

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E LIDERANÇA: REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

EMOTIONAL INTELLIGENCE AND LEADERSHIP: SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW

Sandro Roberto Ferrari

Universidade do Vale do Itajaí (Univali), Brasil
coach@sandroferrari.com

Tatiana Ghedine

Universidade do Vale do Itajaí (Univali), Brasil
tghedine@univali.br

Submissão: 18.03.2021. **Aprovação:** 09.07.2021. **Publicação:** 26.09.2021.

Sistema de avaliação: *Double blind review*. **Centro Universitário UNA**, Belo Horizonte - MG, Brasil.

Editora chefe: Profa. Dra. Daniela Viegas da Costa-Nascimento

Este artigo encontra-se disponível nos seguintes endereços eletrônicos:
<http://revistas.una.br/index.php/reuna/article/view/1278>

Resumo

Este artigo objetiva analisar a produção científica publicada em periódicos nacionais e internacionais sobre os temas Inteligência Emocional (IE) e Liderança, a partir de uma revisão sistemática da literatura, com base em 60 artigos científicos extraídos das bases de dados Google Acadêmico, Scopus e Web of Science. Os principais tópicos analisados foram: obras mais referenciadas, autores que mais publicaram e que mais foram referenciados, ambiente de pesquisa, objetivos das pesquisas e lacunas apontadas pelos autores. Constatou-se uma maior produção científica publicada em periódicos internacionais sobre os temas IE e Liderança, além da predominância das referências serem de autores internacionais, evidenciando a necessidade de avanços nos estudos desse campo no Brasil. A relação apresentada dos objetivos dos artigos empíricos analisados indica que as pesquisas estão buscando obter uma maior quantidade de informações que suportem a sistematização do conhecimento para a criação futura de algo novo e original que possa mais adiante ser validado, corroborando com as lacunas de pesquisas apontadas nos artigos. Espera-se que esta análise contribua para uma melhor compreensão dos caminhos já trilhados e dos desafios que se apresentam para o futuro, envolvendo estas temáticas (IE e liderança).

Palavras-chave: Inteligência Emocional; Liderança, Revisão Sistemática da Literatura.

Abstract

This article aims to analyze the scientific production published in national and international journals on the themes Emotional Intelligence (IE) and Leadership, from

a systematic review of the literature, based on 60 scientific articles extracted from the Google Scholar, Scopus and Web databases of Science. The main topics analyzed were: most referenced works, authors who published the most and which were most referenced, research environment, research objectives and gaps pointed out by the authors. There was a greater scientific production published in international journals on the themes of IE and Leadership, in addition to the predominance of references being from international authors, highlighting the need for advances in studies in this field in Brazil. The relation presented of the objectives of the empirical articles analyzed indicates that the researches are seeking to obtain a greater amount of information that support the systematization of knowledge for the future creation of something new and original that can be further validated, corroborating the research gaps pointed out in the articles. It is hoped that this analysis will contribute to a better understanding of the paths already taken and the challenges that are presented for the future, involving these themes (IE and leadership).

Keywords: Emotional Intelligence; Leadership, Systematic Literature Review.

1. Introdução

A competência para lidar com as próprias emoções, conhecida como Inteligência Emocional (IE), está se tornando cada vez mais significativa na sociedade contemporânea. No ambiente organizacional ela passou a ser um elemento necessário para todos os colaboradores, uma vez que precisa estar presente na maioria dos aspectos da vida organizacional, desde a liderança efetiva, a formação de equipes, o estabelecimento de uma rede de comunicação interna e externa, desenvolvimento de potencial, desempenho humano, habilidades sociais e vida econômica e política (CHOPRA; KANJI, 2010; GOLEMAN; BOYATZIS; MCKEE, 2002; JIMÉNEZ, 2018; LEITE; DA SILVA; DE AGUIAR PONTES, 2019; LONE; LONE, 2018).

Porém, a IE tornou-se uma competência mais que necessária para aqueles que desempenham papéis de liderança, popularizando-se como uma medida para identificação de líderes que saibam lidar com suas emoções. Além disso, ferramentas foram estruturadas para o desenvolvimento de competências efetivas de IE em líderes que estejam com essas competências pouco presentes ou ausentes (BADRI-HARUN *et al.*, 2016; PALMER *et al.*, 2001; WEINBERGER, 2009).

A pesquisa sobre liderança tem uma longa história no estudo quanto a sua efetividade, aqui entendida como sucesso do líder em mobilizar e motivar liderados para fins coletivos Yukl (2013). No entanto, pesquisadores estão reconhecendo que também pode ser atrelada a liderança efetiva um forte componente emocional (EDELMAN; VAN KNIPPENBERG, 2018).

Vários autores destacam que a realização de novas pesquisas sobre o tema Inteligência Emocional nas organizações é necessária (ARRUDA; MORAES; COLLING, 2018; BRACKETT; SALOVEY, 2006; DA SILVA, L. D.; CORRÊA, 2019; GONZAGA; MONTEIRO, 2011b; LEITE *et al.*, 2019; SANTOS *et al.*, 2018). Outros indicam que pesquisas envolvendo os temas IE e Liderança precisam ser realizadas (DA SILVA, N. M. C. *et al.*, 2010; DULEWICZ; HIGGS, 1999; MIAO; HUMPHREY; QIAN, 2018; PALMER *et al.*, 2001), sendo algumas sugestões bem mais focadas como: quando, como e até que ponto a IE contribui para uma liderança efetiva em

ambientes organizacionais (CAVAZOTTE; MORENO; HICKMANN, 2012; EDELMAN; VAN KNIPPENBERG, 2018; LONE; LONE, 2018; MUYIA; KACIREK, 2009; PANDEY; RATHORE, 2015). Além disso, Santos *et al.* (2018), apontam ser necessário que pesquisas futuras explorem um maior número de bases de dados para ampliar o mapeamento da área e oferecer um desenvolvimento histórico sobre a IE.

Em função disso, este artigo se propõe a analisar a produção científica publicada em periódicos nacionais e internacionais sobre os temas Inteligência Emocional e Liderança, a partir de uma revisão sistemática da literatura. Desta forma busca-se contribuir, principalmente, identificando caminhos de pesquisas já trilhados e lacunas que ainda precisam ser mais bem exploradas sobre as relações entre as temáticas IE e Liderança. A seguir são apresentados o referencial teórico que orientou a pesquisa desenvolvida, os procedimentos metodológicos, as análises e considerações finais.

2. Fundamentação teórica

No contexto da Inteligência Emocional, as emoções são entendidas como respostas organizadas que cruzam as fronteiras de muitos subsistemas psicológicos, incluindo os sistemas fisiológico, cognitivo, motivacional e experiencial. Elas geralmente surgem em resposta a um evento, interno ou externo, que tem um significado positivo ou negativo para o indivíduo, como apontam SALOVEY; MAYER (1990), pois quando o indivíduo sente e pensa, as emoções guiam suas decisões GOLEMAN (1995). Desta forma, as emoções acabam agindo sobre a mente racional do indivíduo capacitando ou incapacitando seu pensamento, afetando diretamente a sua tomada de decisão. Contudo, Ekman (2011), destaca que o indivíduo se emociona com tudo, mas não está sob o domínio das emoções todo o tempo, pois elas podem estar presentes em um momento e não presentes em outro.

Para compreender melhor quais seriam estas emoções Ekman (2011), mapeou sete emoções primárias: raiva, alegria, medo, surpresa, tristeza, aversão e desprezo. Já Caruso e Salovey (2007) destacam que existem cinco emoções básicas: raiva, alegria, medo, surpresa, tristeza e quatro emoções sociais: aversão, vergonha, culpa e constrangimento. A tabela 01 apresenta o grupo de emoções apresentadas pelos autores.

Tabela 01 - Grupo de emoções

Cinco emoções primárias citadas por GOLEMAN (1995)	Cinco emoções básicas de CARUSO e SALOVEY (2007)	Sete emoções primárias de EKMAN (2011)	
Raiva	Raiva	Raiva	Aversão
Alegria	Alegria	Alegria	Desprezo
Medo	Medo	Medo	
Surpresa	Surpresa	Surpresa	
Tristeza	Tristeza	Tristeza	

Fonte: Elaborado pelos Autores (2020).

Salovey e Mayer (1990) destacam que em uma forma mais primitiva gerenciar as emoções é diferente da capacidade de distinguir um sentimento de prazer de um de dor, porém em um nível mais avançado detectar e gerenciar conjuntos complexos e diferenciados de emoções é o que se entende por Inteligência Emocional. Goleman

(1995) ressalta que quando alguém mantém o controle sobre as suas emoções e tem uma perspectiva otimista, este desenvolve sua IE, ou seja, a IE é um conjunto de competências desenvolvidas pelo indivíduo para este lidar com suas próprias emoções e as emoções dos outros.

Salovey e Mayer (1990) foram os primeiros a apresentarem o tema Inteligência Emocional a comunidade científica como o subconjunto da inteligência social que envolve a capacidade de monitorar as próprias emoções e dos outros, discriminar entre elas e usar essas informações para orientar seus pensamentos e ações. Este conceito de IE proposto é amplamente utilizado pela comunidade científica. Contudo, apesar de ser um tema com estudos relativamente recentes, as primeiras pesquisas acadêmicas sobre a IE encontram uma relação positiva significativa entre IE e Liderança sugerindo que líderes efetivos possuem IE desenvolvida, ou seja, possuem a capacidade de reconhecer e gerenciar as emoções em si e nos outros (ACKLEY, 2016; UGOANI; AMU; KALU, 2015).

Caruso e Salovey (2007) destacam o fato de a IE não equivaler ao sucesso, ou seja, pessoas emocionalmente inteligentes não são necessariamente grandes líderes, e nem todos os grandes líderes são emocionalmente inteligentes. Os autores complementam que o líder emocionalmente inteligente não é efetivo em todos os momentos, mas ele administrará, comandará e viverá de uma maneira que trará resultados positivos para si e as pessoas sob a sua liderança.

Líderes de elevada autoconsciência emocional mantêm-se em sintonia com seus sinais internos, reconhecendo como seus sentimentos os afetam e, conseqüentemente, afetam seu desempenho profissional. Isso ocorre porque eles conseguem permanecer em harmonia com seus valores básicos, são capazes de intuir o melhor curso de ação e conseguem enxergar a situação geral por trás de um cenário complexo. Além disso, podem ser francos e autênticos, capazes de falar abertamente sobre suas emoções ou com convicção das metas que visam (GOLEMAN et al., 2002; GOLEMAN; BOYATZIS; MCKEE, 2018)

Goleman et al. (2018) destaca que o líder que obtém mais resultados, consegue lidar muito bem com as diversidades de eventos que ocorrem na organização, colaborando com sua equipe, tendo flexibilidade e autocontrole emocional. Todos estes pontos fizeram com que o interesse pela IE no ambiente organizacional aumentasse nos últimos anos, com maior ênfase para entender os benefícios das emoções e como utilizá-las para melhor gerenciar os liderados. Diante disso, o papel das competências da IE relacionadas a liderança passou a ser pesquisado para aumentar a efetividade e o desempenho do líder (GOLEMAN et al., 2018; HANSEN et al., 2018; PANDEY; RATHORE, 2015).

Goleman et al. (2018) chamam a atenção para o fato de que grandes líderes lidam constantemente com as emoções, ou seja, pouco importa o que os líderes se disponham a fazer, seja formular estratégias ou mobilizar equipes, o êxito vai depender de como fazem. Ainda que acertem em tudo o mais, se os líderes fracassam na tarefa primordial de conduzir emoções da sua equipe na direção certa, nada que façam funcionará tão bem como poderia ou deveria. Para melhor compreensão sobre o tema Goleman et al. (2002) definiram as competências pessoais da IE (tabela 02), e as competências sociais da IE (tabela 03):

Tabela 02 - Competências Pessoais da IE

Competências dos líderes		Descrição
Autoconsciência	Autoconsciência emocional	Líder de elevada autoconsciência emocional mantém-se em sintonia com seus sinais internos, reconhecendo como seus sentimentos os afetam e ao seu desempenho profissional.
	Auto avaliação precisa	Líder que reconhece suas limitações e seus pontos fortes, percebe com facilidade sob quais aspectos precisa se aprimorar e é receptivo a críticas e feedbacks.
	Autoconfiança	O conhecimento exato de suas capacidades permite que o líder aja dentro dos seus limites e aceite de bom grado uma missão difícil.
Autogestão	Autocontrole	Líder dotado de bom autocontrole emocional encontra maneiras de administrar seus impulsos e emoções mais perturbadores, até canalizá-los de forma mais proveitosa.
	Transparência	Líder transparente que põem em prática seus valores e assume abertamente seus erros ou falhas.
	Adaptabilidade	Líder capaz de lidar com várias demandas simultâneas sem perder o foco ou energia.
	Superação	Líder pragmático, estabelece metas mensuráveis e desafiadoras. Consegue calcular riscos de modo que seus objetivos sejam de grande valia.
	Iniciativa	Líder dotado de um senso de efetividade. Aproveita as oportunidades ou às cria, não hesitando em ultrapassar limites.
	Otimismo	Líder que suporta as adversidades de cabeça erguida, enxergando nos reveses oportunidades e não ameaças.

Fonte: Adaptado de Goleman et al. (2002).

Tabela 03 - Competências Sociais da IE

Competências dos líderes		Descrição
Consciência Social	Empatia	São líderes que conseguem entrar em sintonia com uma ampla variedade de sinais emocionais, o que lhe permite perceber emoções sentidas, mas não ditas, por uma pessoa ou grupo.
	Consciência organizacional	Líder dotado de uma aguda consciência social tende a compreender as forças políticas em atividades na organização.
	Serviço	Líder que monitora cuidadosamente a satisfação dos clientes, certificando-se de que estejam obtendo tudo de que precisam.
Administração de Relacionamentos	Inspiração	Líder que cria ressonância e instiga as pessoas com uma visão empolgante ou uma missão compartilhada.
	Influência	Líder persuasivo que busca encontrar o apelo correto para determinado ouvinte até saber como conquistar adesão de pessoas fundamentais.
	Desenvolvimento dos demais	Líder que sabe como dar um feedback oportuno e construtivo, sendo mentores ou coaches naturais.
	Gerenciamento de conflitos	Líder com competência de ler sentimentos e ponto de vista de todos os lados e em seguida redirecionam a energia para um ideal comum.
	Catalisação de mudança	Líder que reconhece a necessidade de transformação e encontra maneiras práticas de superar os obstáculos à mudança.
	Trabalho em equipe e colaboração	Líder que inspira os demais em um compromisso ativo e entusiástico com o esforço coletivo.

Fonte: Adaptado de Goleman et al. (2002).

Caruso e Salovey (2007) reforçam as colocações de Goleman et al. (2002), apresentadas nas tabelas 02 e tabelas 03, de que os líderes que desenvolvem as competências relacionadas a IE compreendem e expressam suas próprias emoções, reconhecem as emoções dos outros, regulam o afeto e usam o humor e as emoções para motivar e adaptar seus comportamentos. Para os autores um líder emocionalmente inteligente se prepara e faz planos para interações sociais importantes, fazendo uso de quatro habilidades essenciais: a) Identificar como se sentem todos os participantes-chave, inclusive ele próprio; b) Utilizar os sentimentos para orientar o pensamento e o raciocínio das pessoas envolvidas; c) Compreender como os sentimentos podem mudar e se desenvolver com o desenrolar dos acontecimentos; d) Administrar os sentimentos de modo a estar aberto aos dados que eles contêm, incorporando-os a suas decisões e atitudes.

Compartilhando também desta visão, Hansen *et al.* (2018) acreditam que as abordagens da IE nos espaços organizacionais podem ser usadas como uma alavanca para estimular uma forma construtiva de repensar a gestão e a relação entre os líderes e suas equipes, elevando os efeitos da positividade organizacional, gerando impactos positivos e altos níveis de engajamento no ambiente de trabalho.

Vani, Sankaran e Praveen Kumar (2019) reforçam a ideia de que um bom líder, ao liderar sua equipe, vai ter que lidar com muitas situações novas e distintas, o tempo todo, e neste contexto a IE passa a ser uma das chaves para o seu sucesso profissional. Diante disso, torna-se importante realizar uma revisão sistemática da produção científica publicada em periódicos nacionais e internacionais sobre os temas Inteligência Emocional e Liderança, para uma melhor compreensão dos caminhos já trilhados e dos desafios que se apresentam para o futuro envolvendo estas temáticas (IE e liderança).

3. Método

Esta revisão sistemática da literatura Wee e Banister (2015) caracteriza-se como exploratória, pois tem como objetivo analisar a produção científica publicada em periódicos nacionais e internacionais sobre os temas Inteligência Emocional e Liderança, com foco em análise de conteúdo. Para isso, organizou-se esta pesquisa em três fases Bardin (1977): pré-análise, exploração, e interpretação dos resultados.

Na pré-análise foi realizada a escolha das bases de dados, parâmetros de pesquisa (tabela 04) e organização do material. Para organização das referências extraídas das bases de dados, importou-se os artigos para o software Endnote versão X9, e utilizou-se o software Microsoft Excel 2016 para auxiliar em algumas análises.

Tabela 04 - Parâmetros de pesquisa

Parâmetros	Definições
Base de dados pesquisadas	Google Acadêmico, Scopus e Web of Science
Intervalo temporal da pesquisa	Sem definição prévia
Período de pesquisa nas bases de dados	Mês de janeiro de 2020
Palavras pesquisadas	"Inteligência Emocional" e "Liderança"
Campos pesquisados nas bases	Título, resumo e palavras-chave
Idiomas	Português e inglês

Fonte: Elaborado pelos Autores (2020).

A tabela 05 apresenta todos os artigos encontrados somente com o tema “Inteligência Emocional” totalizando 2927 artigos nacionais e 5337 artigos internacionais. Após aplicar o filtro “Inteligência Emocional e Liderança” foram totalizados 356 artigos nacionais e 645 artigos internacionais.

Tabela 05 - Temas dos artigos

Nacional				
Temas	Google	Scopus	Web of Science	Total
Inteligência Emocional (IE)	214	9	2704	2927
IE e Liderança	56	2	298	356
Internacional				
Temas	Google	Scopus	Web of Science	Total
Inteligência Emocional (IE)	137	5057	143	5337
IE e Liderança	39	596	10	645

Fonte: Elaborado pelos Autores (2020).

Para organizar e filtrar somente os artigos alinhados ao cerne da pesquisa, eliminou-se dos 356 artigos nacionais e 645 artigos internacionais, de acordo como o sugerido por Silva e Ghedine (2019), os artigos sem discussão sobre a temática pesquisada, tanto teórica quanto empírica; artigos cujo acesso não foi possível, e artigos que já estavam presentes em uma das bases de dados, ou apareciam repetidos dentro da mesma, devido à forma de busca utilizada. No final, restaram 60 artigos nacionais e internacionais que apresentavam discussão da temática sobre Inteligência Emocional e Liderança para serem analisados conforme apresentado na tabela 06.

Tabela 06 - Resultados de pré-análise

Base de dados	Google	Scopus	Web of Science	Total
Artigos encontrados	95	598	308	1001
Artigos sem discussão temática	75	545	265	885
Artigos com acesso restrito	0	5	7	12
Artigos duplicados	3	19	22	44
Total de artigos relevantes com acesso	17	29	14	60

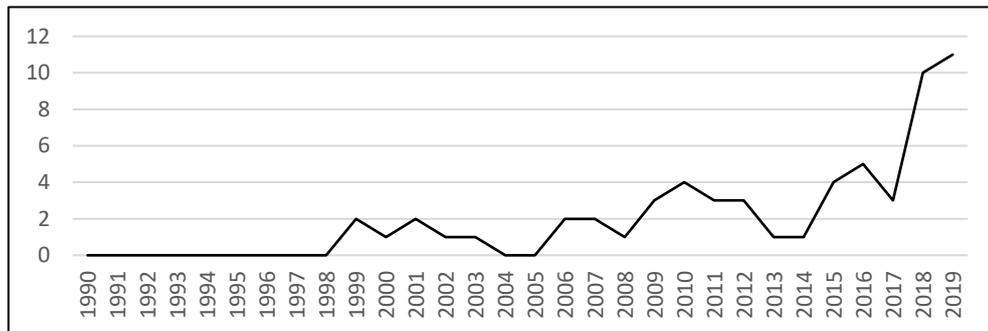
Fonte: Elaborado pelos Autores (2020).

As categorias selecionadas para realizar a revisão sistemática, fase de exploração, foram baseadas em Mello, Fonseca, e Santos (2015) e em Silva e Ghedine (2019), conforme segue: a) caracterização das publicações, com a verificação de números de artigos por ano, suas áreas de conhecimento e obras mais referenciadas; b) caracterização da autoria, apresentando os autores que mais publicaram e aqueles que mais foram referenciados; c) tipos de pesquisa; d) caminhos metodológicos; e) técnicas de coleta de dados; f) ambiente de pesquisa e g) lacunas de pesquisas apontadas pelos autores nos artigos. Também foi verificada na fase de exploração a Lei de Zipf, que mede a frequência de palavras em determinados textos, por meio de uma análise de clusters do software Nvivo versão 12 Plus.

4. Análise e discussão dos dados

Nesta seção são apresentados (fase de interpretação) os resultados referentes à análise dos 60 artigos selecionados para esta pesquisa. A figura 01 apresenta a evolução das publicações sobre os temas Inteligência Emocional e Liderança ao longo das últimas três décadas. O primeiro artigo científico publicado sobre o tema Inteligência Emocional, é de 1990, intitulado “*Emotional Intelligence*” de Peter Salovey e John D. Mayer. Já os primeiros artigos científicos encontrados sobre os temas Inteligência Emocional e Liderança datam de 1999 “*Can emotional intelligence be measured and developed?*” de Victor Dulewicz e Malcolm Higgs no qual utilizam um novo instrumento para medir a inteligência emocional de 201 gerentes, e “*Understanding leader emotional intelligence and performance*”, de John J. Sosik e Lara E. Megerian, onde destacam que as empresas podem obter uma vantagem competitiva única ao recorrer aos princípios do gerenciamento baseado em evidências para incorporar a Inteligência Emocional em suas decisões de negócios.

Figura 01 - Evolução das publicações



Fonte: Elaborado pelos Autores (2020).

Os resultados apresentados na figura 01 indicam que as publicações com o tema IE e Liderança tiveram um crescimento ao longo do tempo, mas ainda são escassas nos periódicos nacionais e internacionais, sendo a média de publicação de dois artigos por ano. Contudo, revela que na última década teve um aumento de cerca de 246% em relação a década anterior sobre o tema da pesquisa.

Na tabela 07 observa-se que há predominância nas áreas de conhecimento referentes a pesquisa sobre IE e liderança, tanto nacional como internacional, para a área de Ciências Sociais Aplicadas, com um total de 47 artigos publicados, representando 78,33% da amostra. Acredita-se que essa predominância ocorre pelo fato das organizações perceberem cada vez mais a importância em entender e desenvolver seus líderes através das competências da IE. As Ciências Humanas aparecem em seguida, com 11 artigos, trabalhando aspectos relacionados ao comportamento. Por fim, são apresentados os últimos dois artigos internacionais, um na área de Ciências da Saúde que se propôs a medir a IE para o desenvolvimento de lideranças e um artigo na área de Engenharias que quis entender quais estilos de liderança tem relação com a IE.

Tabela 07 - Áreas de Conhecimento

Áreas de conhecimento	Quantidade de artigos		
	Nacional	Internacional	Total
Ciências Sociais Aplicadas	7	40	47
Ciências Humanas	6	5	11
Ciências da Saúde	0	1	1
Engenharias	0	1	1

Fonte: Elaborado pelos Autores (2020).

Na quantificação de referências foi encontrado um total de 216 referências nos artigos nacionais e 2.279 nos artigos internacionais. Cada artigo nacional citou uma média de 18 referências e os artigos internacionais uma média de 48 referências. A tabela 08 apresenta a relação dos quatro autores mais citados como referências bibliográficas nos artigos nacionais analisados, sendo a quantidade de corte cinco publicações no mínimo, por conta do baixo volume de citações e na tabela 09 os 10 autores mais citados nos artigos internacionais com a quantidade de corte 10 artigos no mínimo, por conta do alto volume de citações.

Tabela 08 - Publicações nacionais mais referenciadas

Autores	Publicação	Ano	Qtd.
Goleman, D.	Inteligência emocional a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente.	1995	5
Weisinger, H.	Inteligência Emocional no trabalho: como aplicar os conceitos revolucionários da I.E. nas suas relações profissionais, reduzindo o estresse, aumentando sua satisfação, eficiência e competitividade.	2001	5
Goleman, D.	O Poder da Inteligência emocional.	2002	5
Goleman, D.	Inteligência emocional.	2012	5

Fonte: Elaborado pelos Autores (2020).

Analisando a tabela 08 no âmbito nacional, os autores Goleman (1995) e Weisinger (2001), aparecem respectivamente como autores das obras mais referenciadas. Percebeu-se que, das quatro obras mais referenciadas, nenhum dos autores são brasileiros. Em âmbito internacional (tabela 09), as obras mais citadas são dos autores Salovey e Mayer (1990) e Mayer e Salovey (1997) respectivamente, sem presença de nenhum autor brasileiro.

Tabela 09 - Publicações internacionais mais referenciadas

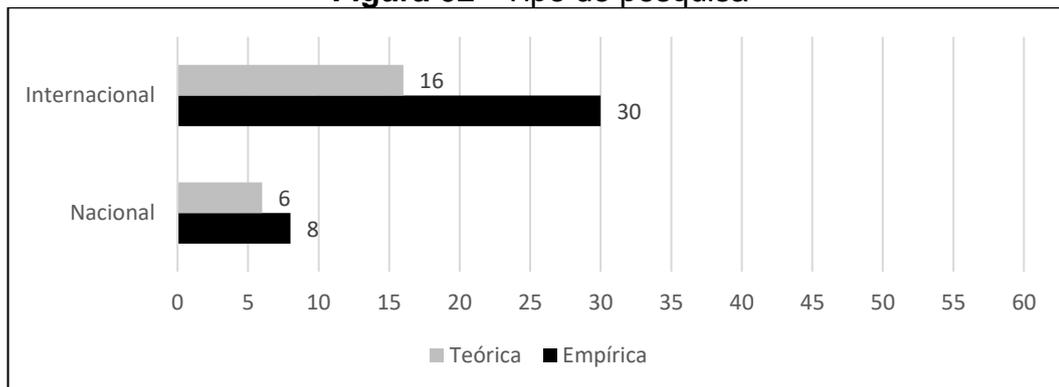
Autores	Publicação	Ano	Qtd.
Salovey, P. Mayer, J. D.	Emotional Intelligence.	1990	38
Mayer, J. D. Salovey, P.	What is emotional intelligence?	1997	25
Goleman, D.	Emotional Intelligence.	1995	23
Goleman, D.	Working with emotional intelligence.	1998	23

Mayer, J.D. Caruso, D. Salovey, P.	Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence.	1999	17
George, J.M.	Emotions and leadership: the role of emotional Intelligence.	2000	16
Mayer, J. D. Salovey, P.	The intelligence of emotional Intelligence.	1993	13
Bass, B.M.	Leadership and Performance beyond Expectations.	1985	11
Sosik, J. J. Megarian, L. E.	Understanding leader emotional intelligence and performance: The role of self-other agreement on transformational leadership perceptions.	1999	11

Fonte: Elaborado pelos Autores (2020).

Comparando os levantamentos nacionais e internacionais somente as obras de Goleman estão presentes em ambos. Destaca-se que Goleman foi o autor responsável pela popularização do termo Inteligência Emocional no meio acadêmico e empresarial, principalmente após o ano 1995 (CARUSO; SALOVEY, 2007; LEE, 2019; LEITE et al. 2019). A figura 02 apresenta essa comparação dos tipos de pesquisa:

Figura 02 - Tipo de pesquisa



Fonte: Elaborado pelos Autores (2020).

Quanto ao tipo de pesquisa observa-se uma tendência pelos estudos empíricos sobre IE e Liderança no âmbito internacional, com 30 dos artigos analisados, e para o âmbito nacional foram identificados oito artigos. Por outro lado, os estudos teóricos internacionais identificados foram 16 e somente 6 artigos nacionais.

Referente à caracterização da produção, no âmbito nacional os autores que mais publicaram foram Alessandra Rodrigues Gonzaga e Janine Kieling Monteiro com 2 artigos cada, enquanto na produção internacional o autor Ronald H. Humphrey aparece com 3 artigos e os autores Peter Salovey e Con Stough com dois artigos cada.

Em relação aos autores mais referenciados nos artigos pesquisados (tabela 10) destaca-se que os três autores em obras nacionais: Daniel Goleman (28 referências), Ricardo Primi (11 referências) e Ana Paula Noronha (9 referências). Já os três autores mais referenciados em obras internacionais são Peter Salovey (202 referências), John D. Mayer, (297 referências) e Daniel Goleman (104 referências).

Tabela 10 - Autores mais referenciados

Nacional	Nº de referencias	Internacional	Nº de referencias
Goleman, D.	29	Salovey, P.	202
Primi, R.	11	Mayer, J.	197
Noronha, A. P.	9	Goleman, D.	104
Caruso, D. R.	7	Caruso, D.	80
Mayer, J. D.	7	Bass, B.M.	62
Muniz, M.	7	Avolio, B.J.	54
Salovey, P.	7	Brackett, M.A.	53
Dantas, M. A.	5	Ashkanasy, N.M.	42
Freitas, F. A.	5	Bar-On, R.	34
Monteiro, J. K.	5	Antonakis, J.	22

Fonte: Elaborado pelos Autores (2020).

Para análise da frequência das palavras (tabela 11) foi utilizada a Lei de Zipf, teoria alicerçada na matemática e na linguística que permite representar quantitativamente os termos que mais se repetem em um determinado texto, sendo possível criar um ranking de palavras-chave permitindo identificar os assuntos científicos mais tratados (CASSETTARI et al. 2015).

Tabela 11 - Análise da frequência das palavras

Nacional		Internacional	
Palavras	Contagem	Palavras	Contagem
emocional	1127	emocional	4770
inteligência	1106	liderança	4335
trabalho	500	inteligência	4144
emoções	429	emoções	1366
liderança	337	transformacional	1197
pessoas	292	líderes	1149
pesquisa	252	gestão	1125
Goleman	251	desempenho	1122
líderes	247	pesquisa	1031
desempenho	246	diário	964

Fonte: Elaborado pelos Autores (2020).

Observa-se na tabela 11, tanto no âmbito nacional quanto no internacional, que as palavras: inteligência, emocional, emoções e liderança aparecem com maior contagem o que pode indicar uma forte relação entre o tema Inteligência Emocional e Liderança corroborando com o aumento de pesquisas sobre os temas apresentados na figura 04, além de demonstrar que a seleção realizada dos artigos envolvendo as duas temáticas está consistente.

Quanto as abordagens (tabela 12), a grande maioria das pesquisas foram quantitativa (78,95%), quantitativa-qualitativa (15,79%) e estudos qualitativos (5,26%). Por fim, quanto a estratégia da pesquisa observou-se uma preferência por levantamento (59,32%), seguido de estudo de caso (30,50%), estudos de caso múltiplos (8,47%) e bibliométrico somente (1,69%). Percebeu-se haver um alinhamento entre as abordagens escolhidas e as estratégias de pesquisa adotada,

ou seja, a maioria das pesquisas são quantitativas e a estratégia mais adotada é a de levantamento.

Tabela 12 - Caminhos metodológicos

Quantidade de artigos			
Abordagens	Nacional	Internacional	Total
Qualitativa	01	01	02
Quantitativa	03	27	30
Quantitativa qualitativa	02	04	06

Quantidade de artigos			
Estratégias da pesquisa	Nacional	Internacional	Total
Estudo de casos múltiplos	02	03	05
Estudo de caso	03	15	18
Bibliométrico	01	-	01
Levantamento (<i>survey</i>)	05	31	35

Fonte: Elaborado pelos Autores (2020).

A tabela 13 apresenta as técnicas para coleta de dados utilizadas nos artigos analisados. Percebeu-se que a maioria dos artigos utiliza o questionário como técnica de coleta de dados, seguida de análises documentais e entrevistas, o que também está alinhado tanto com a abordagem adotada quanto com a estratégia de pesquisa utilizada nas pesquisas (tabela 12).

Tabela 13 - Técnicas de coleta de dados

Técnica de coleta de dados	Quantidade de artigos		
	Nacional	Internacional	Total
Questionário	05	27	32
Análise documental	07	08	15
Entrevistas	02	12	14
Observação	-	06	06
Pesquisa de campo	-	03	03

Fonte: Elaborado pelos Autores (2020).

Foram encontrados 38 artigos empíricos e estes foram agrupados por objetivos e principais resultados (tabela 14) e para este agrupamento recorreu-se a taxonomia Bloom (Bloom et al, 1996; Bloom, 1986; Driscoll, 2000; Krathwohl, 2002), comumente utilizada para a escolha dos verbos na elaboração dos objetivos de pesquisa, uma vez que está estruturada em níveis de complexidade crescente dos processos mentais (conhecimento, compreensão, aplicação, análise, síntese e avaliação), sendo assim cumulativos (FERRAZ e BELHOT, 2010).

Tabela 14 - Objetivos e resultados das pesquisas empíricas

Níveis Taxonomia de Bloom	Objetivos	Principais Resultados	Quant. Artigos
Conhecimento (capacidade de identificar a	Investigar a relação entre IE e desempenho de liderança.	As análises revelaram que existe relação entre a IE e o bom desempenho do líder.	2

informação, partindo de situações anteriores)	Investigar a relação entre IE e gestão de conflitos.	A IE está positivamente associada à gestão construtiva de conflitos, sendo essa relação mais forte para os subordinados do que para os líderes.	1
	Investigar a relação entre os níveis de IE e a eficácia da liderança.	Os líderes que utilizam as competências da IE são mais eficazes.	2
	Investigar a relação entre IE e liderança transformacional.	Foram encontradas relações significativas entre a IE o estilo de liderança transformacional.	10
	Investigar a relação entre estilos de liderança e eficácia de liderança.	A IE pode ajudar para o desenvolvimento dos estilos de liderança pensando na eficácia da liderança.	4
	Investigar relações entre IE e estilo de liderança e eficácia da liderança através do instrumento MSCEIT.	Estes estudos sugerem que não há relações entre a eficácia de um líder e sua inteligência emocional.	1
	Testar se é possível desenvolver a IE conforme o modelo de Mayer e Salovey.	Os resultados dos testes apontam que é possível aprimorar a IE de indivíduos por meio de treinamento do modelo de Mayer e Salovey.	1
Compreensão (capacidade de demonstrar compreensão da informação e de reproduzi-la por meio ideias próprias)	Verificar se há relação entre a IE e desenvolvimento de competências de liderança.	As pesquisas indicam uma relação positiva entre a IE e o desenvolvimento de competências de liderança.	1
	Examinar os efeitos de programas de treinamento de liderança nas pontuações do quociente de IE dos participantes.	Os resultados implicaram que o programa não fez uma diferença estatisticamente significativa nas pontuações de IE dos participantes após comparar suas pontuações de IE antes e depois do treinamento.	1
	Verificar se há a relação entre estresse no trabalho e desempenho no trabalho.	Existe uma relação entre estresse no trabalho e comprometimento no desempenho no trabalho.	1
	Verificar se há relação entre cultura de equipe e desempenho de equipe por meio de conhecimentos e da IE.	Os resultados indicaram significativamente que o compartilhamento de conhecimento e a IE da equipe influenciam positivamente no trabalho da equipe.	2
Análise (capacidade de estruturar a informação, separando as partes e estabelecendo relações para explicá-las)	Analisar a relação entre IE e qualidade de vida dos líderes.	Existe relação entre a IE e qualidade de vida dos líderes, indicando a importância das emoções positivas no bem-estar dos indivíduos.	1
	Analisar a IE dos líderes.	Líderes que possuem alguma competência de IE tendem a ter mais resultados.	10

Fonte: Elaborado pelos Autores (2020).

Percebeu-se, ao analisar a tabela 14, que a maioria das pesquisas realizadas se encontram nos dois primeiros níveis de complexidade da Taxonomia de Bloom (conhecimento e compreensão), sendo poucas classificadas no nível de análise, e nenhuma nos níveis cognitivos superiores (síntese e avaliação). Isso pode indicar que

o campo ainda carece de um maior desenvolvimento relacionado, principalmente, aos níveis de aplicação à análise para poder propiciar uma maior quantidade de informações que suportem a sistematização do conhecimento para criação de algo novo e original (nível de síntese) que possa mais adiante ser validado (nível de avaliação).

Na Tabela 15, demonstra-se as lacunas de pesquisas apontadas nos artigos analisados pelos próprios autores para o desenvolvimento científico sobre os temas Inteligência Emocional e Liderança. Utilizou-se, novamente, como na classificação dos objetivos de pesquisa, a taxonomia Bloom (Bloom et al, 1996; Bloom, 1986; Driscoll, 2000; Krathwohl, 2002), para classificação das lacunas identificadas.

Tabela 15 - Lacunas de pesquisa

Níveis da Taxonomia	Lacunas	Autores
Conhecimento (Capacidade de identificar a informação, partindo de situações anteriores)	Relacionar IE e gestão de conflitos.	(BILGINOĞLU; YOZGAT, 2018; SCHLAERTH; ENSARI; CHRISTIAN, 2013)
Compreensão (Capacidade de demonstrar compreensão da informação e de reproduzi-la por meio ideias próprias)	Compreender a relação entre os temas IE e Liderança.	(DA SILVA, L. D.; CORRÊA, 2019; DA SILVA, N. M. C. et al., 2010; DULEWICZ; HIGGS, 1999; KIM; KIM, 2017; PALMER et al., 2001; PANDEY; RATHORE, 2015; SILVA et al., 2015)
	Compreender o papel da IE na eficácia da liderança.	(EDELMAN; VAN KNIPPENBERG, 2018; LONE; LONE, 2018; MIAO et al., 2018)
	Compreender o processo de aprimoramento da IE.	(GROVES; MCENRUE; SHEN, 2008)
	Identificar o efeito das emoções dos líderes em seu ambiente de trabalho.	(EDELMAN; VAN KNIPPENBERG, 2018; GARDNER; STOUGH, 2001; GONZAGA; MONTEIRO, 2011b; HUMPHREY, 2002; WIRAWAN; TAMAR; BELLANI, 2019)
	Identificar se indivíduos com maior IE são mais capazes de direcionar seu comportamento para tarefas produtivas.	(BRACKETT; SALOVEY, 2006)
	Compreender a visão dos liderados sobre as consequências da aplicabilidade da IE dos líderes.	(VASCONCELLOS; DA SILVA, 2014)
Análise (capacidade de estruturar a informação, separando as partes e estabelecendo relações para explicá-las)	Analisar a contribuição do Coaching para o desenvolvimento da IE do líder.	(ARRUDA et al., 2018)
	Analisar se a IE pode ser usada para melhorar o desempenho da liderança nas organizações.	(BARBOSA et al., 2016; BARLING; SLATER; KEVIN KELLOWAY, 2000; CAVAZOTTE et al., 2012; GONZAGA; MONTEIRO, 2011a; LEITE et al., 2019; LONE; LONE, 2018; MUYIA; KACIREK, 2009; SINGH, 2007; TAI; KAREEM, 2019)

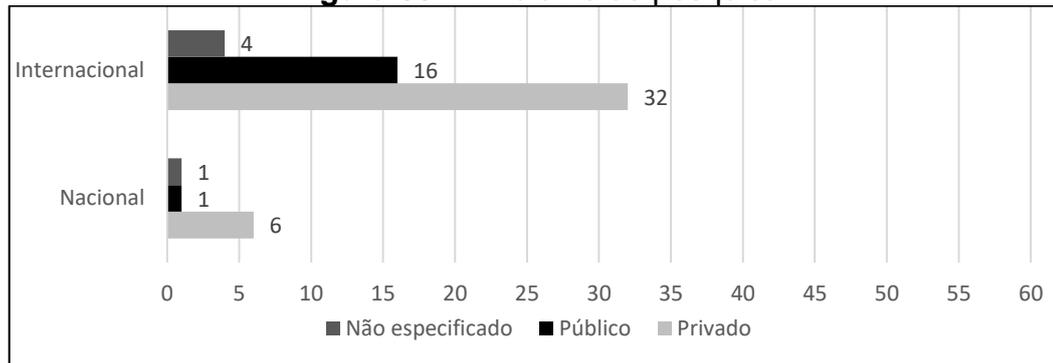
Analisar a relação entre o estilo preferido de um líder com a satisfação e desempenho do liderado.	(BABA; MAKHDOOMI; SIDDIQI, 2019; LI et al., 2016)
Analisar outras habilidades da IE como: confiança, comunicação e formação de equipes.	(JAMSHED; MAJEED, 2019; ZHANG; CAO; WANG, 2018)
Analisar a substituição da IE frente a outros estilos de liderança.	(DOMINGUES et al., 2018)
Analisar a relação entre e o estilo de liderança preferido do líder.	(LI et al., 2016)

Fonte: Elaborado pelos Autores (2020).

Na tabela 15 repete-se o já apontado na análise dos objetivos feita com base na tabela 14. Continua havendo uma carência de estudos no nível de síntese e avaliação, de acordo com a taxonomia de Bloom, o que indica que os estudos relacionando os temas IE e liderança ainda possuem um bom caminho de pesquisa a ser construído, apesar das lacunas apontadas já demonstrarem mais indícios de iniciar estudos relativos a análise, ou seja, com a capacidade de estruturar a informação, separando as partes e estabelecendo relações para explicá-las, diferentemente do observado quando analisados os objetivos dos artigos.

Além disso, constatou-se neste estudo (tabela 14) que cada vez mais as pesquisas sobre a temática IE e liderança buscam entender o comportamento dos líderes através da IE e que o desenvolvimento das competências da IE melhoram o desempenho das lideranças nas organizações, indo ao encontro da primeira lacuna mais citada (tabela 15) que indica a necessidade de mais pesquisas investirem para analisar se a IE pode ser usada para melhorar o desempenho da liderança nas organizações e também com a segunda lacuna mais citada, explorar os temas IE e Liderança. Todas as lacunas existentes de pesquisas apresentadas (tabela 15) apontam caminhos que ainda precisam ser trilhados quando se trata dos temas IE e liderança, caminhos estes que irão continuar contribuindo para um maior amadurecimento do tema e também para uma melhora da sua aplicabilidade dentro das organizações.

E por fim, quanto ao ambiente de pesquisa (figura 03) observou-se a predominância para ocorrência das pesquisas em empresas do setor privado com 38 artigos, no ambiente público com 5 publicações e não especificado com 17 publicações. A maior quantidade de pesquisas no ambiente privado pode estar associada ao fato de uma maior exigência pela entrega de resultados dos cargos de liderança. Isso exige por parte dessas organizações um maior investimento no desenvolvimento da IE de seus líderes, contribuindo para que estes tragam mais resultados para a organização.

Figura 03 - Ambiente de pesquisa

Fonte: Elaborado pelos Autores (2020).

5. Considerações finais

Esta pesquisa de revisão sistemática da literatura teve como objetivo analisar a produção científica publicada em periódicos nacionais e internacionais sobre os temas Inteligência Emocional e Liderança. As análises foram realizadas com base nos 60 artigos identificados que possuíam relação com os temas analisados (IE e liderança).

Observou-se grande predominância das publicações nacional e internacional na área das Ciências Sociais Aplicadas, com um total de 47 artigos. Identificou-se que as obras mais referenciadas têm forte tendência para os Autores Peter Salovey, John D. Mayer e Daniel Goleman, talvez porque Salovey e Mayer (1990) foram os Autores que trouxeram o tema da IE para a comunidade científica e Goleman (1995) foi o autor que popularizou o tema, principalmente no Brasil. A estes Autores junta-se David Caruso com os Autores mais referenciados em todos os artigos analisados.

A análise mostrou haver uma maior tendência a publicações empíricas do que teóricas. Observou-se que a abordagem quantitativa e estratégia de levantamento (*survey*) foram as mais utilizadas nas abordagens metodológicas. A técnica de coleta de dados mais aplicada pelos pesquisadores foi o questionário e o ambiente de pesquisa mais utilizado foi o privado. Quanto a quantidade de palavras mais citadas nos artigos analisados, constatou-se que as palavras: emocional, inteligência, liderança, emoções e trabalho foram as palavras que mais apareceram, o que demonstra relação com os temas desta pesquisa.

De uma forma geral, percebeu-se uma maior produção científica publicada em periódicos internacionais sobre os temas IE e Liderança, representando 78,34% das publicações. Na última década as publicações dispararam com um forte crescimento, principalmente nos dois últimos anos com 10 publicações em 2018 e 11 publicações no ano de 2019, o que indica uma forte tendência para pesquisas futuras relacionadas sobre esses temas, principalmente no ambiente privado, como já vêm indicando os resultados apresentados. No Brasil, identificou-se baixa produtividade sobre os temas analisados em publicações nacionais (13 artigos), representando 21,66% das publicações. Constatou-se que das 4 obras mais referenciadas no Brasil, nenhum dos autores são brasileiros. Essas informações sinalizam a necessidade de maior desenvolvimento de pesquisa sobre os temas IE e Liderança no Brasil, uma vez que foi possível perceber (figura 03) resultados positivos apresentados em pesquisas sobre a relação dos temas pesquisados.

Percebeu-se nos artigos analisados que, cada vez mais, será imprescindível, não somente para o líder, mas também para todos que buscam ter equilíbrio na vida pessoal e profissional, saber lidar com suas emoções e as emoções dos outros. Tratando-se mais especificamente dos líderes organizacionais, estes têm metas a serem cumpridas, recebem cobranças das mais diversas e cada vez mais o mundo corporativo exige deles uma destreza para saber lidar com várias situações e cumprimentos de muitas atividades, exigindo dos mesmos e de sua equipe muito equilíbrio emocional. Talvez seja por este motivo que as pesquisas sobre IE aumentaram nos últimos anos (figura 01), apresentando forte crescente nos anos de 2018 e 2019.

Esta pesquisa trouxe três contribuições importantes: a primeira foi uma melhor compreensão entre a relação dos temas Inteligência Emocional e Liderança, cada vez mais explorado conforme apresentado (figura 01). A segunda está relacionada à análise da produção científica englobando as últimas três décadas demonstrando a presença de estudos crescentes com buscas a compreender a importância da IE e sua relação com as lideranças nas organizações. Outra contribuição deste artigo está relacionada às lacunas de pesquisa apresentadas pelos autores (tabela 15) que podem servir como direcionadores para estudos empíricos futuros, contribuindo para uma melhor compreensão da relação entre os temas Inteligência Emocional e Liderança.

Uma das limitações identificadas neste artigo é a utilização de somente três bases de dados de pesquisa (Google Acadêmico, Scopus e Web of Science). Seria importante ter abrangência de outras bases, como a base de pesquisa internacional Scielo. Quanto as palavras chaves “Inteligência Emocional” e “Liderança”, poderia ter utilizado, também, a palavra “Líder”, ampliando a abrangência da pesquisa. Com base nas lacunas identificadas neste trabalho, se sugere a realização de estudos que busquem compreender como a IE dos líderes afeta de forma negativa ou positiva as emoções de seus liderados e o ambiente de trabalho através da visão dos liderados. Também é importante buscar analisar se a IE pode ser utilizada para melhorar o desempenho dos líderes nas organizações. Espera-se que este estudo possa ser usado como base para novas pesquisas que buscam trazer luz e conhecimento para temas tão atuais, como IE e Liderança.

Referências

- ACKLEY, D. Emotional intelligence: A practical review of models, measures, and applications. *Consulting Psychology Journal*, v. 68, n. 4, p. 269-286, 2016.
- ARRUDA, J. R.; MORAES, J. P.; COLLING, T. Desenvolvendo capacidades da inteligência emocional através do coaching. *Saber Humano*, v. 8, n. 12, p. 92-112, 2018.
- BABA, M. M.; MAKHDOOMI, U. M.; SIDDIQI, M. A. Emotional Intelligence and Transformational Leadership Among Academic Leaders in Institutions of Higher Learning. *Global Business Review*, 2019.
- BADRI-HARUN, A. et al. Emotional intelligence as mediator between leadership styles and leadership effectiveness: A theoretical framework. *International Review of Management and Marketing*, v. 6, n. 1, p. 116-121, 2016.

- BANISTER, D. J.; VAN WEE, B. How to write a literature review paper. *Transport Reviews*, 2015.
- BARBOSA, F. L. S. et al. Fatores determinantes da inteligência emocional no contexto industrial. *Qualitas Revista Eletrônica*, v. 17, n. 3, p. 86-103, 2016.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARLING, J.; SLATER, F.; KEVIN KELLOWAY, E. Transformational leadership and emotional intelligence: an exploratory study. *Leadership & Organization Development Journal*, v. 21, n. 3, p. 157-161, 2000.
- BILGINOĞLU, E.; YOZGAT, U. Impact of strategic leadership on organizational performance, strategic orientation and operational strategy. *Management Science Letters*, v. 8, n. 12, p. 1331-1344, 2018.
- BLOOM, Paul. Intention, history, and artifact concepts. *Cognition*, v. 60, n. 1, p. 1-29, 1996.
- BLOOM, Benjamin S. What We're Learning about Teaching and Learning: A Summary of Recent Research. *Principal*, v. 66, n. 2, p. 6-10, 1986.
- BRACKETT, M. A.; SALOVEY, P. Measuring emotional intelligence with the Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT). *Psicothema*, v. 18, p. 34-41, 2006.
- CARUSO, D. R.; SALOVEY, P. *Liderança com Inteligência Emocional. Liderando e administrado com competência e eficácia*. São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda, 2007.
- CAVAZOTTE, F.; MORENO, V.; HICKMANN, M. Effects of leader intelligence, personality and emotional intelligence on transformational leadership and managerial performance. *Leadership Quarterly*, v. 23, n. 3, p. 443-455, 2012.
- CHOPRA, P. K.; KANJI, G. K. Emotional intelligence: A catalyst for inspirational leadership and management excellence. *Total Quality Management and Business Excellence*, v. 21, n. 10, p. 971-1004, 2010.
- DA SILVA, L. D.; CORRÊA, R. P. A inteligência Emocional como ferramenta para melhoria dos resultados organizacionais. *Revista Empreenda*, v. 3, n. 1, 2019.
- DA SILVA, N. M. C. et al. A inteligência emocional: da clarificação do constructo à sua aplicabilidade ao exercício da liderança. *Psychological*, n. 52-II, p. 623-642, 2010.
- DOMINGUES, J. et al. Inteligência emocional do funcionário como substituto da liderança transformacional. *Revista Ciências Administrativas ou Journal of Administrative Sciences*, v. 24, n. 3, 2018.
- DRISCOLL, Mercy P. *Psychology of learning for instruction*. Needham. MA: Allyn & Bacon, 2000.
- DULEWICZ, V.; HIGGS, M. Can emotional intelligence be measured and developed? *Leadership & Organization Development Journal*, v. 20, n. 5, p. 242-253, 1999.
- EDELMAN, P.; VAN KNIPPENBERG, D. Emotional intelligence, management of subordinate's emotions, and leadership effectiveness. *Leadership Organization Development Journal*, v. 39, n. 5, p. 592-607, 2018.
- EKMAN, P. *A linguagem das emoções*. . São Paulo: Luna de Papel, 2011.

GARDNER, L.; STOUGH, C. Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers. *Leadership organization development journal*, v. 23, n. 2, p. 68-78, 2001.

FERRAZ, Ana Paula do Carmo Marcheti; BELHOT, Renato Vairo. Taxonomia de Bloom: revisão teórica e apresentação das adequações do instrumento para definição de objetivos instrucionais. *Gestão & Produção*, v. 17, n. 2, p. 421-431, 2010.

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

GOLEMAN, D.; BOYATZIS, R.; MCKEE, A. *O poder da Inteligência Emocional*. Rio de Janeiro: Campos, 2002.

_____. *O poder da inteligência emocional: Como liderar com sensibilidade e eficiência*. 2018.

GONZAGA, A. R.; MONTEIRO, J. K. Inteligência emocional e qualidade de vida em gestores brasileiros. *Avaliação Psicológica*, v. 10, n. 2, p. 117-127, 2011a.

_____. Inteligência emocional no Brasil: um panorama da pesquisa científica. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v. 27, n. 2, p. 225-232, 2011b.

GROVES, K. S.; MCENRUE, M. P.; SHEN, W. Developing and measuring the emotional intelligence of leaders. *Journal of Management Development*, v. 27, n. 2, p. 225-250, 2008.

HANSEN, R. et al. Inteligência emocional e engajamento no ambiente de trabalho: Estudo empírico a partir de gestores e equipes. *Revista Gestão Organizacional*, v. 11, n. 1, 2018.

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

JAMSHED, S.; MAJEED, N. Relationship between team culture and team performance through lens of knowledge sharing and team emotional intelligence. *Journal of Knowledge Management*, v. 23, n. 1, p. 90-109, Jan 2019.

JIMÉNEZ, M. Leadership style, organizational performance, and change through the lens of emotional intelligence. *Foundations of Management*, v. 10, n. 1, p. 237-250, 2018.

KIM, H.; KIM, T. Emotional Intelligence and Transformational Leadership: A Review of Empirical Studies. *Human Resource Development Review*, v. 16, n. 4, p. 377-393, 2017.

KRATHWOHL, David R. A revision of Bloom's taxonomy: An overview. *Theory into practice*, v. 41, n. 4, p. 212-218, 2002.

LEE, Y. H. Emotional intelligence, servant leadership, and development goal orientation in athletic directors. *Sport Management Review*, v. 22, n. 3, p. 395-406, Jun 2019.

LEITE, E. D.; DA SILVA, M. J. P.; DE AGUIAR PONTES, P. H. O uso da inteligência emocional como ferramenta da gestão pública na tomada de decisões. *Revista Psicologia Saberes*, v. 8, n. 11, p. 305-319, 2019.

LI, Z. D. et al. Combinative aspects of leadership style and emotional intelligence. *Leadership & Organization Development Journal*, v. 37, n. 1, p. 107-125, 2016.

- LONE, M. A.; LONE, A. H. Does emotional intelligence predict leadership effectiveness? An exploration in non-Western Context. *South Asian Journal of Human Resources Management*, v. 5, n. 1, p. 28-39, 2018.
- MELLO, S. P. T., FONSECA, D. W. T., & SANTOS, A. C. (2015). "Análise bibliométrica da produção científica sobre competências e gestão por competências nos encontros de gestão de pessoas e relações de trabalho - EnGPR-ANPAD", in V EnGPR, Salvador.
- MIAO, C.; HUMPHREY, R. H.; QIAN, S. Emotional intelligence and authentic leadership: a meta-analysis. *Leadership and Organization Development Journal*, v. 39, n. 5, p. 679-690, 2018.
- MUYIA, H. M.; KACIREK, K. An empirical study of a leadership development training program and its impact on emotional intelligence quotient (EQ) scores. *Advances in Developing Human Resources*, v. 11, n. 6, p. 703-718, 2009.
- PALMER, B. et al. Emotional intelligence and effective leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, v. 22, n. 1, p. 5-10, 2001.
- PANDEY, R.; RATHORE, S. The Role of Emotional Intelligence on Transformational Leadership. *International Journal of Asian Business and Information Management*, v. 6, n. 2, p. 50-58, Apr-Jun 2015.
- PINTO, Adilson-Luiz et al. Comparação da Lei de Zipf em conteúdos textuais e discursos orais. *Profesional de la Información*, v. 24, n. 2, p. 157-167, 2015.
- SALOVEY, P.; MAYER, J. D. Emotional intelligence. *Imagination, Cognition Personality and Individual Differences*, v. 9, n. 3, p. 185-211, 1990.
- SANTOS, J. V. et al. Inteligência emocional: Revisão internacional da literatura. *Estudos Interdisciplinares em Psicologia*, v. 9, n. 2, p. 78-99, 2018.
- SCHLAERTH, A.; ENSARI, N.; CHRISTIAN, J. 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, Jan 2013.
- SILVA, E. S. et al. Inteligência emocional e liderança fatores preponderantes nas relações interpessoais das organizações. *Revista Interfaces: Saúde, Humanas e Tecnologia*, v. 3, n. 8, 2015.
- SILVA, L. H. ; GHEDINE, T. (2019). Os caminhos da Competência Coletiva. In: EnANPAD, 2019, São Paulo/SP.
- SINGH, S. K. Competing through leadership: The role of Emotional Intelligence. *International Journal of Work Organisation and Emotion*, v. 2, n. 2, p. 173-185, 2007.
- SOSIK, John J.; MEGERIAN, Lara E. Understanding leader emotional intelligence and performance: The role of self-other agreement on transformational leadership perceptions. *Group & organization management*, v. 24, n. 3, p. 367-390, 1999.
- TAI, M. K.; KAREEM, O. A. The relationship between emotional intelligence of school principals in managing change and teacher attitudes towards change. *International Journal of Leadership in Education*, v. 22, n. 4, p. 469-485, 2019.

- UGOANI, J. N. N.; AMU, C. U.; KALU, E. O. Dimensions of Emotional Intelligence and Transformational Leadership: A Correlation Analysis. *Independent Journal of Management & Production*, v. 6, n. 2, p. 563-584, Apr-Jun 2015.
- VANI, M.; SANKARAN, H.; PRAVEEN KUMAR, S. The essence of emotional intelligence in enhancing leadership effectiveness. *International Journal of Engineering and Advanced Technology*, v. 8, n. 6 Special Issue 2, p. 43-45, 2019.
- VASCONCELLOS, C. G. N.; DA SILVA, M. E. Inteligência emocional de líderes em empresa de confecção. *Revista Reuna*, v. 19, n. 4, p. 81-106, 2014.
- WEINBERGER, L. A. Emotional intelligence, leadership style, and perceived leadership effectiveness. *Advances in Developing Human Resources*, v. 11, n. 6, p. 747-772, 2009.
- WIRAWAN, H.; TAMAR, M.; BELLANI, E. Principals' leadership styles: the role of emotional intelligence and achievement motivation. *International Journal of Educational Management*, v. 33, n. 5, p. 1094-1105, 2019.
- YUKL, G. *Leadership in organizations* 8.NJ: Prentice-Hall.: Upper Saddle River, 2013.
- ZHANG, L.; CAO, T.; WANG, Y. The mediation role of leadership styles in integrated project collaboration: An emotional intelligence perspective. *International Journal of Project Management*, v. 36, n. 2, p. 317-330, 2018.