



REBENA
Revista Brasileira de Ensino e Aprendizagem

ISSN 2764-1368
Volume 16, 2026, p. 709 - 726
<https://rebena.emnuvens.com.br/revista/index>

Competências socioemocionais na gestão de pessoas: impactos da maturidade emocional sobre a liderança, o clima organizacional e a tomada de decisão

Socio-emotional competencies in people management: emotional maturity, leadership, organizational climate and decision-making

Sandro Marcio Pessutti¹

Submetido: 26/05/2026 Aprovado: 20/07/2026 Publicação: 03/08/2026

RESUMO

Este artigo examina como competências socioemocionais e maturidade emocional influenciam a gestão de pessoas, a liderança, o clima de trabalho e as decisões. Emoções afetam julgamentos, vínculos e ações, mas muitas organizações as tratam como traços pessoais ou oferecem treinamentos breves, separados do desenho do trabalho. O objetivo é definir maturidade emocional como capacidade de perceber e regular afetos, ouvir perspectivas, agir com cuidado e aprender com efeitos. Realiza-se pesquisa qualitativa, exploratória e bibliográfica, organizada como ensaio teórico com obras clássicas, revisões, meta-análises e estudos organizacionais. Os resultados associam competências emocionais à liderança, à gestão construtiva de conflitos, à segurança psicológica e à qualidade decisória, sem provar causalidade ou legitimar testes indiscriminados. Propõe-se o ciclo MATURA, que reúne autorregulação, empatia, evidências, ética, resposta clara e acompanhamento. Conclui-se que a maturidade emocional gera valor gerencial quando práticas justas, líderes responsáveis, trabalho seguro e desenho organizacional saudável sustentam seu uso cotidiano responsável.

Palavras-chave: Competências socioemocionais. Maturidade emocional. Liderança. Clima organizacional. Decisão.

ABSTRACT

This article examines how socio-emotional skills and emotional maturity shape people management, leadership, work climate, and decisions. Emotions affect judgment, ties, and action, yet firms often treat them as personal traits or use brief training detached from work design. The study aims to define emotional maturity as the ability to notice and regulate feelings, hear other views, act with care, and learn from effects. It uses a qualitative, exploratory literature review and theoretical essay based on classic works, reviews, meta-analyses, and organizational studies. Findings link emotional skills with leadership, sound conflict handling, psychological safety, and decision quality, but do not prove cause or support careless testing. The MATURA cycle is proposed to join self-regulation, empathy, evidence, ethics, clear response, and follow-up. Emotional maturity adds managerial value when fair practices, responsible leaders, safe work, and sound organizational design support its daily use across teams and decisions in complex and changing settings.

Keywords: Socio-emotional competencies. Emotional maturity. Leadership. Organizational climate. Decision.

¹Doutor em Administração pela Universidad Columbia del Paraguay (UCP), Paraguai. E-mail: sandropessutti@gmail.com.

1. Introdução

A gestão de pessoas tornou-se um campo decisivo para a sustentabilidade organizacional em ambientes marcados por transformação tecnológica, trabalho híbrido, diversidade de vínculos, pressão por inovação e elevada exposição a mudanças. Nesse cenário, competências técnicas permanecem indispensáveis, mas não explicam integralmente por que alguns líderes conseguem mobilizar cooperação, enfrentar conflitos e decidir sob incerteza enquanto outros, embora tecnicamente qualificados, produzem medo, silêncio e deterioração das relações. A dimensão emocional participa da vida organizacional porque pessoas interpretam acontecimentos, avaliam ameaças, constroem confiança e agem a partir de afetos que interagem com razões, normas e interesses.

O tema ganhou projeção por meio do conceito de inteligência emocional, inicialmente formulado como capacidade relacionada à percepção, compreensão e regulação das emoções (SALOVEY; MAYER, 1990). A expansão do conceito, contudo, produziu modelos distintos, medidas heterogêneas e usos comerciais que nem sempre correspondem à evidência científica. Mayer, Salovey e Caruso (2004) distinguem modelos de habilidade de abordagens amplas que reúnem traços, motivações e competências. Joseph et al. (2015) mostram que instrumentos de autorrelato podem sobrepor-se a personalidade e outras características, exigindo prudência na interpretação de associações com desempenho.

Neste artigo, adota-se a expressão competências socioemocionais em sentido abrangente, compreendendo recursos aprendidos e desenvolvíveis para reconhecer emoções, regular respostas, compreender perspectivas, comunicar-se, cooperar, manejar conflitos e agir com responsabilidade. Maturidade emocional, por sua vez, é utilizada como categoria integradora, não como diagnóstico clínico ou escore isolado. Ela designa a capacidade de articular interioridade e abertura, autonomia e vínculo, emoção e reflexão, aceitando limites e consequências. Essa formulação encontra apoio na antropologia de García Rubio (2001; 2006), que critica dualismos entre razão e afetividade e concebe o amadurecimento como integração das dimensões humanas.

A contribuição de Rubio é especialmente útil para impedir duas reduções. A primeira consiste em tratar maturidade como controle rígido ou supressão de sentimentos; a segunda, em confundi-la com espontaneidade emocional sem responsabilidade. A pessoa madura reconhece o que sente, não se identifica integralmente com o impulso, considera o outro em sua alteridade e escolhe como responder. No contexto organizacional, essa capacidade sustenta conversas difíceis, feedback, negociação, gestão de crises e decisão sob pressão, mas depende também de condições institucionais que permitam expressão, segurança e justiça.

A relevância social das competências emocionais é reconhecida em diferentes campos. Em artigo publicado na Revista Brasileira de Ensino e Aprendizagem (REBENA), Silva e Oliveira (2025) identificaram que educadores reconhecem a importância da educação emocional para autonomia, empatia e desenvolvimento integral, ao mesmo tempo em que observaram ausência de ações sistematizadas. Embora o estudo esteja situado na educação básica, seu achado oferece analogia pertinente à gestão de pessoas: reconhecer a importância do tema não garante práticas consistentes, e iniciativas pontuais não substituem formação, suporte e integração institucional.

O problema de pesquisa é: de que modo a maturidade emocional, compreendida como integração de competências socioemocionais, afeta a liderança, o clima organizacional e a tomada de decisão na gestão de pessoas? O objetivo geral é analisar esses impactos, identificando mecanismos, evidências, limites e implicações práticas. Especificamente, busca-se: a) delimitar os conceitos de competência socioemocional, inteligência e maturidade emocional; b) examinar sua relação com comportamentos de liderança; c) compreender efeitos sobre clima, confiança, conflito e segurança psicológica; d) discutir a influência das emoções na decisão; e) propor diretrizes para desenvolvimento e avaliação responsáveis.

2. Procedimentos metodológicos

O estudo possui abordagem qualitativa, natureza exploratória e caráter bibliográfico, estruturado como ensaio teórico. Esse delineamento foi escolhido porque o objetivo é interpretar conceitos, relacionar evidências de diferentes tradições e construir uma proposta aplicada à gestão de pessoas, e não calcular prevalências ou testar causalidade em uma amostra própria. A análise combina literatura de psicologia das emoções, comportamento organizacional, liderança, clima, segurança psicológica, decisão e desenvolvimento de pessoas.

A obra de García Rubio (2001; 2006) foi incorporada como base antropológica para a categoria maturidade emocional, aproveitando sua articulação entre afetividade, interiorização, abertura relacional, autonomia e responsabilidade. Essa utilização é interpretativa e não pretende transferir integralmente o contexto teológico para a Administração. A categoria é ressignificada para compreender a pessoa no trabalho como sujeito corporal, psíquico, relacional, histórico e responsável, evitando o dualismo que opõe razão a emoção.

A busca e a seleção foram intencionais, orientadas pela aderência ao problema, pela relevância acadêmica e pela verificabilidade bibliográfica. Foram priorizados artigos revisados por pares, meta-análises, revisões sistemáticas, textos clássicos e documentos institucionais, incluindo a ISO 45003:2021 e relatórios da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

(OCDE) e do World Economic Forum (WEF). Também foi incluído artigo da REBENA, em cumprimento ao requisito editorial e pela pertinência ao tema da educação emocional.

3. Competências socioemocionais e maturidade emocional

3.1. Delimitações conceituais

Competências socioemocionais constituem um conjunto de capacidades mobilizadas na relação da pessoa consigo mesma e com os outros. Incluem consciência emocional, autorregulação, empatia, comunicação, colaboração, perseverança, adaptabilidade e responsabilidade. A expressão é mais ampla que inteligência emocional e permite considerar comportamentos observáveis e contextos de aprendizagem. Ainda assim, seu uso requer clareza, pois listas excessivamente extensas podem transformar qualquer qualidade desejável em competência emocional, reduzindo precisão científica.

A inteligência emocional, na formulação de Salovey e Mayer (1990), relaciona-se ao monitoramento das próprias emoções e das emoções alheias, à discriminação entre elas e ao uso dessas informações para orientar pensamento e ação. O modelo de habilidade foi posteriormente organizado em percepção, utilização, compreensão e gestão emocional (MAYER; SALOVEY; CARUSO, 2004). Essa concepção difere de modelos mistos que combinam habilidades, traços, motivação, sociabilidade e estilo de liderança. A distinção importa porque cada modelo exige instrumentos e interpretações diferentes.

Maturidade emocional não possui uma definição psicométrica única e universal. Neste trabalho, ela funciona como construção teórica de ordem superior: a capacidade de reconhecer emoções e necessidades, regular impulsos sem negar afetos, manter abertura à alteridade, tolerar ambiguidade, escolher com autonomia e assumir consequências. Essa formulação aproxima competências emocionais de responsabilidade, impedindo que a maturidade seja reduzida a simpatia, calma aparente ou capacidade de persuasão.

3.2. Integração entre interioridade, alteridade e responsabilidade

García Rubio (2001) propõe uma visão unitária do ser humano que reconhece diferenças entre dimensões sem convertê-las em oposições excludentes. Razão e afetividade, interiorização e abertura, individual e social devem relacionar-se de modo fecundo. Essa perspectiva oferece base para criticar modelos de gestão que valorizam apenas racionalidade instrumental, produtividade e controle, tratando emoções como fraqueza ou problema privado. O trabalho é realizado por pessoas inteiras, e não por capacidades cognitivas desligadas do corpo, da história e das relações.

Na leitura de Rubio (2006), o amadurecimento afetivo combina interiorização e abertura. Interiorizar significa conhecer-se, reconhecer limites, desejos, medos e responsabilidades; abrir-se significa acolher a novidade do outro sem reduzi-lo a instrumento. Em gestão de pessoas, a primeira dimensão favorece autoconsciência, humildade e autorregulação; a segunda sustenta escuta, inclusão, empatia e negociação. A maturidade nasce da articulação entre ambas: o líder que apenas interioriza pode fechar-se; aquele que apenas se adapta aos outros pode perder critérios e autonomia.

A responsabilidade impede que emoções sejam usadas como desculpa automática. Pessoas podem agir sob raiva, medo ou ansiedade, mas continuam responsáveis por desenvolver estratégias, solicitar apoio e reparar danos quando possível. Ao mesmo tempo, a organização precisa reconhecer que jornadas excessivas, ambiguidade, assédio e insegurança intensificam sofrimento. A maturidade emocional é pessoal, mas não autoriza individualizar riscos produzidos pelo sistema. A ISO 45003:2021 orienta a gestão de riscos psicossociais no nível organizacional, reforçando essa distinção.

3.3. Evidências, mensuração e limites

Meta-análises identificam relações entre inteligência emocional e resultados de trabalho. O'Boyle et al. (2011) encontraram associação com desempenho, mesmo considerando modelos diferentes. Joseph et al. (2015) mostraram que medidas mistas de autorrelato predizem desempenho em parte porque incorporam características já conhecidas, como personalidade e autoeficácia. Esses resultados não invalidam o constructo, mas recomendam especificar qual forma de inteligência emocional está sendo avaliada e quais variáveis adicionais explicam o resultado.

Chen, Chiang e Chu (2025), em meta-análise abrangente, sintetizaram relações da inteligência emocional com suporte social, fatores organizacionais, satisfação e estressores. A diversidade de estudos confirma relevância, mas também heterogeneidade. Gerhardt, Bauwens e Van Woerkom (2026), ao revisar 101 estudos sobre líderes, identificaram resultados em estilos e comportamentos, bem-estar e desempenho, destacando que a maioria das pesquisas é correlacional. Assim, é inadequado afirmar que um aumento de escore produzirá automaticamente liderança melhor.

Outro limite é o possível lado obscuro das competências emocionais. Pessoas capazes de ler emoções podem usar esse conhecimento para manipulação, autopromoção ou controle. Austin et al. (2007) relacionaram aspectos de inteligência emocional a maquiavelismo em determinadas condições, e Davis e Nichols (2016) revisaram riscos de uso antissocial. O efeito depende de

valores, objetivos, poder e cultura. Competência sem orientação ética pode aperfeiçoar a influência sem melhorar a responsabilidade.

4. Maturidade emocional e liderança

4.1. Autoconsciência e autorregulação no exercício do poder

Liderar envolve exercer influência sob condições de interdependência. Emoções do líder afetam a interpretação de problemas, a comunicação de prioridades e a disposição da equipe para aproximar-se. George (2000) argumenta que a inteligência emocional pode contribuir para avaliação e expressão de emoções, uso de afetos no pensamento, compreensão emocional e gestão de estados próprios e alheios. Humphrey (2002) acrescenta que líderes realizam trabalho emocional ao administrar a própria expressão e o clima afetivo do grupo.

A autoconsciência permite reconhecer gatilhos, padrões defensivos e discrepâncias entre intenção e impacto. Um gestor pode acreditar estar sendo direto enquanto a equipe percebe hostilidade; pode interpretar questionamento como deslealdade ou urgência como autorização para atropelar pessoas. Sem autoconsciência, poder e emoção se reforçam, porque subordinados frequentemente evitam oferecer feedback. Práticas de reflexão, supervisão, mentoria e avaliação 360 graus podem ampliar a informação disponível ao líder.

Autorregulação não é ausência de emoção. Em crises, a preocupação pode sinalizar risco e mobilizar atenção; a indignação pode comunicar limite moral; o entusiasmo pode gerar energia. O problema surge quando o estado emocional domina a análise ou é descarregado sobre quem possui menos poder. Reavaliar interpretações, pausar, consultar dados e adiar decisões irreversíveis são estratégias de maturidade. Em situações imediatas, respirar, nomear a emoção e reduzir a intensidade da interação podem impedir escalada.

4.2. Empatia, comunicação e gestão de conflitos

Empatia possui componentes cognitivos e afetivos. O componente cognitivo permite compreender perspectiva e motivos; o afetivo envolve ressonância com o estado do outro. Na liderança, ambos podem favorecer escuta e adaptação da comunicação, mas precisam de limites para evitar sobrecarga ou favoritismo. Empatia madura inclui compaixão e discernimento: aproxima-se do sofrimento sem perder capacidade de decidir e sem presumir que compreender equivale a resolver tudo.

Conflitos oferecem um teste concreto. Schlaerth, Ensari e Christian (2013), em revisão meta-analítica, encontraram relação entre inteligência emocional e estratégias construtivas de gestão

de conflitos. Líderes maduros identificam interesses, distinguem pessoa de problema, regulam ameaça e criam espaço para expressão. Eles não evitam toda discordância; transformam conflito de ataque identitário em investigação de diferenças. Esse comportamento favorece aprendizagem e reduz a probabilidade de que tensões se convertam em hostilidade persistente.

Feedback é outro processo central. Uma conversa madura combina clareza sobre fatos, impacto e expectativa com abertura para resposta. Evita rótulos de personalidade e utiliza exemplos observáveis. O líder regula ansiedade e desejo de defesa, enquanto ajuda o colaborador a processar informação sem humilhação. Quando o feedback é apenas descarga emocional, gera medo; quando é excessivamente suavizado, impede desenvolvimento. A maturidade sustenta firmeza respeitosa.

4.3. Liderança autêntica, transformacional e evidências críticas

Estudos associam inteligência emocional a estilos valorizados de liderança. Harms e Credé (2010) encontraram relações com liderança transformacional e transacional, mas observaram que estimativas eram maiores quando inteligência emocional e liderança eram avaliadas pela mesma fonte, indicando possível inflação metodológica. Miao, Humphrey e Qian (2018) identificaram associação com liderança autêntica. Esses achados sugerem convergência, mas não autorizam tratar inteligência emocional como causa única ou essência da liderança eficaz.

Liderança depende também de conhecimento técnico, julgamento, integridade, capacidade estratégica, poder formal e contexto. Uma pessoa pode perceber emoções e ainda tomar decisões injustas; pode demonstrar empatia seletiva e preservar desigualdades. Dasborough et al. (2022) retomam o debate crítico e argumentam pela necessidade de rigor conceitual e metodológico. Programas de liderança devem integrar competências emocionais a ética, estratégia, diversidade, gestão de desempenho e responsabilização.

5. Impactos sobre o clima organizacional

5.1. Clima, cultura e sinais da liderança

Clima organizacional refere-se às percepções compartilhadas sobre políticas, práticas, procedimentos e comportamentos que são recompensados ou esperados. Cultura envolve pressupostos, valores e significados mais profundos. Schneider, Ehrhart e Macey (2013) distinguem os constructos, e a revisão atualizada de Schneider, Ehrhart e Macey (2026) propõe integração para compreender como pessoas interpretam decisões e prioridades. O clima é vivido no cotidiano: na distribuição de trabalho, na justiça, na escuta e na resposta a problemas.

Líderes funcionam como fontes de sinais. O modo como tratam erros, reconhecem contribuições, distribuem oportunidades e reagem à pressão informa o que realmente importa. Momeni (2009) identificou relação entre inteligência emocional de gestores e o clima que criavam. Embora o desenho não permita generalização causal, o estudo é coerente com a ideia de que comportamentos emocionalmente maduros influenciam percepções de apoio, clareza e confiança.

O contágio emocional ajuda a explicar o mecanismo. Barsade (2002) mostrou experimentalmente que emoções podem propagar-se em grupos e influenciar cooperação, conflito e desempenho percebido. Isso não significa que líderes devam fabricar positividade. Emoções desagradáveis podem conter informações essenciais. O objetivo é impedir que ansiedade, cinismo ou euforia sejam amplificados sem reflexão. A liderança madura reconhece o clima afetivo e cria linguagem para processá-lo.

5.2. Segurança psicológica, confiança e voz

Segurança psicológica é a percepção de que é possível assumir riscos interpessoais, fazer perguntas, admitir erros e apresentar ideias sem medo desproporcional de humilhação ou punição. Edmondson (1999) demonstrou sua relação com comportamento de aprendizagem em equipes, e Edmondson e Lei (2014) revisaram seu papel em diferentes contextos. A segurança não elimina cobrança; permite que problemas sejam expostos antes de se tornarem crises.

Maturidade emocional da liderança favorece segurança quando reduz reações defensivas, acolhe incerteza e separa relato de problema de ataque pessoal. Um líder que consegue administrar vergonha e frustração tem maior probabilidade de agradecer alertas e investigar causas. A equipe aprende que falar é útil. Em sentido inverso, explosões, sarcasmo e imprevisibilidade produzem silêncio, mesmo que a organização mantenha canais formais de participação.

Confiança resulta da experiência repetida de competência, benevolência, integridade e previsibilidade. Competências socioemocionais contribuem ao permitir comunicação congruente e reconhecimento da perspectiva alheia. Contudo, confiança não nasce apenas de cordialidade. Promessas precisam ser cumpridas, critérios devem ser justos e decisões precisam ser explicadas. Empatia sem coerência pode ser percebida como técnica de influência, enfraquecendo credibilidade.

5.3. Conflito, justiça e riscos psicossociais

Um clima saudável não é aquele sem conflitos, mas aquele em que diferenças podem ser tratadas sem desumanização. Competências de regulação, escuta e perspectiva diminuem escaladas

e facilitam negociação. A pesquisa de Ayoko, Callan e Härtel (2008) sugere que clima emocional da equipe influencia reações ao conflito. Gestão de pessoas pode apoiar mediação, formação de líderes e acordos de convivência, mas deve também examinar causas estruturais, como metas incompatíveis e ambiguidade de papéis.

Justiça organizacional afeta intensamente emoções. Percepções de tratamento desigual geram raiva, desconfiança e retraimento. Um líder emocionalmente maduro explica critérios, reconhece impacto e revisa decisões quando encontra erro. Entretanto, nenhuma habilidade comunicativa compensa políticas injustas. A gestão de pessoas deve conectar competências socioemocionais a remuneração, promoção, carga de trabalho, inclusão e disciplina. Caso contrário, o tema pode ser usado para solicitar adaptação emocional a condições inadequadas.

A ISO 45003:2021 orienta a identificação e o controle de riscos psicossociais associados à organização do trabalho, relações, carga, autonomia e apoio. Esse referencial impede que bem-estar seja reduzido à resiliência individual. Treinamentos emocionais podem ajudar, mas não substituem redução de assédio, excesso de jornada, insegurança e falta de recursos. Maturidade gerencial inclui reconhecer quando o problema está no sistema e assumir responsabilidade por modificá-lo.

6. Maturidade emocional e tomada de decisão

6.1. Emoção como informação e fonte de viés

Decisões organizacionais não ocorrem em estado afetivamente neutro. Lerner et al. (2015) mostram que emoções incidentais e integrais afetam percepção de risco, confiança, memória e preferência. Medo pode aumentar percepção de incerteza; raiva pode elevar sensação de controle e favorecer julgamentos mais rápidos; tristeza pode modificar valoração. O efeito não é simplesmente positivo ou negativo. Emoções específicas carregam tendências de avaliação que interagem com o problema.

Maturidade emocional permite utilizar a emoção como dado sem tratá-la como comando. Perguntar “o que este estado sinaliza?” ajuda a distinguir ameaça real de gatilho pessoal. Nomear ansiedade pode levar à busca de informação; reconhecer entusiasmo pode estimular teste de excesso de confiança. A decisão melhora quando o gestor considera simultaneamente fatos, emoções, valores, alternativas e impactos. A suposta racionalidade que exclui afetos apenas torna sua influência menos visível.

A autoconsciência é particularmente importante em decisões sobre pessoas. Afinidade, desconforto, admiração ou irritação podem influenciar contratação, promoção e avaliação. Esses afetos podem carregar informações relacionais, mas também refletir estereótipos e preferências por semelhança. Processos estruturados, critérios definidos, múltiplos avaliadores e registro de

evidências reduzem espaço para que impressões emocionais sejam convertidas em justificativas retrospectivas.

6.2. Empatia, ética e qualidade estratégica

Empatia amplia o conjunto de consequências consideradas. Ao imaginar como uma decisão afeta trabalhadores, clientes, comunidades ou equipes, o gestor identifica riscos que indicadores financeiros podem ocultar. Angelidis e Ibrahim (2011) encontraram relação entre inteligência emocional e julgamento ético de gestores, sugerindo que percepção e processamento emocional podem participar da sensibilidade moral. A associação, contudo, não prova que toda pessoa emocionalmente competente decidirá de forma ética.

Alzoubi e Aziz (2021) relacionaram inteligência emocional à qualidade de decisões estratégicas em seu contexto de estudo. Estratégia exige interpretação de sinais ambíguos, integração de perspectivas e manejo de conflito, processos nos quais competências emocionais podem contribuir. Entretanto, decisão de qualidade depende de dados, conhecimento do setor, governança e capacidade analítica. A maturidade emocional complementa, e não substitui, métodos estratégicos.

O risco de manipulação reforça a necessidade de critérios éticos. Um líder pode compreender medos da equipe para promover aceitação de decisão já tomada, simulando participação. Pode ajustar narrativa para neutralizar resistência sem enfrentar o mérito da crítica. A maturidade defendida neste artigo exige abertura real à mudança, transparência sobre limites e responsabilidade pelos efeitos. Influência emocional só é legítima quando respeita autonomia e não explora vulnerabilidades.

6.3. O ciclo MATURA para decisões gerenciais

A síntese permite propor o ciclo MATURA, estruturado em seis movimentos: Mapear o estado emocional e o contexto; Acolher perspectivas e pessoas afetadas; Testar interpretações, evidências e vieses; Unir critérios técnicos, éticos e relacionais; Responder com clareza e responsabilidade; e Acompanhar consequências e aprender. O ciclo não constitui teste psicológico nem algoritmo decisório. É um roteiro de reflexão aplicável a decisões de pessoas, conflitos, mudanças e crises.

Mapear significa identificar emoções presentes, intensidade, gatilhos, urgência, relações de poder e condições do problema. O gestor pergunta o que sente, como esse estado pode orientar sua atenção e onde pode distorcer. Acolher envolve ouvir pessoas, especialmente aquelas com

menor poder, e compreender impacto sem prometer concordância. Esses movimentos ampliam consciência e reduzem decisões baseadas em descarga emocional ou invisibilidade de afetados.

Testar exige separar fatos, interpretações e suposições, buscar evidências contrárias e verificar vieses de afinidade, confirmação ou excesso de confiança. Unir significa integrar critérios técnicos, legais, estratégicos, éticos e relacionais, evitando que um único indicador domine a escolha. Responder corresponde a decidir, comunicar razões, reconhecer limites, definir responsáveis e oferecer caminhos de questionamento. Acompanhar inclui observar resultados, reparar danos e incorporar aprendizagem.

Quadro 1: Ciclo MATURA para decisões emocionalmente maduras

Movimento	Pergunta central	Prática gerencial	Risco reduzido
M - Mapear	Que emoções, pressões e relações de poder estão presentes?	Nomear estados, gatilhos, urgência e contexto antes de agir.	Impulsividade, descarga emocional e falsa urgência.
A - Acolher	Quem será afetado e quais perspectivas ainda não foram ouvidas?	Escuta ativa, consulta, atenção a vulnerabilidades e dissensos.	Invisibilidade, desumanização e decisão autocentrada.
T - Testar	Quais fatos sustentam a interpretação e que vieses podem operar?	Separar evidências de suposições; buscar contrapontos e dados.	Confirmação, afinidade, excesso de confiança e racionalização.
U - Unir	Como integrar critérios técnicos, estratégicos, éticos e relacionais?	Comparar alternativas, limites, riscos e efeitos de curto e longo prazo.	Reducionismo financeiro ou emocional e falso dilema.
R - Responder	A decisão pode ser explicada com clareza e responsabilidade?	Definir escolha, razões, responsáveis, comunicação e canais de revisão.	Arbitrariedade, opacidade e difusão de responsabilidade.
A - Acompanhar	Quais efeitos ocorreram e o que deve ser corrigido ou aprendido?	Indicadores, retorno, reparação, revisão e aprendizagem pós-decisão.	Apego à decisão, repetição de erros e abandono dos afetados.

Fonte: Elaboração do autor com base em Gross (2015), Lerner et al. (2015), García Rubio (2006) e Edmondson e Lei (2014).

O ciclo deve ser proporcional à decisão. Uma conversa rotineira pode percorrê-lo em minutos; uma reestruturação, demissão coletiva ou resposta a denúncia exige documentação, consulta e governança. Sua utilidade depende de abertura para alterar a escolha. Preencher perguntas para legitimar alternativa já definida transforma o método em ritual. A qualidade é demonstrada quando novas informações, perspectivas ou efeitos levam a ajustar, adiar ou abandonar uma decisão.

7. Implicações para a gestão de pessoas

7.1. Recrutamento, seleção e mobilidade

Competências socioemocionais podem integrar perfis de liderança e funções com elevada interdependência, mas precisam ser descritas em comportamentos. Expressões genéricas como “ter inteligência emocional” favorecem avaliações subjetivas. É preferível definir evidências: escutar sem interromper, regular reação diante de discordância, comunicar limite respeitosamente, reconhecer erro, integrar perspectivas e buscar ajuda. Entrevistas estruturadas e simulações aumentam comparabilidade.

Testes de inteligência emocional não devem ser utilizados como critério único ou eliminatório sem evidência de validade para o objetivo, população e contexto. Diferentes instrumentos medem capacidades distintas. Autorrelatos podem favorecer quem se apresenta melhor, não necessariamente quem age melhor. A gestão deve observar requisitos legais, consentimento, privacidade e impacto adverso. Decisões de seleção precisam combinar dados e permitir revisão humana.

7.2. Desenvolvimento, treinamento e aprendizagem

A meta-análise de Mehler et al. (2024) oferece suporte à possibilidade de desenvolver competências emocionais por intervenções no trabalho. Programas eficazes tendem a combinar conhecimento, prática, feedback e continuidade. Palestras motivacionais isoladas podem aumentar consciência, mas raramente modificam hábitos complexos. Simulações de conflito, diários reflexivos, coaching, grupos de pares e aplicação em problemas reais favorecem transferência.

A educação emocional também precisa estar conectada ao trabalho. O estudo de Silva e Oliveira (2025), na REBENA, destaca a distância entre reconhecimento da importância e ausência de ações sistematizadas. Nas empresas, essa distância pode ser reduzida incorporando competências a reuniões, feedback, gestão de projetos, protocolos de crise e rotinas de aprendizagem. O objetivo é transformar conceitos em práticas observáveis e sustentadas por líderes.

Programas devem abordar o lado obscuro e a ética. Saber influenciar emoções sem discutir poder pode sofisticar manipulação. O desenvolvimento precisa incluir limites, consentimento, diversidade, assédio, justiça e responsabilidade. A pergunta não é apenas “como mobilizar pessoas?”, mas “para qual finalidade, com quais meios e quais consequências?”. A maturidade associa eficácia relacional a respeito pela autonomia.

7.3. Gestão de desempenho, clima e indicadores

Avaliar maturidade emocional exige foco em comportamento e impacto, não em julgamentos de personalidade. Indicadores podem incluir qualidade de feedback, resolução de conflitos, segurança para falar, tratamento de erros, coerência e rotatividade da equipe. Nenhum indicador isolado é conclusivo. Resultados precisam ser contextualizados por carga de trabalho, recursos, composição da equipe e mudanças organizacionais.

Pesquisas de clima podem incluir itens sobre respeito, previsibilidade, apoio, voz e segurança psicológica. Dados devem ser segmentados com cuidado para identificar diferenças entre

áreas sem expor respondentes. A devolutiva é essencial. Coletar opiniões e não agir aumenta cinismo. Gestores precisam selecionar prioridades, comunicar limites e acompanhar mudanças. A competência institucional demonstra-se na capacidade de receber informação emocionalmente difícil sem retaliar.

Quadro 2: Integração das competências socioemocionais aos subsistemas de gestão de pessoas

Subsistema	Aplicações responsáveis	Evidências possíveis	Cuidados necessários
Seleção e sucessão	Competências definidas em comportamentos; entrevistas estruturadas; simulações.	Exemplos de conflito, feedback, erro, escuta e decisão.	Não usar teste único; controlar vieses e validade contextual.
Desenvolvimento	Treinamento com prática, feedback, reflexão e aplicação no trabalho.	Planos de ação, observação, feedback de múltiplas fontes.	Diferenciar desenvolvimento de terapia; proteger confidencialidade.
Desempenho	Avaliar comportamentos de liderança, impacto e aprendizagem.	Qualidade de feedback, conflitos resolvidos, coerência, voz.	Evitar rótulos de personalidade e estilo emocional uniforme.
Clima e saúde	Diagnosticar respeito, segurança, apoio, justiça e riscos psicossociais.	Pesquisas, grupos focais, rotatividade, absenteísmo, denúncias.	Não individualizar problemas estruturais; agir sobre o desenho do trabalho.
Decisão e governança	Aplicar o ciclo MATURA em decisões de maior impacto.	Registro de perspectivas, critérios, dissensos e consequências.	Evitar ritualização; garantir possibilidade real de revisão.

Fonte: Elaboração do autor com base em Mehler et al. (2024), Gerhardt, Bauwens e Van Woerkom (2026) e ISO (2021).

7.4. Desenho organizacional e responsabilidade compartilhada

Competências individuais produzem efeitos limitados em sistemas que recompensam agressividade, ocultam erros ou impõem metas incompatíveis. A gestão de pessoas deve revisar incentivos, carga, autonomia, recursos e governança. O WEF (2025) destaca liderança, influência social, resiliência, flexibilidade e pensamento analítico entre competências relevantes, mas seu desenvolvimento não pode ser separado das condições em que são exercidas. Pedir resiliência sem reduzir riscos pode legitimar desgaste.

A OCDE (2025) relaciona habilidades sociais e emocionais a resultados de emprego, remuneração, satisfação e bem-estar, mesmo considerando competências cognitivas. Essa evidência reforça a importância do tema, mas não transforma habilidade individual em explicação total de desigualdades. O acesso a oportunidades de desenvolvimento, a qualidade do emprego e as condições sociais influenciam tanto a aquisição quanto a expressão dessas competências.

A análise permite responder que a maturidade emocional afeta liderança, clima e decisão por mecanismos interdependentes. No nível intrapessoal, amplia consciência e regulação; no relacional, favorece empatia, comunicação e conflito construtivo; no coletivo, influencia sinais, normas e segurança; no decisório, aumenta a capacidade de integrar afetos, evidências e consequências. Esses efeitos são probabilísticos e condicionados pelo contexto, não garantias automáticas.

A contribuição de García Rubio ajuda a superar o dualismo entre razão e afeto. Maturidade não é vitória da razão sobre emoções nem primazia da espontaneidade. É integração dinâmica entre

interiorização e abertura. Essa formulação aproxima competências emocionais de alteridade e responsabilidade, dimensões pouco enfatizadas em abordagens que tratam inteligência emocional apenas como ferramenta de desempenho. A qualidade da liderança não se mede somente pela capacidade de influenciar, mas pelo modo como reconhece o outro e responde pelos efeitos do poder.

As evidências favoráveis precisam ser lidas com rigor. Meta-análises mostram associações, porém variam conforme instrumento, fonte, ocupação e método. O efeito de mesma fonte identificado por Harms e Credé (2010) e as críticas de Joseph et al. (2015) demonstram que parte das relações pode refletir sobreposição conceitual ou viés de avaliação. A revisão de Gerhardt, Bauwens e Van Woerkom (2026) reforça a necessidade de estudos longitudinais e experimentais. Práticas de gestão não devem prometer transformação certa a partir de um teste ou curso curto.

A dimensão ética constitui limite decisivo. Competência emocional pode ser usada para cuidado ou manipulação. Empatia seletiva pode fortalecer favoritismo; autorregulação pode sustentar frieza instrumental; leitura emocional pode aprimorar pressão. Por isso, maturidade exige valores, transparência, respeito e responsabilização. O ciclo MATURA inclui critérios éticos e acompanhamento das consequências para evitar que eficácia relacional seja confundida com legitimidade.

O clima organizacional mostra que a emoção não é propriedade privada. Políticas e práticas produzem experiências compartilhadas de segurança, medo, esperança ou cinismo. Líderes participam dessa produção, mas não são os únicos responsáveis. Estruturas de recompensa, justiça e desenho do trabalho podem reforçar ou neutralizar competências. Uma organização não deve contratar pessoas emocionalmente maduras para manter um sistema emocionalmente imaturo.

A gestão de riscos psicossociais amplia essa crítica. Intervenções individuais são úteis quando complementam prevenção primária. Treinamento de regulação não compensa assédio, sobrecarga ou insegurança persistente. A ISO 45003:2021 oferece referência para integrar saúde psicológica à gestão. A maturidade da liderança inclui reconhecer limites de atuação, acionar recursos especializados e modificar condições organizacionais.

O ciclo MATURA constitui contribuição propositiva do artigo. Ele transforma conceitos em perguntas sem reduzir decisão a fórmula. Seu valor está em criar pausas e conexões: emoção-contexto, eu-outro, interpretação-evidência, técnica-ética, escolha-responsabilidade, ação-aprendizagem. Pode ser aplicado a feedback, promoção, desligamento, conflito, mudança e crise. A validação empírica, entretanto, permanece necessária.

Pesquisas futuras podem testar o ciclo em simulações e estudos de campo, comparar equipes com diferentes níveis de segurança psicológica e analisar efeitos de programas de desenvolvimento. Também é relevante investigar diferenças culturais e neurodiversidade, possíveis

impactos adversos de instrumentos e relações entre maturidade emocional, justiça, saúde e inovação. Estudos longitudinais poderão distinguir seleção, desenvolvimento e causalidade reversa.

8. Considerações Finais

O artigo analisou os impactos das competências socioemocionais e da maturidade emocional sobre a liderança, o clima organizacional e a tomada de decisão. Concluiu-se que emoções participam do julgamento e da vida coletiva, e que maturidade consiste em reconhecê-las, regulá-las, integrá-las à reflexão, acolher a alteridade e assumir responsabilidade. Essa capacidade favorece comunicação, conflito construtivo, segurança psicológica e consideração mais ampla de consequências, mas não substitui competência técnica, ética ou desenho organizacional.

Na liderança, a maturidade emocional se manifesta na autoconsciência, na gestão do poder, na qualidade do feedback e na reação a erros e discordâncias. No clima, influencia confiança, voz, cooperação e aprendizagem por meio de sinais cotidianos. Na decisão, permite utilizar emoções como informação, identificar vieses, ouvir afetados e agir com maior clareza. Os resultados da literatura são predominantemente associativos e dependem de instrumentos e contextos, exigindo cautela.

A gestão de pessoas deve integrar competências socioemocionais a recrutamento estruturado, desenvolvimento continuado, avaliação comportamental, pesquisas de clima, segurança psicológica e gestão de riscos psicossociais. Não se recomenda utilizar escores isolados, impor padrão uniforme de expressão ou responsabilizar indivíduos por condições estruturais. A organização precisa criar sistemas em que comportamentos maduros sejam possíveis, protegidos e coerentes com metas e incentivos.

Como contribuição prática, propôs-se o ciclo MATURA: Mapear, Acolher, Testar, Unir, Responder e Acompanhar. O roteiro relaciona autoconsciência, alteridade, evidência, ética, responsabilidade e aprendizagem. Sua aplicação deve ser proporcional ao impacto e aberta à revisão. O instrumento não diagnostica pessoas nem elimina dilemas; ajuda a tornar visíveis elementos emocionais e relacionais que frequentemente permanecem ocultos.

O estudo é limitado por sua natureza teórica e seleção intencional de fontes. Não foram produzidos dados próprios nem realizada revisão sistemática. A categoria maturidade emocional foi construída de modo integrador e requer operacionalização em pesquisas futuras. Ainda assim, a síntese demonstra que competências socioemocionais podem fortalecer a gestão quando compreendidas não como moda ou atributo individual isolado, mas como capacidade humana, relacional e institucional orientada por responsabilidade.

Referências

- ALZOUBI, Haitham M.; AZIZ, Rami. Does emotional intelligence contribute to quality of strategic decisions? The mediating role of open innovation. **Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity**, v. 7, n. 2, art. 130, 2021.
- ANGELIDIS, John; IBRAHIM, Nabil A. The impact of emotional intelligence on the ethical judgment of managers. **Journal of Business Ethics**, v. 99, supl. 1, p. 111-119, 2011.
- AUSTIN, Elizabeth J. et al. Emotional intelligence, Machiavellianism and emotional manipulation: does EI have a dark side? **Personality and Individual Differences**, v. 43, n. 1, p. 179-189, 2007.
- AYOKO, Oluremi B.; CALLAN, Victor J.; HÄRTEL, Charmine E. J. The influence of team emotional intelligence climate on conflict and team members' reactions to conflict. **Small Group Research**, v. 39, n. 2, p. 121-149, 2008.
- BARSADE, Sigal G. The ripple effect: emotional contagion and its influence on group behavior. **Administrative Science Quarterly**, v. 47, n. 4, p. 644-675, 2002.
- CHEN, Yin-Che; CHIANG, Ying-Chuan; CHU, Hui-Chuang. Comprehensive meta-analysis of emotional intelligence. **Work**, v. 80, n. 2, p. 548-566, 2025.
- DASBOROUGH, Marie T. et al. Does leadership still not need emotional intelligence? Continuing "The Great EI Debate". **The Leadership Quarterly**, v. 33, n. 6, art. 101539, 2022.
- DAVIS, Sarah K.; NICHOLS, Rachel. Does emotional intelligence have a "dark" side? A review of the literature. **Frontiers in Psychology**, v. 7, art. 1316, 2016. DOI: 10.3389/fpsyg.2016.01316.
- EDMONDSON, Amy. Psychological safety and learning behavior in work teams. **Administrative Science Quarterly**, v. 44, n. 2, p. 350-383, 1999.
- EDMONDSON, Amy C.; LEI, Zhike. Psychological safety: the history, renaissance, and future of an interpersonal construct. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, v. 1, p. 23-43, 2014.
- GEORGE, Jennifer M. Emotions and leadership: the role of emotional intelligence. **Human Relations**, v. 53, n. 8, p. 1027-1055, 2000.
- GERHARDT, Katharina; BAUWENS, Robin; VAN WOERKOM, Marianne. Emotional intelligence and leader outcomes: a comprehensive review and roadmap for future inquiry. **Human Resource Development Review**, v. 25, n. 1, p. 29-79, 2026.
- GROSS, James J. The emerging field of emotion regulation: an integrative review. **Review of General Psychology**, v. 2, n. 3, p. 271-299, 1998.
- GROSS, James J. Emotion regulation: current status and future prospects. **Psychological Inquiry**, v. 26, n. 1, p. 1-26, 2015.
- HARMS, Peter D.; CREDÉ, Marcus. Emotional intelligence and transformational and transactional leadership: a meta-analysis. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 17, n. 1, p. 5-17, 2010.

HUMPHREY, Ronald H. The many faces of emotional leadership. **The Leadership Quarterly**, v. 13, n. 5, p. 493-504, 2002.

ISO. ISO 45003:2021: occupational health and safety management — psychological health and safety at work — guidelines for managing psychosocial risks. **Geneva: International Organization for Standardization**, 2021.

JOSEPH, Dana L. et al. Why does self-reported emotional intelligence predict job performance? A meta-analytic investigation of mixed EI. **Journal of Applied Psychology**, v. 100, n. 2, p. 298-342, 2015.

LERNER, Jennifer S. et al. Emotion and decision making. **Annual Review of Psychology**, v. 66, p. 799-823, 2015.

MAYER, John D.; SALOVEY, Peter; CARUSO, David R. Emotional intelligence: theory, findings, and implications. **Psychological Inquiry**, v. 15, n. 3, p. 197-215, 2004.

MEHLER, Miriam et al. Training emotional competencies at the workplace: a systematic review and metaanalysis. **BMC Psychology**, v. 12, art. 718, 2024.

MIAO, Chao; HUMPHREY, Ronald H.; QIAN, Shanshan. Emotional intelligence and authentic leadership: a meta-analysis. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 39, n. 5, p. 679-690, 2018.

MOMENI, Nona. The relation between managers' emotional intelligence and the organizational climate they create. **Public Personnel Management**, v. 38, n. 2, p. 35-48, 2009.

O'BOYLE, Ernest H. et al. The relation between emotional intelligence and job performance: a meta-analysis. **Journal of Organizational Behavior**, v. 32, n. 5, p. 788-818, 2011.

OECD. Skills that matter for success and well-being in adulthood. **Paris: OECD Publishing**, 2025.

RUBIO, Alfonso García. Evangelização e maturidade afetiva. 3. ed. São Paulo: Paulinas, 2006.

RUBIO, Alfonso García. **Unidade na pluralidade: o ser humano à luz da fé e da reflexão cristãs**. 3. ed. São Paulo: Paulus, 2001.

SALOVEY, Peter; MAYER, John D. Emotional intelligence. **Imagination, Cognition and Personality**, v. 9, n. 3, p. 185-211, 1990.

SCHLAERTH, Andrew; ENSARI, Nurcan; CHRISTIAN, Julie. A meta-analytical review of the relationship between emotional intelligence and leaders' constructive conflict management. **Group Processes & Intergroup Relations**, v. 16, n. 1, p. 126-136, 2013.

SCHNEIDER, Benjamin; EHRHART, Mark G.; MACEY, William H. Organizational climate and culture. **Annual Review of Psychology**, v. 64, p. 361-388, 2013.

SCHNEIDER, Benjamin; EHRHART, Mark G.; MACEY, William H. Organizational climate and culture: history, current status, integration, and change. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, v. 13, p. 309-335, 2026.

SILVA, Dione Maria Pereira de Oliveira; OLIVEIRA, Shirleia Moraes de. Educação emocional como estratégia pedagógica: impactos cognitivos e sociais nos anos iniciais em uma escola da rede estadual do Amazonas. **Rebena - Revista Brasileira de Ensino e Aprendizagem**, v. 12, p. 30-45, 2025.

WORLD ECONOMIC FORUM. The future of jobs report 2025. **Geneva: World Economic Forum**, 2025.