

As conexões entre Inteligência Emocional e Liderança Transformacional: um estudo de revisão sistemática

The connections between Emotional Intelligence and Transformational Leadership: a systematic review study

Las conexiones entre la Inteligencia Emocional y el Liderazgo Transformacional: un estudio de revisión sistemática

Recebido: 15/02/2023 | Revisado: 27/02/2023 | Aceitado: 02/03/2023 | Publicado: 07/03/2023

Erika Marques de Almeida Lima

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1709-291X>
Centro Universitário UNIESP, Brasil
E-mail: erika@iesp.edu.br

Maria da Penha de Lima Coutinho

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3961-2402>
Centro Universitário UNIESP, Brasil
E-mail: mplcoutinho@gmail.com

Adriele Vieira de Lima Pinto

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4126-1795>
Centro Universitário UNIESP, Brasil
E-mail: adri.vlp8@gmail.com

Fabrycianne Gonçalves Costa

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2903-7555>
Centro Universitário UNIESP, Brasil
E-mail: prof1588@iesp.edu.br

Resumo

Este artigo objetivou fazer uma revisão sistemática acerca da interligação entre inteligência emocional e liderança transformacional. Quanto ao primeiro construto relacionado ao conceito de liderança transformacional, este pode ser compreendido enquanto a competência do líder em conduzir o engajamento e a motivação de um grupo de pessoas, e por sua adequação para se obter uma transformação cultural com foco na inovação nas empresas. Foram realizadas buscas por artigos indexados nas bases de dados Scielo e MEDLINE/Pubmed, publicados nos últimos 10 anos (2012-2022). Utilizou-se os descritores, “transformational leadership” e “emotional intelligence”, com o buscador booleano AND para unir os termos. Ao final, 6 artigos foram selecionados, seus dados descritos e seus resumos analisados por meio da Classificação Hierárquica Descendente, processados pelo *software Alceste*. Os resultados evidenciaram que as publicações acerca dos construtos são recentes, datando a partir de 2019. No que tange aos achados, emergiram três classes temáticas: 1) “Tipos de liderança e inteligência emocional no contexto da educação”, 2) “A liderança transformacional como fator mediador para aumento da eficácia de equipes”, e 3) “Inteligência emocional do líder como fator significativo para o desempenho dos funcionários no trabalho”. Nesse sentido, observou-se a escassez de produções sobre a temática em diferentes continentes e realidades, assim como, a necessidade da aplicação de estudos no contexto brasileiro. Dessa forma, considera-se a importância de fomentar pesquisas acerca da inteligência emocional e liderança transformacional, uma vez que estes podem auxiliar no engajamento, motivação e gestão efetiva das emoções próprias nos diferentes setores, equipes e empresas.

Palavras-chave: Inteligência emocional; Liderança transformacional; Revisão sistemática.

Abstract

This article aimed to make a systematic review about the interconnection between emotional intelligence and transformational leadership. As for the first construct related to the concept of transformational leadership, this can be understood as the leader's competence in conducting the engagement and motivation of a group of people, and by its adequacy to obtain a cultural transformation with a focus on innovation in companies. Searches were performed for articles indexed in the Scielo and MEDLINE/Pubmed databases, published in the last 10 years (2012-2022). The descriptors, “transformational leadership” and “emotional intelligence”, were used with the Boolean AND search engine to unite the terms. In the end, 6 articles were selected, their data described and their abstracts analyzed through the Descending Hierarchical Classification, processed by the *Alceste* software. The results showed that the publications about the constructs are recent, dating from 2019. With regard to the findings, three thematic classes emerged: 1) “Types of leadership and emotional intelligence in the context of education”, 2) “Transformational

leadership as a mediating factor for increasing the effectiveness of teams”, and 3) “Emotional intelligence of the leader as a significant factor for the performance of employees at work”. In this sense, there was a shortage of productions on the subject in different continents and realities, as well as the need to apply studies in the Brazilian context. In this way, it is considered important to promote research on emotional intelligence and transformational leadership, since these can help in engagement, motivation and effective management of emotions in different sectors, teams and companies.

Keywords: Emotional intelligence; Transformational leadership; Systematic review.

Resumen

Este artículo tuvo como objetivo realizar una revisión sistemática sobre la interconexión entre la inteligencia emocional y el liderazgo transformacional. En cuanto al primer constructo relacionado con el concepto de liderazgo transformacional, este puede entenderse como la competencia del líder para conducir el compromiso y motivación de un grupo de personas, y por su adecuación para lograr una transformación cultural con foco en la innovación en las empresas. Se realizaron búsquedas de artículos indexados en las bases de datos Scielo y MEDLINE/Pubmed, publicados en los últimos 10 años (2012-2022). Los descriptores, “liderazgo transformacional” e “inteligencia emocional”, se utilizaron con el buscador booleano AND para unir los términos. Al final, se seleccionaron 6 artículos, se describieron sus datos y se analizaron sus resúmenes a través de la Clasificación Jerárquica Descendente, procesada por el software Alceste. Los resultados mostraron que las publicaciones sobre los constructos son recientes, datan de 2019. Con respecto a los hallazgos surgieron tres clases temáticas: 1) “Tipos de liderazgo e inteligencia emocional en el contexto de la educación”, 2) “El liderazgo transformacional como factor mediador para aumentar la eficacia de los equipos”, y 3) “La inteligencia emocional del líder como factor significativo para el desempeño de los empleados en el trabajo”. En ese sentido, hubo escasez de producciones sobre el tema en diferentes continentes y realidades, así como la necesidad de aplicar estudios en el contexto brasileño. De esta forma, se considera importante impulsar la investigación sobre inteligencia emocional y liderazgo transformacional, ya que estos pueden ayudar en el compromiso, la motivación y la gestión eficaz de las emociones en diferentes sectores, equipos y empresas.

Palabras clave: Inteligencia emocional; Liderazgo transformacional; Revisión sistemática.

1. Introdução

A inteligência emocional (IE) é um construto que emergiu na década de 90 do século XX pela obra de Daniel Goleman (1995), após o lançamento o termo foi rapidamente disseminado em diversos segmentos da sociedade (Goleman, 1995; Roberts et al., 2002), principalmente nas empresas quando se passou a utilizar a IE para promover a melhoria do clima organizacional, sobretudo na liderança, por exemplo, como o líder utilizava seu papel, na condução de seus grupos referente a condução, desenvolvimento e alcance das metas da empresa. Desde então, a IE vem sendo associada a capacidade que as pessoas têm em reconhecer e controlar suas próprias emoções, além da consciência e a sensibilidade em relação às emoções dos outros (Ashkanasy et al., 2000; Fisher & Ashkanasy, 2000). Estes autores afirmam que o comportamento no trabalho é afetado diretamente pelos estados emocionais das lideranças e dos seus subalternos. Destarte, a IE foi associada ao conceito de liderança que passou a ser visto como uma competência do líder em conduzir, beneficiar a condução, o engajamento e a motivação de um grupo de pessoas. Para Birkinshaw et al., (2016) a liderança é definida como um processo de influência social, no qual os traços, estilos e comportamentos de algumas pessoas fazem com que outras as sigam. Assim, a liderança passou a ser considerada como um processo que vai para além de simplesmente dar ordens, mas como um facilitador nos processos organizacionais que visam lidar com as mudanças, pressões e extrair o melhor da equipe em situações de adversidades para alcançar os resultados desejados.

Ainda no processo de liderança, o líder necessita fazer uso da empatia, reconhecendo os esforços da equipe, oferecendo suporte, apoio e feedback nos momentos apropriados. Nesse segmento, o líder utiliza de habilidades técnicas, humanas e conceituais a fim de garantir o aprendizado no ambiente empresarial. Vale registrar que existem vários tipos de liderança, dentre elas a transformacional bastante utilizada para conduzir as atitudes dos funcionários (Wang et al., 2011). Para Brillo e Boonstra (2019), o estilo transformacional é adequado para se obter uma transformação cultural com foco em inovação nas empresas. Ainda na visão desses autores, os líderes transformacionais têm uma compreensão profunda dos valores essenciais da sociedade e das necessidades sociais e emocionais das pessoas no entorno da organização. Pesquisas empíricas mostram que um líder transformacional aumenta o engajamento, a satisfação e o desempenho no trabalho dos seus seguidores

(Vincenthöper et al., 2012; Braun et al., 2013; Piccolo, & Colquitt, 2006). Neste direcionamento muitos questionamentos emergem sobre temas como: quais as qualidades que um líder deve ter para alavancar as organizações? quais as melhores formas de liderar? o que justifica a busca pelo entendimento de como algumas pessoas convivem melhor do que outras no ambiente de trabalho. Em face dessas explanações este artigo tem como objetivo fazer uma revisão sistemática acerca da interligação entre os construtos inteligência emocional e liderança transformacional.

2. Metodologia

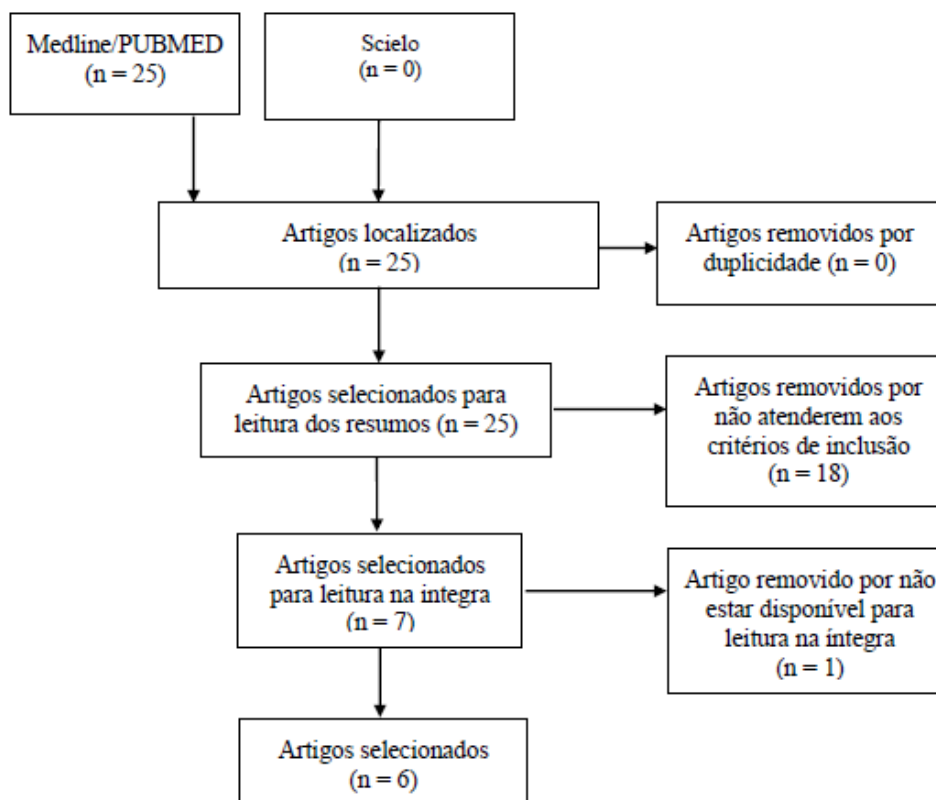
Com base no objetivo proposto uma revisão sistemática da literatura foi desenvolvida a qual conforme Tranfield, Denyer e Smart (2003) e Denyer e Tranfield (2006) visa responder uma pergunta específica sobre um determinado problema, nesse caso possui particular relevância quando se versa de fontes retiradas de artigos científicos. No caso do presente estudo evidenciou-se o seguinte questionamento: Como o tema sobre inteligência emocional relacionada à liderança transformacional vem sendo abordado em artigos científicos?

Para o levantamento dos artigos na literatura, foi realizado uma busca nas bases de dados da Scielo e MEDLINE/Pubmed. Com os seguintes descritores, “transformational leadership” e “emotional intelligence”, com o buscador booleano *AND* para unir os termos. Destaca-se, que para a busca foram utilizados os seguintes critérios de inclusão: artigos empíricos, disponíveis na íntegra, publicados nos últimos 10 anos (2012-2022), com a temática relacionada à liderança transformacional e inteligência emocional.

Foram excluídos artigos pagos, teóricos ou de revisão, teses e dissertações, estudos sem acesso completo, indisponíveis em meio digital e pesquisas empíricas que não fizessem referência direta ao tema proposto no presente estudo, além de artigos repetidos ou materiais que não se encontravam em formato de artigo, à exemplo de resumos simples ou expandidos.

Conforme o fluxograma retratado na Figura 1, inicialmente foram encontrados 25 artigos (Medline/PUBMED = 25; SciELO = 0). Destes foram excluídos 18 artigos por não atenderem aos critérios de inclusão ou não fazerem referência direta ao tema, em seguida mais 1 artigo foi excluído por não estar disponível para leitura na íntegra, sendo selecionados 6 artigos para a análise final.

Figura 1 - Fluxograma do procedimento de busca de artigos.



Fonte: Autores.

Nesse sentido, a revisão do conteúdo selecionado deu-se por meio de duas etapas, a primeira com a síntese dos dados de cada artigo, através de uma análise descritiva destacando, título, autores e ano de publicação, país, área de conhecimento, público-alvo, tipo de pesquisa, e análise dos dados. Na segunda etapa, procedeu-se com a análise dos seis resumos, referentes aos artigos selecionados para a revisão, a partir da Classificação Hierárquica Descendente, processados pelo *software Alceste*.

As análises lexicais e textuais realizadas pelo Alceste foram utilizadas por proporcionar a identificação do contexto em que as palavras ocorrem, possibilitando as pesquisadoras a conhecerem melhor seu teor. Ademais, usar agregar este tipo de análise torna-se pertinente, pois é possível criar categorias que consideram frequências das palavras, seu contexto, nível de relação entre elas e a mensuração pelo Qui-Quadrado e nível de significância, além de apresentarem materiais gráficos que facilitam a visualização do conteúdo analisado (Saraiva et al., 2011).

Considerando as características do programa Alceste, acredita-se que é possível utilizá-lo para analisar os artigos selecionados, conferindo, assim, tratamento estatístico aos resumos científicos com a temática acerca da liderança transformacional e inteligência emocional.

3. Resultados

Primeira parte: síntese dos dados

Na primeira parte do estudo foi realizada a análise descritiva dos dados contidos nos artigos, por meio do seu detalhamento e apresentação, através da Tabela 1. A partir desta organização foi possível obter algumas categorias, a exemplo: a) título do artigo; b) autores/ano de publicação; c) país; d) área de conhecimento; e) público-alvo; f) tipo de estudo; g) análise dos dados.

Tabela 1 - Síntese dos dados referente aos artigos selecionados para revisão.

Título	Autores/ Ano	País	Área de conhecimento	Público-alvo	Tipo de estudo	Análise dos dados
Team Emotional Intelligence: Emotional Processes as a Link Between Managers and Workers.	Mindeguia et al. (2021)	Espanha	Psicologia	4.564 trabalhadores em nível individual e 188 unidades de trabalho e equipes de liderança em nível de grupo (indústria, setor de serviços, educação, distribuição)	Quantitativo	IBM SPSS 24 e Mplus 7 (Estatísticas Descritivas e Índices de Agregação)
Relationship between Leadership and Emotional Intelligence in Teachers in Universities and Other Educational Centres: A Structural Equation Model.	Zurita-Ortega et al. (2019)	Espanha	Saúde Pública	954 professores de ensino particular (Infantil, Primário, Secundário, Cursos de Formação, Universidades e outros)	Quantitativo	software IBM AMOS 23.0. (International Business Machines Corporation, Armonk, NY, EUA) usando análise multigrupo e equações estruturais.
The Effects of Leader Emotional Intelligence, Leadership Styles, Organizational Commitment, and Trust on Job Performance in the Real Estate Brokerage Industry.	Chun-Chang Lee et al. (2022)	Taiwan	Psicologia	388 corretores de imóveis	Quantitativo	Não especificado (modelagem de equações estruturais)
Transformational Leadership, Task-Involving Climate, and Their Implications in Male Junior Soccer Players: A Multilevel Approach	Álvarez et al. (2019)	Espanha	Saúde Pública	625 jogadores de futebol do sexo masculino	Quantitativo	IBM SPSS Statistics versão 20 (IBM Corp., Armonk, NY, EUA) e Mplus versão 8.1, usando estimativa robusta de máxima verossimilhança
Transforming the Emotional Intelligence of the Feeders in Agribusinesses into the Development of Task Performance and Counterproductive Work Behaviors during the COVID-19 Pandemic	Huang, Li e Lee (2021)	Taiwan	Ciências veterinárias	240 criadores de gado de 80 agroindústrias de produção de gado de Taiwan	Quantitativo	Construção de um modelo multinível (estatística de Shapiro-Wilk, análise fatorial confirmatória)

Self-perception of leadership style of dentists: heads of dental departments in community hospitals, Southern Thailand	Por Pan, Trakulmututa e Youravong (2020)	Tailândia	Odontologia	134 chefes de departamentos odontológicos em hospitais comunitários	Quantitativo	EpiData 3.1 ('The EpiData Association', Odense, Denmark); ANOVA, T-Student, correlação de Pearson, regressão linear multivariada.
--	--	-----------	-------------	---	--------------	---

Fonte: Autores.

Nesse sentido, as produções sobre a temática concentraram-se nos últimos quatro anos: 2019 (n=2), 2020 (n=1), 2021 (n=2), 2022 (n=1). As áreas de conhecimento que desenvolveram as pesquisas foram: Psicologia (n=2), Saúde Pública (n=2), Odontologia (n=1), Ciências Veterinárias (n=1), as quais predominaram estudos de cunho quantitativo (n=6). Para o tratamento dos dados coletados nas pesquisas, foram utilizados, principalmente, softwares estatísticos como SPSS, Mplus7, AMOS, EpiData, com análises descritivas e inferenciais.

O contexto de aplicação concentrou-se nos continentes Europeus (n=3) especificamente na Espanha, bem como, no continente Asiático (n=3), nos países da Tailândia (n=1) e Taiwan (n=2). Quanto ao público-alvo houve uma diversidade de equipes de liderança nas áreas da indústria, setor de serviços, educação, imobiliária, agroindústria, hospitalar. Especificamente no contexto educacional foram contemplados diferentes níveis de ensino (infantil, primário, secundário, cursos de formação e Universidades).

Segunda parte da análise: tratamento qualitativo dos resumos

Os artigos referentes dos construtos liderança transformacional e inteligência emocional, quando submetidos a análise lexical, por meio da CHD, constituíram um *corpus* com 6 unidades de contexto iniciais (U.C.I), totalizando 1913 ocorrências, sendo 486 palavras distintas com uma co ocorrência de no mínimo 4.

Destaca-se ainda que a CHD obteve 56 unidades de contexto elementares (U.C.E) e reteve 91,56% do total destas, distribuídas em três classes. Dessa forma, de acordo com a Figura 2, houve a primeira partição em dois eixos principais: o primeiro à esquerda, composto pela classe 1, o segundo, por sua vez foi agrupado em dois subcorpora pelas classes 2 e 3. A seguir são apresentadas as classes e suas principais características, seguindo a ordem de partição do corpus textual, que deve ser lido da esquerda para direita.

Figura 2 - Dendrograma dos resumos que foram selecionados para a revisão da literatura.



Fonte: Autores.

A classe 1, nomeada “Tipos de liderança e inteligência emocional no contexto da educação”, obteve um percentual de 32% das UCE que compuseram o *corpus*, reuniu palavras no intervalo de $X^2 = 14$ (*liderança transformacional*) a $X^2 = 26$ (*níveis*). As variáveis-características dos resumos que contribuíram para o surgimento desta classe foram: o artigo 2, *Relationship between Leadership and Emotional Intelligence in Teachers in Universities and Other Educational Centres: A Structural Equation Model* (Zurita-Ortega et al., 2019); e realização da pesquisa no continente Europeu (Espanha). A seguir são apresentados alguns recortes das UCEs que justificam a denominação da Classe 1:

A liderança transacional relacionou-se negativamente com algumas dimensões da inteligência emocional, dada a relevância da obtenção de poder nesta dimensão. A recompensa de contingência tem um peso de regressão maior na educação não universitária, enquanto a liderança passiva é governada mais pela exceção passiva em professores universitários. O que revela a necessidade de compreensão e gestão efetiva das emoções próprias dos alunos para atuar efetivamente como líder. A motivação intrínseca é mais relevante nos níveis educacionais mais baixos em relação a liderança transacional, a recompensa contingencial tem maior peso de regressão na educação não universitária. Houve uma relação positiva e direta entre os níveis de inteligência emocional e a liderança transformacional em professores não universitários.

A classe 2, nomeada “A liderança transformacional como fator mediador para aumento da eficácia de equipes”, alcançou um percentual das UCEs que envolveu 28% do *corpus*, foi composta por palavras no intervalo de $X^2 = 14$ (*recomendada*) a $X^2 = 35$ (*treinador*). As variáveis-atributos que mais contribuíram para a formação desta classe foram: o artigo 4, *Transformational Leadership, Task-Involving Climate, and Their Implications in Male Junior Soccer Players: A Multilevel Approach* (Álvarez et al., 2019); e realização da pesquisa no continente Europeu (Espanha). A seguir são apresentados alguns enunciados das UCEs que justificam a denominação da Classe 2:

Os efeitos de mediação aparecem no nível da equipe para todos os critérios de resultado e no individual apenas para

esforço extra. A liderança transformacional é recomendada para melhorar o clima de tarefa, a fim de aumentar o esforço extra dos jogadores, suas percepções sobre a eficácia de seu treinador e sua satisfação com seu estilo de liderança.

A classe 3, intitulada “Inteligência Emocional do Líder como fator significativo para o desempenho dos funcionários no trabalho”, representou 40% do *corpus*, e reuniu palavras no intervalo de $X^2 = 5$ (*Inteligência emocional*) a $X^2 = 8$ (*desempenho*). As variáveis que contribuíram para a formação da classe foram: Artigo 1, *Team Emotional Intelligence: Emotional Processes as a Link Between Managers and Workers* (Mindeguia et al., 2021); Artigo 3, *The Effects of Leader Emotional Intelligence, Leadership Styles, Organizational Commitment, and Trust on Job Performance in the Real Estate Brokerage Industry* (Chun-Chang Lee et al., 2022); Artigo 6, *Self-perception of leadership style of dentists: heads of dental departments in community hospitals, Southern Thailand* (Temsiri Por Pan et al., 2020); e pesquisas realizadas no continente Asiático (Tailândia e Taiwan). A seguir são apresentadas algumas UCEs que justificam a denominação da Classe 3:

Embora a liderança transformacional não tenha efeitos diretos, positivos e significativos no desempenho do funcionário no trabalho, a confiança no local de trabalho moldada pelo estilo de liderança de um líder fortalecerá o espírito de uma equipe e aumentará sua moral, afetando indiretamente seu desempenho no trabalho de maneira positiva. A liderança é crucial em todas as profissões e organizações, incluindo a profissão de saúde mental.

4. Discussão

Diante dos resultados descritos, foi possível evidenciar que a temática acerca da liderança transformacional e inteligência emocional, é relativamente recente, tendo em vista que as publicações que foram localizadas datavam de 2019. Constatou-se também o número reduzido de artigos encontrados acerca das temáticas, nesse sentido, apesar da relevância social e acadêmica dos construtos, estes ainda carecem de um maior aprofundamento por parte dos pesquisadores, das diferentes áreas, dentre elas a Psicologia.

Nesse aspecto, foram encontrados dois artigos na área mencionada, um deles de autoria de Mindeguia et al. (2021) e outro de autoria Chun-Chang et al. (2022). Identificou-se ainda, publicações nas áreas da Saúde Pública (Álvarez et al., 2019; Zurita-Ortega et al., 2019), Odontologia (Temsiri Por Pan et al., 2020) e Ciências Veterinárias (Stanley, Li Ming-Way & Yue-Shi Lee, 2021). Outro fator observado é que as pesquisas desenvolvidas foram concentradas nos continentes da Ásia e Europa, mais especificamente realizadas na Espanha, Taiwan e Tailândia. Este cenário aponta para a necessidade de expansão de estudos e pesquisas para outros continentes e países. Dessa forma, evidencia-se o caráter pioneiro da seguinte tese, uma vez que esta visa explorar as temáticas no continente da América Latina, particularmente no panorama brasileiro.

Além desses apontamentos é pertinente destacar que todos os estudos encontrados utilizaram métodos quantitativos para coletar e analisar os dados da pesquisa, sendo assim, torna-se relevante também inserir em novos estudos, a utilização da associação da abordagem quantitativa e qualitativa.

Na segunda parte dos resultados, na análise qualitativa da revisão dos dados, a partir da composição da Classificação Hierárquica Descendente, a classe 1 abrangeu as temáticas da liderança transformacional e inteligência emocional associadas ao contexto da educação. Conforme indicado na pesquisa de Zurita-Ortega et al. (2019), a qual envolveu 954 professores, lecionando em 137 universidades e outras instituições de ensino, com o intuito de verificar o efeito de diferentes tipos de liderança nas dimensões da inteligência emocional, a liderança transformacional depende principalmente da estimulação intelectual em professores universitários, enquanto a motivação intrínseca é mais relevante nos níveis educacionais mais baixos (níveis educacionais primários, secundários). Assim, os professores universitários sentem a necessidade de autodesenvolvimento profissional, cujo componente integral é a combinação de fatores intelectuais e afetivos, inteligência e vontade.

No mesmo estudo houve uma relação positiva e direta entre os níveis de inteligência emocional e a liderança transformacional em professores não universitários, o que revela a necessidade de compreensão e gestão efetivas das emoções próprias e dos alunos, a fim de atuar efetivamente como líder.

Na segunda classe, a predominância dos estudos desenvolvidos na Espanha, especificamente por Álvarez et al. (2019), acerca da liderança transformacional de treinadores e implicações no clima que envolve tarefas em jogadores de futebol, apontaram que a liderança transformacional é recomendada a fim de aumentar o esforço extra dos jogadores, suas percepções da eficácia de seu treinador e sua satisfação com seu estilo de liderança. O estudo aponta que o uso de um estilo de liderança transformacional efetivamente tem melhores resultados pessoais e melhora a equipe como um todo, criando um clima motivacional que envolve tarefas.

Os autores ainda explicam que o treinador exibe um estilo de liderança transformacional, mostrando determinação e confiança em sua equipe, tendo diálogos fluentes e frequentes com os jogadores, estimulando os atletas a participar e comunicar seus pensamentos e sentimentos sobre a equipe e o desempenho individual e criando um clima envolvente de tarefas. Ao fazer isso, eles enfatizam um conceito auto referenciado de habilidade focada no esforço e na aprendizagem, e seus jogadores tendem a fazer esforço extra, percebem seu treinador como mais eficaz e ficam mais satisfeitos com a liderança de seu treinador.

Por sua vez, a classe 3 abrangeu as temáticas da Liderança Transformacional e Inteligência Emocional nos processos de gestão e trabalho em diferentes contextos, empresariais e odontológico. Nesta classe foi evidenciada a importância do desenvolvimento da Inteligência Emocional do líder como fator importante para o desempenho da equipe de trabalho. Assim, destaca-se o estudo desenvolvido por Por Pan et al. (2020), realizado com 134 cirurgiões-dentistas, na Tailândia, que avaliou os comportamentos de liderança auto relatados e os fatores que influenciam os comportamentos de liderança entre dentistas que eram chefes de departamentos odontológicos em hospitais comunitários. A pesquisa apontou que a inteligência emocional, a posição profissional e a percepção do clima organizacional aumentaram significativamente o escore de liderança transformacional. Outro fator apontado pelos autores que influenciou a liderança transformacional foi a posição profissional dos cirurgiões-dentistas. Os cargos de nível Profissional Sênior e de nível Especialista estavam associados ao aumento dos níveis de liderança transformacional. Assim, a experiência de trabalho é mais propensa a aumentar o nível de liderança transformacional.

Neste mesmo direcionamento, Mindeguia et al. (2021), desenvolveu uma pesquisa que reuniu informações de duas fontes: 1.566 gerentes agrupados em 188 equipes pertencentes a um total de 90 empresas e 4.564 trabalhadores das mesmas 90 empresas. Os resultados do estudo apontaram que, a inteligência emocional da equipe de gestão e o estado emocional de "paixão" entre os funcionários tiveram um efeito de mediação completa na relação entre a liderança transformacional das equipes de gestão e a coesão dos funcionários. Nesse sentido, o estudo aponta dentre outros fatores, para a importância das emoções e da afetividade nos níveis individual e de equipe, ressaltando assim por que os gerentes precisam considerar inteligência emocional como uma habilidade importante ao treinar equipes de trabalho.

5. Conclusão

O estudo em tela objetivou desenvolver uma revisão sistemática acerca da interligação dos construtos inteligência emocional e liderança transformacional. Em conformidade com as buscas realizadas, verificou-se a inserção de seis artigos. Nesse direcionamento, com base nas análises transcorridas, observou-se que os principais achados apontaram para uma relação positiva entre a inteligência emocional e a liderança transformacional.

Ademais os estudos retrataram que uma liderança mais efetiva, onde considera e compreende a gestão das emoções dos líderes e pessoas/colaboradores, obtém-se um clima motivacional, que envolve confiança e determinação,

consequentemente fornece melhores resultados para os envolvidos no processo. Dessa forma, foi possível apontar que a inteligência emocional, a posição profissional e a percepção do clima organizacional aumentaram significativamente o escore de liderança transformacional.

Algumas limitações do presente estudo foram observadas, dentre elas: não ter estudos no continente da América Latina e poucas publicações acerca da temática. Sendo assim, vislumbra-se a importância social e acadêmica dos construtos, embora estes ainda necessitem de um maior aprofundamento por parte dos pesquisadores, das diferentes áreas, dentre elas a Psicologia, suscitando a vertente educacional devido também a incipiência de estudos nesse contexto.

Conclui-se com essa pesquisa a sugestão para novos estudos sejam realizados, com o uso de diferentes metodologias como por exemplo, métodos qualitativos, no contexto brasileiro e que reforcem a importância da implementação e interligação da inteligência emocional e liderança transformacional.

Referências

- Álvarez O., Castillo I., Molina-García V., & Tomás, I. (2019). Transformational Leadership, Task-Involving Climate, and Their Implications in Male Junior Soccer Players: A Multilevel Approach. *Int J Environ Res Public Health*, 28,16(19):3649. 10.3390/ijerph16193649.
- Ashkanasy, N. M., Härtel, C. E. J., & Zerbe, W. J. (2000). Emotions in the Work Place: research, theory and practice – introduction. *Administrative Science Quarterly*, 47(2),37. 10.2307/3094814
- Birkinshaw, J., Zimmermann, A., & Raisch, S. (2016). How Do Firms Adapt to Discontinuous Change? Bridging the Dynamic Capabilities and Ambidexterity Perspectives. *California Management Review*, 58(4), 36–58. <https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.36>
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., & Frey, D. (2013). Liderança transformacional, satisfação no trabalho e desempenho da equipe: um modelo de mediação multinível de confiança. *The Leadership Quarterly*, 24 (1), 270-283.
- Brillo, J. & Boonstra, J. (2019). Liderança e cultura organizacional para inovação. Saraiva Educação
- Denyer, D., & Tranfield, D. (2006). Using qualitative research synthesis to build an actionable knowledge base. *Management Decision*, 44,213-227. 10.1108 / 00251740610650201
- Fisher, C. D., & Ashkanasy, N. M. (2000). The emerging role of emotions in work life: An introduction. *Journal of Organizational Behavior*, 21(Spec Issue), 123–129. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(200003\)21:2<123::AID-JOB33>3.0.CO;2-8](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(200003)21:2<123::AID-JOB33>3.0.CO;2-8)
- Galvão, T. F., & Pereira, M. G. (2014). Revisões sistemáticas da literatura: passos para sua elaboração. *Epidemiol. Serv. Saúde*, 23, 183-184. <http://www.scielo.br/pdf/ress/v23n1/2237-9622-ress-23-01-00183.pdf>
- Goleman, D. (1995). *Inteligência Emocional. Objetiva*.
- Lee, C. C., Li, Y. S., Yeh, W. C., & Yu, Z. (2022). The Effects of Leader Emotional Intelligence, Leadership Styles, Organizational Commitment, and Trust on Job Performance in the Real Estate Brokerage Industry. *Front Psychol*, 12,13:881725. 10.3389/fpsyg.2022.881725.
- Huang, S. Y. B., Li, M. W., & Lee, Y. S. (2021) Transforming the Emotional Intelligence of the Feeders in Agribusinesses into the Development of Task Performance and Counterproductive Work Behaviors during the COVID-19 Pandemic. *Animals (Basel)*, 31,11(11):3124. 10.3390/ani11113124.
- Mindeguia, R., Aritzeta, A., Garmendia, A., Martinez-Moreno, E., Elorza, U., & Soroa, G. (2021). Team Emotional Intelligence: Emotional Processes as a Link Between Managers and Workers. *Front Psychol*. 10.3389/fpsyg.2021.619999.
- Piccolo, R. F., & Colquitt, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management journal*, 49(2), 327-340.
- Por Pan, T., Trakulmututa J., & Youravong, N. (2020). Self-perception of leadership style of dentists: heads of dental departments in community hospitals, Southern Thailand. *Int Dent J.*, 70(3):193-200. 10.1111/idj.12544.
- Roberts, R. D., Flores-Mendoza, C. E., & Nascimento, E. (2002). Inteligência Emocional: Um Construto Científico? *Cadernos de Psicologia e Educação Paidéia*, 12 (23), 77-92.
- Saraiva, E. R. A., Coutinho, M. P. L., & Miranda, R. S. (2011). O Emprego do software Alceste e o desvendar do mundo lexical em pesquisas documentais. In M. P. L. Coutinho, & E. R. A. Saraiva (Orgs.), *Métodos de pesquisa em Psicologia Social: perspectivas qualitativas e quantitativas* (67-94). João Pessoa: Editora Universitária.
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal Management*, 14,207-222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>
- Vincent-Höper, S., Muser, C., & Janneck, M. (2012). Transformational leadership, work engagement, and occupational success. *Career Development International*, 17 (7), 663- 682.
- Wang, G., Oh, I., Courtright, S. H., Amy, E., & Colbert, A. E. (2011). Liderança transformacional e desempenho em critérios e níveis: uma revisão meta-analítica de 25 anos de pesquisa. *Group & Organization Management*, 36 (2) 223-270. 10.1177 / 1059601111401017.
- Zurita-Ortega, F., Olmedo-Moreno, E. M., Chacón-Cuberos, R., Expósito López, J., Martínez-Martínez, A. (2019). Relationship between Leadership and Emotional Intelligence in Teachers in Universities and Other Educational Centres: A Structural Equation Model. *Int. J. Environ. Res. Public Health*, 17, 293. <https://doi.org/10.3390/ijerph17010293>