

IMPACTOS DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL DA LIDERANÇA SOBRE A GESTÃO DE PROJETOS E A DINÂMICA DE EQUIPES: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

IMPACTS OF LEADERSHIP'S EMOTIONAL INTELLIGENCE ON PROJECT MANAGEMENT AND TEAM DYNAMICS: A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW

João Guilherme Marcato¹

RESUMO: A integração entre a liderança e a Inteligência Emocional (IE) tem ganhado crescente relevância no cenário da Gestão de Projetos. O objetivo deste estudo é identificar os impactos da IE da liderança sobre o sucesso dos projetos e dinâmica das equipes. Para tanto, conduziu-se uma revisão sistemática da literatura considerando o período entre 2017 e 2023. Os resultados demonstraram que a IE dos líderes influencia diretamente o sucesso dos projetos ao fortalecer a comunicação com *stakeholders*, melhorar a tomada de decisão e otimizar a gestão de riscos e incertezas. Além disso, a IE desempenha um papel fundamental na motivação e no engajamento das equipes, promovendo um ambiente de trabalho colaborativo, reduzindo conflitos e prevenindo o esgotamento emocional. Logo, líderes emocionalmente inteligentes equilibram as demandas técnicas e humanas dos projetos, aumentando a eficiência na execução das tarefas e garantindo maior alinhamento com os objetivos organizacionais.

Palavras-chave: Inteligência Emocional. Gestão de projetos. Liderança. Desempenho da equipe. Revisão da literatura.

ABSTRACT: The integration between leadership and Emotional Intelligence (EI) has gained increasing relevance in the field of Project Management. This study aims to identify the impacts of leadership EI on project success and team dynamics. To achieve this, a systematic literature review was conducted, covering the period between 2017 and 2023. The results showed that leaders' EI directly influences project success by strengthening stakeholder communication, improving decision-making, and optimizing risk and uncertainty management. Additionally, EI plays a crucial role in team motivation and engagement, fostering a collaborative work environment, reducing conflicts, and preventing emotional exhaustion. Thus, emotionally intelligent leaders balance the technical and human demands of projects, increasing task execution efficiency and ensuring greater alignment with organizational goals.

Keywords: Emotional Intelligence. Project management. Leadership. Team performance. Literature review.

¹ Bacharel em Engenharia de Produção pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Faculdade de Engenharia de Bauru (FEB - UNESP/Bauru). Especialista em Gestão de Projetos e Processos pela Universidade do Oeste Paulista (Unoeste/Presidente Prudente). E-mail: jg_marcato@hotmail.com.

INTRODUÇÃO

O cenário da liderança nas organizações evoluiu significativamente além dos modelos tradicionais baseados em controle e autoridade em estruturas hierárquicas. A crescente complexidade dos ambientes de trabalho exige que os líderes desenvolvam a capacidade de compreender e gerir emoções - tanto as próprias, quanto as dos membros da equipe (Bru-Luna *et al.*, 2021). Nesse contexto, a Inteligência Emocional (IE), conforme definida por Mayer e Salovey (1995), refere-se à habilidade de monitorar emoções, distinguir entre diferentes estados emocionais e utilizar essas informações para orientar pensamentos e comportamentos. Tal competência tem se mostrado particularmente relevante em ambientes de projetos, nos quais a interação contínua com equipes multidisciplinares e a pressão por prazos exigem elevados níveis de autogestão emocional e empatia (Castro *et al.*, 2022; Zhang; Hao, 2022).

A liderança eficaz em gerenciamento de projetos não se limita à execução de tarefas e ao cumprimento de prazos, mas envolve também a criação de um ambiente colaborativo e motivador. O *Project Management Institute* (PMI, 2021) destaca que a liderança bem-sucedida vai além da autoridade formal, exigindo a capacidade de alinhar interesses individuais às metas coletivas por meio da influência, da comunicação e da motivação. Nesse sentido, líderes de projetos com altos níveis de IE tendem a construir relações de confiança, resolver conflitos de maneira eficaz e manter a coesão da equipe - aspectos fundamentais para o sucesso de projetos complexos (Montenegro *et al.*, 2021; PMI, 2021).

Montenegro *et al.* (2021) apontam que a IE dos líderes impacta diretamente o desempenho das equipes, influenciando fatores como satisfação no trabalho, engajamento e retenção de talentos. Castro *et al.* (2022) também observam que líderes emocionalmente inteligentes apresentam maior capacidade de prevenir e mitigar o estresse e o esgotamento das equipes, promovendo ambientes de trabalho mais equilibrados e produtivos. A habilidade de reconhecer e gerenciar emoções, portanto, contribui significativamente para o alcance de metas organizacionais, consolidando a IE como um diferencial competitivo em projetos. Assim, compreender de que forma essas competências impactam a gestão de projetos é essencial para o aprimoramento das práticas de liderança (Zhang; Hao, 2022).

Embora a IE seja amplamente discutida na literatura, ainda há uma lacuna significativa sobre como ela impacta diretamente a performance dos funcionários em contextos de Gerenciamento de Projetos. A presente pesquisa visa preencher essa lacuna, respondendo ao seguinte problema de pesquisa: “Qual é o impacto da IE da liderança sobre a dinâmica das equipes e o sucesso dos projetos em diferentes setores?”.

Para tanto, desenvolveu-se uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL), consultando-se um conjunto de base de dados – *MEDLINE*, *LILACS*, *SciELO* e *Scopus* – e considerando o período compreendido entre 2017 e 2023.

Além deste capítulo introdutório, teceu-se uma breve revisão da literatura no capítulo 2. O método empregado é discutido no capítulo 3, seguido pelos resultados no capítulo 4. As considerações finais são apresentadas no capítulo 5, seguido pelas referências.

REVISÃO DA LITERATURA

Fundamentando este trabalho, a literatura revisada contempla aspectos relacionados aos Modelos de Inteligência Emocional e o Papel da Inteligência Emocional na Liderança em Gestão de Projetos.

Modelos de Inteligência Emocional

A IE tem despertado crescente interesse acadêmico desde sua conceituação por Mayer e Salovey (1995), que a definiram como a capacidade de reconhecer, compreender e gerenciar as próprias emoções e as dos outros. Com o tempo, esse conceito evoluiu, originando três modelos principais: o modelo de habilidade, o modelo de traço e o modelo misto. O modelo de habilidade compreende a IE como uma competência composta por capacidades relacionadas à percepção, avaliação e expressão das emoções. O modelo de traço a define como um padrão estável de comportamento associado a traços de personalidade. Já o modelo misto, amplamente difundido por Goleman (2000), integra habilidades e características emocionais e sociais, como autoconsciência, autorregulação, motivação, empatia e competências sociais, consideradas essenciais para a eficácia da liderança (Bru-Luna *et al.*, 2021).

Apesar das diferenças conceituais, os três modelos compartilham a premissa de que a IE é uma competência multifacetada que pode ser aprendida e desenvolvida ao longo do tempo (Bru-Luna *et al.*, 2021). Goleman (2000) argumenta que a IE exerce papel crucial no desempenho profissional, sobretudo em cargos de liderança. Indivíduos com altos níveis de IE tendem a estabelecer relacionamentos interpessoais mais positivos e a administrar melhor suas emoções, tornando-se mais resilientes diante de situações de estresse e pressão. Evidências apontam, ainda, que a IE pode atuar como um fator protetor em contextos de trabalho desafiadores, auxiliando os líderes a tomar decisões mais racionais e a promover ambientes de trabalho mais colaborativos e produtivos (Goleman, 2000; Bru-Luna *et al.*, 2021; Castro *et al.*, 2022).

Castro *et al.* (2022) também destacam que a IE influencia a capacidade dos líderes de adaptar seu estilo de comunicação conforme as emoções e necessidades dos colaboradores. Líderes emocionalmente inteligentes são capazes de reconhecer sinais emocionais emitidos por suas equipes e ajustar suas abordagens de liderança para maximizar a motivação e o engajamento. Essa habilidade é especialmente valiosa em ambientes de projetos, em que as equipes frequentemente são compostas por profissionais com diferentes habilidades, perfis e expectativas.

Papel da Inteligência Emocional na Liderança em Gestão de Projetos

A liderança na Gestão de Projetos envolve não apenas o cumprimento técnico das metas, mas também a capacidade de motivar e coordenar equipes diversas, muitas vezes sob pressão e prazos rigorosos. Assim, uma liderança eficaz vai além da autoridade formal, exigindo influência, comunicação e domínio emocional (PMI, 2021). Nesse cenário, a Inteligência Emocional (IE) se destaca como uma habilidade essencial para que os líderes enfrentem os desafios diários, promovam a coesão da equipe e minimizem conflitos (Montenegro *et al.*, 2021).

Zhang e Hao (2022) destacam que a IE dos líderes impacta diretamente o sucesso dos projetos, pois permite equilibrar a busca por resultados com a manutenção da motivação e do engajamento da equipe. Nesse sentido, Nguyen *et al.* (2020) acrescentam que líderes emocionalmente inteligentes são mais sensíveis às tensões internas, o que os capacita a agir preventivamente, evitando conflitos e favorecendo um clima organizacional saudável.

A IE também amplia a capacidade de compreender os desafios do projeto de forma integrada, conciliando as dimensões técnica e humana da gestão. Líderes emocionalmente equilibrados conseguem manter a clareza nas decisões, mesmo sob pressão ou em momentos de crise - o que é especialmente relevante em projetos longos ou complexos, nos quais o esgotamento da equipe é um risco constante (Castro *et al.*, 2022).

Além disso, a IE é fundamental para o gerenciamento eficaz dos *stakeholders*. A habilidade de perceber e influenciar as emoções de clientes, fornecedores e demais partes externas favorece a negociação, a resolução de conflitos e o alinhamento com os objetivos do projeto. Essa competência fortalece relações duradouras e pode representar um diferencial competitivo, especialmente em ambientes que exigem colaboração interorganizacional (Afzal; Khan; Mujtaba, 2018).

MÉTODO

Para se alcançar o objetivo proposto a este estudo, utilizou-se o método da RSL proposto por Khan *et al.* (2003) que se encontra estruturado em cinco etapas, quais sejam: questionamento; identificação; avaliação; sumarização e interpretação. Nesse sentido, o problema de pesquisa elaborado para a fase de questionamento e previamente apresentado no capítulo introdutório é: “Qual é o impacto da IE da liderança sobre a dinâmica das equipes e o sucesso dos projetos em diferentes setores?”.

Definido o problema, determinou-se que as bases de dados *MEDLINE*, *LILACS*, *SciELO* e *Scopus* seriam consultadas na fase de identificação. A escolha desse conjunto de banco de dados se deu devido à amplitude e visibilidade de seus catálogos que abarcam estudos internacionais, bem como ao rigor dos critérios de avaliação dos periódicos indexados e ao emprego de indicadores internacionais de produção científica.

O período de busca nas bases supracitadas ocorreu na primeira quinzena de janeiro de 2024. A exploração da literatura se deu por meio da combinação em inglês de IE ((*emotional intelligence*)), líder ((*leader*)), liderança ((*leadership*)) e impactos ((*impact*)). Para tanto, utilizaram-se os operadores booleanos <AND> e <OR>. Selecionaram-se as categorias título (*title*), resumo (*abstract*) e palavras-chave do autor (*author-specified keywords*). O Quadro 1, abaixo, apresenta a palavra-chave utilizada em cada uma das bases de dados selecionadas.

Quadro 1. Estratégia de busca empregada em cada base de dados.

Base de dados	Palavra-chave
MEDLINE	(emotional intelligence) AND (leadership) AND (impacts)
LILACS	(emotional intelligence) AND (leader) OR (leadership)
SciELO	((emotional intelligence) AND (leader)) OR (leadership) AND (impacts)
Scopus	(emotional intelligence) AND (leader) AND (impacts)

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

O limite de tempo imposto foi de 2017-2023 e o tipo de publicação selecionado (*article type*) foi o artigo de pesquisa e de conferência (*research articles*), excluindo-se, assim, os artigos de revisão (*review articles*). Consideram-se também somente estudos redigidos nas línguas inglesa e portuguesa.

A busca resultou em 1052 publicações, que foram exportadas em formato *RIS*. Após a eliminação de resultados duplicados, com o auxílio do *software EndNote X7*, criou-se um banco de dados que foi empregado na etapa de avaliação, na qual se realizou a leitura do resumo de cada artigo encontrado. Para ser elegível, este deveria tratar da discussão dos impactos da IE dos líderes sobre suas equipes.

Conforme Marcato (2021), este processo de análise confere a este estudo características de reprodutibilidade por outros pesquisadores associadas a um elevado grau de singularidade, dado que a seleção dos artigos envolveu a leitura e interpretação pessoal das publicações encontradas. A amostra final desta etapa resultou em 28 artigos que foram então sumarizados e serão discutidos na etapa de interpretação, apresentada a continuação.

RESULTADOS

Apresentação dos resultados

O Quadro 2 sumariza as 28 publicações selecionadas, incluindo suas referências.

Quadro 2. Resumo das publicações selecionadas.

Nº	Título	Periódico	Estudo	Referência
1	Emotional intelligence in Latin American managers: an exploratory study	Universitas Phychological	Exploratório	Acosta-Prado e Zarate Torres (2017)
2	The influence of independence and advantage competitiveness on the emotional intelligence of high schools' principals' leadership in Gorontalo province.	International Journal of Applied Business and Economic Research	Modelagem de Equações Estruturais (MEE)	Badu e Djafri (2017)
3	Nurse leader emotional intelligence: How does it affect clinical nurse job satisfaction?	Nursing management	Corte transversal	Coladonato e Manning (2017)
4	Effect of restaurant manager emotional intelligence and support on front-of-house employees' job satisfaction	International Journal of Contemporary Hospitality Management	Análise multinível	Han, Kim e Kang (2017)
5	Emotional intelligence (self-awareness, self-management, social awareness and relationship management) and leadership behavior (transformational and transactional) among school educator leaders.	International Journal of Educational Studies	Modelagem de Equações Estruturais (MEE)	Md-Nawi <i>et al.</i> (2017)
6	The impact of project managers' competencies, emotional intelligence and transformational leadership on project success in the information technology sector	Marketing and Management of Innovations	Corte transversal	Afzal, Kahn e Mujtaba (2018)
7	The competence-supportive and competence-thwarting role of athlete leaders: An experimental test in a soccer context	PLoS ONE	Experimental	Fransen <i>et al.</i> (2018)
8	Are leader behavior and emotional intelligence related to teacher efficacy?	The Journal of Values-Based Leadership	Correlacional	Leonard e Maulding Green (2018)
9	The impact of emotional intelligence on effective leadership in the military production factories (MPF) in Egypt	Journal of Business and Retail Management Research	Correlacional	Shaaban (2018)
10	Emotional intelligence and leadership styles: a study of educational leaders in Himachal Pradesh.	Asian Journal of Management	Empírico	Sood e Kaushal (2018)
11	Effect of emotional and spiritual intelligence on transformational leadership and impact on employee performance	International Research Journal of Management, IT and Social Sciences	Corte transversal	Krisnanda e Surya (2019)
12	The effect of tour leaders' emotional intelligence on tourists' consequences.	Journal of Travel Research	Empírico	Tsaur e Ku (2019)
13	Emotional intelligence can make a difference: The impact of principals' emotional intelligence on teaching strategy mediated by instructional leadership	Educational Management Administration & Leadership	Modelagem de Equações Estruturais (MEE)	Chen e Guo (2020)

continua

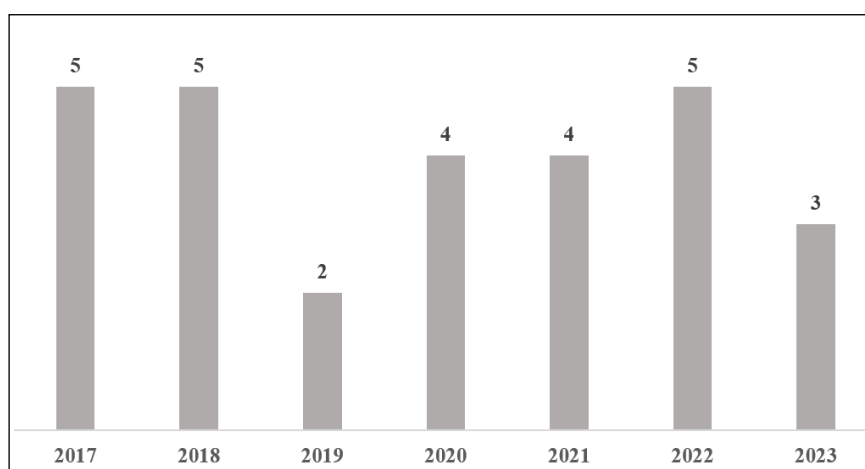
continuação

14	The impact of manager's emotional intelligence on performance: The case of Vietnam	Management Science Letters	Modelagem de Equações Estruturais (MEE)	Nguyen <i>et al.</i> (2020)
15	The role of the teacher's emotional intelligence for efficacy and classroom management	Revista CES Psicologia	Modelagem de Equações Estruturais (MEE)	Valente <i>et al.</i> (2020)
16	The role of emotional intelligence and autonomy in transformational leadership: a leader member exchange perspective	SA Journal of Industrial Psychology	Exploratório	Waglay, Becker e Du Pleiss (2020)
17	Exploring the Interplay of Trait Emotional Intelligence and ESL Teacher Effectiveness: Is Self-Efficacy the Mechanism Linking Them?	SAGE Open	Modelagem de Equações Estruturais (MEE)	Anwar <i>et al.</i> (2021)
18	Implications of Emotional Intelligence in Human Resource Management	Economics	Corte transversal	Dâmbean e Gabor (2021)
19	Impact of construction project managers' emotional intelligence on project success	Sustainability	Modelagem de Equações Estruturais (MEE)	Montenegro <i>et al.</i> (2021)
20	Unfolding the impact of trait emotional intelligence facets and co-worker trust on task performance	Revista Brasileira de Gestão de Negócios	Modelagem de Equações Estruturais (MEE)	Rodrigues e Rebelo (2021)
21	Do the Project Manager's Soft Skills Matter? Impacts of the Project Manager's Emotional Intelligence, Trustworthiness and Job Satisfaction on Project Success	Administrative Sciences	Empírico	Castro <i>et al.</i> (2022)
22	Analysis of the mediating role of psychological empowerment between perceived leader trust and employee work performance	International Journal of Environmental Research and Public Health	Empírico	Liu e Ren (2022)
23	The impact of engaging leadership on employee engagement and team effectiveness: A longitudinal, multi-level study on the mediating role of personal- and team resources	PLoS ONE	Análise multinível	Mazzetti e Schaufeli (2022)
24	Quality Management systems: correlation study between leadership and maturity.	Gestão & Produção	Exploratório	Silva e Matos (2022)
25	Construction project manager's emotional intelligence and team effectiveness: the mediating role of team cohesion and the moderating effect of time	Frontiers in Psychology	Modelagem de Equações Estruturais (MEE)	Zhang e Hao (2022)
26	Reciprocal Influence Between Digital Emotional Intelligence and Agile Mindset in an Agile Environment	Administrative Sciences	Exploratório	Leeuw e Joseph (2023)
27	Impact of Transformational Leadership on Project Success with Mediating Role of Trust and Moderating Role of Leader's Emotional Intelligence: A Case of Project-Based Organization in Pakistan	Journal of Business and Management Research	Modelagem de Equações Estruturais (MEE)	Saeed <i>et al.</i> (2023)
28	How a Despot Project Manager Jeopardizes Project Success: The Role of Project Team Members' Emotional Exhaustion and Emotional Intelligence	Project Management Journal	Modelagem de Equações Estruturais (MEE)	Shahzad <i>et al.</i> (2023)

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Observa-se que a Modelagem de Equações Estruturais (MEE) foi o método mais utilizado pelos autores das publicações selecionadas, representando 39,28% do total. Segundo Thuy, Cam e Dan (2020), a MEE é particularmente útil para investigar temas relacionados a construtos psicológicos e comportamentais, pois permite medir variáveis não diretamente observáveis, como a capacidade de regulação emocional e a liderança. Ao aplicar a MEE para analisar múltiplas relações simultaneamente, os pesquisadores conseguiram explorar o impacto da IE na liderança de projetos, proporcionando uma visão abrangente das interações entre a IE dos líderes e seus efeitos na Gestão de Projetos.

O gráfico da Figura 1 mostra a distribuição temporal dos estudos selecionados. Percebe-se que, a cada ano, pelo menos duas publicações abordam o tema, o que demonstra o crescente interesse da comunidade acadêmica pelos efeitos da IE na liderança de projetos. Isso reflete a necessidade de entender como as habilidades emocionais podem aprimorar o desempenho das equipes e contribuir para o sucesso organizacional, conforme enfatizado por Zhang e Hao (2022).



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Figura 1. Distribuição das publicações selecionadas ao longo do tempo.

Discussão dos resultados

O Quadro 3 apresenta o objetivo de pesquisa e os resultados obtidos em cada um dos artigos selecionados.

Quadro 3. Objetivos e resultados das publicações selecionadas.

Nº	Objetivo de pesquisa	Resultados obtidos
1	Caracterizar a IE em gestores latino-americanos por meio da Escala de Wong e Law (2002).	A IE favorece a relação positiva entre gestão, empatia, autoconsciência, autorregulação e automotivação.
2	Explorar a IE de gestores indianos de escolas.	Quanto maior o IE do líder, melhor será a condição e a criação de alunos e professores de destaque para competir no cenário educacional.
3	Compreender os impactos da IE do enfermeiro líder na satisfação profissional do enfermeiro clínico.	Enfermeiros líderes com elevado IE criam um ambiente mais saudável que torna os membros de sua equipe mais satisfeitos, impactando na qualidade do serviço prestado aos pacientes.
4	Estudar o impacto da IE de gerentes de restaurante norte-americanos sobre o desempenho de seus colaboradores	A IE do gestor tem um impacto significativo na satisfação dos colaboradores no trabalho, melhorando o desempenho deles
5	Investigar o impacto da IE no comportamento de liderança.	Líderes com elevada IE constroem redes de apoio mais fortes, impactando o desempenho das equipes no trabalho.

continua

continuação

6	Examinar o impacto das competências dos gerentes de projeto, EI e liderança transformacional no sucesso do projeto.	Gerentes de projetos com liderança transformacional inspiram e motivam sua equipe, conduzindo-a ao plano ideal para o sucesso do projeto.
7	Estudar o impacto adverso de atletas líderes na motivação e desempenho dos colegas de equipe.	Atletas líderes com competência de apoio impactam positivamente o desempenho de seus companheiros e motivam a equipe.
8	Examinar as relações entre os comportamentos do líder e sua eficácia em gestão.	A IE do líder está positivamente relacionada com sua eficácia em gestão, embora a relação não seja estatisticamente significativa.
9	Testar a IE e o seu impacto no desenvolvimento de um programa de liderança eficaz.	Os impactos da IE dos líderes se manifestam de diferentes formas e em diferentes níveis de acordo com o gênero – a amostra com respondentes do sexo feminino se mostrou mais propícia a trabalhar em desenvolver práticas de liderança transformacional quando comparada com aquela do sexo masculino.
10	Estudar os impactos das variáveis demográficas na IE e nos estilos de liderança.	A IE está ligada de forma positiva à liderança transacional e transformacional, sendo esta fundamental para se alcançar o sucesso organizacional.
11	Estudar a IE e seus impactos na liderança e desempenho da equipe.	A IE tem impactos positivos e relevantes no desempenho dos colaboradores, evitando a má conduta por parte da liderança e fomentando a liderança transformacional.
12	Investigar se a IE dos líderes exerce efeito sobre os colaboradores.	A IE afeta o desempenho, a criatividade e a satisfação no trabalho do colaborador, cujo maior engajamento se reflete no aumento da satisfação dos clientes.
13	Estudar a conexão entre liderança dos diretores, IE e estratégia de ensino.	A IE melhora a prática docente e avalia a eficácia dos diretores.
14	Examinar os impactos da IE dos gestores no desempenho das empresas.	A IE dos gestores tem um impacto direto e positivo no desempenho da empresa.
15	Examinar a relação entre as capacidades de IE dos professores, a eficácia dos professores e a eficácia da gestão da sala de aula.	As capacidades de IE têm uma correlação estatisticamente positiva com a eficácia dos professores, sendo essencial para melhorar a eficácia do ensino.
16	Investigar o papel da IE.	Os líderes que possuem competências de IE se tornam mais eficazes, melhorando o desempenho dos colaboradores.
17	Examinar o efeito da liderança despótica sobre os liderados.	A liderança despótica tem um impacto negativo sobre os liderados, cuja autoestima diminui.
18	Observar a relação entre a IE e a gestão do trabalho.	A IE desempenha um papel substancial no alcance dos objetivos organizacionais, tornando mais assertiva a tomada de decisão dos gestores.
19	Examinar a forma como a IE do Gerente de Projeto de construção influencia o sucesso do projeto.	Os Gerentes de Projeto com maior IE têm melhores relacionamentos com os stakeholders internos e externos, tornando os projetos mais exitosos.
20	Examinar as ligações entre as facetas do traço EI, a confiança dos colegas de trabalho e o desempenho das tarefas.	A IE dos líderes pode desempenhar um papel importante na confiança dos funcionários, melhorando o desempenho de suas tarefas.
21	Atualizar a discussão sobre as habilidades interpessoais do Gerente de Projeto.	A IE dos Gerentes de Projeto e a confiança dos membros de sua equipe neles impactam significativamente o sucesso do projeto.
22	Analisar o empoderamento psicológico entre a confiança percebida do líder e o trabalho dos colaboradores.	A confiança percebida do líder tem um impacto positivo no desempenho profissional dos colaboradores que completarão com eficiência as tarefas atribuídas por líderes emocionalmente inteligentes.
23	Investigar o papel da equipe e dos recursos pessoais.	A IE dos líderes pode melhorar significativamente a motivação e o envolvimento dos funcionários e persuadir com sucesso os objetivos comuns de equipes distintas.
24	Compreender a relação entre as práticas de liderança de diferentes estilos.	Há correlação positiva entre práticas de liderança e algumas dimensões de maturidade do Sistema de Gestão de Qualidade.

continua

continuação

25	Investigar a coesão da equipe, a relação entre a IE do Gerente de Projeto de construção e a eficácia da equipe.	A IE dos Gerentes de Projeto desempenha papel crucial na promoção do processo da equipe no contexto da construção.
26	Investigar a influência recíproca entre a IE digital e a mentalidade ágil entre membros de equipes em ambientes ágeis.	Os membros de equipe que possuem elevada IE digital e mentalidade ágil apresentam maior colaboração e adaptabilidade a novas tecnologias, bem como se comunicam e trabalham melhor em equipe.
27	Investigar o impacto da liderança transformacional no sucesso de projetos.	Os líderes transformacionais que possuem elevada IE têm maior probabilidade de alcançar o sucesso em projetos ao estabelecer confiança e um ambiente de trabalho colaborativo.
28	Investigar se o estilo de liderança despótica de um Gerente de Projeto influencia o sucesso do projeto por meio da exaustão emocional dos membros da equipe.	Em contextos de liderança despótica, mesmo membros da equipe com elevada IE podem experimentar níveis elevados de exaustão emocional, comprometendo o sucesso do projeto.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Md-Nawi *et al.* (2017), Shaaban (2018) e Sood e Kaushal (2018) destacam a IE como fator determinante para uma liderança bem-sucedida. O impacto mais citado da IE dos líderes sobre suas equipes é a satisfação no trabalho que, por sua vez, influencia a produtividade e a eficiência das organizações (Coladonato; Manning, 2017; Han; Kim; Kang, 2017; Fransen *et al.*, 2018; Nguyen *et al.*, 2020; Dâmbean; Gabor, 2021; Castro *et al.*, 2022; Zhang; Hao, 2022). Fransen *et al.* (2018) concluíram que a IE dos líderes gera um efeito em cascata: os colaboradores se sentem mais satisfeitos e, como resultado, seu desempenho melhora. Nguyen *et al.* (2020) também afirmam que as equipes confiam mais em líderes com alta IE.

Além da satisfação no trabalho, a IE dos líderes impacta diretamente ou indiretamente os seguintes aspectos das equipes: coesão (Zhang; Hao, 2022); eficácia e eficiência (Md-Nawi *et al.*, 2017; Fransen *et al.*, 2018; Krisnanda; Surya, 2019; Nguyen *et al.*, 2020; Valente *et al.*, 2020; Waglay; Becker; Du Pleiss, 2020; Mazzetti; Schaufeli, 2022); habilidade de resolução de conflitos e problemas (Badu; Djafri, 2017; Sood; Kaushal, 2018; Leeuw; Joseph, 2023); desenvolvimento e retenção de talentos (Nguyen *et al.*, 2020); e a construção de relacionamentos saudáveis, baseados na confiança mútua (Castro *et al.*, 2022; Liu; Ren, 2022; Saeed *et al.*, 2023).

Afzal, Khan e Mujtaba (2018), Tsaor e Ku (2019) e Castro *et al.* (2022) destacam o impacto da IE sob uma perspectiva estratégica, apontando-a como fonte de vantagem competitiva para garantir o alinhamento e o engajamento da equipe na busca de metas organizacionais, além de promover o aumento da satisfação dos clientes.

É relevante notar que, além dos impactos mencionados, líderes com alta IE são capazes de identificar o que motiva suas equipes, o que, segundo Liu e Ren (2022), contribui para o desenvolvimento de projetos de maneira mais integrada e fluida, reforçando a importância de uma boa gestão do ambiente de trabalho.

Embora a síndrome de *Burnout* não seja classificada como uma doença ocupacional pela Organização Mundial da Saúde (OMS), ela tem se tornado um foco importante devido ao estresse crônico no ambiente de trabalho e seus efeitos sobre a saúde mental dos colaboradores (OMS, 2019). Nesse contexto, possuir um líder capaz de minimizar ou prevenir esse fenômeno pode impactar tanto o desempenho organizacional quanto a saúde mental dos colaboradores.

Coladonato e Manning (2017), ao analisarem o impacto da IE na área da saúde, concluíram que enfermeiros líderes com alta IE aumentam a satisfação de suas equipes, o que se reflete diretamente no bem-estar dos pacientes e na qualidade do serviço prestado. De forma semelhante, nas áreas administrativa, escolar e de qualidade, respectivamente, Acosta-Prado e Zarate Torres (2017), Valente *et al.* (2020) e Silva e Matos (2022) destacaram os impactos da IE, concluindo que a satisfação dos funcionários é fundamental para a dinâmica organizacional.

A única publicação que não afirma explicitamente que a IE dos líderes influencia os colaboradores é a de Leonard e Maulding Green (2018). Os autores, ao analisarem 16 gestores escolares com o Questionário de Descrição do Comportamento de Líder (LBDQ) e o Questionário de Inteligência Emocional de Traço (TEIQ), observaram que a compreensão dos líderes escolares sobre a IE e sua autopercepção nem sempre refletem com precisão seu comportamento.

Por outro lado, Han, Kim e Kang (2017) afirmam que os componentes comportamentais da IE dos líderes estão fortemente correlacionados à satisfação dos colaboradores. No entanto, os componentes de conhecimento não apresentaram relação significativa, indicando que apenas ter consciência das emoções não é suficiente para formar um líder eficaz. Suas ações devem ser fundamentadas no conhecimento sobre suas próprias emoções e as dos outros.

Embora as *soft skills* sejam muitas vezes associadas a uma liderança passiva, Krishnanda e Surya (2019) defendem que os gestores devem ser rigorosos com colaboradores indisciplinados, aplicando sanções, especialmente àqueles com baixa assiduidade, para maximizar o engajamento e a participação. Corroborando com o exposto, Sood e Kaushal (2018) destacam que a IE tem uma correlação negativa com o estilo de liderança *laissez-faire*, considerado excessivamente omissivo, o que torna esses líderes ineficazes.

Anwar *et al.* (2021) acrescentam que líderes sem habilidades de IE têm um impacto negativo sobre seus colaboradores, reduzindo seu desempenho nas atividades executadas.

Além dos impactos sobre os colaboradores, outros efeitos da IE dos líderes no Gerenciamento de Projetos incluem: o alcance dos objetivos dentro dos recursos estabelecidos, como orçamento e tempo (Nguyen *et al.*, 2020; Zhang; Hao, 2022; Shahzad *et al.*, 2023); o gerenciamento eficaz de incertezas e riscos (Castro *et al.*, 2022; Silva; Matos, 2022); e melhores relações com *stakeholders* internos e externos (Afzal; Khan; Mujtaba, 2018; Montenegro *et al.*, 2021).

Zhang e Hao (2022) concluem que líderes com alta IE são mais eficazes em criar um ambiente de confiança e colaboração, equilibrando a necessidade de resultados com a motivação da equipe, garantindo o cumprimento dos prazos e custos do projeto. Afzal, Khan e Mujtaba (2018) também afirmam que a capacidade de entender e influenciar as emoções de clientes e fornecedores facilita negociações e resolução de conflitos, resultando em maior alinhamento com os objetivos do projeto e relações de longo prazo com as partes interessadas.

Adicionalmente, é importante destacar o impacto da IE e do estilo de liderança do Gestor de Projeto sobre o ambiente de desenvolvimento do projeto (Afzal; Kahn; Mujtaba, 2018; Sood; Kaushal, 2018; Castro *et al.*, 2022; Zhang; Hao, 2022; Leeuw; Joseph, 2023; Saeed *et al.*, 2023; Shahzad *et al.*, 2023). Saeed *et al.* (2023) encontraram que líderes transformacionais com alta IE têm maior probabilidade de alcançar sucesso em projetos, criando um ambiente que favorece inovação, colaboração e o alcance dos objetivos estratégicos da organização.

Em contrapartida, Shahzad *et al.* (2023) afirmam que, em contextos de liderança autoritária, até mesmo membros de equipes com alta IE podem experimentar altos níveis de exaustão emocional, prejudicando o desempenho individual e coletivo. Os autores concluíram que o estilo de liderança do gestor é crucial para criar um ambiente propício ao desenvolvimento e à obtenção de resultados sustentáveis.

Por fim, conforme o PMI (2021), as competências de IE devem ser continuamente aprimoradas, como ressaltado por Anwar *et al.* (2021) e Mazzetti e Schaufeli (2022), que enfatizam a importância de programas de formação em liderança com foco em IE. Além disso, Castro *et al.* (2022) sugerem que, ao recrutar novos líderes de projetos, as organizações devem considerar não apenas competências técnicas, mas também habilidades emocionais.

O Quadro 4, a continuação, sintetiza as principais categorias de análise dos estudos revisados, organizadas em dois eixos: impactos nas equipes e impactos nos projetos.

Quadro 4. Síntese dos impactos da IE nas equipes e projetos com base na literatura revisada.

Categoria	Impactos da IE	Referências
Sobre as equipes	- Aumento da satisfação no trabalho e bem-estar emocional; - Melhoria da coesão, motivação e engajamento; - Redução do estresse e prevenção do burnout; - Desenvolvimento e retenção de talentos; - Fortalecimento da confiança e dos relacionamentos; - Habilidade de resolução de conflitos e problemas.	1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9; 10; 11; 12; 13; 14; 15; 16; 17; 18; 20; 21; 22; 23; 24; 25; 26; 27; 28
Sobre os projetos	- Aumento da eficácia na entrega de escopo, prazo e orçamento; - Melhoria na gestão de riscos e incertezas; - Fortalecimento da comunicação e alinhamento com stakeholders; - Estímulo à inovação e colaboração; - Promoção de ambientes de trabalho produtivos e sustentáveis.	6;10;14;17;19;21;23;24;25; 26;27;28

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo tem como objetivo realizar uma revisão da literatura sobre artigos publicados entre 2017 e 2023 que tratam dos impactos da IE da liderança sobre o desempenho das equipes e o sucesso de projetos desenvolvidos em distintos setores. Realizou-se a análise de 28 publicações selecionadas que revelou que a IE dos líderes contribui significativamente para a coesão, motivação, bem-estar e desempenho das equipes, promovendo ambientes de trabalho mais colaborativos, produtivos e emocionalmente saudáveis.

Em relação aos projetos, a IE se destacou como um fator crítico para o alcance dos objetivos, em especial, ao facilitar a gestão de riscos, conflitos e incertezas. Além disso, mostrou-se essencial para o relacionamento com as partes interessadas, promovendo negociações mais eficazes e maior alinhamento entre as partes interessadas e os objetivos estratégicos do projeto.

Este estudo contribui academicamente ao aprofundar a compreensão dos impactos da IE dos líderes sobre suas equipes e projetos, reforçando sua relevância para o sucesso organizacional. Gerencialmente, ele contribui ao destacar a importância para as organizações de se investir em programas de capacitação emocional de líderes de projetos e adotar critérios de recrutamento e seleção que valorizem habilidades emocionais e interpessoais, além de competências técnicas.

Apesar das contribuições, a pesquisa apresenta limitações. Embora se tenha consultado múltiplas bases de dados para a confecção deste estudo, estas podem não contemplar todos os estudos disponíveis sobre o tema. Além disso, ela se encontra restrita ao período de análise entre 2017 e 2023.

Futuros estudos devem elaborar mapas de cocitação e palavras-chave, bem como quantificar quais são os principais autores da área e os países com o maior número de publicações. Além disso, pesquisas comparativas entre setores, tais quais tecnologia, saúde, construção civil e manufatura, e porte da empresa, isto é, pequenas, médias e grandes empresas, podem revelar particularidades e melhores práticas para o desenvolvimento da IE em contextos específicos.

Novos pesquisas podem aprofundar a investigação sobre o impacto da IE na liderança de projetos por meio de diferentes métodos. Estudos longitudinais podem analisar como a IE dos gestores influencia o desempenho da equipe ao longo das fases dos projetos, enquanto abordagens experimentais podem avaliar a influência de diferentes estilos de liderança emocionalmente inteligentes sobre motivação, produtividade e bem-estar em contextos de alta pressão.

Adicionalmente, recomenda-se investigar a relação entre IE e outras *soft skills*, como resiliência, comunicação e tomada de decisão, ampliando a compreensão do perfil ideal de liderança em projetos. Por fim, estudos podem explorar mais a fundo o papel da IE na gestão de *stakeholders*, em especial, na facilitação de negociações, resolução de conflitos e alinhamento estratégico com clientes e fornecedores.

REFERÊNCIAS

- ACOSTA-PRADO, J.C.; ZARATE TORRES, R.A. Emotional intelligence in Latin American managers: an exploratory study. **Universitas Psychologica**1, v.16, n.3, p.5-15, 2017.
- AFZAL, A.; KHAN, M.; MUJTABA, B.G. The impact of project managers' competencies, emotional intelligence and transformational leadership on project success in the information technology sector. **Marketing and Management of Innovations**, v.2, n.12, p.142-154, 2018.
- ANWAR, R.H.; ZAKI, S.; MEMON, N.; THURASAMY, R. Exploring the Interplay of Trait Emotional Intelligence and ESL Teacher Effectiveness: Is Self-Efficacy the Mechanism Linking Them? **SAGE Open**, v.11, n.4, 2021.
- BADU, S.Q.; DJAFRI, N. The influence of independence and advantage competitiveness on the emotional intelligence of high schools' principals' leadership in Gorontalo province. **International Journal of Applied Business and Economic Research**, v.15, n.4, p.513-524, 2017.
- BRU-LUNA, L.M.; MARTÍ-VILLAR, M.; MERINO-SOTO, C.; CERVERA-SANTIAGO, J.L. Emotional Intelligence Measures: A Systematic Review. **Healthcare**, v.9, n.12, 1696, 2021.
- CASTRO, M.; BARCAUI, A.; BAHLI, B.; FIGUEIREDO, R. Do the Project Manager's Soft Skills Matter? Impacts of the Project Manager's Emotional Intelligence, Trustworthiness and Job Satisfaction on Project Success. **Administrative Sciences**, v.12, n.4, 141, 2022.
- CHEN, J.; GUO, W. Emotional intelligence can make a difference: The impact of principals' emotional intelligence on teaching strategy mediated by instructional leadership. **Educational Management Administration & Leadership**, v.48, n.1, p.82-105, 2020.
- COLADONATO, A.R.; MANNING, M. L. Nurse leader emotional intelligence: How does it affect clinical nurse job satisfaction? **Nursing management**, v.48, n.9, p.26-32, 2017.
- DÂMBEAN, C.A.; GABOR, M.R. Implications of Emotional Intelligence in Human Resource Management. **Economics**, v.9, n.2, p.73-90, 2021.
- FRANSEN, K.; VANSTEENKISTE, M.; VANDE BROEK, G.; BOEN, F. The competence-supportive and competence-thwarting role of athlete leaders: An experimental test in a soccer context. **PLOS ONE**, v.13, n.7, 2018.
- GOLEMAN, D. What makes a leader? **Harvard Business Review**, v.76, p.93-102, 2000.
- HAN, S.J.; KIM, W.G.; KANG, S. Effect of restaurant manager emotional intelligence and support on front-of-house employees' job satisfaction. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v.29, n.11, p.2807-2825, 2017.
- KHAN, K.S.; KUNZ, R.; KLEIJNEN, R.; ANTES, G. Five steps to conducting a systematic review. **Journal of the Royal Society of Medicine**, v. 96, p. 118-121. 2003.
- LEEUEW, R.T.; JOSEPH, N. Reciprocal Influence Between Digital Emotional Intelligence and Agile Mindset in an Agile Environment. **Administrative Sciences**, v.13, n.11, 2023.
- LEONARD, E.E.; MAULDING GREEN, W. Are leader behavior and emotional intelligence related to teacher efficacy? **The Journal of Values-Based Leadership**, v.11, n.2, 2018.
- LIU, X.; REN, X. Analysis of the mediating role of psychological empowerment between perceived leader trust and employee work performance. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v.19, n.11, 2022.
- KRISNANDA, P.H.; SURYA, I.B.K. Effect of emotional and spiritual intelligence on transformational leadership and impact on employee performance. **International Research Journal of Management, IT and Social Sciences**, v.6, n.3, p.70-82, 2019.
- MARCATO, J.G. Adoção dos Pilares da Indústria 4.0 pelos Sistemas de Gestão de Segurança das Organizações: Uma Revisão Sistemática da Literatura. **Revista de Ciência e Tecnologia Fatec Lins**, v.7, n.14, p.229-241, 2021.
- MAYER, J.D.; SALOVEY, P. Emotional intelligence and the construction and regulation of feelings. **Applied and Preventive Psychology**, v.4, n.1, p.197-208, 1995.
- MAZZETTI, G.; SCHAUFELI, W.B. The impact of engaging leadership on employee engagement

- and team effectiveness: A longitudinal, multi-level study on the mediating role of personal- and team resources. **PLoS ONE**, v.17, n.6, 2022.
- MD-NAWI, N.; REDZUAN, M.; HAMSAN, H.; MD-NAWI, N. Emotional intelligence (self-awareness, self-management, social awareness and relationship management) and leadership behavior (transformational and transactional) among school educator leaders. **International Journal of Educational Studies**, v.4, n.2, p.37-47, 2017.
- MONTENEGRO, A.; DOBROTA, M.; TODOROVIC, M.; SLAVINSKI, T.; OBRADOVIC, V. Impact of construction project managers' emotional intelligence on project success. **Sustainability**, v.13, n.19, 10804, 2021.
- NGUYEN, T.M.P.; TRAN, B.Q.; DO, D.T.; MAI, T.T.H.; DANG, Q.T. The impact of manager's emotional intelligence on performance: The case of Vietnam. **Management Science Letters**, v.66, p.2201-2210, 2020.
- OMS - ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. **Burn-out an "occupational phenomenon"**: International Classification of Diseases. OMS, 2019. Disponível em: <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>. Acesso em: 07 de dezembro de 2024.
- PMI – PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Guia PMBOK®: Um Guia para o Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos**. 7ª Edição. Pennsylvania: PMI, 2021.
- RODRIGUES, N.; REBELO, T. Unfolding the impact of trait emotional intelligence facets and co-worker trust on task performance. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v.23, n.3, p. 470-487, 2021.
- SAEED, R.M.A.; ZAHRA, F.; UL HAQ, A.; MALIK, S. Impact of Transformational Leadership on Project Success with Mediating Role of Trust and Moderating Role of Leader's Emotional Intelligence: A Case of Project-Based Organization in Pakistan. **Journal of Business and Management Research**, v.2, n.1, 2023.
- SHAABAN, S. The impact of emotional intelligence on effective leadership in the military production factories (MPF) in Egypt. **Journal of Business and Retail Management Research**, v.12, n.4, 2018.
- SHAHZAD, K.; IQBAL, R.; NAUMAN, S.; SHAHZADI, R.; LUQMAN, A. How a Despot Project Manager Jeopardizes Project Success: The Role of Project Team Members' Emotional Exhaustion and Emotional Intelligence. **Project Management Journal**, v.54, n.2, 2023.
- SILVA, C.S.; MATOS, A. Quality Management systems: correlation study between leadership and maturity. **Gestão & Produção**, v.29, e7921, 2022.
- SOOD, I.; KAUSHAL, S.L. Emotional intelligence and leadership styles: a study of educational leaders in Himachal Pradesh. **Asian Journal of Management**, v.9, n.1, p. 419–426, 2018.
- TSAUR, S.H.; KU, P.S. The effect of tour leaders' emotional intelligence on tourists' consequences. **Journal of Travel Research**, n.58, v.1, p.63 -76, 2019.
- THUY, D.T.; CAM, L.N.T.; DAN, T.N.N. Emotional Intelligence and Project Success: The Roles of Transformational Leadership and Organizational Commitment. **Journal of Asian Finance Economics**, v.7, n.3, p.222-233, 2020.
- VALENTE, S.; LOURENÇO, A.A.; ALVES, P.; DOMÍNGUEZ-LARA, S. The role of the teacher's emotional intelligence for efficacy and classroom management. **Revista CES Psicologia**, v.13, n.2, p.18-31, 2020.
- WAGLAY, M.; BECKER, J.R.; DU PLESSIS, M. The role of emotional intelligence and autonomy in transformational leadership: a leader member exchange perspective. **SA Journal of Industrial Psychology**, n.46, 2020.
- ZHANG, Q.; HAO, S. Construction project manager's emotional intelligence and team effectiveness: the mediating role of team cohesion and the moderating effect of time. **Frontiers in Psychology**, v.13, 2022.