo Creswell (2010), amostras entre 5 e 25 participantes são recorrentes e metodologicamente adequadas em estudos de caso qualitativos.

A seleção dos participantes foi do tipo intencional ou proposital (*purposive sampling*), conforme terminologia de Merriam (2009), buscando garantir diversidade de áreas de atuação, níveis hierárquicos e tempos de experiência em gestão. Os critérios de inclusão e exclusão são os seguintes:

Tabela 5- Critérios escolha entrevistados

Critérios de Inclusão	Critérios de Exclusão
------------------------------	------------------------------

Ser servidor efetivo do TJGO em exercício	Magistrados e membros da magistratura (por exercerem papel institucional distinto do gestor administrativo)
Exercer função formal de gestão e liderança de equipe com ao menos 2 (dois) servidores subordinados	Gestores interinos ou substitutos eventuais sem continuidade na função
Estar no exercício da função de gestão há no mínimo 12 (doze) meses	Servidores cedidos a outros órgãos ou afastados no período da coleta
Anuir voluntariamente à participação, mediante aceite do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)	Recusa em assinar/aceitar o TCLE
Atuar em diferentes áreas ou unidades do TJGO (para garantir diversidade amostral)	
Fonte: Baseado em Merriam (2009).	

A diversidade amostral foi buscada de forma a incluir gestores de áreas distintas, e de diferentes níveis hierárquicos, evitando a concentração de participantes em uma única unidade ou cargo.

3.4 INSTRUMENTO E PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi estruturada em dois estratos complementares: (a) revisão bibliográfica, destinada à construção do referencial teórico e à fundamentação conceitual do estudo; e (b) coleta de dados primários por meio de roteiro semiestruturado, aplicado em modalidades distintas de acordo com a disponibilidade de cada participante.

Em razão da natureza qualitativa do estudo e das singularidades do contexto institucional investigado, adotou-se uma estratégia multimodal de coleta, que combinou entrevistas presenciais, entrevista remota por videoconferência e aplicação assíncrona por meio de formulário eletrônico. Essa combinação foi definida a partir de critérios pragmáticos vinculados à disponibilidade efetiva dos participantes e ao cronograma de conclusão da pesquisa, assegurando, contudo, a uniformidade do instrumento de roteiro semiestruturado em todas as modalidades.

Especificamente: P1, P2 e P4 foram entrevistados presencialmente, na própria instituição, em local reservado e adequado à realização de entrevistas; P10 foi entrevistado por meio de reunião via videoconferência; os demais participantes (P3, P5, P6, P7, P8 e P9) responderam ao roteiro por meio de formulário eletrônico disponibilizado na plataforma

Google Forms, modalidade adotada em razão de dificuldades de agenda incompatíveis com a entrevista presencial ou por videoconferência no período de coleta.

Independentemente da modalidade adotada, todos os participantes foram previamente esclarecidos, no momento do convite, sobre os objetivos da pesquisa, a natureza da participação, as condições de sigilo e anonimato e o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), conforme previsto nas normativas éticas aplicáveis. Para os participantes que responderam ao formulário eletrônico, o link de acesso foi encaminhado individualmente por meio do correio eletrônico institucional ou aplicativo de mensagens, acompanhado de orientações complementares sobre os objetivos da pesquisa e as condições de participação.

A adoção de modalidades diferenciadas de coleta encontra respaldo na literatura metodológica qualitativa. Conforme Creswell (2010), a flexibilidade no uso de instrumentos e meios de coleta é inerente à abordagem qualitativa, desde que preservada a padronização do roteiro e assegurada a compreensão uniforme das questões pelos participantes. Por sua vez, Flick (2009) ressalta que a escolha dos procedimentos metodológicos deve considerar as características do contexto investigado e dos participantes, sendo a adequação ao campo um importante critério de qualidade na pesquisa qualitativa.

Estudos comparativos apontam que questionários eletrônicos podem constituir alternativa metodológica viável para a coleta de dados, apresentando resultados consistentes quando adequadamente planejados e aplicados ao público-alvo (LEFEVER; DAL; MATTHÍASDÓTTIR, 2007)., especialmente quando os participantes possuem familiaridade com ferramentas digitais, como é o caso dos gestores do TJGO. A uniformidade do roteiro aplicado em todas as modalidades, presencial, videoconferência e formulário eletrônico, assegura a comparabilidade dos dados obtidos e a coerência do corpus analítico.

3.5 ROTEIRO SEMIESTRUTURADO DE ENTREVISTA

O instrumento de coleta de dados primários consiste em um roteiro semiestruturado composto por 13 questões abertas (Apêndice I), elaborado com base nos objetivos específicos da pesquisa e nos principais modelos teóricos de inteligência emocional adotados neste estudo.

As questões foram organizadas em quatro blocos temáticos, de modo a contemplar as diferentes dimensões da inteligência emocional e sua relação com o exercício da liderança estratégica no contexto organizacional investigado.

Tabela 6- Blocos do roteiro de entrevistas

Bloco	Tema Central	Objetivo Específico Correspondente	Referência
Bloco 01	Autoconsciência e autorregulação emocional	OE1 — Como os gestores reconhecem e administram suas próprias emoções	Goleman (2011); Bar-On (2002)
Bloco 02	IE na gestão de equipes e relações interpessoais	OE2 — Influência da IE na gestão de equipes.	Bar-On (2002); Ashkanasy e Humphrey (2011)
Bloco 03	IE como fator de motivação e desempenho	OE3 — Contribuição da IE para motivação e desempenho	Goleman (2011); Mayer e Salovey (2007)
Bloco 04	IE, liderança estratégica e contexto do TJGO	OE4 — Relação entre IE, liderança estratégica e alinhamento organizacional	Fleury e Fleury (2017); Motta e Vasconcelos (2017)

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2026).

A construção do roteiro fundamentou-se principalmente nos estudos de Daniel Goleman, John D. Mayer, Peter Salovey e Reuven Bar-On, assegurando a correspondência entre os conceitos teóricos investigados e os objetivos da pesquisa. Além das questões principais, foram previstas sondagens orientadoras para aprofundamento interpretativo durante a análise das respostas, permitindo captar nuances das experiências relatadas pelos participantes.

3.6 TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS

Os dados coletados por meio de entrevistas e formulários foram analisados utilizando a técnica de Análise de Conteúdo (AC), conforme os pressupostos metodológicos propostos por Laurence Bardin. Segundo Bardin (2016). A Análise de Conteúdo consiste em um conjunto de técnicas de análise das comunicações que busca, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, produzir indicadores que permitam inferências acerca das condições de produção, recepção e significado dos discursos analisados.

O processo analítico foi desenvolvido em três etapas sequenciais. A primeira corresponde à pré-análise, momento em que foram realizadas a leitura flutuante de todas as respostas, a organização do *corpus* de análise, a formulação de hipóteses interpretativas iniciais e a definição das unidades de registro e de contexto. Essa fase teve como objetivo

proporcionar uma visão geral do material coletado e orientar as etapas subsequentes da análise.

A segunda etapa consistiu na exploração do material, caracterizada pela codificação das respostas, pelo recorte das unidades de sentido e pela categorização temática dos conteúdos identificados. Nessa fase, as unidades de significado semelhantes foram agrupadas em categorias analíticas, o que permitiu a identificação de padrões, recorrências e relações entre os diferentes blocos temáticos do roteiro de questões abertas.

A terceira etapa correspondeu ao tratamento dos resultados, à inferência e interpretação. Nesse momento, os dados foram analisados à luz do referencial teórico construído na pesquisa, buscando identificar convergências, divergências e evidências relacionadas ao problema investigado. A interpretação dos resultados permitiu elaborar sínteses analíticas e a construção das conclusões do estudo.

As categorias de análise foram construídas por meio de uma abordagem mista. Foram utilizadas categorias apriorísticas, definidas previamente a partir dos modelos teóricos de inteligência emocional e liderança estratégica que fundamentam a pesquisa, bem como categorias emergentes, identificadas a partir dos conteúdos efetivamente manifestados pelos participantes durante a coleta de dados. Essa combinação possibilitou conciliar a orientação teórica da pesquisa com a abertura a novos elementos revelados empiricamente.

Com o objetivo de ampliar a consistência analítica do estudo, adotou-se o procedimento de triangulação de evidências. As informações obtidas no questionário foram confrontadas com o referencial teórico apresentado no Capítulo 2 e com a discussão sobre o contexto organizacional do Poder Judiciário desenvolvida na Seção 2.7. Conforme destaca Robert K. Yin (2015), a triangulação constitui uma estratégia importante para aumentar a credibilidade e a robustez interpretativa em estudos de caso, permitindo a convergência entre diferentes fontes de evidência.

A análise foi conduzida manualmente pela pesquisadora, com o auxílio de planilhas eletrônicas para organização das unidades de registro, categorias temáticas e sínteses analíticas. Não foi necessária a utilização de softwares específicos de análise qualitativa, como NVivo ou Atlas.ti, uma vez que o volume de dados obtido se mostrou compatível com o tratamento manual. Contudo, a utilização desses recursos poderá ser considerada em pesquisas futuras ou em desdobramentos posteriores do estudo.

A etapa de exploração do material compreendeu a identificação das unidades de sentido presentes nos depoimentos dos participantes, seguida da codificação e agrupamento

em categorias temáticas. Conforme orienta Bardin (2016), a categorização permitiu organizar os conteúdos em núcleos de significação relacionados aos objetivos da pesquisa. Para exemplificar o procedimento analítico adotado, a Tabela 6 apresenta exemplos representativos do processo de codificação a partir das respostas do questionário.

Tabela 7– Exemplos Do Processo De Codificação e Categorização

Unidade de registro (fala literal)	Código	Subcategoria	Categoria
"Minha principal estratégia é a pausa (...) faço um recuo intencional para analisar a situação de fora." (P4)	Pausa estratégica	Autorregulação emocional	Autoconsciência e autorregulação emocional
"Eu nunca tomo decisões quando estou impactada pela situação. Prefiro ir para casa, esfriar a cabeça..." (P5)	Adiamento da decisão impulsiva	Autorregulação emocional	Autoconsciência e autorregulação emocional
"Parar, largar tudo e buscar resposta interior. Retornar horas ou no outro dia." (P8)	Distanciamento temporário	Autorregulação emocional	Autoconsciência e autorregulação emocional
"Utilizei a escuta ativa para entender as frustrações..." (P10)	Escuta ativa	Gestão de conflitos	Gestão de equipes e relações interpessoais
"Chamar para uma conversa franca." (P10)	Conversa individual	Acompanhamento emocional	Gestão de equipes e relações interpessoais
"Bater a meta não é só um número (...) é um conflito familiar pacificado." (P6)	Propósito do trabalho	Motivação por significado	Motivação e desempenho
"O alinhamento é feito traduzindo as diretrizes da Presidência e do CNJ em propósito." (P10)	Tradução das metas institucionais	Alinhamento organizacional	Liderança estratégica
"Blindar a equipe de pressões externas desproporcionais." (P4)	Proteção da equipe	Função amortecedora	Liderança estratégica

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2026).

Os exemplos apresentados na Tabela 6 foram extraídos diretamente das respostas dos participantes e ilustram o processo de transformação das unidades de registro em códigos analíticos, subcategorias e categorias temáticas, conforme os procedimentos propostos por Bardin

3.7 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

O rigor metodológico exige o reconhecimento explícito das limitações inerentes às escolhas realizadas no processo de pesquisa. Nesse sentido, algumas restrições devem ser consideradas na interpretação dos resultados obtidos.

A primeira limitação refere-se à delimitação do campo empírico. A pesquisa foi realizada exclusivamente no âmbito do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO), razão pela qual seus resultados estão diretamente vinculados às características institucionais e organizacionais desse contexto específico. Assim, as conclusões não podem ser generalizadas automaticamente para outros tribunais ou organizações públicas, configurando uma limitação de transferibilidade, e não de validade interna, conforme a distinção proposta por Sharan B. Merriam (2009).

Outra limitação está relacionada ao tamanho da amostra. Embora a participação de dez gestores seja compatível com os objetivos exploratórios e qualitativos da pesquisa, esse quantitativo não permite inferências estatísticas nem a representação de todo o universo de gestores do TJGO. O propósito do estudo é compreender percepções e experiências em profundidade, e não produzir generalizações estatísticas.

Deve-se considerar também a heterogeneidade das modalidades de coleta adotadas. Embora P1, P2 e P4 tenham sido entrevistados presencialmente e P10 por videoconferência, os demais participantes responderam ao roteiro de forma assíncrona, por meio de formulário eletrônico, em razão de restrições de agenda. A ausência de interação síncrona nessas coletas assíncronas impede a formulação de perguntas de aprofundamento em tempo real e inviabiliza a observação de elementos não verbais da comunicação. Essa limitação foi parcialmente mitigada pela uniformidade do roteiro aplicado a todas as modalidades, pela elaboração de questões abertas e pela inclusão de estímulos que favorecem respostas mais detalhadas e reflexivas.

Adicionalmente, a posição da pesquisadora no contexto investigado constitui uma potencial limitação. Por integrar o quadro de servidores do TJGO, a pesquisadora encontra-se inserida na realidade organizacional objeto de estudo, o que exige constante postura reflexiva para evitar que a familiaridade com o ambiente influencie a interpretação dos dados. Conforme destaca Uwe Flick (2009), a reflexividade constitui elemento fundamental para assegurar rigor analítico em pesquisas qualitativas realizadas em contextos nos quais o pesquisador mantém vínculo institucional.

Por fim, destaca-se a limitação inerente à natureza autodeclaratória das informações coletadas. As respostas obtidas refletem as percepções dos próprios gestores acerca de suas práticas de liderança e de suas competências emocionais, não correspondendo necessariamente a observações independentes de seus comportamentos reais. Em razão disso, pode ocorrer a influência do viés de desejabilidade social, ainda que fatores como o anonimato dos participantes e a ausência de contato direto com a pesquisadora contribuam para reduzir esse risco.

Apesar dessas limitações, considera-se que as escolhas metodológicas adotadas são adequadas aos objetivos da pesquisa e permitem a produção de evidências relevantes para a compreensão da influência da inteligência emocional no exercício da liderança estratégica no contexto do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás.

4 RESULTADOS

Este capítulo apresenta os dados empíricos obtidos na etapa de campo da pesquisa, organizados e analisados por meio da técnica de Análise de Conteúdo de Bardin (2016). A coleta foi realizada entre 26 de maio e 4 de junho de 2026, por meio de roteiro semiestruturado composto por 13 questões abertas distribuídas em quatro blocos temáticos correspondentes aos objetivos específicos do estudo, aplicado em modalidades distintas: entrevistas presenciais (P1, P2 e P4), entrevista por videoconferência (P10) e formulário eletrônico via Google Forms (P3, P5, P6, P7, P8 e P9).

Todas as dez respostas recebidas foram consideradas válidas para o corpus analítico. O conjunto de respondentes abrange distintas áreas de atuação, níveis hierárquicos, comarcas e perfis de experiência, conferindo heterogeneidade analítica ao material empírico. Os participantes são identificados pelos códigos de P1 a P10.

Antes de adentrar a análise das categorias temáticas, cabe destacar uma observação metodológica relevante. Embora os dados tenham sido coletados por diferentes meios, entrevistas presenciais, videoconferências e formulários eletrônicos, verificou-se significativa convergência entre os relatos obtidos. As respostas apresentaram padrões semelhantes de conteúdo, profundidade analítica e percepção dos fenômenos investigados, independentemente da modalidade de coleta adotada. Essa homogeneidade contribui para reforçar a consistência do corpus empírico e sugere que as categorias identificadas refletem percepções compartilhadas pelos participantes, e não particularidades decorrentes do instrumento ou do canal utilizado para a coleta das informações.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS PARTICIPANTES

A caracterização dos participantes constitui uma etapa importante para a compreensão do contexto em que as percepções analisadas foram produzidas. Considerando que o objetivo da pesquisa é investigar a relação entre inteligência emocional e liderança estratégica no âmbito do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás, torna-se relevante apresentar o perfil dos gestores participantes, contemplando aspectos como função exercida, área de atuação, tempo de experiência na instituição, tempo de exercício em cargos de gestão, escolaridade, gênero e faixa etária. A tabela abaixo apresenta a síntese dessas informações.

Tabela 8- Perfil Sociodemográfico e Profissional dos dez participantes:

Cód.	Função / Cargo	Área / Comarca	Tempo de Gestão (anos)	Tempo Total no TJGO (anos)	Escol.	G.	Idade
P1	Analista Judiciária	Crime e Fazendas Públicas	6a	22a	Pós-Grad.	F	41–50
P2	Analista Judicial –	Vara Criminal	5a	16a	Mestranda	F	41–50
P3	Gestor de Escrivania	Crime/Fazendas/ Exec. Penal – Cachoeira Alta	2a	15 ^a	Mestre	M	31–40
P4	Analista Judiciária	Família/Sucessões/ Infância/Juventude	28a	28 ^a	Mestranda	F	51–60
P5	Gestora Master de UPJ	UPJ Criminal	4a	16 ^a	Mestre	F	41–50
P6	Gestora de Escrivania	Cível e Família	10a	35 ^a	Pós-Grad.	F	51–60
P7	Gestor de Escrivania	Família e Sucessões – Quirinópolis	15a	21 ^a	Pós-Grad.	M	41–50
P8	Escrivã / Gestora Master UPJ	UPJ Varas Cíveis – Rio Verde	13a	13 ^a	Pós-Grad.	F	41–50
P9	Escrivã – Encarregada de	Pontalina	33a	36 ^a	Mestranda	F	51–60

	Escritania						
P10	Diretor de Divisão	Diretoria de Processamento Eletrônico	3a	8ª	Mestre	M	31–40

Fonte: Elaborada pela Autora. (2026).

O grupo é composto por sete mulheres e três homens, com faixa etária entre 31 e 60 anos. O tempo médio de atuação no TJGO é de aproximadamente 19 anos, e o tempo médio no cargo de gestão é de cerca de 12 anos, com variação expressiva: de 2 anos (P3) a 33 anos (P9). Todos possuem pós-graduação lato sensu ou stricto sensu, sendo três mestres titulados e três cursando o mestrado.

A cobertura geográfica abrange a capital e quatro municípios do interior do Estado de Goiás, Cachoeira Alta, Quirinópolis, Rio Verde e Pontalina, o que amplia a validade do corpus ao contemplar realidades distintas do Judiciário estadual.

4.2 ANÁLISE DAS CATEGORIAS TEMÁTICAS

As respostas foram organizadas em quatro categorias apriorísticas derivadas dos blocos temáticos do roteiro, complementadas por categorias emergentes identificadas indutivamente no corpus, conforme o método de Bardin (2016). Cada categoria é analisada a seguir, com destaque para convergências, divergências e unidades de sentido mais significativas.

Tabela 9- Categorias, Subcategorias e Distribuição dos Participantes

‘Categoria	Subcategorias Identificadas	Participantes	Evidências Predominantes	Autores de Referência
Autoconsciência e autorregulação emocional	Pausa reflexiva; controle da impulsividade; racionalização; equilíbrio emocional.	P3, P4, P5, P6, P8, P10	Respiração, afastamento temporário da situação, autocontrole e reflexão antes da decisão.	Goleman (2011); Bar-On (2006)
Gestão de equipes e relações interpessoais	Escuta ativa; mediação de conflitos; empatia; diálogo.	P1, P4, P5, P6, P8, P9, P10	Conversas individuais, escuta das partes envolvidas e	Bar-On (2006); Ashkanasy e Humphrey

			resolução colaborativa de conflitos.	(2011)
Motivação e desempenho	Reconhecimento; apoio emocional; senso de propósito; valorização da equipe.	P1, P5, P6, P8, P9, P10	Feedbacks positivos, reuniões periódicas, flexibilização de demandas e incentivo ao engajamento.	Goleman (2011); George (2000)
Liderança estratégica	Tradução das metas institucionais; proteção da equipe (função amortecedora); alinhamento organizacional; adaptação da liderança.	P4, P5, P6, P10	Mediação entre pressão por resultados e bem-estar dos servidores; alinhamento entre metas do CNJ e valores institucionais.	Fleury e Fleury (2017); Motta e Vasconcelos (2017)

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2026).

A síntese apresentada na Tabela 8 evidencia a transversalidade da inteligência emocional nas rotinas de liderança relatadas, demonstrando como as categorias apriorísticas se desdobraram em práticas e estratégias concretas no contexto do tribunal. Nota-se que algumas subcategorias, a exemplo da "pausa reflexiva" e da "função amortecedora", emergiram fortemente das vivências dos gestores diante das exigências institucionais diárias. Para fundamentar essa estruturação e conferir densidade empírica à interpretação dos resultados, as subseções subsequentes dedicam-se à exploração pormenorizada de cada uma das quatro categorias, articulando os fragmentos discursivos dos participantes ao referencial teórico adotado

4.2.1 Categoria 1 — Autoconsciência e Autorregulação Emocional

Esta categoria reúne as respostas às questões Q1, Q2 e Q4, que investigam como os gestores identificam e regulam suas próprias emoções e como buscam desenvolver suas competências emocionais.

Subcategoria: A pausa como estratégia universal de autorregulação. A análise do corpus revela que nove dos dez participantes descrevem, com formulações distintas, a mesma prática central: a interposição deliberada de um intervalo entre o estímulo emocional e a resposta comportamental. Essa estratégia manifesta-se de forma multifacetada, respiração funda, recuo intencional, audição de música, busca de isolamento temporário, mas converge para o mesmo princípio de não reagir no primeiro impulso:

"Minha principal estratégia é a pausa, a priorização das metas, dos prazos e o distanciamento saudável do problema. Quando noto os sinais de pressão, faço um recuo intencional para analisar a situação 'de fora'." (P4)

"Eu nunca tomo decisões quando estou impactada pela situação. Prefiro ir para casa, 'esfriar a cabeça' e pesar prós e contras antes de tomar qualquer decisão." (P5)

"Parar, largar tudo e buscar resposta interior. Retornar horas ou no outro dia. Percebo mentalmente que estou sob pressão quando sinto que não quero falar com ninguém." (P8)

"Quando percebo a pressão aumentar, recorro aos nossos painéis de BI e dados objetivos para reorganizar o fluxo de trabalho. A inteligência emocional entra justamente em não repassar a minha ansiedade institucional para a equipe de forma destrutiva." (P10)

P4 e P6, com 28 e 35 anos de TJGO, respectivamente, acrescentam uma dimensão temporal relevante: descrevem a autorregulação como competência progressivamente construída ao longo da trajetória profissional, e não como traço de personalidade fixo. P4 identifica sinais físicos precisos do próprio estado emocional, como tensão nos ombros e alteração no ritmo respiratório, evidenciando o que Mayer e Salovey (2007) denominam percepção emocional acurada, dimensão basilar do modelo de inteligência emocional adotado como referência teórica.

P3, que se autodeclara pessoa autista nível 1 de suporte, oferece o relato analiticamente mais singular da amostra: identifica com precisão clínica os gatilhos e as manifestações do próprio estresse, demonstrando uma autoconsciência intrapessoal excepcional que coexiste com reconhecidas dificuldades nas relações sociais. Esse perfil sugere que as diferentes dimensões da IE podem estar em estágios distintos de desenvolvimento no mesmo indivíduo, este achado é consistente com a abordagem multidimensional de Bar-On (2006).

Subcategoria: Divergência — o não reconhecimento da pressão. P7 constitui o único *outlier* desta categoria: afirma não identificar situações de elevada pressão no trabalho e declara não conseguir separar emoção e razão como categorias distintas, atribuindo essa

aparente ausência de tensão à naturalidade com que convive com decisões desde a infância. A declaração de P7 não invalida sua competência gerencial, evidenciada em outras respostas, mas indica ausência de metalinguagem emocional: a capacidade de nomear, refletir e articular as próprias experiências emocionais como objeto de análise.

Subcategoria: Estratégias de desenvolvimento ativo da IE. As formas de autodesenvolvimento são diversificadas e complementares: terapia psicológica (P1); filosofia estoica e autoavaliação (P2); reflexão e cursos institucionais do TJGO (P3); cursos da Escola Judicial (EJUG), comunicação não-violenta e autoavaliação diária (P4, P6); meditação e espiritualidade (P5); autoavaliação, empatia e cursos externos (P8); orientação de pares e leituras (P9); leituras sobre liderança e autoavaliação dos resultados (P10). P9, com 33 anos de experiência em gestão, apresenta uma crítica institucional específica: embora reconheça os cursos da EJUG, avalia que o TJGO poderia oferecer formações mais voltadas aos desafios concretos da gestão, indicando uma lacuna percebida entre a oferta institucional e as necessidades práticas dos gestores.

O único participante que declara não conhecer o conceito de IE em sua aplicação prática é P7, cuja posição será retomada nas demais categorias por sua consistência ao longo de todo o corpus.

Tabela 10- Aplicação de Inteligência Emocional

Participant	Estratégia de Autorregulação	Desenvolvimento da IE
P1	Centramento; recusa de agir sob nervosismo	Terapia com psicólogo
P2	Autocobrança como sinal de alerta; razão predomina	Estoicismo; autoavaliação
P3	Respiração; resfriamento emocional; autoconsciência neurodivergente	Reflexão; cursos institucionais do TJGO
P4	Pausa estratégica; identificação de sinais físicos	EJUG; comunicação não-violenta; autoavaliação
P5	Música; respiração; decisão postergada	Meditação; espiritualidade
P6	Pausa; respiração; organização da fila de trabalho	EJUG; autoavaliação diária da comunicação
P7	Não identifica pressão; não separa emoção/razão	Desconhece o conceito na prática
P8	Isolamento temporário; busca de resposta interior	Autoavaliação; empatia; cursos e leituras
P9	Percepção pelo cansaço físico/mental; intuição	Cursos externos; orientação de pares; avalia EJUG como insuficiente
P10	Racionalização; painéis de BI; não repassa ansiedade	Leituras; autoavaliação; formações com incentivo institucional

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2026).

A estratégia da 'pausa reflexiva' identificada de forma quase unânime nos relatos dos participantes, corresponde ao que Gross (1998, 2002) denomina regulação emocional com foco antecedente (*antecedent-focused regulation*). Trata-se de uma intervenção deliberada no processo de geração da emoção antes que ela se manifeste comportamentalmente. Segundo o autor, essa abordagem antecedente produz resultados cognitivos e interpessoais significativamente superiores quando comparada à mera supressão reativa da emoção, o que justifica a eficácia relatada pelos gestores do TJGO.

4.2.2 Categoria 2 — Inteligência Emocional Na Gestão De Equipes E Relações Interpessoais

Esta categoria abrange as respostas às questões Q5, Q6 e Q7, que investigam a gestão de conflitos, a identificação de sinais de adoecimento e a adaptação do estilo de liderança às características dos colaboradores.

Subcategoria: Gestão de conflitos: o diálogo como invariante. O diálogo direto, reservado e empático é a estratégia universal para a gestão de conflitos. Todos os dez participantes recorrem à conversa individual como primeiro instrumento de intervenção, ainda que com diferentes graus de formalidade e profundidade. A convergência é total nesse ponto, o que evidencia uma cultura gerencial orientada ao diálogo, possivelmente reforçada pelos programas de comunicação não-violenta promovidos pelo TJGO.

P4 narra o caso mais complexo da amostra: um servidor muito valorizado, reinserido na equipe pela própria gestora, passou a desafiá-la sistematicamente após uma repreensão, o que gerou intrigas e dissabores. A resolução exigiu envolver a superiora hierárquica e solicitar o desligamento do servidor, uma decisão de alto custo emocional:

"Senti muito mal com essa situação, pois eu gostava dele e, inclusive, fui eu quem o colocou de volta na equipe. Ponderei o impacto que geraria no fluxo de trabalho e decidi que iria levar ao conhecimento de minha superiora."(P4)

P8 descreve uma situação igualmente onerosa: retirar do cargo, por pedido próprio, uma escritã com vinte anos de função, decisão que segundo ela, exigiu 'muito equilíbrio emocional'. P10 relatou conflito por distribuição de processos mais complexos entre os servidores:

"Reuni os envolvidos, utilizei a escuta ativa para entender as frustrações e redefínimos juntos a distribuição de forma mais equitativa. Lembrei a todos que a meta e o resultado perante o CNJ são da unidade inteira." (P10)

P2, em contraposição, afirma nunca ter vivenciado conflitos com sua equipe, atribuindo esse resultado à divisão equânime do trabalho e à liberdade de cada servidor escolher a área de atuação. Esse relato singular pode refletir gestão preventiva eficaz ou, alternativamente, contexto e tamanho de equipe que reduzem a probabilidade de conflitos.

A convergência total observada em torno do diálogo individual reservado como primeiro instrumento de intervenção em conflitos encontra suporte empírico em Jordan e Troth (2004). Em estudo com 108 equipes, os autores demonstraram que membros com maior capacidade de gestão emocional recorrem consistentemente a estratégias colaborativas para a resolução de problemas, evitando táticas de confronto ou esquivas. Ademais, a adaptação situacional do estilo de liderança narrada pelos participantes expressa operacionalmente, a tese de George (2000), que aponta a regulação emocional do líder como o mecanismo central para a criação e manutenção da confiança e cooperação no clima organizacional.

Subcategoria: Detecção de sinais de adoecimento. A maioria dos participantes utiliza a queda de produtividade como indicador primário de desmotivação ou sobrecarga, complementada pela observação de mudanças comportamentais, como isolamento, irritabilidade, alterações no padrão de comunicação. P9 e P10 adotam estratégias baseadas em dados:

"Monitoro a equipe por meio de dados numéricos, estatística de produção, indicadores de demanda. Sempre que percebi que o servidor deixou de produzir o que é esperado, é o momento de ouvir o servidor."(P9)

"Quando a produtividade de um excelente servidor cai bruscamente, quase sempre é um reflexo de sobrecarga ou estresse. A ação imediata é chamar para uma conversa franca." (P10)

P2 adota uma prática preventiva e cotidiana particularmente consistente: reserva diariamente de quinze a trinta minutos para conversas livres com a equipe, permitindo observar qualquer sinal de sobrecarga antes que se intensifique. P4 relata o caso mais grave da amostra: uma servidora que desenvolveu síndrome do pânico em razão da sobrecarga, episódio que a gestora descreve como um aprendizado coletivo sobre os limites da pressão institucional.

Subcategoria: Adaptação situacional do estilo de liderança. Todos os participantes descrevem situações de adaptação do estilo gerencial em função das características dos colaboradores. O padrão mais recorrente é a distinção entre servidores experientes, com quem se adota uma postura de autonomia e parceria, e servidores mais novos, com quem a postura é mais diretiva e didática. P10 articula essa lógica com precisão:

"Com os servidores recém-chegados, preciso adotar uma postura mais diretiva. Já com os servidores mais antigos e experientes, a abordagem é de parceria e autonomia; eu exponho os números que precisamos alcançar e peço o apoio deles na estratégia."(P10)

P7 apresenta adaptação específica para servidores jovens, explorando sua afinidade com tecnologia como alavanca de desenvolvimento, uma forma implícita de liderança situacional, ainda que P7 não utilize essa nomenclatura. P3 narra uma inovação metodológica decorrente das especificidades de sua condição neurodivergente: durante o teletrabalho, produziu vídeos e manuais para superar suas dificuldades de comunicação direta.

4.2.3 Categoria 3 — IE Como Fator de Motivação, Desenvolvimento e Desempenho

Esta categoria compreende as respostas às questões Q8, Q9 e Q10, relativas às estratégias de motivação da equipe em períodos de incerteza, às ações voltadas ao desenvolvimento emocional dos colaboradores e à percepção dos resultados gerados.

Subcategoria: Motivação sob pressão, tranquilização e propósito. Dois eixos estratégicos de motivação emergem do corpus. O primeiro é a postura de tranquilização da equipe descrita por P1, P5, P6, P8 e P10, como a capacidade de transmitir serenidade mesmo em contextos de alta pressão institucional. O segundo é a resignificação do trabalho por meio do propósito: os gestores atribuem sentido humano e social às metas quantitativas, convertendo números em impacto concreto sobre a vida dos jurisdicionados:

"Bater a meta não é só um número para a presidência do TJGO; é um alvará liberado, é uma pensão que chegou para quem precisa, é um conflito familiar pacificado. Esse propósito gera muito mais engajamento do que a simples cobrança."(P6)

"O alinhamento é feito traduzindo as diretrizes da Presidência e do CNJ em propósito. A IE tem o papel de ajudar a equipe a enxergar que bater a meta não é apenas preencher uma planilha para o Tribunal, mas sim entregar uma prestação jurisdicional célere para a sociedade."(P10)

P2 descreve uma prática que denomina metaforicamente de 'divã': conversas cotidianas sobre assuntos pessoais, familiares e profissionais, que funcionam como regulador emocional coletivo. P8 utiliza reuniões festivas como ferramenta de desenvolvimento do vínculo e da saúde mental da equipe, prática incomum no corpus, mas com consistência interna com a proposta de Goleman, Boyatzis e McKee (2002), segundo a qual estados emocionais positivos potencializam o engajamento coletivo.

Subcategoria: Desenvolvimento da IE na equipe, assimetria entre intenção e prática. As respostas à Q9 revelam uma assimetria significativa: enquanto P1, P2, P4, P5, P6, P8, P9 e P10 relatam ações formais ou informais voltadas ao desenvolvimento emocional de seus colaboradores, P3 e P7 declaram explicitamente não realizar essas ações:

"Não. Sinceramente, acredito que não tenho capacitação para tal atribuição."(P3)

"Acredito que não, como já respondido antes, por desconhecimento sobre o tema."(P7)

As práticas relatadas pelos oito participantes que desenvolvem IE na equipe abrangem: escuta ativa e feedbacks construtivos e privados (P5, P6, P9, P10); conversas reservadas individuais quando percebem dificuldade emocional (P1, P4); reuniões mensais com espaço coletivo de sugestão (P4); momentos de pausa informais, como lanche, conversas sem pauta técnica (P4, P5, P8); cursos de comunicação não-violenta com suporte da Diretoria do Foro (P5); cultura de feedback contínuo, com o reconhecimento dos indicadores atingidos e correção individual de desvios (P10); e orientação para busca de suporte profissional de saúde quando necessário (P9).

Subcategoria: Resultados percebidos. Oito participantes relatam resultados concretos e perceptíveis da IE no desempenho da equipe ou no clima organizacional. P4 distingue indicadores formais, como o cumprimento das metas CNJ, programas de bem-estar e informais, redução de conflitos, proatividade espontânea dos servidores, comunicação aberta sem medo de punições. P10 articula a conexão diretamente com o desempenho mensurável:

"O clima organizacional melhora e os números refletem isso de forma direta. Uma equipe cuja gestão é equilibrada emocionalmente adoece menos, trabalha com mais foco e atinge as metas nacionais do CNJ de forma mais natural e sustentável." (P10)

P3 e P7 declaram os resultados como não aplicáveis, coerência que confirma o perfil de não reconhecimento do constructo de IE como categoria de análise da própria prática gerencial.

Embora os resultados variem entre as unidades analisadas, a literatura corrobora a relação entre a regulação emocional e a entrega de resultados. Conforme demonstrado pela

meta-análise de MacCann et al. (2020), a inteligência emocional atua como forte preditora de desempenho em ambientes de alta demanda cognitiva. Contudo, essa relação não é estritamente linear: Côté (2014), em revisão abrangente da literatura organizacional, demonstra que o impacto da inteligência emocional no desempenho é contingente e moderado pelo contexto institucional, o que ajuda a explicar as nuances observadas entre as diferentes comarcas e instâncias investigadas neste estudo

4.2.4 Categoria 4 — Inteligência Emocional, Liderança Estratégica e Contexto Institucional do TJGO

Esta categoria analisa as respostas às questões q11, q12 e q13, que investigam a influência das especificidades do Poder Judiciário sobre a liderança, as estratégias de alinhamento organizacional e os obstáculos ao exercício da IE no serviço público.

Subcategoria: As metas do CNJ como pressão estrutural universal. O dado de maior poder analítico de todo o corpus é a unanimidade: todos os dez participantes, sem exceção, mencionam as metas de produtividade impostas pelo Conselho Nacional de Justiça como fator determinante de estresse no ambiente de trabalho. Nenhum outro tema obtém convergência total na amostra. As formulações variam em intensidade e perspectiva:

"As metas do CNJ, a cobrança do público e as demandas emocionais da Vara de Família formam uma panela de pressão. Sem inteligência emocional, o gestor enlouquece e adocece o cartório inteiro." (P6)

"A pressão por produtividade quantitativa muitas vezes sufoca o tempo necessário para o desenvolvimento comportamental e, a sobrecarga emocional das demandas visto que o contato diário com litígios graves e vulnerabilidade social gera desgaste psicológico contínuo na equipe." (P4)

"Somos muito cobrados por metas. A limitação maior é o escasso número de servidores, o que tem ocasionado a enorme gama de servidores adoecidos." (P9)

P5 e P9 convergem na identificação de um problema que transcende a esfera da IE individual: o déficit de servidores é uma variável estrutural cujo efeito sobre o adoecimento das equipes não pode ser integralmente compensado pela competência emocional do gestor. Essa percepção delimita os contornos e os limites da IE como ferramenta gerencial no contexto público.

Subcategoria: IE como filtro e escudo institucional. Oito participantes descrevem, com metáforas consistentes, a IE como um mecanismo de proteção que interpõe o gestor entre a pressão institucional e a equipe. As metáforas mais expressivas — 'panela de pressão' (P6), 'escudo e filtro' (P10), 'amortecedora de pressões externas' (P4), 'não repassar a ansiedade institucional' (P10) — apontam para um padrão emergente que este trabalho denomina função amortecedora da liderança emocional:

"A inteligência emocional atua como um escudo e um filtro. Sem ela, a liderança seria apenas um repasse burocrático e adoecedor de cobranças institucionais. É a IE que nos permite traduzir essa rigidez formal em um trabalho de equipe humano e eficiente."(P10)

Subcategoria: Suportes institucionais do TJGO. Seis participantes mencionam iniciativas institucionais percebidas como facilitadoras do exercício da IE: cursos da EJUG em liderança e gestão de pessoas (P3, P4, P6, P9, P10); encontros semestrais com psicólogos para os servidores (P2); cursos de comunicação não-violenta promovidos pela Diretoria do Foro (P5); e política institucional de valorização salarial vinculada a avanços em cursos e especializações (P10). P9, porém, formula uma crítica ao suporte disponível, sinalizando a distância entre a oferta e a demanda efetiva dos gestores.

Subcategoria 4.4: Ressignificação das metas como alinhamento estratégico. A estratégia mais sofisticada de alinhamento entre objetivos estratégicos e valores institucionais identificada no corpus é a ressignificação das metas de produtividade: em vez de apresentar os indicadores do CNJ como fins em si mesmos, esses gestores os traduzem em impacto social concreto, gerando engajamento a partir do propósito. P4 sintetiza esse movimento como 'humanizar as metas institucionais'; P6 e P10 exemplificam com situações reais de alvarás liberados, pensões entregues e conflitos familiares pacificados.

5 DISCUSSÃO

A discussão dos resultados foi realizada a partir da triangulação entre os dados empíricos obtidos nas entrevistas, o referencial teórico apresentado no Capítulo 2 e as particularidades organizacionais do Poder Judiciário. Conforme Yin (2015), a convergência de diferentes fontes de evidência fortalece a interpretação dos estudos de caso, permitindo compreender os fenômenos em seu contexto real e em suas múltiplas interações.

Corroborando os achados desta pesquisa, Pacheco, Peixoto e Muniz (2023), em revisão sistemática de 75 estudos sobre inteligência emocional (IE) e liderança, identificaram que a maioria das investigações empíricas aponta uma relação positiva entre inteligência

emocional e desempenho gerencial. Os autores também destacam a escassez de pesquisas brasileiras sobre o tema, reforçando a relevância do presente estudo para ampliar o conhecimento nessa área.

5.1 RECONHECIMENTO E GESTÃO DAS PRÓPRIAS EMOÇÕES NO EXERCÍCIO DA LIDERANÇA

A estratégia de “pausa” para autorregulação emocional, mencionada por diversos participantes, está alinhada ao modelo de Mayer e Salovey (2007), que descreve a regulação das emoções como uma das capacidades mais complexas da inteligência emocional. Mais do que controlar impulsos, essa habilidade pressupõe reconhecer e compreender as próprias emoções, permitindo que o indivíduo administre, de forma consciente, a distância entre o estímulo emocional e a resposta comportamental.

Nesse sentido, os relatos indicam que os gestores não buscam suprimir emoções, mas administrá-las estrategicamente. Ferrari e Ghedine (2021) reforçam essa compreensão ao apontarem que a inteligência emocional é um elemento essencial para o desenvolvimento de equipes e para o exercício da liderança em contextos organizacionais, destacando, ainda, a necessidade de mais estudos nacionais sobre o tema.

A trajetória de P4, com 28 anos de atuação no TJGO, exemplifica a autorregulação como uma competência desenvolvida ao longo da experiência profissional. Sua narrativa sugere que a exposição contínua a situações desafiadoras favoreceu a construção de mecanismos mais eficazes de enfrentamento emocional. Tal percepção converge com Goleman (1995), para quem a inteligência emocional pode ser aprimorada ao longo da vida, diferentemente das capacidades cognitivas consideradas mais estáveis. Nesse contexto, a maturidade profissional emerge como fator que contribui para a manutenção do equilíbrio em ambientes marcados por elevada pressão e complexidade decisória.

O relato de P3 acrescenta uma perspectiva relevante ao debate. Embora demonstre elevado nível de autoconsciência, o participante reconhece dificuldades em algumas interações interpessoais. Essa situação encontra respaldo no modelo de Bar-On (2006), que distingue competências intrapessoais e interpessoais como dimensões independentes da inteligência emocional. O caso evidencia que o exercício da liderança não depende da manifestação uniforme de todas as competências emocionais, mas sim da capacidade de reconhecer limitações e adotar estratégias para compensá-las.

Por sua vez, a posição de P7, que não se identifica com o conceito de inteligência emocional nem percebe a pressão como uma experiência relevante em sua atuação, suscita reflexões importantes. Embora suas práticas gerenciais sejam percebidas como eficazes, a ausência de uma compreensão explícita dos aspectos emocionais pode restringir os processos de autoanálise e aperfeiçoamento da prática gerencial. Em situações de maior complexidade ou crise, essa limitação pode dificultar a identificação de fatores emocionais que influenciam as decisões e as relações de trabalho.

De modo geral, os relatos dos gestores mais experientes reforçam a compreensão de que a autoconsciência é uma competência passível de desenvolvimento. Gross (1998) sustenta essa interpretação ao demonstrar que a regulação emocional pode ser aprimorada por meio da prática e da experiência acumulada. Além disso, a riqueza descritiva observada em participantes como P4 e P10 aproxima-se do conceito de granularidade emocional proposto por Barrett (2017), segundo o qual indivíduos com maior precisão na identificação de seus estados emocionais conseguem selecionar respostas mais adequadas às diferentes situações enfrentadas.

Os resultados também convergem com a revisão conduzida por Coronado-Maldonado e Benítez-Márquez (2023), que analisou 104 estudos sobre inteligência emocional, liderança e equipes de trabalho. Os autores concluíram que líderes emocionalmente inteligentes tendem a promover melhores resultados organizacionais, influenciando positivamente tanto o desempenho das equipes quanto as atitudes dos colaboradores em relação ao trabalho, aspecto igualmente observado nos relatos dos participantes desta pesquisa.

5.2 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA GESTÃO DE EQUIPES E NAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS

Um dos principais achados desta pesquisa foi a identificação, de forma indutiva, de um padrão de atuação gerencial que pode ser denominado **Função Amortecedora da Liderança Emocional**. Esse padrão refere-se ao uso da inteligência emocional pelos gestores para absorver, filtrar e ressignificar as pressões institucionais antes que seus efeitos alcancem diretamente as equipes.

Os depoimentos indicam que o gestor ocupa uma posição intermediária entre as demandas da organização e a realidade operacional das unidades judiciais. Nessa condição, sua atuação vai além da distribuição de tarefas e do acompanhamento de indicadores,

abrangendo também a administração dos impactos emocionais gerados pelas exigências institucionais. As falas de P4, P6 e P10 ilustram essa dinâmica ao descreverem o gestor como um “filtro”, “escudo” ou elemento “amortecedor” das pressões externas.

A análise dos dados sugere que essa função se manifesta por meio de três mecanismos complementares. O primeiro é a absorção das pressões organizacionais, em que o gestor processa internamente parte das cobranças recebidas antes de transmiti-las à equipe. O segundo consiste na filtragem estratégica, caracterizada pela seleção e adequação das demandas repassadas aos servidores, de modo a minimizar possíveis impactos negativos no ambiente de trabalho. O terceiro mecanismo corresponde à ressignificação de propósito, pela qual metas e indicadores deixam de ser apresentados apenas como exigências quantitativas e passam a ser associados à melhoria da prestação jurisdicional e ao atendimento à sociedade.

Essa interpretação converge com as proposições de Goleman, Boyatzis e McKee (2002), que atribuem aos líderes um papel central na regulação emocional dos grupos e na formação do clima organizacional. No contexto do Poder Judiciário, os resultados sugerem que liderar envolve não apenas coordenar atividades e monitorar resultados, mas também mediar entre as exigências da burocracia estatal e as necessidades humanas na prestação jurisdicional.

Os próprios participantes, contudo, reconhecem limites a essa atuação. Os relatos de P1, P5 e P9 evidenciam que fatores estruturais, como déficit de pessoal, aumento contínuo da carga de trabalho e desgaste emocional acumulado, reduzem a capacidade dos gestores de mitigar os efeitos das pressões organizacionais. Esses achados corroboram a posição de Zeidner, Matthews e Roberts (2004), para quem a inteligência emocional representa um importante recurso gerencial, mas não substitui políticas institucionais voltadas ao adequado dimensionamento da força de trabalho, à saúde ocupacional e à gestão das condições laborais.

A função amortecedora identificada nesta pesquisa encontra respaldo teórico no conceito de trabalho emocional, especialmente na modalidade denominada *deep acting*, proposta por Hochschild (1983/2003). Ao absorver e reinterpretar as pressões institucionais antes de transmiti-las à equipe, o gestor realiza um processo de ressignificação emocional que altera a forma como essas demandas serão percebidas pelos servidores. Nessa perspectiva, aproxima-se da figura dos Toxic Handlers descrita por Frost (2003), profissionais que assumem o encargo de administrar tensões, conflitos e ansiedades organizacionais, protegendo seus colaboradores dos efeitos mais nocivos do ambiente de trabalho. A

inteligência emocional, nesse contexto, constitui um recurso fundamental para o exercício dessa função (George, 2000).

Evidências recentes reforçam essa interpretação. Humphrey (2023), em uma meta-análise que reuniu 545 correlações provenientes de 175 estudos primários, verificou que os efeitos do trabalho emocional variam conforme a estratégia adotada. Enquanto a atuação superficial (*surface acting*) está associada a níveis mais elevados de *burnout*, a atuação profunda (*deep acting*) tende a produzir resultados mais favoráveis, embora condicionados ao contexto organizacional e cultural. Assim, os resultados desta pesquisa indicam que a função amortecedora exercida pelos gestores do TJGO pode contribuir para a proteção das equipes, mas também impõe custos emocionais aos próprios líderes, tornando necessário o suporte institucional que favoreça a sustentabilidade desse processo ao longo do tempo.

5.3 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL, MOTIVAÇÃO E DESEMPENHO DAS EQUIPES NO CONTEXTO DAS METAS INSTITUCIONAIS

A recorrência com que as metas de produtividade do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) foram apontadas pelos participantes como fonte significativa de pressão organizacional permitiu identificar um paradoxo relevante para a gestão pública contemporânea. Embora essas metas tenham sido concebidas para promover maior eficiência, celeridade e controle dos resultados institucionais, os relatos dos gestores indicam que sua operacionalização também produz efeitos sobre a saúde mental, a motivação e o engajamento dos servidores.

Os dados sugerem a existência de uma tensão permanente entre eficiência quantitativa e sustentabilidade humana. Por um lado, os indicadores de produtividade são instrumentos essenciais para a gestão do desempenho organizacional. Por outro lado, quando associados a limitações estruturais, como déficit de pessoal e aumento contínuo da demanda processual, podem contribuir para a intensificação do trabalho e para o surgimento de fatores de adoecimento ocupacional.

Os relatos de P4 e P9 ilustram essa dinâmica ao associar a pressão por resultados ao desgaste emocional das equipes e à redução do tempo disponível para o desenvolvimento de competências comportamentais e relacionais. Nesse cenário, a inteligência emocional dos gestores surge como mecanismo de mitigação dos impactos negativos das pressões institucionais, contribuindo para preservar o clima organizacional e a capacidade de adaptação das equipes.

A angústia estrutural gerada pelas exigências do CNJ não é um fenômeno isolado, mas um reflexo da importação de práticas da Nova Gestão Pública. Quando a produtividade quantitativa sufoca o tempo relacional, atinge-se o que Gaulejac (2007) classifica como o adoecimento pelo gerencialismo. A unanimidade das falas dos participantes materializa, com exatidão clínica, o conceito de *burnout* de Maslach, Schaufeli e Leiter (2001). A exaustão, o cinismo e a redução da eficácia descritos pelos autores emergem como resposta direta ao estressor crônico das metas numéricas ininterruptas.

Os relatos dos participantes também sugerem que os efeitos das metas e cobranças institucionais não recaem apenas sobre os servidores, mas igualmente sobre os gestores responsáveis por intermediar essas demandas. Nesse sentido, Ejaz et al. (2025) identificaram que a intensificação do trabalho e as demandas emocionais constituem os principais desafios enfrentados por líderes de nível operacional, produzindo riscos ocupacionais particularmente elevados para aqueles que ocupam posições intermediárias entre a alta administração e as equipes de execução.

5.4 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL, LIDERANÇA ESTRATÉGICA E ALINHAMENTO ORGANIZACIONAL NO TJGO

A análise comparativa dos relatos permitiu identificar dois perfis predominantes de liderança entre os participantes: a liderança caracterizada por elevada reflexão sobre os aspectos emocionais da gestão e a liderança baseada predominantemente na experiência prática e intuitiva.

O primeiro perfil, representado por participantes como P4, P6, P9 e P10, caracteriza-se pela capacidade de reconhecer, nomear e refletir sobre emoções próprias e alheias, articulando explicitamente essas competências à gestão de equipes. Nesses casos, a inteligência emocional aparece não apenas como prática cotidiana, mas também como objeto de desenvolvimento profissional consciente. Os relatos indicam que esses gestores utilizam conceitos relacionados à comunicação, ao feedback, à empatia e à autorregulação como ferramentas deliberadas de liderança.

O segundo perfil, exemplificado principalmente por P7, apresenta práticas gerenciais que demonstram adaptação às necessidades da equipe e preocupação com os resultados organizacionais, porém sem reflexão explícita sobre os aspectos emocionais envolvidos nesses processos. Os dados não indicam menor eficácia desse modelo de atuação; entretanto,

sugerem que a ausência de uma metalinguagem emocional pode limitar o desenvolvimento intencional dessas competências e reduzir as possibilidades de análise consciente das dinâmicas emocionais presentes no ambiente de trabalho.

Ferrari e Ghedine (2021) identificaram que a presença de uma metalinguagem emocional estruturada é condição para o desenvolvimento intencional das competências de liderança: sem nomeação e reflexão consciente sobre as emoções, o gestor tende a operar por automatismos, o que reduz sua capacidade de análise das dinâmicas afetivas presentes no ambiente de trabalho e limita o aprimoramento deliberado de sua atuação.

Sob a perspectiva da gestão de pessoas, essa distinção tem implicações relevantes para o desenvolvimento gerencial. Os resultados sugerem que programas de capacitação podem ser mais eficazes quando consideram os diferentes níveis de maturidade emocional dos gestores. Enquanto alguns profissionais podem beneficiar-se de abordagens voltadas ao aprofundamento e à sofisticação das competências já desenvolvidas, outros podem necessitar, inicialmente, de instrumentos que favoreçam a identificação, compreensão e reflexão sobre os aspectos emocionais da liderança.

5.5 FACILITADORES E OBSTÁCULOS AO DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA EMOCIONAL NO TJGO

A análise das entrevistas permitiu identificar fatores institucionais que favorecem e que dificultam o exercício da liderança emocionalmente inteligente no contexto do TJGO. Os resultados indicam que iniciativas relacionadas à capacitação gerencial promovidas pela Escola Judicial (EJUG), os programas institucionais de apoio psicossocial e os avanços tecnológicos implementados pelo Tribunal são percebidos pelos gestores como importantes mecanismos de suporte ao desenvolvimento da liderança.

Ao mesmo tempo, os participantes apontam obstáculos que limitam a efetividade dessas iniciativas. Entre eles, destacam-se a pressão decorrente das metas de produtividade, a insuficiência de servidores, a sobrecarga de trabalho e a predominância de demandas operacionais que reduzem o tempo disponível para atividades relacionadas ao desenvolvimento das equipes. Esses fatores sugerem que o fortalecimento da inteligência emocional depende não apenas de esforços individuais dos gestores, mas também de condições organizacionais favoráveis ao exercício da liderança.

Os obstáculos identificados pelos gestores do TJGO ratificam o modelo de moderação contextual de Côté (2014). O autor argumenta que a inteligência emocional do líder somente se converte em eficácia plena quando o ambiente organizacional oferece condições adequadas de suporte. Nesse sentido, iniciativas como os cursos da EJUG e os programas de apoio psicológico atuam como facilitadores institucionais relevantes. Sem esse respaldo, a sobrecarga decorrente da atuação contínua como Toxic Handlers (Frost, 2003) e da realização de deep acting (Hochschild, 2003) tende a agravar o desgaste emocional das próprias lideranças.

A literatura recente reforça essa preocupação ao demonstrar que profissionais responsáveis por absorver e administrar as pressões organizacionais apresentam maior vulnerabilidade ao burnout quando não dispõem de suporte institucional adequado (Ejaz et al., 2025; Humphrey, 2023). Sob essa perspectiva, programas de capacitação gerencial, embora necessários, precisam ser acompanhados por políticas estruturais voltadas à saúde ocupacional, ao apoio psicossocial e ao adequado dimensionamento da força de trabalho, de modo que a função amortecedora da liderança não se transforme em fator de adoecimento dos próprios gestores.

Os achados revelam ainda uma percepção recorrente de que os programas de formação existentes oferecem importante fundamentação conceitual, mas nem sempre conseguem responder integralmente aos desafios concretos enfrentados pelos gestores em suas rotinas de trabalho. Questões relacionadas à gestão de conflitos, ao enfrentamento do adoecimento emocional, à motivação das equipes e à administração das pressões institucionais figuram entre as demandas frequentes dos participantes.

Sob a ótica da Administração Pública, os resultados indicam que a inteligência emocional deve ser compreendida não apenas como uma competência individual desejável, mas como um recurso estratégico para a gestão de pessoas e a sustentabilidade organizacional. Nesse sentido, políticas voltadas ao desenvolvimento emocional dos gestores tendem a produzir efeitos que ultrapassam o desempenho individual, contribuindo para o fortalecimento das equipes, para a melhoria do clima organizacional e a qualidade da prestação jurisdicional.

Essa interpretação encontra respaldo em Coronado-Maldonado e Benítez-Márquez (2023), que identificaram efeitos positivos da inteligência emocional sobre a satisfação no trabalho, a resiliência, as relações interpessoais e a capacidade de regulação emocional dos membros das equipes. Os autores sugerem que a inteligência emocional deve ser

compreendida como um ativo organizacional capaz de favorecer simultaneamente o bem-estar dos trabalhadores e os resultados institucionais, reforçando sua relevância para a gestão pública contemporânea.

Em síntese, os resultados sugerem que a inteligência emocional não se sustenta isoladamente: ela depende do comprometimento efetivo da organização para se converter em benefício real. Nesse sentido, a liderança emocionalmente inteligente consolida-se como um recurso estratégico apenas quando associa, simultaneamente, bem-estar e resultados — uma equação em que um elemento não se sustenta sem o outro.

6 CONCLUSÃO

A presente pesquisa teve como objetivo geral analisar a inteligência emocional como ferramenta de apoio à liderança estratégica no exercício da gestão no Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO), destacando suas implicações para a sustentabilidade do desempenho organizacional e para a mitigação do adoecimento psicossocial dos gestores, a partir da percepção de gestores que atuam em diferentes áreas e níveis hierárquicos da instituição. Para tanto, foi realizada uma investigação qualitativa, fundamentada em revisão bibliográfica e estudo de caso, utilizando entrevistas semiestruturadas aplicadas em modalidade mista — presencialmente (P1, P2 e P4), por videoconferência (P10) e via formulário eletrônico (P3, P5, P6, P7, P8 e P9) — e analisadas com base na técnica de Análise de Conteúdo.

Os resultados permitiram compreender que a inteligência emocional desempenha papel relevante no exercício da liderança no contexto investigado. Em relação ao primeiro objetivo específico, constatou-se que a maioria dos gestores desenvolveu, ao longo de sua trajetória profissional, práticas consistentes de autoconsciência e autorregulação emocional. A estratégia da pausa intencional diante de situações de pressão revelou-se recorrente entre os participantes, evidenciando a importância da reflexão e do controle emocional na tomada de decisões no ambiente organizacional. Os relatos também indicaram que essas competências são percebidas como passíveis de desenvolvimento por meio da experiência profissional, da aprendizagem contínua e de processos de autoconhecimento.

No que se refere à influência da inteligência emocional na gestão de equipes e nas relações interpessoais, verificou-se que os gestores privilegiam estratégias fundamentadas no diálogo, na escuta ativa, na empatia e na comunicação respeitosa para lidar com conflitos e desafios cotidianos. A capacidade de identificar sinais de desmotivação, sobrecarga ou adoecimento emocional mostrou-se um elemento relevante para a condução das equipes, contribuindo para a preservação do clima organizacional e para a manutenção da produtividade.

Quanto à contribuição da inteligência emocional para a motivação, o desenvolvimento e o desempenho dos colaboradores, os resultados evidenciaram que os gestores utilizam essa competência principalmente para transmitir segurança em momentos de pressão, fortalecer o senso de propósito das atividades desempenhadas e estimular relações de confiança nas

equipes. Os participantes associaram tais práticas à redução de conflitos, ao aumento do comprometimento dos servidores e à melhoria do ambiente de trabalho. Contudo, também foi identificada a necessidade de ampliar as oportunidades de capacitação voltadas ao desenvolvimento de competências emocionais, tanto para gestores quanto para equipes.

Em relação à articulação entre inteligência emocional, liderança estratégica e alinhamento organizacional, os dados demonstraram que as metas de produtividade estabelecidas pelo Conselho Nacional de Justiça constituem um importante fator de pressão no cotidiano das unidades judiciais. Os participantes reconheceram a relevância dessas metas para a melhoria da eficiência institucional, mas também apontaram seus impactos na saúde emocional dos servidores e gestores. Os achados revelam, portanto, a existência de uma tensão permanente entre o alcance de resultados quantitativos e a preservação das condições humanas necessárias à sua obtenção.

Um dos principais achados da pesquisa foi a identificação de um padrão gerencial que pode ser denominado função amortecedora da liderança emocional. Esse padrão refere-se à capacidade dos gestores de absorver, filtrar e ressignificar pressões institucionais antes que seus efeitos atinjam diretamente as equipes. Os relatos analisados indicam que os líderes atuam como mediadores entre as demandas organizacionais e a realidade operacional das unidades, contribuindo para reduzir impactos negativos no ambiente de trabalho e favorecer a manutenção do engajamento dos servidores. Embora elementos desse comportamento possam ser observados em estudos sobre liderança e inteligência emocional, a pesquisa propõe essa categoria como uma interpretação analítica emergente a partir dos dados coletados no contexto específico do Poder Judiciário.

Os resultados também oferecem contribuições relevantes para a Administração Pública e para a gestão de pessoas no âmbito do TJGO. Os achados sugerem a necessidade de fortalecer programas de desenvolvimento gerencial voltados às competências socioemocionais, ampliar iniciativas de promoção da saúde organizacional e incorporar, de forma mais sistemática, aspectos relacionados ao bem-estar dos servidores às estratégias institucionais de gestão. Além disso, a pesquisa evidencia a importância de considerar diferentes perfis de liderança e trajetórias profissionais na formulação de políticas de capacitação e de desenvolvimento.

Como toda investigação científica, este estudo apresenta limitações, já detalhadas na Seção 3.7, relacionadas à delimitação do campo empírico a um único tribunal, ao tamanho da

amostra, à heterogeneidade das modalidades de coleta e à natureza autodeclaratória das respostas.

Apesar dessas limitações, a pesquisa contribui para o avanço do conhecimento sobre inteligência emocional e liderança estratégica no setor público, especialmente no âmbito do Poder Judiciário brasileiro, um tema ainda pouco explorado na literatura nacional. Os resultados obtidos sugerem oportunidades para futuras investigações comparativas entre tribunais, estudos quantitativos que relacionem inteligência emocional a indicadores objetivos de desempenho e pesquisas voltadas à avaliação de programas de desenvolvimento gerencial.

Em síntese, os achados indicam que a inteligência emocional constitui um recurso estratégico para a liderança no Tribunal de Justiça do Estado de Goiás. Mais do que uma competência individual, ela se manifesta como um mecanismo de gestão capaz de influenciar a motivação das equipes, a mediação de conflitos, a adaptação às pressões institucionais e a sustentabilidade das relações de trabalho. Nesse contexto, o desenvolvimento sistemático dessas competências apresenta potencial para contribuir simultaneamente para a melhoria dos resultados organizacionais, para a valorização das pessoas e para o fortalecimento da qualidade da prestação jurisdicional à sociedade.

7 REFERÊNCIAS

AMAZARRAY, M. R.; OLIVEIRA, P. A.; FEIJÓ, M. R. Contexto de trabalho e transtornos mentais comuns em trabalhadores do Judiciário Federal no Rio Grande do Sul, Brasil. **Revista de Psicologia: Organizações e Trabalho**, Brasília, v. 19, n. 3, p. 687-694, 2019. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572019000300007. Acesso em: 08 jun. 2026.

AMORIM, D. A.; MAIA, J. S.; SANTOS, M. G. A. Gestão de equipes e liderança: uma revisão na literatura. **Revista GeTeC**, v. 12, n. 37, p. 32-43, 2023. Disponível em: <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/getec/article/view/2785>. Acesso em: 15 fev. 2026.

ANJOS, R. S. **Aplicando conteúdo do livro "Gestão de Pessoas" de Sylvia Constant Vergara na disciplina de comportamento organizacional**. 2024.

ASHKANASY, N. M.; HUMPHREY, R. H. Current emotion research in organizational behavior. **Emotion Review**, v. 3, n. 2, p. 214-224, 2011. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1754073910391684>. Acesso em: 10 jan. 2026.

BALBINOT, R. Ciência, prática de Jesus e formação humana. **Revista Teopraxis**, Passo Fundo, v. 38, n. 130, p. 95-104, 2021. Disponível em: <https://periodicos.upf.br/index.php/teopraxis>. Acesso em: 22 mar. 2026.

BAR-ON, R.; PARKER, J. D. A. **Manual de inteligência emocional**. Porto Alegre: ArtMed, 2002.

BAR-ON, R. The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). **Psicothema**, v. 18, supl., p. 13-25, 2006. Disponível em: <https://www.psicothema.com/pdf/3271.pdf>. Acesso em: 02 dez. 2025.

BARBOSA, C.; LOPES, S. **Sustentabilidade: gestão estratégica na prática**. Rio de Janeiro: Brasport, 2018.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2016.

BARRETT, L. F. **How emotions are made: the secret life of the brain**. Boston: Houghton Mifflin Harcourt, 2017.

BASSANI, E. V. T.; VIEGAS, S. C. Liderança situacional e seus impactos para as organizações. **Revista de Gestão, Educação e Tecnologia**, v. 9, n. 1, p. 11-11, 2021. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/reget/article/view/58372>. Acesso em: 19 abr. 2026.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão estratégica de pessoas no setor público**. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2020.

BOTELHO, E. A autoliderança. **Administradores.com**, 2005. Disponível em: <http://www.empregos.com.br>. Acesso em: 10 maio 2026.

BOYATZIS, R. E.; SALA, F. Assessing emotional intelligence competencies. In: GEHER, G. (org.). **Measuring Emotional Intelligence: Common Ground and Controversy**. New York: Nova Science Publishers, 2004. p. 147-180.

BRACKETT, M. A.; RIVERS, S. E. Transforming students' lives with social and emotional learning. In: PEKRUN, R.; LINNENBRINK-GARCIA, L. (org.). **International Handbook of Emotions in Education**. London: Routledge, 2014. p. 368-388. Disponível em: <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9780203148211-21/>. Acesso em: 28 nov. 2025.

BRASIL. Conselho Nacional de Saúde. **Resolução n. 510, de 7 de abril de 2016**. Dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais. Brasília: CNS, 2016. Disponível em: <https://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2016/Reso510.pdf>. Acesso em: 15 jan. 2026.

CANDELORO, R. As dez características dos grandes líderes. **Administradores.com**, jul. 2009. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/as-10-caracteristicas-dos-grandes-lideres/31676/>. Acesso em: 20 set. 2025.

CAPELLA, A. C. N. **Formulação de políticas públicas**. Brasília: Enap, 2018.

CHERNISS, C. Emotional intelligence: toward clarification of a concept. **Industrial and Organizational Psychology**, v. 3, n. 2, p. 110-126, 2010. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1754-9434.2010.01231.x>. Acesso em: 08 mar. 2026.

CHIAVENATO, I. **Iniciação à administração geral: conceitos de liderança**. 3. ed. Barueri: Manole, 2009.

CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional**. Barueri: Manole, 2014a.

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

CÔTÉ, S. Emotional intelligence in organizations. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, v. 1, n. 1, p. 459-488, 2014. DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-031413-091233.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Justiça em Números 2025: ano-base 2024**. Brasília: CNJ, 2025. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/pesquisas-judiciarias/justica-em-numeros/>. Acesso em: 02 jun. 2026.

CORONADO-MALDONADO, I.; BENÍTEZ-MÁRQUEZ, M.-D. **Emotional intelligence, leadership, and work teams: a hybrid literature review**. *Heliyon*, v. 9, n. 10, e20356, 2023. DOI: 10.1016/j.heliyon.2023.e20356.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Tradução de Magda França Lopes. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DAMÁSIO, A. **O erro de Descartes: emoção, razão e o cérebro humano**. São Paulo: Companhia das Letras, 2011.

DEJOURS, Christophe. A carga psíquica do trabalho. In: BETIOL, M. I. S. (coord.). **Psicodinâmica do trabalho**. São Paulo: Atlas, 1994. p. 21-32.

DRUCKER, Peter F. **O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era**. 12. ed. São Paulo: Futura, 2002.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2019.

EJAZ, A. et al. The conditional effects of the transformational leadership behaviors on leaders' emotional exhaustion: roles of deep acting and emotional intelligence. **Review of Public Personnel Administration**, 2025. DOI: 10.1177/02750740241273978.

FENAJUD. **Pesquisa Nacional de Saúde: sofrimento e adoecimento no trabalho do judiciário e do MPU**. Brasília: Fenajud, 2019. Disponível em: <https://fenajud.org.br/wp-content/uploads/2019/11/Pesquisa-Saude-Fenajud-2019.pdf>. Acesso em: 25 nov. 2025.

FERRARI, S. R.; GHEDINE, T. 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: 28 set. 2025.

FIGLIUOLO, V. S. P. et al. Inteligência emocional e gestão pública brasileira: um estudo bibliométrico. **Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, v. 14, n. 9, p. 15606-15624, 2023. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/2825>. Acesso em: 30 set. 2025.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Tradução de Joice Elias Costa. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FREDRICKSON, B. L.; LOSADA, M. F. Positive affect and the complex dynamics of human flourishing. **American Psychologist**, v. 60, n. 7, p. 678-686, 2005. Disponível em: <https://www.apa.org/pubs/journals/amp/>. Acesso em: 22 mar. 2026.

FROST, P. J. **Toxic emotions at work: how compassionate managers handle pain and conflict**. Boston: Harvard Business School Press, 2003

GARDNER, H. **Frames of mind: the theory of multiple intelligences**. New York: Basic Books, 1983.

GAULEJAC, V. de. **Gestão como doença social**: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social. São Paulo: Ideias & Letras, 2007

GEORGE, J. M. Emotions and leadership: the role of emotional intelligence. **Human Relations**, v. 53, n. 8, p. 1027-1055, 2000. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0018726700538001>. Acesso em: 06 abr. 2026.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

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

GOLEMAN, D. **Working with emotional intelligence**. New York: Bantam Books, 1998.

GOLEMAN, D. **O poder da inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

GOLEMAN, D. **Inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011.

GOLEMAN, D. **Liderança: a inteligência emocional na formação do líder de sucesso**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.

GOLEMAN, D.; BOYATZIS, R.; McKEE, A. **O poder da inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

GOLEMAN, D.; BOYATZIS, R.; McKEE, A. **Primal leadership: unleashing the power of emotional intelligence**. Boston: Harvard Business Review Press, 2013.

GOLEMAN, D.; BOYATZIS, R. Social Intelligence and the Biology of Leadership. **Harvard Business Review**, v. 86, n. 9, p. 74-81, 2008. Disponível em: <https://hbr.org/2008/09/social-intelligence-and-the-biology-of-leadership>. Acesso em: 30 maio 2026.

GOMES, A. P. C. Z.; FERREIRA, V. C. P. **Tendências da gestão de pessoas na sociedade do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2018.

GOMES JÚNIOR, F. T.; SILVA, F. R. Inteligência emocional com ênfase no serviço público. **Revista Acadêmica Online**, v. 13, n. 1, 2024. Disponível em: <https://www.revistaacademicaonline.com/>. Acesso em: 17 dez. 2025.

GONZAGA, A. R.; MONTEIRO, J. K. Inteligência emocional e qualidade de vida em gestores brasileiros. **Avaliação Psicológica**, v. 10, n. 2, p. 117-127, 2011. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-04712011000200003. Acesso em: 28 set. 2025.

GROSS, J. J. The emerging field of emotion regulation: an integrative review. **Review of General Psychology**, v. 2, n. 3, p. 271-299, 1998. DOI: 10.1037/1089-2680.2.3.271
HAN, B.-C. **Sociedade do cansaço**. Petrópolis: Vozes, 2015

HOCHSCHILD, A. R. **The managed heart**: commercialization of human feeling. 2. ed. Berkeley: University of California Press, 2003

IRELAND, R. D.; HITT, M. A. Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21st Century. **Academy of Management Executive**, v. 13, n. 1, p. 43-57, 1999. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/10.5465/ame.1999.1567311>. Acesso em: 28 abr. 2026.

JORDAN, P. J.; TROTH, A. C. Managing emotions during team problem solving: emotional intelligence and conflict resolution. In: **Emotion and performance**. CRC Press, 2021. p. 195-218.

JOSEPH, D. L.; NEWMAN, D. A. Emotional Intelligence: An Integrative Meta-Analysis and Cascading Model. **Journal of Applied Psychology**, v. 95, n. 1, p. 54-78, 2010. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/20085406/>. Acesso em: 05 jun. 2026.

LAMAZON, I. M. Inteligência emocional no serviço público. **Revista Eletrônica Casa de Makunaima**, v. 5, n. 9, 2022. Disponível em: https://periodicos.uerr.edu.br/index.php/casa_de_makunaima/article/view/974. Acesso em: 19 nov. 2025.

LEFEVER, S.; DAL, M.; MATTHÍASDÓTTIR, Á. Online data collection in academic research: advantages and limitations. **British Journal of Educational Technology**, v. 38, n. 4, p. 574-582, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8535.2006.00638.x>. Acesso em: 24 jan. 2026.

MACCANN, C. et al. Emotional intelligence predicts academic performance: a meta-analysis. **Psychological Bulletin**, v. 146, n. 2, p. 150-186, 2020. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/31829667/>. Acesso em: 07 maio 2026.

MARTINS, A.; RAMALHO, N.; MORIN, E. A comprehensive meta-analysis of the relationship between emotional intelligence and health. **Personality and Individual Differences**, v. 49, n. 6, p. 554-564, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.paid.2010.05.029>. Acesso em: 16 mar. 2026.

MASLACH, C.; JACKSON, S. E. The measurement of experienced burnout. **Journal of Occupational Behavior**, v. 2, n. 2, p. 99-113, 1981. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>. Acesso em: 01 dez. 2025.

MAYER, J. D.; SALOVEY, P. What is emotional intelligence? In: SALOVEY, P.; SLUYTER, D. J. (org.). **Emotional development and emotional intelligence**. New York: Basic Books, 1990.

MAYER, J. D.; SALOVEY, P. **Mayer-Salovey-Caruso emotional intelligence test**. Toronto: Multi-Health Systems Incorporated, 2007.

MAYER, J. D.; SALOVEY, P.; CARUSO, D. R. The ability model of emotional intelligence: principles and updates. **Emotion Review**, v. 8, n. 4, p. 290-300, 2016. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1754073916639667>. Acesso em: 29 abr. 2026.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research: a guide to design and implementation**. San Francisco: Jossey-Bass, 2009.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2014.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria geral da administração**. 4. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2017.

MOTTA, P. R. **A ciência e a arte de ser dirigente**. 16. ed. Rio de Janeiro: Record, 2013.

NADLER, R. S. **Liderando com inteligência emocional: como gerir equipes na prática**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

OLIVEIRA, G. A.; FIGUEIREDO, T. B.; DUTRA, J. A. A. Inteligência emocional e o capital psicológico nas organizações e em suas lideranças. **ID on line. Revista de Psicologia**, v. 14, n. 52, p. 498-511, 2020. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/2649>. Acesso em: 08 jun. 2026.

PIRES, A. A. et al. Eficácia da inteligência emocional e suas competências no ambiente corporativo. **Revista Foco**, v. 17, n. 6, p. 1-21, 2024. Disponível em: <https://revistafoco.com/index.php/foco/article/view/109>. Acesso em: 11 fev. 2026.

ROBBINS, S.; JUDGE, T. **Organizational behavior**. 17. ed. New Jersey: Pearson, 2017.

ROMÃO, A. A. et al. Liderança emocional e desempenho organizacional: uma revisão de literatura. **Aracê**, v. 7, n. 7, p. 41028-41040, 2025. Disponível em: <https://periodicos.newsciencepubl.com/arace/article/view/6919>. Acesso em: 28 set. 2025.

SADEK, M. T. A. Acesso à justiça: um direito e seus obstáculos. **Revista USP**, n. 101, p. 55-66, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.11606/issn.2316-9036.v0i101p55-66>. Acesso em: 08 maio 2026.

SELIGMAN, M. E. P. **Flourish: a visionary new understanding of happiness and well-being**. New York: Free Press, 2011.

SFETCU, N. **Emotional intelligence**. Drobeta Turnu Severin: MultiMedia Publishing, 2020. Disponível em: <https://archive.org/details/nicolae-sfetcu-emotional-intelligence>. Acesso em: 15 jun. 2026.

SINEK, S. **O infinito jogo da liderança**. Rio de Janeiro: Sextante, 2024.

STYS, Y.; BROWN, S. L. **A review of the emotional intelligence literature and implications for corrections**. Ottawa: Research Branch, Correctional Service of Canada, 2019.

TEIXEIRA, J. M. et al. Inteligência emocional e gestão pública brasileira: um estudo bibliométrico. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 14, n. 9, p. 15422-15441, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.7769/gesec.v14i9.2825>. Acesso em: 15 nov. 2025.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

WEBER, M. **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**. Tradução de R. Barbosa e K. E. Barbosa. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1999.

WEISINGER, H. **Inteligência emocional no trabalho**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1997.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução de C. M. Herrera. **5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.**

YUKL, G. **Leadership in Organizations**. 8. ed. New Jersey: Pearson, 2013.

ZEIDNER, M.; MATTHEWS, G.; ROBERTS, R. D. Emotional intelligence in the workplace: a critical review. **Applied Psychology: An International Review**, v. 53, n. 3, p. 371-399, 2004. Disponível em: <https://iaap-journals.onlinelibrary.wiley.com/>. Acesso em: 05 jun. 2026.

8 APÊNDICE

8.1 APÊNDICE I – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADO

Centro Universitário Alves Faria – UNIALFA Programa de Pós-Graduação em Administração Mestrado Profissional em Administração Título da Pesquisa: Inteligência Emocional como Ferramenta de Apoio à Liderança Estratégica

Pesquisadora: Reijane de Freitas Barros | Orientador: Prof. Dr. Renato Calhau Codá

APRESENTAÇÃO E TERMO DE CONSENTIMENTO

Este instrumento integra uma pesquisa de mestrado que investiga de que maneira a inteligência emocional influencia o exercício da liderança estratégica no Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO). Os dados coletados destinam-se exclusivamente a fins acadêmicos e serão analisados de forma coletiva e anônima, garantindo o estrito sigilo da sua identidade. Sua participação é voluntária e você pode deixar de responder a qualquer questão sem qualquer consequência. Não há respostas certas ou erradas; o que importa é a sua percepção e experiência prática como gestor(a). Ao responder e devolver este roteiro, você manifesta seu consentimento livre e esclarecido para participação nesta pesquisa.

Contato para dúvidas: reijane@email.com.br | renato.coda@unialfa.edu.br

IDENTIFICAÇÃO DO RESPONDENTE (As informações abaixo são necessárias para a caracterização dos participantes e serão tratadas de forma agregada e anônima) *

Cargo / Função atual no TJGO: _____

Unidade / Área de atuação: _____

Tempo no cargo de gestão atual: _____

Tempo total de atuação no TJGO: _____

Escolaridade máxima: _____

Gênero (opcional): _____

Faixa etária (opcional): _____

i ORIENTAÇÕES AO RESPONDENTE: Responda às questões com base na sua experiência concreta como gestor(a) no TJGO. Sempre que possível, descreva situações reais,

identificando o contexto, suas ações e os resultados percebidos. As setas (►) indicam

sugestões de aprofundamento — não são perguntas obrigatórias, mas servem para enriquecer as suas respostas.

QUESTÕES NORTEADORAS

BLOCO 01 | AUTOCONSCIÊNCIA E AUTORREGULAÇÃO EMOCIONAL

Objetivo específico 1: Compreender como os gestores reconhecem e administram suas próprias emoções no exercício da liderança. *

Q1. De que maneira você identifica e administra suas emoções em situações de elevada pressão ou estresse no ambiente de trabalho? Existe alguma estratégia ou prática que utiliza habitualmente nesses momentos?

► Como você percebe fisicamente ou mentalmente que está sob pressão?

► Essa estratégia foi desenvolvida ao longo do tempo ou é algo intuitivo?

► Há situações em que essa autorregulação é mais difícil de manter?

Q2. No processo de tomada de decisão, como você percebe a influência das suas emoções nas escolhas que realiza? Você considera que emoção e razão se complementam ou entram em conflito na sua prática de liderança?

► Pode citar um exemplo em que suas emoções contribuíram positivamente para uma decisão?

► E alguma situação em que percebeu que precisava 'desacelerar' emocionalmente antes de decidir?

Q3. Relate uma situação concreta em que uma decisão estratégica exigiu equilibrar, ao mesmo tempo, indicadores objetivos de desempenho e fatores humanos relacionados à equipe. Como conduziu esse processo?

► Quais foram os principais indicadores considerados?

► Como você ponderou o impacto humano da decisão?

► Qual foi o resultado e o que aprendeu com essa experiência?

Q4. Você busca desenvolver ativamente suas próprias competências emocionais? Se sim, por meio de quais recursos ou práticas (formação continuada, leituras, coaching, mentoria, autoavaliação)?

► Houve algum momento em que identificou uma lacuna emocional na sua liderança e buscou trabalhar nela?

► O TJGO oferece algum suporte nesse sentido?

BLOCO 02 | INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA GESTÃO DE EQUIPES

Objetivo específico 2: Analisar a influência da inteligência emocional na gestão de equipes e nas relações interpessoais.

Q5. Descreva uma situação de conflito ou desentendimento ocorrida no âmbito da sua equipe. Quais estratégias utilizou para administrar e solucionar a situação, preservando o clima organizacional?

► Quais emoções estavam presentes na situação (da equipe e suas)?

► Que papel a escuta ativa teve na condução do conflito?

► O conflito gerou algum aprendizado coletivo?

Q6. De que forma você identifica sinais de desmotivação, sobrecarga emocional ou estresse entre os integrantes da sua equipe? Quais ações costuma adotar diante dessas situações?

► Você tem alguma prática regular para monitorar o bem-estar da equipe?

► Já houve caso em que percebeu o sinal tarde demais? O que aprendeu?

Q7. Relate uma situação em que foi necessário adaptar seu estilo de liderança em razão das características, necessidades ou perfis distintos dos colaboradores. O que orientou essa adaptação?

► O que você observou na pessoa ou na situação que sinalizou a necessidade de mudança de abordagem?

► Como a equipe reagiu a essa flexibilidade?

BLOCO 03 | IE COMO FATOR DE MOTIVAÇÃO E DESEMPENHO

Objetivo específico 3: Investigar como a inteligência emocional contribui para a motivação, o desenvolvimento e o desempenho das equipes.

Q8. Quais estratégias você utiliza para promover a motivação, o comprometimento e o engajamento da equipe em períodos de mudanças, dificuldades ou incertezas institucionais? Como a inteligência emocional contribui nesse processo?

► Há diferença na sua abordagem dependendo do perfil de cada colaborador?

► Pode citar um período de mudança no TJGO em que essas estratégias foram colocadas à prova?

Q9. Em sua prática de liderança, você adota alguma ação voltada ao desenvolvimento da inteligência emocional entre os membros da sua equipe? Se sim, quais? Se não, por quê?

► Essas ações são individuais, coletivas ou ambas?

► O que você considera mais difícil nesse processo de desenvolvimento?

Q10. Em sua avaliação, o exercício da inteligência emocional tem gerado resultados concretos e perceptíveis no desempenho da sua equipe ou no clima organizacional da sua unidade? Poderia descrever um exemplo?

► Como você mede ou percebe esse impacto?

- Há indicadores formais ou informais que o(a) ajudam a avaliar esse resultado?

BLOCO 04 | IE, LIDERANÇA ESTRATÉGICA E CONTEXTO INSTITUCIONAL

Objetivo específico 4: Verificar a relação entre inteligência emocional, liderança estratégica e alinhamento organizacional, com ênfase no contexto do TJGO.

Q11. O Poder Judiciário apresenta características que o distinguem de outros ambientes organizacionais: metas de produtividade judicial, hierarquia formal rígida, pressão pública por resultados e demandas emocionalmente intensas. Como essas especificidades influenciam o exercício da sua liderança e a aplicação da inteligência emocional no cotidiano?

- Há aspectos da cultura do TJGO que facilitam o exercício de uma liderança emocionalmente inteligente?

- E aspectos que dificultam ou limitam?

Q12. De que maneira você procura alinhar os objetivos estratégicos da sua unidade com os valores, princípios e cultura organizacional do TJGO? A inteligência emocional tem algum papel nesse processo de alinhamento?

- Como você comunica esses objetivos à equipe de forma que gerem engajamento genuíno?

► Há tensões entre metas institucionais e necessidades humanas da equipe? Como as administra?

Q13. Em sua experiência, quais são os maiores desafios ou obstáculos para o exercício de uma liderança emocionalmente inteligente no serviço público e, especificamente, no TJGO?

► Esses obstáculos são de natureza cultural, estrutural, pessoal ou uma combinação?

► O que, na sua avaliação, poderia ser feito institucionalmente para superar esses obstáculos?

CONSIDERAÇÕES FINAIS DO RESPONDENTE

Caso deseje acrescentar alguma informação, reflexão ou comentário que considere relevante para a pesquisa e que não tenha sido contemplado nas questões anteriores, utilize o espaço abaixo:

Agradecemos imensamente sua disponibilidade e valiosa contribuição para esta pesquisa.

