



ALÉM DAS PERCEPÇÕES: a influência da inteligência emocional na justiça organizacional - uma revisão da literatura

LORENA NUNES DAS CHAGAS

Universidade Federal de Santa Catarina

lochagas16@gmail.com

ROSANA SANTOS DE OLIVEIRA

Universidade Federal de Santa Catarina

oliveiraufsc2021@gmail.com

SÉRGIO MURILO PETRI

Universidade Federal de Santa Catarina

smpetri@gmail.com

Resumo

(a) Objetivo: O objetivo deste estudo é realizar uma revisão da literatura sobre inteligência emocional e sua relação com a percepção de justiça organizacional, visando fornecer *insights* para orientar pesquisas futuras. **(b) Método:** Foi conduzida uma revisão da literatura abrangendo 15 artigos empíricos e quantitativos publicados entre 2010 e 2024, obtidos das bases de dados *Scopus* e *Web of Science*. **(c) Resultados:** A análise dos 15 artigos selecionados revelou uma influência positiva da inteligência emocional na percepção de justiça organizacional. Esses estudos abrangeram diversas profissões e países, convergindo para a conclusão de que a inteligência emocional é um fator crucial nas experiências dos indivíduos dentro das organizações. **(d) Contribuições:** Esta revisão da literatura contribui de forma significativa para a compreensão da importância da inteligência emocional para os indivíduos dentro das organizações. Adicionalmente, destaca pontos importantes para investigações futuras.

Palavras-Chave: Inteligência emocional. Justiça organizacional. Revisão da literatura.

Linha Temática: Contabilidade Gerencial e Controladoria

Subtema: Sistemas de Controles Gerenciais



ALÉM DAS PERCEPÇÕES: a influência da inteligência emocional na justiça organizacional - uma revisão da literatura

Resumo

(a) Objetivo: O objetivo deste estudo é realizar uma revisão da literatura sobre inteligência emocional e sua relação com a percepção de justiça organizacional, visando fornecer *insights* para orientar pesquisas futuras. **(b) Método:** Foi conduzida uma revisão da literatura abrangendo 15 artigos empíricos e quantitativos publicados entre 2010 e 2024, obtidos das bases de dados *Scopus* e *Web of Science*. **(c) Resultados:** A análise dos 15 artigos selecionados revelou uma influência positiva da inteligência emocional na percepção de justiça organizacional. Esses estudos abrangeram diversas profissões e países, convergindo para a conclusão de que a inteligência emocional é um fator crucial nas experiências dos indivíduos dentro das organizações. **(d) Contribuições:** Esta revisão da literatura contribui de forma significativa para a compreensão da importância da inteligência emocional para os indivíduos dentro das organizações. Adicionalmente, destaca pontos importantes para investigações futuras.

Palavras-Chave: Inteligência emocional. Justiça organizacional. Revisão da literatura.

Linha Temática: Contabilidade Gerencial e Controladoria

Subtema: Sistemas de Controles Gerenciais

1. Introdução

A Contabilidade Gerencial desempenha um papel vital na compreensão e na gestão das operações de uma organização. No entanto, além dos aspectos financeiros, fatores emocionais e organizacionais também exercem um impacto significativo no ambiente de trabalho. Nesse contexto, a inteligência emocional e a justiça organizacional desempenham papéis essenciais, influenciando diretamente a dinâmica organizacional.

A inteligência emocional pode ser definida como a capacidade de entender as emoções e conseguir regulá-las (Meisler, 2013). Para Di Fabio e Palazzeschi (2012), consiste na habilidade de entender e expressar com clareza as emoções. Os indivíduos com níveis elevados de inteligência emocional possuem sensibilidades maiores de expressar suas emoções (Devonish & Greenidge, 2010). Sendo assim, reagem de forma mais equilibrada em situações de injustiça (Devonish & Greenidge, 2010).

No campo acadêmico, o interesse pela inteligência emocional tem crescido nas últimas duas décadas, com muitos pesquisadores buscando explorar este tema para elucidar aspectos relacionados ao bem-estar organizacional (Meisler, 2013; Ouyang et al., 2015; Zhu et al., 2015). Os gestores devem considerar a relevância da inteligência emocional e da percepção de justiça organizacional na gestão de recursos humanos e implementar ações específicas para estimular o comprometimento no trabalho (Zhu et al., 2015). Os gestores quando estão esgotados podem desestabilizar todo o sistema que gerem; funcionários esgotados podem acabar influenciando negativamente seus colegas de trabalho (Tziner et al., 2020).

A justiça organizacional está ligada a compreender as ações éticas e morais da gestão da organização (Devonish & Greenidge, 2010). Essa justiça promove um ambiente de trabalho equitativo, saudável e com maior compromisso por parte dos funcionários (Devonish & Greenidge, 2010). Isso mitiga problemas relacionados à saúde mental dos indivíduos (Estiri et al., 2024).

Na literatura, a justiça organizacional é caracterizada por dimensionalidade. O estudo de Devonish e Greenidge (2010), evidenciou três dimensões: justiça distributiva, processual e interacional. A justiça distributiva refere-se à distribuição e atribuição justa dentro da



organização para com os funcionários (Devonish & Greenidge, 2010). A justiça processual está relacionado à equidade dos procedimentos e processos pela gestão (Devonish & Greenidge, 2010). A justiça interacional, diz a respeito do tratamento dos gestores com os funcionários, a forma como eles agem, sendo necessária a imparcialidade por parte dos gestores (Di Fabio & Palazzeschi, 2012).

Os funcionários que possuem baixa inteligência emocional apresentam inseguranças no ambiente de trabalho e isto reflete numa visão de justiça organizacional ineficiente (Ouyang et al., 2015). Assim, esta revisão da literatura adquire relevância ao demonstrar, por meio dos artigos selecionados, como a inteligência emocional e a justiça organizacional exercem um impacto direto e/ou indireto sobre as ações e emoções dos indivíduos no ambiente de trabalho.

Este estudo tem como objetivo realizar uma revisão da literatura sobre a influência da inteligência emocional e sua relação com a percepção da justiça organizacional, a partir das bases de dados *Scopus* e *Web of Science*. O período abrangido compreende os anos de 2010 a 2024. Esta análise tem como propósito fornecer *insights* para orientar tanto pesquisas futuras quanto práticas relacionadas à gestão de pessoas.

O estudo está organizado em cinco seções: começa com esta introdução; a revisão da literatura, que contextualiza a inteligência emocional e a justiça organizacional; a metodologia aplicada, descrevendo os métodos da pesquisa; análise e discussão dos artigos selecionados, incluindo características gerais, análise de similitude, nuvem de palavras, mapa da literatura e sugestões para futuras pesquisas; e, finalmente, as considerações finais e limitações.

2. Revisão da Literatura

2.1 Inteligência Emocional

A inteligência emocional é a habilidade que um indivíduo tem de perceber, avaliar, expressar e controlar suas emoções (Ouyang et al., 2015). Uma inteligência emocional desenvolvida resultará em indivíduos com a capacidade de tomar decisões acertadas mesmo em ambientes sob pressão (Sembiring et al., 2020; Shkoler & Tziner, 2017). Além disso, são capazes de gerenciar suas emoções de maneira adequada, demonstrando maior empatia e respeito pelo ambiente de trabalho (Sembiring et al., 2020).

Deste modo, os indivíduos com inteligência emocional bem desenvolvida são mais comprometidos com o trabalho e apresentam uma maior satisfação, possuem menores chances de terem estresse, exaustão e esgotamento (Shkoler & Tziner, 2017). As emoções reguladas, fazem com que os funcionários tenham um comportamento positivo no trabalho e apresentam maiores chances de desempenhar suas atividades de forma eficaz (Tziner et al., 2020).

Além do mais, a inteligência emocional faz com que os funcionários compreendam melhor os acontecimentos no ambiente de trabalho, evitando assim mal-entendidos dentro da organização (Tamta & Rao, 2017). A literatura apresenta que, elevados níveis inteligência emocional caracteriza indivíduos que possuem melhor saúde mental, satisfação no trabalho e com chance de serem líderes de destaque (Tamta & Rao, 2017), sendo benéfica em diferentes situações da vida, que incluem adaptação em contextos complexos e no gerenciamento de tensões (Shkoler & Tziner, 2017).

A inteligência emocional pode impactar de forma positiva as atitudes e comportamentos dentro do ambiente de trabalho, resultando em um desempenho profissional aprimorado e um maior comprometimento com os objetivos da organização (Tamta & Rao, 2017). Outros estudos, como o de Shen et al. (2022), demonstraram uma redução nos casos de depressão, ansiedade, sofrimento psicológico e uma menor incidência de suicídio entre professores na China. Isso destaca a importância desse aspecto no contexto organizacional.



2.2 Justiça Organizacional

A justiça organizacional é a compreensão do funcionário sobre justiça dentro da organização, se ela existe ou não. Dentro do ambiente de trabalho, se houver uma justiça adequada, aumentará o nível de satisfação dos funcionários (Sembiring et al., 2020). Uma visão positiva sobre a justiça organizacional, resulta em um sentimento de confiança entre empregado e empregador (Mustafa et al., 2023).

Na literatura são discutidos diversos enfoques da justiça organizacional, que se desdobram em dimensões como a distributiva, processual e interacional (Sembiring et al., 2020). Enquanto a justiça distributiva se concentra na maneira como os recursos e as recompensas são distribuídos aos funcionários; a justiça processual diz respeito aos métodos e procedimentos utilizados para efetuar tais distribuições dentro da empresa; e a justiça interacional está intimamente ligada a forma com os membros da gestão se relacionam e tratam os funcionários sob sua responsabilidade (Sembiring et al., 2020).

É notório que um gestor que adota práticas justas tende a conquistar uma maior empatia por parte de seus funcionários (Sembiring et al., 2020). A percepção de justiça organizacional, diz respeito a um tratamento adequado, justo, cortês, com seus recursos e recompensas bem distribuídos para com os funcionários (Shkoler & Tziner, 2017). As vivências dentro da empresa podem ser justa ou injusta, e essas podem resultar em emoções positivas ou negativas (Tamta & Rao, 2017).

No ambiente de trabalho, quando os funcionários observam as escolhas feitas pelos gestores, se for algo injusto, isso influencia diretamente na satisfação deles, podendo reduzir a motivação para trabalhar (Shen et al., 2022). As atitudes dos gestores que evitam discriminar seus funcionários na comunicação e na interação interpessoal, podem resultar em um melhor desempenho no trabalho (Sembiring et al., 2020). A experiência dos funcionários com a justiça, melhora a satisfação no trabalho (Ouyang et al., 2015).

3. Metodologia da Pesquisa

A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, realizando uma revisão da literatura, que visa analisar um conjunto de artigos selecionados e, a partir deles, construir uma nova perspectiva sobre o tema em estudo (Torraco, 2005). De acordo com Torraco (2005), foram delineadas seis etapas para a realização do estudo: (i) seleção dos artigos; (ii) identificação das palavras-chave nos artigos selecionados; (iii) utilização dos bancos de dados; (iv) critérios de filtragem dos artigos; (v) procedimento de revisão da literatura; (vi) seleção das principais ideias dos artigos escolhidos.

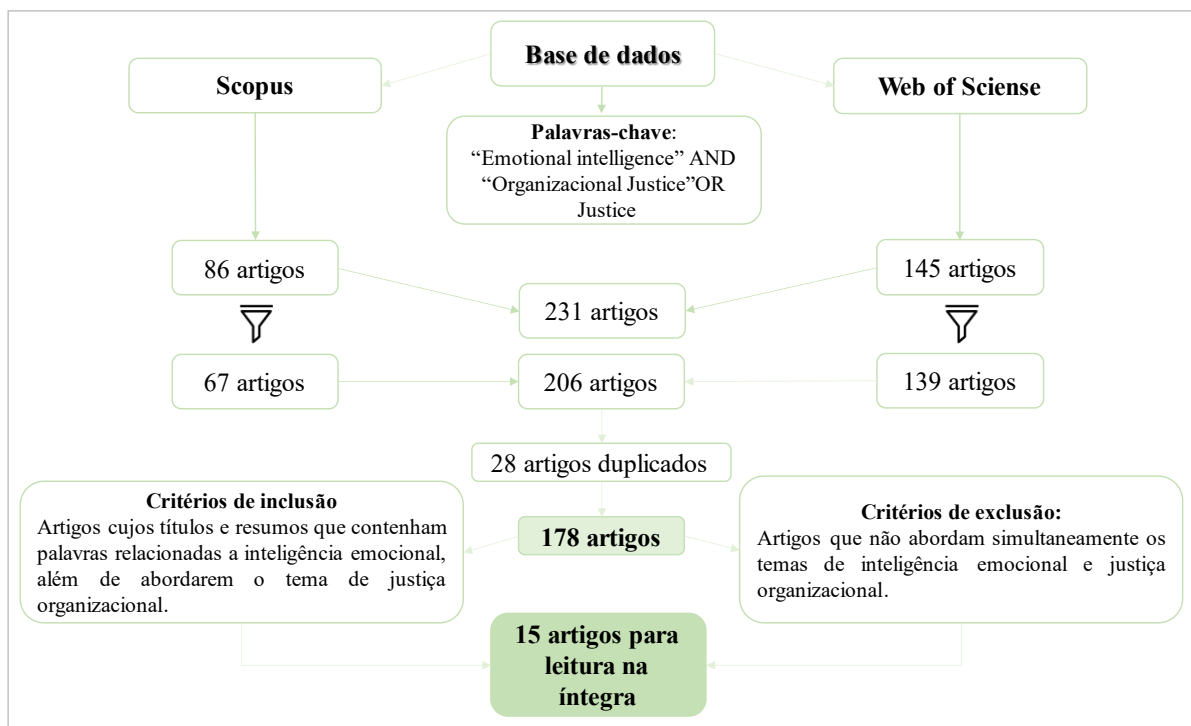
Para esta revisão, foram utilizadas as bases de dados *Scopus* e *Web of Science* devido à sua ampla cobertura de periódicos acadêmicos e literatura científica. A seleção dessas bases de dados se deve à sua reputação consolidada, o que as torna fontes confiáveis e pertinentes para a escolha de artigos de alta qualidade.

As buscas foram realizadas no dia 22 de março de 2024, sem limitação temporal. A *string* de pesquisa formulada para ambas as bases foi: “emotional intelligence” AND “organizational justice” OR justice. Na *Scopus*, a busca foi realizada no título, resumo e palavras-chave retornando com 86 artigos, depois do filtro no tipo de documento em “*article*” e “*review*” reduziram para 67 artigos. Na *Web of Science*, a busca abrangeu em todos os campos retornando 145 artigos, após o filtro no tipo de documento “*article*”, “*review article*” e “*early access*” restaram 139 artigos.

Na figura 1, é possível observar o detalhe do processo e seleção dos artigos. Após remover os artigos duplicados e aplicar os critérios de inclusão e exclusão, restaram 15 artigos para leitura completa, os quais podem ser identificados nas referências pelas siglas RL entre colchetes [RL].



Figura 1. Processo de seleção e filtro dos artigos



O *software EndNote* foi empregado para importar os artigos das bases de dados, realizar a verificação de artigos duplicados e sua subsequente exclusão. Em seguida, os artigos foram exportados para o *Microsoft Excel*, visando um controle mais eficaz e a seleção precisa dos artigos para a revisão.

Para analisar os dados dos artigos da revisão, adotou-se análise de similitude, nuvem de palavras, mapa da literatura e agenda para pesquisas futuras. A análise de similitude, fundamentada na teoria dos grafos - uma área da matemática que investiga as relações entre os elementos de um conjunto (Salviati, 2017) - e a nuvem de palavras foram realizadas utilizando o *software Iramuteq*. Esse *software*, uma ferramenta de código aberto e gratuita, é especificamente projetado para conduzir análises estatísticas em corpus textuais (Camargo & Justo, 2018).

4. Análise e Discussões

4.1 Características gerais dos artigos

Os 15 artigos selecionados para a pesquisa foram elaborados por um total de 53 autores e coautores, abrangendo o período de 2010 a 2024. Dentre esses 53 autores, apenas um esteve presente em dois artigos: Aharon Tziner. Atualmente, Tziner trabalha nas Escolas de Ciências do Comportamento e Administração de Empresas, no Centro Acadêmico Peres e no Tel-Hai Academic College. Ele conduz pesquisas em Psicologia Aplicada. As principais características dos artigos podem ser observadas na Tabela 1.

Todos os artigos adotaram uma abordagem empírica com foco quantitativo. Essa escolha metodológica é congruente com a tendência predominante na pesquisa acadêmica contemporânea, permitindo uma análise objetiva e sistemática das relações entre as variáveis estudadas. Além disso, evidencia a preocupação dos pesquisadores em utilizar dados concretos e mensuráveis para investigar os fenômenos relacionados ao ambiente organizacional.

**Tabela 1.** Características gerais

Ano	Periódicos	Tipo de pesquisa	Abordagem
2010	<i>International Journal of Selection and Assessment</i>	Empírico	Quantitativa
2012	<i>Journal of Employment Counseling</i>	Empírico	Quantitativa
2013	<i>Employee Relations</i>	Empírico	Quantitativa
2015	<i>Journal of Clinical Nursing</i>	Empírico	Quantitativa
2015	<i>Personality and Individual Differences</i>	Empírico	Quantitativa
2017	<i>Global Business Review</i>	Empírico	Quantitativa
2017	<i>Journal of Work and Organizational Psychology</i>	Empírico	Quantitativa
2020	<i>Frontiers in Psychology</i>	Empírico	Quantitativa
2020	<i>International Journal of Environmental Research and Public Health</i>	Empírico	Quantitativa
2020	<i>International Journal of Organizational Analysis</i>	Empírico	Quantitativa
2021	<i>Maritime Business Review</i>	Empírico	Quantitativa
2022	<i>Frontiers in Psychology</i>	Empírico	Quantitativa
2023	<i>International Journal for Educational and Vocational Guidance</i>	Empírico	Quantitativa
2023	<i>Organization Management Journal</i>	Empírico	Quantitativa
2024	<i>The International Journal of Aerospace Psychology</i>	Empírico	Quantitativa

É importante destacar que as publicações a partir de 2020 até 2024 evidenciam a relevância contínua dessa temática. Quanto aos periódicos, destaca-se que apenas um periódico, a *Frontiers in Psychology*, publicou dois artigos, um em 2020 e outro em 2022. A *Frontiers in Psychology* é amplamente reconhecida em sua área, abrangendo diversas ciências psicológicas, desde pesquisa clínica até ciência cognitiva, estudos de imagem, fatores humanos e psicologia social. Na tabela 2, é possível observar as teorias apresentadas nos artigos desta revisão.

Tabela 2. Teorias

Autores	Teorias
Estiri et al. (2024)	Teoria da Estrutura de Demandas e Recursos de Trabalho (JDR)
Mustafa et al. (2023)	Teoria dos Eventos Afetivos
Shen et al. (2022)	Teoria da Conservação de Recursos
Tziner et al. (2020)	Teoria da Equidade
Zhu et al. (2015)	Teoria da Troca Social

Essas teorias fornecem uma estrutura conceitual para compreender os resultados dos estudos. Destacada no estudo de Estiri et al. (2024), a Teoria da Estrutura de Demandas e Recursos de Trabalho é amplamente reconhecida na psicologia da saúde ocupacional, permitindo a análise das características do ambiente de trabalho que influenciam tanto a saúde mental dos funcionários quanto os resultados profissionais.

Por outro lado, a Teoria dos Eventos Afetivos enfatiza que as experiências no trabalho, juntamente com outros fatores como a personalidade, desempenham um papel importante na determinação da satisfação e da intenção de permanência no ambiente laboral (Mustafa et al., 2023). Além disso, a Teoria da Conservação de Recursos destaca que os indivíduos têm uma tendência natural a preservar recursos psicológicos, como energia e identidade pessoal, enquanto estão no ambiente de trabalho (Shen et al., 2022).

Outra teoria relevante, a Teoria da Equidade, postula que os funcionários que enfrentam desequilíbrios emocionais decorrentes de injustiças no ambiente de trabalho tendem a restaurar e manter o equilíbrio por meio de comportamentos corretivos (Tziner et al., 2020). Por fim, a Teoria da Troca Social destaca as obrigações mútuas entre as partes, originando-se de uma interação baseada na regra da reciprocidade (Zhu et al., 2015).

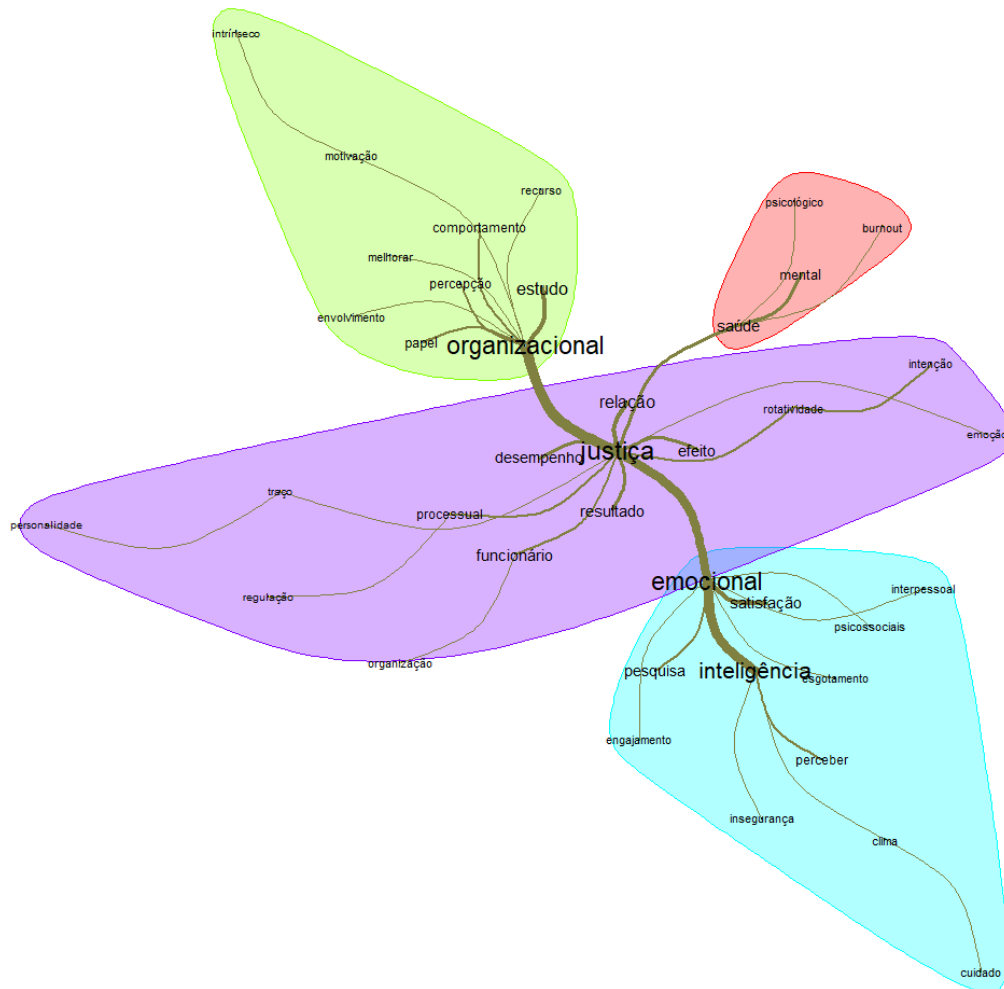
4.2 Análise de Similitude e Discussões

A análise de similitude, realizada pelo *Iramuteq* e embasada na teoria dos grafos, revela a interconexão entre as palavras (Camargo & Justo, 2018). Nessa representação gráfica, as

palavras mais intimamente relacionadas são destacadas tanto pelo tamanho da fonte quanto pela espessura das linhas que as conectam.

As palavras de maior destaque são as comunidades "justiça", "organizacional", "emocional" e "inteligência". Elas ocupam posição proeminente por representarem o cerne e o ponto focal dos artigos selecionados. A relevância e o tamanho dessas palavras refletem a investigação sobre como a inteligência emocional influencia na percepção de justiça organizacional.

Figura 2. Análise de similitude



A comunidade associada à "justiça" inclui termos como "personalidade", "emoção" e "rotatividade". O estudo de Di Fabio e Palazzeschi (2012) investigou o papel dos traços de personalidade e da inteligência emocional em relação à justiça organizacional de 384 enfermeiros italianos, fornecendo as relações propostas na justiça distributiva, processual, interpessoal e informativa. Estiri et al. (2024) examinaram o impacto do capital psicológico e da justiça organizacional no desempenho dos comissários de bordo, revelando que, quando percebem suas condições de trabalho como satisfatórias, os comissários de bordo vivenciam emoções positivas e prestam um serviço de qualidade aos passageiros.

Meisler (2013) explorou a relação entre inteligência emocional e justiça organizacional percebida, assim como seu impacto nas intenções de rotatividade. Em uma organização financeira em Israel, funcionários demonstraram que a inteligência emocional estava positivamente relacionada à justiça organizacional percebida e negativamente relacionada às intenções de rotatividade. Além disso, a justiça organizacional percebida mediou



completamente a relação entre inteligência emocional e intenções de rotatividade. Mustafa et al. (2023) demonstraram que 566 funcionários do setor de serviços da Malásia indicaram que a inteligência emocional tem um efeito positivo na justiça organizacional, na satisfação no trabalho e nas intenções de rotatividade.

Na ramificação da "justiça" encontram-se termos como "saúde", "mental" e "*burnout*". O estudo de Shen et al. (2022) examinou as relações entre inteligência emocional, justiça organizacional percebida e saúde mental entre 308 professores chineses. Os resultados constataram que a inteligência emocional e a justiça organizacional percebida influenciam diretamente a saúde mental dos professores do ensino médio. Além do mais, a justiça organizacional percebida mediou a associação entre inteligência emocional e saúde mental.

Soto-Rubio et al. (2020) revelaram que os riscos psicossociais e a inteligência emocional predizem em grande parte o *burnout*, a satisfação no trabalho e a saúde dos enfermeiros em três hospitais públicos da Espanha, onde estes últimos são entendidos como problemas de saúde psicossomáticos.

Shkoler e Tziner (2017) investigaram as relações entre justiça organizacional, *burnout* e mau comportamento no trabalho, moderadas pela disposição de personalidade de um indivíduo (inteligência emocional), em 243 funcionários em Israel de diversas organizações. Os resultados evidenciaram que a justiça organizacional afetou o mau comportamento no trabalho indiretamente, por meio de outra variável, o *burnout*, como mediador parcial e/ou a inteligência emocional como moderadora. Esses achados destacam a importância da inteligência emocional, da justiça organizacional e dos fatores psicossociais na promoção da saúde mental e no gerenciamento do *burnout* entre profissionais de diferentes áreas, fornecendo *insights* para intervenções organizacionais e políticas de bem-estar.

Na comunidade da "inteligência emocional", encontram-se termos como "esgotamento", "engajamento" e "insegurança". O estudo de Yang et al. (2023) examinou como os fatores organizacionais, como a justiça processual, estão associados ao desenvolvimento psicológico, um estado mental ideal, em 195 profissionais de saúde mental chineses. Os resultados mostraram que a exaustão emocional mediou parcialmente a associação positiva entre justiça processual e desenvolvimento psicológico, enquanto a regulação emocional diminuiu significativamente os efeitos da injustiça processual sobre o esgotamento emocional.

Tamta e Rao (2017) investigaram 294 funcionários que trabalham em bancos do setor público na Índia e encontraram um impacto positivo da inteligência emocional no comportamento de compartilhamento de conhecimento. Zhu et al. (2015) examinaram 511 enfermeiros chineses e descobriram que a inteligência emocional e a justiça organizacional predizem positivamente o engajamento no trabalho, sendo que a justiça organizacional medeia parcialmente a relação entre inteligência emocional e engajamento no trabalho.

Ouyang et al. (2015) exploraram como a diferença individual na inteligência emocional influencia a satisfação no trabalho, concentrando-se principalmente na confirmação dos papéis mediadores da justiça organizacional e da insegurança no trabalho em 420 funcionários de uma empresa de Tecnologia de Informação de grande escala na China. Os resultados indicaram que a inteligência emocional pode influenciar significativamente a satisfação no trabalho e que a relação entre inteligência emocional e satisfação é parcialmente mediada pela justiça organizacional e pela insegurança no trabalho.

Na comunidade "organizacional", destacam-se os termos "comportamento" e "motivação". O estudo de Yorulmaz e Karabacak (2021) analisou se a identificação organizacional tem um papel de mediação e se a inteligência emocional tem um papel de moderação na relação entre a percepção de justiça organizacional e o comportamento de cidadania organizacional. Os resultados, obtidos a partir da análise de 388 funcionários de seis estaleiros na Turquia, evidenciaram que a justiça organizacional impacta tanto a identificação organizacional quanto o comportamento de cidadania organizacional. Além disso, os resultados



indicaram que a identificação organizacional tem um impacto positivo sobre o comportamento de cidadania organizacional. Essa pesquisa revela que a identificação organizacional desempenhou um papel mediador na relação entre percepção de justiça organizacional e comportamento de cidadania organizacional.

Tziner et al. (2020), com base nas respostas de 3.293 funcionários de diversas empresas de telecomunicações da Romênia, demonstraram que tanto o perfil central caracterizado por alta justiça geral e baixa inteligência emocional, quanto o segundo perfil central caracterizado por alta inteligência emocional e baixa motivação no trabalho, apresentaram associações com desvio interpessoal e desvio organizacional, bem como exaustão emocional e satisfação no trabalho. Esses achados ressaltam a importância da justiça organizacional, da identificação organizacional e da inteligência emocional na promoção de comportamentos positivos no ambiente de trabalho, além de apontar para a necessidade de considerar a interação entre esses fatores na gestão de recursos humanos.

Os estudos analisaram as interações entre justiça organizacional e inteligência emocional de forma direta e/ou indireta, bem como seus impactos no local de trabalho. Foi observado que a inteligência emocional exerce uma influência positiva na percepção de justiça organizacional e está correlacionada com resultados vantajosos, como maior satisfação no trabalho e redução dos casos de *burnout*. Além de ressaltar a relevância da inteligência emocional e da justiça organizacional na compreensão do comportamento e do bem-estar dos funcionários no ambiente de trabalho, fornecendo *insights* para a gestão de recursos humanos e a promoção de um ambiente organizacional saudável e produtivo.

4.3 Nuvem de palavras e Discussões

Uma nuvem de palavras proporciona uma análise lexical simplificada, destacando termos e variando seus tamanhos de acordo com sua relevância no texto, quanto maior a fonte de uma palavra na nuvem, mais frequência ela tem no texto original. Neste estudo, a nuvem de palavras destaca as seguintes palavras: "inteligência emocional", "justiça organizacional", "desempenho" e "satisfação".

Figura 3. Nuvem de palavras





As palavras que se destacam com maior ênfase na nuvem de palavras são aquelas que assumem maior relevância nos artigos analisados. Nesta figura, os conceitos mais significativos são "inteligência emocional" e "justiça organizacional", cuja importância é enfatizada pela interligação entre elas e corroborada por Di Fabio e Palazzeschi (2012), que sugerem que a inteligência emocional desempenha um papel decisivo em todas as dimensões da justiça organizacional.

Para Zhu et al. (2015), a capacidade de inteligência emocional e a presença de justiça organizacional estão positivamente correlacionadas com o nível de engajamento no trabalho. A existência de justiça dentro de uma empresa influencia o comportamento dos seus funcionários, promovendo o desenvolvimento de um ambiente de colaboração e pertencimento (Tamta & Rao, 2017). Estabelecer um ambiente propício ao cuidado dentro de uma organização levará a um local de trabalho mais confortável, onde os funcionários poderão perceber a justiça em suas interações com a empresa (Sembiring et al., 2020).

Outros termos, como "desempenho" e "satisfação", também se destacaram nos estudos de Devonish e Greenidge (2010), que investigaram os efeitos diretos de três dimensões da justiça organizacional - justiça distributiva, justiça processual e justiça interacional - no desempenho contextual, nos comportamentos contraproducentes no trabalho e no desempenho das tarefas. Com uma amostra de 211 funcionários de nove organizações, os resultados revelaram que todas as três dimensões da justiça tiveram efeitos significativos nas variáveis analisadas.

Sembiring et al. (2020) também investigaram os efeitos da inteligência emocional e da justiça organizacional, desta vez na satisfação no trabalho e no clima de cuidado, bem como seus impactos no desempenho dos agentes de investigação criminal. Os resultados destacam a importância da inteligência emocional e da justiça organizacional na promoção do bem-estar dos funcionários e no desempenho organizacional, fornecendo *insights* para a gestão de recursos humanos e o desenvolvimento de políticas organizacionais.

Quando os funcionários percebem que são tratados com equidade em termos de distribuição de recompensas, procedimentos justos e comunicação transparente, é provável que experimentem um alto nível de satisfação no trabalho, como descrevem Mustafa et al. (2023) ao analisarem funcionários do setor de serviços na Malásia. A satisfação no trabalho é influenciada à medida que as necessidades individuais são atendidas dentro do ambiente de trabalho (Tziner et al., 2020). A insatisfação no trabalho acarreta uma série de resultados negativos para os funcionários, incluindo absenteísmo e até mesmo sintomas depressivos, além de uma diminuição na satisfação com a vida (Shkoler & Tziner, 2017).

A interação entre inteligência emocional e justiça organizacional promove um ambiente de trabalho mais colaborativo, aumentando a satisfação e o desempenho dos funcionários. Ao examinar a influência da percepção de justiça organizacional nos comportamentos e no bem-estar dos funcionários, destacou-se a importância de estabelecer um ambiente de trabalho equitativo e favorável para impulsionar resultados positivos.

4.4 Mapa da Literatura

O propósito do mapa da literatura (Figura 4) é resumir os avanços sobre a relação entre inteligência emocional e justiça organizacional. O mapa destaca a importância de compreender como a inteligência emocional influencia a percepção da justiça organizacional em diversos indivíduos, como enfermeiros, comissários, professores, agentes de investigação, banqueiros, entre outros, e em diversos países, como China, Itália, Espanha, Índia, Israel, entre outros.

Em relação aos fatores individuais e psicológicos, as pesquisas demonstram que o bem-estar no trabalho está diretamente relacionado ao nível de inteligência emocional dos funcionários. Uma das condições que pode afetar o bem-estar na organização é o *burnout*, associado ao excesso de estresse no ambiente de trabalho. Além do impacto da inteligência

emocional, é crucial destacar a importância da saúde mental no ambiente profissional. Problemas como ansiedade e depressão também podem surgir em resposta a um ambiente de trabalho estressante ou desafiador (Soto-Rubio et al., 2020).

Figura 4. Mapa da literatura



No que concerne aos fatores sociais e organizacionais, a justiça organizacional influencia diretamente o clima cuidadoso, podendo ter efeitos positivos na presença de justiça e negativos na sua ausência. A satisfação no trabalho é resultado da presença de justiça dentro do ambiente de trabalho, enquanto sua ausência gera insatisfação. É fundamental reconhecer que um clima cuidadoso e inclusivo é um componente essencial para a saúde mental dos funcionários, promovendo um ambiente onde os funcionários são respeitados, ouvidos e tratados de forma equitativa. Por outro lado, a falta de justiça organizacional pode criar um ambiente onde a desconfiança e desmotivação se proliferam, contribuindo para problemas de saúde mental, como ansiedade e desgaste emocional (Tziner et al., 2020).

Os fatores de desempenho sugerem que o desempenho no trabalho envolve a qualidade da inteligência emocional para gerir as emoções e a percepção de justiça dentro da empresa, sendo ambos os requisitos influentes no desempenho profissional. Na presença de uma inteligência emocional desenvolvida, observa-se um aumento no desempenho das tarefas. É importante ressaltar que a presença de inteligência emocional não apenas melhora o desempenho das tarefas, mas também fortalece a capacidade de lidar com os desafios e pressões do ambiente de trabalho, contribuindo para a resiliência e o bem-estar mental dos funcionários (Devonish & Greenidge, 2010).

A partir das lacunas identificadas na literatura e das principais conclusões dos estudos desta revisão, elabora-se uma agenda para pesquisas futuras.

4.4 Agenda para pesquisas futuras

Após uma revisão dos artigos selecionados, torna-se evidente a necessidade de avançar nas pesquisas sobre inteligência emocional e justiça organizacional. Na Tabela 3, são apresentadas as principais sugestões dos artigos revisados (Painel A), seguidas das



recomendações dos autores, com base nas lacunas identificadas e do mapa da literatura (Painel B).

Tabela 3. Agenda para pesquisas futuras

Painel A. Sugestões de pesquisas futuras dos artigos da revisão	Painel B. Sugestões de pesquisas futuras a partir de lacunas percebidas e do mapa da literatura
<ol style="list-style-type: none"> 1. Devonish e Greenidge (2010) sugerem a realização de estudos adicionais para examinar o papel da inteligência emocional como moderadora em diferentes contextos organizacionais e culturais. 2. Di Fabio e Palazzeschi (2012) sugerem a realização de estudos para testar as hipóteses do estudo com um grupo mais representativo em termos de quantidade, diversidade geográfica e profissões envolvidas no contexto hospitalar. 3. Estiri et al. (2024) recomendam que futuras pesquisas poderiam utilizar indicadores mais objetivos de saúde mental e desempenho no trabalho, como medidas fisiológicas, avaliações de supervisores e <i>feedback</i> de clientes. Além disso, propõem replicar o estudo em diferentes países e regiões, e comparar os resultados entre diversos grupos de comissários de bordo. 4. Mustafa et al. (2023) apontam que pesquisas futuras podem explorar o papel do suporte organizacional e das características de liderança dentro do modelo proposto neste estudo. 5. Sembiring et al. (2020) indicam que pesquisas futuras podem empregar comunicação bidirecional com os entrevistados para uma compreensão mais detalhada das afirmações do questionário. 6. Tamta e Rao (2017) recomendam explorar outros possíveis mediadores, como a satisfação no trabalho, o comprometimento organizacional e a confiança, para melhor compreender a relação entre inteligência emocional e compartilhamento de conhecimento. 	<p>Setores específicos: examinar a relação entre inteligência emocional e justiça organizacional em setores específicos, como escritórios de contabilidade e policiais militares, e como essas relações podem variar de acordo com as demandas e características de cada setor.</p> <p>Organizações sem fins lucrativos: explorar como a inteligência emocional dos líderes e membros da equipe influencia a percepção de justiça organizacional em organizações sem fins lucrativos.</p> <p>Variáveis de controle: analisar o papel de variáveis de controle, como idade, gênero, experiência profissional e nível educacional, na relação entre inteligência emocional e justiça organizacional, para entender melhor os fatores que podem modular essa relação.</p> <p>Ambientes virtuais: explorar a influência da inteligência emocional na percepção de justiça organizacional em ambientes de trabalho virtuais ou remotos, considerando os desafios únicos de comunicação e colaboração nesses contextos.</p> <p>Resiliência organizacional: examinar como a inteligência emocional dos funcionários e líderes contribui para a resiliência organizacional diante de desafios e mudanças, e como essa resiliência está relacionada à percepção de justiça organizacional.</p> <p>Outras variáveis: habilidades de comunicação, relacionamento interpessoais, comportamento ético, desenvolvimento profissional e interação colaborativa.</p>

Estas são apenas algumas sugestões para pesquisas futuras, cada uma delas oferece uma oportunidade única para explorar a relação entre inteligência emocional e justiça organizacional em diferentes contextos e sob diferentes perspectivas.

5. Considerações finais

O estudo analisou a relação entre inteligência emocional e percepção de justiça organizacional por meio de uma revisão da literatura. Foram identificados 15 artigos pertinentes ao tema, publicados entre 2010 e 2014, nas bases de dados *Scopus* e *Web of Science*. Os resultados desta pesquisa destacam que os funcionários com maior inteligência emocional tendem a perceber a justiça dentro da organização de forma mais positiva, o que contribui para seu desenvolvimento pessoal e profissional. Os artigos revisados enfatizam a influência da inteligência emocional e da justiça organizacional na satisfação dos funcionários no trabalho, no desempenho de suas tarefas atribuídas e na capacidade de lidar com o estresse e adaptar-se ao ambiente de trabalho. Quanto maior a capacidade de gerenciar as emoções e a presença de justiça na empresa, melhores são os resultados dos funcionários.

Apesar da importância e da diligência aplicadas nesta revisão, é importante destacar algumas delimitações, tais como a utilização restrita de apenas duas bases de dados e a inclusão exclusiva de artigos escritos em inglês. É possível que haja estudos adicionais sobre esse tema



em outras bases de dados e em diferentes idiomas, os quais não foram contemplados nesta análise.

Esta revisão oferece uma contribuição para as organizações e seus gestores, ao destacar a importância de fomentar o desenvolvimento da inteligência emocional dos funcionários e promover um ambiente de justiça dentro das empresas, por meio da implementação de programas. Essa conscientização pode auxiliar os gestores a priorizarem esses aspectos fundamentais para o bem-estar e o desempenho dos funcionários, resultando em um ambiente de trabalho mais harmonioso e eficiente.

Além disso, a partir desta revisão, contribui-se para o avanço dessa temática ao compreender a importância da inteligência emocional no enfrentamento de situações adversas dentro do ambiente de trabalho. Observou-se um número limitado de pesquisas sobre esse tema, com pouca aplicação em diferentes países. Recomenda-se, portanto, que essa área seja explorada em diversas organizações e contextos culturais.

Referências

- Camargo, B. V., & Justo, A. M. (2018). *Tutorial para uso do software IRaMuTeQ (Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires)*. Santa Florianópolis: Laboratório de Psicologia Social da Comunicação e Cognição - UFSC. Recuperado em 30 de março, 2024, de <http://iramuteq.org/documentation/fichiers/tutoriel-portugais-22-11-2018>
- Devonish, D., & Greenidge, D. (2010). The Effect of Organizational Justice on Contextual Performance, Counterproductive Work Behaviors, and Task Performance: Investigating the moderating role of ability-based emotional intelligence. *International Journal of Selection and Assessment*, 18(1), 75–86. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2010.00490.x> [RL]
- Di Fabio, A., & Palazzeschi, L. (2012). Organizational Justice: Personality Traits or Emotional Intelligence? An Empirical Study in an Italian Hospital Context. *Journal of Employment Counseling*, 49(1), 31–42. <https://doi.org/10.1002/j.2161-1920.2012.00004.x> [RL]
- Estiri, M., Nargesian, A., Rafiee, S. M., & Hosseinzadeh Maleki, A. (2024). The Impact of Psychological Capital and Organizational Justice on Flight attendants' Performance: The Mediating Role of Mental Health. *The International Journal of Aerospace Psychology*, 1–21. <https://doi.org/10.1080/24721840.2024.2319613> [RL]
- Meisler, G. (2013). Empirical exploration of the relationship between emotional intelligence, perceived organizational justice and turnover intentions. *Employee Relations*, 35(4), 441–455. <https://doi.org/10.1108/ER-05-2012-0041> [RL]
- Mustafa, M. J., Vinsent, C., & Badri, S. K. Z. (2023). Emotional intelligence, organizational justice and work outcomes. *Organization Management Journal*, 20(1), 30–42. <https://doi.org/10.1108/OMJ-08-2021-1322> [RL]
- Ouyang, Z., Sang, J., Li, P., & Peng, J. (2015). Organizational justice and job insecurity as mediators of the effect of emotional intelligence on job satisfaction: A study from China. *Personality and Individual Differences*, 76, 147–152. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2014.12.004> [RL]
- Salviati, M. E. (2017). *Manual do aplicativo Iramuteq*. <http://www.iramuteq.org/documentation/fichiers/manual-do-aplicativo-iramuteq-parmaria-elisabeth-salviati>
- Sembing, N., Nimran, U., Astuti, E. S., & Utami, H. N. (2020). The effects of emotional intelligence and organizational justice on job satisfaction, caring climate, and criminal investigation officers' performance. *International Journal of Organizational Analysis*, 28(5), 1113–1130. <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2019-1908> [RL]



- Shen, S., Tang, T., Shu, H., Wang, S., Guan, X., Yan, X., Wang, Y., Qi, Y., & Feng, R. (2022). Linking Emotional Intelligence to Mental Health in Chinese High School Teachers: The Mediating Role of Perceived Organizational Justice. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.810727> [RL]
- Shkoler, O., & Tziner, A. (2017). The mediating and moderating role of burnout and emotional intelligence in the relationship between organizational justice and work misbehavior. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 33(2), 157–164. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2017.05.002> [RL]
- Soto-Rubio, A., Giménez-Espert, M. del C., & Prado-Gascó, V. (2020). Effect of Emotional Intelligence and Psychosocial Risks on Burnout, Job Satisfaction, and Nurses' Health during the COVID-19 Pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(21), 7998. <https://doi.org/10.3390/ijerph17217998> [RL]
- Tamta, V., & Rao, M. K. (2017). Linking Emotional Intelligence to Knowledge Sharing Behaviour: Organizational Justice and Work Engagement as Mediators. *Global Business Review*, 18(6), 1580–1596. <https://doi.org/10.1177/0972150917713087> [RL]
- Torraco, R. J. (2005). Writing Integrative Literature Reviews: Guidelines and Examples. *Human Resource Development Review*, 4(3), 356–367. <https://doi.org/10.1177/1534484305278283>
- Tziner, A., Fein, E. C., Kim, S.-K., Vasiliu, C., & Shkoler, O. (2020). Combining Associations Between Emotional Intelligence, Work Motivation, and Organizational Justice With Counterproductive Work Behavior: A Profile Analysis via Multidimensional Scaling (PAMS) Approach. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00851> [RL]
- Yang, H. M., He, M., Cheung, F., Chau, C. T. J., Cheong, I. S., & Wu, A. M. S. (2023). Perceived procedural justice and psychological flourishing among mental health professionals in Macao: a moderated mediation model. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 23(3), 763–783. <https://doi.org/10.1007/s10775-022-09541-3> [RL]
- Yorulmaz, M., & Karabacak, A. (2021). Organizational justice perception and organizational citizenship behavior of shipyard workers: the role of identification and emotional intelligence. *Maritime Business Review*, 6(3), 268–279. <https://doi.org/10.1108/MABR-08-2020-0054> [RL]
- Zhu, Y., Liu, C., Guo, B., Zhao, L., & Lou, F. (2015). The impact of emotional intelligence on work engagement of registered nurses: the mediating role of organisational justice. *Journal of Clinical Nursing*, 24(15–16), 2115–2124. <https://doi.org/10.1111/jocn.12807> [RL]

14º Congresso UFSC de Controladoria & Finanças

7th UFSC International Accounting Conference

14º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade

de 26 a 28 de junho de 2024

Florianópolis - SC - Brasil



CERTIFICADO

Certificamos que o trabalho intitulado **ALÉM DAS PERCEPÇÕES: a influência da inteligência emocional na justiça organizacional - uma revisão da literatura** de autoria de **Lorena Nunes das Chagas, Rosana Santos de Oliveira, Sérgio Murilo Petri**, foi apresentado por **Lorena Nunes das Chagas, Rosana Santos de Oliveira, Sérgio Murilo Petri** no **14o. Congresso UFSC de Controladoria e Finanças & 7o. UFSC International Accounting Conference & 14o. Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade**, realizado na cidade de Florianópolis - SC, Brasil, de 26/06/2024 a 28/06/2024, contabilizando carga horária de 2hs.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Moacir', positioned above a horizontal line.

Prof. Moacir Manoel Rodrigues Junior, Dr.

Presidente da Comissão Organizadora



14º Congresso UFSC de Controladoria & Finanças

7th UFSC International Accounting Conference

14º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade

de 26 a 28 de junho de 2024

Florianópolis - SC - Brasil



CERTIFICADO

Certificamos que **Lorena Nunes das Chagas** participou do **14o. Congresso UFSC de Controladoria e Finanças & 7o. UFSC International Accounting Conference & 14o. Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade**, realizado na cidade de Florianópolis - SC, Brasil, de 26/06/2024 a 28/06/2024, como **Autor(a) de Trabalho(s)**, com carga horária de 2hs.

Trabalho(s) submetido(s):

- Além das percepções: a influência da inteligência emocional na justiça organizacional - uma revisão da literatura

Autor(es): *Lorena Nunes das Chagas, Rosana Santos de Oliveira, Sérgio Murilo Petri*

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Moacir'.

Prof. Moacir Manoel Rodrigues Junior, Dr.

Presidente da Comissão Organizadora

