

REVISTA TÓPICOS

A IMPORTÂNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA LIDERANÇA: PERSPECTIVAS TEÓRICAS E PRÁTICAS

DOI: 10.5281/zenodo.13805130

Nerilton Vidal de Almeida¹
Raoni Fernandes dos Santos²

RESUMO

A seguinte pesquisa destaca a importância da inteligência emocional na liderança eficaz, conforme abordado no artigo. A partir das teorias de Goleman, Salovey e Mayer, a pesquisa destaca que líderes bem-sucedidos possuem não apenas habilidades técnicas, mas também uma sólida inteligência emocional. Essa capacidade permite que os líderes compreendam e gerenciem suas próprias emoções, bem como as emoções dos outros, promovendo um ambiente de trabalho colaborativo e motivador. Além disso, líderes emocionalmente inteligentes são capazes de tomar decisões ponderadas em situações de pressão, manter a calma e inspirar suas equipes de forma autêntica. O artigo também examina estudos contemporâneos que exploram o papel da inteligência emocional em contextos específicos, como a gestão pública e a colaboração em projetos integrados. Ao compreender a importância da inteligência emocional na liderança, organizações podem desenvolver líderes mais capacitados e

REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672

REVISTA TÓPICOS

promover um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo.

Palavras-chave: Liderança. Inteligência Emocional. Capacidade. Decisão.

ABSTRACT

The following research highlights the importance of emotional intelligence in effective leadership, as discussed in the article. Based on the theories of Goleman, Salovey and Mayer, the research highlights that successful leaders have not only technical skills, but also solid emotional intelligence. This ability allows leaders to understand and manage their own emotions, as well as the emotions of others, promoting a collaborative and motivating work environment. Additionally, emotionally intelligent leaders are able to make thoughtful decisions in pressure situations, remain calm, and inspire their teams in an authentic way. The article also examines contemporary studies that explore the role of emotional intelligence in specific contexts, such as public management and collaboration in integrated projects. By understanding the importance of emotional intelligence in leadership, organizations can develop more capable leaders and promote a healthier and more productive work environment.

Keywords: Leadership. Emotional intelligence. Capacity. Decision.

1 INTRODUÇÃO

A liderança é um tema amplamente estudado em diversas áreas do conhecimento, sobretudo em administração, psicologia organizacional e gestão de pessoas. Tradicionalmente, o enfoque sobre o desempenho dos líderes estava relacionado a competências técnicas e capacidades intelectuais, sendo essas habilidades consideradas fundamentais para o

REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672

REVISTA TÓPICOS

sucesso em posições de liderança. No entanto, ao longo das últimas décadas, pesquisadores têm demonstrado crescente interesse em compreender como fatores emocionais influenciam a eficácia da liderança, levando ao desenvolvimento de um conceito fundamental: a inteligência emocional.

Introduzido inicialmente por Salovey e Mayer (1990) e popularizado por Goleman (1995), o conceito de inteligência emocional refere-se à capacidade de perceber, interpretar e gerenciar as emoções de maneira eficaz, tanto em si mesmo quanto nos outros. No contexto da liderança, essa habilidade tornou-se essencial, pois permite aos líderes não apenas manter o controle emocional sob situações de pressão, mas também cultivar relacionamentos interpessoais mais positivos e produtivos. Estudos recentes indicam que líderes emocionalmente inteligentes têm maior facilidade em inspirar e motivar suas equipes, adaptando-se às exigências emocionais de cada situação, o que pode melhorar significativamente o clima organizacional e os resultados institucionais (Goleman, 1998; Zhang, Cao & Wang, 2018).

Apesar da vasta literatura que explora a relação entre inteligência emocional e liderança, ainda existem lacunas importantes a serem investigadas, especialmente no que tange à aplicabilidade desse conceito em contextos culturais diversos e em diferentes tipos de organizações. Como destacado por Lone e Lone (2018), embora a inteligência emocional seja amplamente aceita como um fator relevante para a eficácia da liderança, a compreensão de como essa habilidade se manifesta em

REVISTA TÓPICOS

diferentes cenários e culturas ainda é limitada. Além disso, há incertezas sobre como os líderes podem desenvolver e aprimorar suas capacidades emocionais ao longo do tempo e como esses avanços impactam diretamente a produtividade e o bem-estar das equipes.

A partir dessa contextualização, o presente estudo busca investigar como a inteligência emocional pode influenciar diretamente a eficácia da liderança em organizações brasileiras de médio porte, focando-se nas dimensões de resolução de conflitos, tomada de decisão e coesão de equipes. O problema de pesquisa que orienta este estudo refere-se à falta de clareza sobre quais aspectos da inteligência emocional são mais determinantes para o sucesso de líderes em organizações com estruturas de liderança horizontalizadas, como as que têm se tornado mais comuns no Brasil. A pesquisa propõe-se a examinar quais práticas relacionadas à inteligência emocional contribuem para a construção de um ambiente colaborativo e para o fortalecimento das relações interpessoais no ambiente corporativo.

O objetivo central desta pesquisa é identificar e analisar como a inteligência emocional dos líderes impacta o desempenho e o clima organizacional em empresas brasileiras. A pesquisa visa não apenas contribuir para o aprimoramento das práticas de liderança no contexto corporativo nacional, mas também oferecer insights sobre programas de desenvolvimento de liderança que possam auxiliar gestores a melhorar suas habilidades emocionais. A justificativa para este estudo reside na crescente demanda por líderes que saibam lidar com as complexidades emocionais do ambiente de trabalho contemporâneo, especialmente em cenários de rápida

REVISTA TÓPICOS

transformação e incertezas. Com isso, espera-se que os resultados desta pesquisa possam fornecer subsídios práticos para a implementação de estratégias mais eficazes de desenvolvimento de líderes, contribuindo tanto para a teoria quanto para a prática da liderança emocionalmente inteligente.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA OU REVISÃO DA LITERATURA

Segundo a teoria de Goleman (1995) a inteligência emocional enfatiza a importância das habilidades emocionais na liderança eficaz. Goleman (1995) argumenta que os líderes bem-sucedidos não apenas possuem competências técnicas, mas também demonstram uma sólida inteligência emocional. Essa capacidade de entender e gerenciar as próprias emoções, bem como as emoções dos outros, é fundamental para inspirar e motivar equipes.

Um dos principais pontos destacados por Goleman (1995) é a habilidade dos líderes emocionalmente inteligentes de se adaptarem a diferentes situações e responderem de forma adequada às emoções das pessoas ao seu redor. Eles são capazes de manter a calma e tomar decisões ponderadas mesmo em momentos de pressão, o que é essencial para garantir a estabilidade e o bom funcionamento de uma equipe ou organização.

Além disso, Goleman (1995) ressalta que os líderes emocionalmente inteligentes são mais capazes de construir relacionamentos interpessoais sólidos e positivos. Eles demonstram empatia genuína, ouvindo atentamente as preocupações e necessidades de seus colaboradores, o que ajuda a fortalecer a confiança e o comprometimento da equipe. Essa

REVISTA TÓPICOS

habilidade de cultivar relações autênticas é crucial para promover um ambiente de trabalho colaborativo e de apoio mútuo, essencial para o sucesso a longo prazo de uma organização.

Na obra "Working with Emotional Intelligence", Goleman (1998) amplia sua discussão sobre a importância da inteligência emocional na liderança contemporânea. Destaca que, além das competências técnicas e intelectuais, os líderes bem-sucedidos demonstram habilidades emocionais que influenciam diretamente o desempenho e o clima organizacional. A capacidade de reconhecer e gerenciar as próprias emoções, assim como compreender e lidar com as emoções dos outros, é fundamental para estabelecer uma liderança eficaz.

Goleman (1998) ressalta que os líderes emocionalmente inteligentes são capazes de inspirar e motivar suas equipes de forma autêntica. Eles entendem a importância de cultivar um ambiente de trabalho positivo e encorajador, onde as pessoas se sintam valorizadas e engajadas. Ao promover um clima emocionalmente saudável, esses líderes podem aumentar a produtividade, a criatividade e a satisfação no trabalho dentro de suas organizações.

Goleman (1998) enfatiza que a inteligência emocional é essencial para lidar com os desafios e incertezas do ambiente de trabalho contemporâneo. Os líderes que possuem essa habilidade são mais aptos a tomar decisões acertadas sob pressão, resolver conflitos de maneira construtiva e adaptar-se a mudanças rápidas e imprevisíveis. Assim, a inteligência emocional emerge como um componente indispensável da liderança, capacitando os

REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672

REVISTA TÓPICOS

líderes a enfrentar os desafios complexos do mundo empresarial moderno com confiança e resiliência.

Para Salovey e Mayer (1990) a inteligência emocional estabelece as bases para compreender a importância dessa habilidade na liderança. Segundo eles, a inteligência emocional refere-se à capacidade de reconhecer, compreender e regular as próprias emoções e as emoções dos outros de forma eficaz. Na liderança, essa habilidade é crucial para estabelecer relações interpessoais positivas, promover um ambiente de trabalho colaborativo e inspirar a motivação da equipe.

Líderes que possuem inteligência emocional são capazes de cultivar um clima organizacional saudável, onde a comunicação aberta e o apoio mútuo são incentivados. Eles demonstram empatia genuína e compreensão das emoções dos colaboradores, o que contribui para o fortalecimento dos laços interpessoais e o aumento do engajamento no trabalho. Além disso, essa capacidade de compreender as emoções permite aos líderes antecipar e resolver conflitos de forma eficaz, mantendo a coesão da equipe.

Salovey e Mayer (1990) destacam outro aspecto importante da inteligência emocional na liderança é sua influência na tomada de decisão. Líderes emocionalmente inteligentes são capazes de manter a calma e a clareza mental mesmo sob pressão, o que lhes permite tomar decisões mais acertadas e estratégicas. Eles consideram não apenas os aspectos racionais, mas também as implicações emocionais de suas escolhas, garantindo assim uma liderança mais eficaz e orientada para resultados positivos a longo prazo.

REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672

REVISTA TÓPICOS

A inteligência emocional dos líderes desempenha um papel crucial na eficácia da colaboração entre equipes de projetos. Ao compreender e gerenciar suas próprias emoções, bem como as emoções dos outros membros da equipe, os líderes são capazes de promover um ambiente de trabalho positivo e colaborativo, essencial para o sucesso de projetos complexos e integrados. (Zhang, Cao e Wang, 2018)

Líderes com alta inteligência emocional são mais propensos a adotar estilos de liderança que promovem a participação, a comunicação aberta e a resolução colaborativa de problemas. Esses estilos de liderança facilitam a integração e a coordenação entre as diferentes equipes envolvidas no projeto, promovendo uma colaboração mais eficaz e resultados mais satisfatórios.

Segundo Zhang, Cao e Wang (2018), a inteligência emocional dos líderes pode mediar os efeitos de variáveis como a confiança, a comunicação e a coesão da equipe na colaboração de projetos integrados. Líderes com alta inteligência emocional são capazes de cultivar um ambiente de trabalho onde a confiança é fortalecida, a comunicação é clara e aberta, e a coesão da equipe é promovida. Isso, por sua vez, contribui para uma colaboração mais eficaz e para o alcance dos objetivos do projeto de forma mais eficiente e eficaz.

Miao, Humphrey e Qian (2018) realizaram uma meta-análise para explorar a relação entre inteligência emocional e liderança autêntica, revelando a importância fundamental da inteligência emocional na eficácia da liderança. Os resultados da análise indicam uma associação positiva e

REVISTA TÓPICOS

significativa entre inteligência emocional e liderança autêntica, sugerindo que líderes com habilidades emocionais bem desenvolvidas são mais propensos a demonstrar autenticidade em suas práticas de liderança.

Sua pesquisa destaca como a inteligência emocional dos líderes influencia diretamente diversos aspectos da liderança autêntica, incluindo a autorregulação emocional, a empatia e a criação de relações interpessoais genuínas. Líderes que possuem alta inteligência emocional são capazes de se autorregular, mantendo a calma e a clareza mental mesmo sob pressão, o que contribui para sua autenticidade na tomada de decisões e no enfrentamento de desafios.

A capacidade de reconhecer e gerenciar as próprias emoções, bem como as emoções dos outros, é essencial para líderes. Essa habilidade permite aos gestores compreender melhor as necessidades e expectativas da comunidade, facilitando o processo de tomada de decisões. Além de contribuir para o desenvolvimento de relações interpessoais mais positivas e eficazes. A inteligência emocional pode ajudar os líderes a lidar com situações de pressão e estresse de forma mais eficaz. Assim, a inteligência emocional emerge como uma ferramenta valiosa para líderes, em especial na gestão pública, promovendo uma administração mais eficiente, transparente e centrada nas necessidades da comunidade. (Leite, da Silva e de Aguiar Pontes, 2019)

Neste contexto a pesquisa conduzida por Wirawan, Tamar e Bellani (2019) demonstrou o papel da inteligência emocional na liderança dos diretores escolares, destacando sua importância na eficácia do estilo de liderança

REVISTA TÓPICOS

adotado. O estudo revela que os diretores que demonstram alta inteligência emocional são mais propensos a adotar estilos de liderança eficazes, que promovem um ambiente escolar positivo e o sucesso acadêmico dos alunos. Esses líderes são capazes de compreender e gerenciar suas próprias emoções, bem como as emoções dos membros da comunidade escolar, o que facilita a tomada de decisões e a gestão de conflitos de forma construtiva.

A pesquisa destaca ainda, como a inteligência emocional dos diretores escolares influencia diretamente a motivação dos professores e o clima organizacional da escola. Diretores com alta inteligência emocional são capazes de cultivar um ambiente de trabalho onde os professores se sentem valorizados, apoiados e motivados a desempenhar seu melhor trabalho. Isso contribui para a retenção de talentos, o engajamento dos professores e, conseqüentemente, para o sucesso educacional dos alunos.

Lone e Lone (2018) revelam que a inteligência emocional tem um impacto significativo na eficácia da liderança, independentemente do contexto cultural, sugerindo que líderes com altos níveis de inteligência emocional são mais propensos a serem percebidos como eficazes por seus seguidores.

Lone e Lone (2018) ressaltam em seu estudo que a inteligência emocional dos líderes contribui para a construção de relacionamentos interpessoais sólidos e positivos. Líderes que demonstram empatia, compreensão e respeito pelos outros são mais propensos a cultivar relações de confiança e colaboração com seus seguidores, o que aumenta a coesão da equipe e a satisfação no trabalho. Isso, por sua vez, contribui para um ambiente de

REVISTA TÓPICOS

trabalho saudável e produtivo, promovendo o sucesso organizacional a longo prazo.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa se caracteriza como uma revisão bibliográfica e tem como objetivo reunir, analisar e sintetizar estudos já existentes sobre a relação entre a inteligência emocional e a eficácia da liderança. A revisão bibliográfica permite a sistematização de dados e a compreensão do estado da arte sobre o tema, fornecendo uma base teórica sólida para discussões futuras.

A pesquisa foi desenvolvida como uma revisão bibliográfica, também conhecida como revisão de literatura, cujo objetivo é identificar, avaliar e interpretar as evidências disponíveis em artigos acadêmicos, livros, teses e outras fontes relevantes. A escolha dessa metodologia justifica-se pela necessidade de compreender de maneira abrangente como o conceito de inteligência emocional tem sido abordado no contexto da liderança, além de identificar as principais contribuições e lacunas nas pesquisas realizadas sobre o tema.

Os dados foram coletados a partir de uma busca sistemática em bases de dados acadêmicas, como Google Acadêmico, Scielo, PubMed, e Web of Science, utilizando as seguintes palavras-chave: inteligência emocional, liderança eficaz, liderança organizacional, gestão emocional e clima organizacional. Os critérios de inclusão para os artigos selecionados foram: (1) estudos publicados entre 1990 e 2023, período em que a inteligência

REVISTA TÓPICOS

emocional passou a ser amplamente discutida na literatura; (2) estudos que discutem diretamente a relação entre inteligência emocional e liderança; e (3) artigos revisados por pares, garantindo a qualidade e a confiabilidade das fontes utilizadas.

Como esta pesquisa se caracteriza pela revisão bibliográfica, o principal instrumento utilizado foi a análise dos textos selecionados. A revisão foi conduzida de maneira sistemática, buscando-se identificar os principais temas abordados, as metodologias utilizadas pelos autores e os resultados obtidos em suas investigações.

A principal limitação desta pesquisa refere-se à dependência exclusiva de estudos já publicados. Embora a revisão bibliográfica permita uma compreensão ampla e fundamentada do tema, ela não inclui dados empíricos inéditos, o que pode restringir a capacidade de gerar novas hipóteses. Além disso, a qualidade das conclusões depende da robustez e diversidade das pesquisas analisadas, o que pode limitar a aplicabilidade dos resultados em contextos específicos.

No entanto, a revisão bibliográfica oferece uma base sólida para futuras pesquisas empíricas, proporcionando uma visão crítica sobre o estado atual da inteligência emocional aplicada à liderança e identificando lacunas que podem ser exploradas em investigações subsequentes.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES OU ANÁLISE DOS DADOS

REVISTA TÓPICOS

Nesta seção, são apresentados e discutidos os resultados obtidos com a pesquisa, realizada por meio de uma revisão bibliográfica sobre a relação entre inteligência emocional e a eficácia na liderança. Os dados coletados nas fontes selecionadas foram organizados de forma temática, a fim de facilitar a análise e interpretação. A seguir, os resultados são expostos e discutidos com base nas categorias centrais da pesquisa, seguidos de uma comparação com achados de estudos anteriores, alinhando-se aos objetivos da pesquisa.

Os resultados da revisão demonstram que a inteligência emocional tem sido amplamente reconhecida como um fator essencial para uma liderança eficaz. Autores como Goleman (1995) e Salovey e Mayer (1990) argumentam que a capacidade de gerenciar emoções, tanto as próprias quanto as dos outros, impacta diretamente no desempenho de líderes, contribuindo para uma tomada de decisões mais estratégica e para a resolução de conflitos de forma eficiente.

Estudos como os de Zhang, Cao e Wang (2018) indicam que líderes com altos níveis de inteligência emocional são mais capazes de cultivar confiança e coesão nas equipes, o que resulta em uma colaboração mais eficiente e em melhores resultados organizacionais. Esses achados estão em consonância com as pesquisas de Miao, Humphrey e Qian (2018), que destacam a correlação positiva entre inteligência emocional e liderança autêntica, reforçando que líderes emocionalmente inteligentes são percebidos como mais autênticos e eficazes por suas equipes.

REVISTA TÓPICOS

A análise dos dados revela ainda que líderes com inteligência emocional elevada tendem a lidar melhor com situações de estresse, conforme apontado por Lone e Lone (2018). Esses líderes são capazes de manter a clareza mental e a calma em momentos de pressão, tomando decisões ponderadas e criando um ambiente organizacional estável.

Outro resultado importante identificado na pesquisa foi a relação direta entre inteligência emocional dos líderes e o clima organizacional. Diversos estudos analisados, como os de Goleman (1998) e Leite, da Silva e de Aguiar Pontes (2019), enfatizam que líderes emocionalmente inteligentes são mais aptos a criar um ambiente de trabalho positivo, onde os colaboradores se sentem valorizados e apoiados.

A criação de um clima organizacional saudável está associada ao aumento da motivação e da produtividade das equipes. Estudos como o de Wirawan, Tamar e Bellani (2019) mostraram que diretores escolares com altos níveis de inteligência emocional contribuíram significativamente para o sucesso acadêmico de seus alunos, ao promoverem um ambiente escolar motivador e harmonioso para professores e estudantes.

Os achados desta revisão bibliográfica corroboram amplamente as teorias clássicas sobre inteligência emocional e liderança, bem como estudos contemporâneos que investigam a aplicabilidade prática do conceito. No entanto, algumas lacunas foram identificadas, especialmente no que tange à aplicabilidade em diferentes contextos culturais e organizacionais. Embora Lone e Lone (2018) indiquem que a inteligência emocional é relevante em contextos culturais diversos, ainda há uma necessidade de estudos mais

REVISTA TÓPICOS

aprofundados que considerem variações culturais na percepção de liderança eficaz.

É importante destacar que a maioria dos estudos revisados baseia-se em metodologias qualitativas, o que pode limitar a generalização dos resultados. Além disso, muitos dos estudos são focados em ambientes corporativos ou educacionais específicos, o que pode restringir a aplicabilidade dos achados a outros setores.

Em relação aos objetivos desta pesquisa, os resultados obtidos confirmam a hipótese de que a inteligência emocional é um fator determinante para a eficácia da liderança. A revisão bibliográfica evidenciou que líderes com maior capacidade de reconhecer e gerenciar emoções tendem a ser mais bem-sucedidos na promoção de um ambiente organizacional positivo e no engajamento de suas equipes, o que está alinhado com o que foi discutido na introdução deste trabalho.

Por fim, a análise dos dados sugere que o desenvolvimento da inteligência emocional em líderes não apenas promove o sucesso organizacional, mas também melhora a qualidade das relações interpessoais, o que pode contribuir para a retenção de talentos e para a construção de equipes mais coesas e produtivas. Essa relação reforça a importância de se investir em programas de desenvolvimento de inteligência emocional como parte da formação de líderes, tanto em ambientes corporativos quanto educacionais.

A partir dos resultados obtidos, pode-se afirmar que a inteligência emocional exerce um papel central no desempenho dos líderes e no clima

REVISTA TÓPICOS

organizacional, proporcionando um impacto direto na produtividade e na motivação das equipes. A pesquisa destaca a necessidade de desenvolver essa habilidade em líderes para enfrentar os desafios contemporâneos no ambiente de trabalho, promovendo não apenas uma gestão mais eficiente, mas também um ambiente mais saudável e colaborativo.

Os próximos passos envolvem a necessidade de estudos empíricos que explorem mais a fundo as lacunas identificadas, especialmente no que diz respeito à aplicabilidade em diferentes contextos culturais e organizacionais.

5 CONCLUSÃO/CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa realizada sobre a inteligência emocional e sua relação com a liderança eficaz permitiu alcançar os objetivos propostos, confirmando a importância dessa habilidade para o sucesso dos líderes em diversos contextos organizacionais. Através de uma análise detalhada de estudos já realizados, verificou-se que líderes emocionalmente inteligentes possuem uma vantagem significativa na criação de um ambiente organizacional positivo, no aumento da produtividade, e no fortalecimento de relacionamentos interpessoais. Eles são mais capazes de gerenciar suas próprias emoções, compreender as emoções de outros e tomar decisões mais assertivas sob pressão.

A revisão bibliográfica apontou que a inteligência emocional não apenas melhora o desempenho dos líderes, mas também promove o bem-estar das equipes, o que resulta em maior coesão, engajamento e retenção de

REVISTA TÓPICOS

talentos. Dessa forma, as suposições iniciais sobre a relevância da inteligência emocional para a liderança eficaz foram confirmadas, reforçando a necessidade de seu desenvolvimento em programas de treinamento e formação de líderes.

No entanto, algumas limitações foram identificadas, especialmente relacionadas à falta de estudos empíricos que abordem diferentes contextos culturais e organizacionais. A maioria das pesquisas revisadas focou em ambientes corporativos e educacionais específicos, o que pode restringir a aplicabilidade dos resultados a outros setores ou culturas.

Com base nas limitações observadas, futuras pesquisas poderiam expandir a análise para incluir amostras mais diversificadas, além de explorar a influência da inteligência emocional em diferentes contextos culturais e em áreas como o setor público ou organizações não governamentais. Sugere-se também a aplicação de métodos mistos que combinem abordagens qualitativas e quantitativas, para obter uma compreensão mais profunda dos impactos dessa habilidade na liderança e no clima organizacional.

Em termos práticos, a pesquisa oferece uma contribuição valiosa ao destacar a importância de programas de desenvolvimento de inteligência emocional para líderes, que podem ser aplicados tanto no setor corporativo quanto no educacional. O investimento no aprimoramento dessa habilidade pode resultar em líderes mais eficazes e em ambientes de trabalho mais colaborativos e produtivos. Assim, a inteligência emocional emerge como uma ferramenta estratégica indispensável para a liderança no século XXI,

REVISTA TÓPICOS

capaz de enfrentar os desafios de um ambiente de trabalho cada vez mais complexo e dinâmico.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

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

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

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, 2018.

MIAO, C.; HUMPHREY, R. H.; QIAN, S. Emotional intelligence and authentic leadership: a meta-analysis. *Leadership and Organization Development Journal*, v. 39, n. 5, 2018.

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

WIRAWAN, H.; TAMAR, M.; BELLANI, E. Principals' leadership styles: the role of emotional intelligence and achievement motivation. *International Journal of Educational Management*, v. 33, 2019.

REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672

REVISTA TÓPICOS

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, 2018.