

**COMPETÊNCIA EMOCIONAL DA LIDERANÇA E SEUS IMPACTOS NOS
TRABALHADORES E NAS ORGANIZAÇÕES****Silvana Regina Ampessan Marcon, Ana Paula Sosnoski, Claudia Fadanelli****RESUMO**

O ambiente organizacional contemporâneo é marcado por rápidas transformações, intensa competitividade e crescentes pressões por resultados. Nesse cenário, a atuação dos líderes exige mais do que competências técnicas, demandando habilidades socioemocionais capazes de lidar com a complexidade das relações interpessoais, conflitos e demandas diversas. A competência emocional, nesse contexto, emerge como um diferencial estratégico para a construção de ambientes de trabalho saudáveis, colaborativos e produtivos. Este artigo, de natureza qualitativa, com caráter exploratório e descritivo, foi desenvolvido por meio de revisão bibliográfica com o objetivo de analisar os impactos da competência emocional da liderança tanto nos trabalhadores quanto nas organizações. Os resultados da revisão apontam que líderes emocionalmente competentes contribuem para a prevenção do adoecimento psicológico, favorecem a motivação, a resiliência e a coesão das equipes, além de promoverem maior engajamento e satisfação no trabalho. Do ponto de vista institucional, destacam-se benefícios como a redução de conflitos, o fortalecimento da confiança, menores índices de absenteísmo e a melhoria do desempenho coletivo. Evidências também indicam que a liderança positiva, pautada em valores humanos como confiança e comunicação assertiva, potencializa a aprendizagem organizacional e a cooperação entre equipes.

Palavras-chave: Liderança positiva; Competência emocional; Gestão de pessoas.

1 INTRODUÇÃO

O ambiente organizacional tem sido marcado por rápidas transformações, crescente competitividade e constantes pressões com foco em resultados. Nesse contexto, a atuação dos líderes ultrapassa a dimensão técnica da gestão e passa a demandar habilidades socioemocionais capazes de lidar com situações das mais diversas complexidades, conflitos interpessoais e necessidades diversas proveniente de demandas dos colaboradores. Dessa forma, a competência emocional da liderança surge como um elemento de destaque e diferencial para promover ambientes de trabalho mais saudáveis, produtivos e colaborativos.

Na atualidade, marcada pela globalização, a liderança requer novas formas de atuação, voltadas para as emoções e com enfoque para os valores humanos. A gestão baseada na humanização favorece a autenticidade e o engajamento, evitando práticas impostas que tendem a gerar desmotivação. A utilização de valores essenciais, como confiança e comunicação assertiva torna-se fundamental para fortalecer relações entre líderes e liderados, permitindo maior motivação e crescimento conjunto. Nesse contexto, o líder precisa refletir sobre suas atitudes, equilibrar relações pessoais e profissionais e conduzir suas ações com entusiasmo, conhecimento e habilidade. A confiança e a afetividade passam, assim, a ser pilares indispensáveis para o fortalecimento de vínculos e para a construção de uma liderança eficaz e sustentável (SILVA, 2014).



Diante desse cenário, torna-se relevante compreender como a competência emocional da liderança influencia no cotidiano organizacional, afetando tanto os colaboradores quanto os resultados institucionais. O presente artigo tem como objetivo analisar os impactos positivos da competência emocional dos líderes sobre os trabalhadores e sobre as organizações, destacando sua importância para a promoção de ambientes de trabalho mais eficazes e com impactos positivos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Competência emocional

A competência emocional constitui-se em um elemento fundamental para o desempenho profissional e a qualidade das relações interpessoais no ambiente de trabalho. Mayer e Salovey (1997) definem a inteligência emocional como a habilidade de perceber, avaliar e expressar emoções, bem como utilizá-las para facilitar o pensamento, compreender e regular as emoções em si e nos outros. Essa concepção ampliou o campo de estudo das competências socioemocionais, reconhecendo-as como recursos desenvolvíveis em diferentes contextos.

No âmbito das organizações, Goleman (1995, 1998) popularizou o tema ao demonstrar que o êxito profissional depende não apenas de capacidades técnicas, mas também da gestão das próprias emoções e da interação eficaz com os outros. Para o autor, competências como autoconsciência, autorregulação, empatia e habilidades sociais são essenciais para liderar equipes, prevenir conflitos e favorecer ambientes colaborativos.

Pesquisas empíricas evidenciam que indivíduos com maiores competências emocionais tendem a apresentar níveis mais elevados de satisfação no trabalho, melhores relações interpessoais e menor propensão ao estresse (LOPES et al., 2006). Na perspectiva da liderança, Boyatzis (2018) destaca que a competência emocional está fortemente associada à liderança ressonante, capaz de engajar equipes e promover o bem-estar coletivo.

Dessa forma, as competências emocionais configuram-se como recursos estratégicos para as organizações, tanto na gestão de pessoas quanto na promoção da saúde ocupacional. Investir no desenvolvimento dessas habilidades, por meio de programas de capacitação e práticas de aprendizagem socioemocional, favorece a construção de ambientes laborais mais saudáveis, resilientes e produtivos (CHERNISS, 2010; SÁNCHEZ-GÓMEZ; BRESO, 2019).

2.2 Liderança e a gestão de pessoas

As transformações sociais, econômicas e políticas impactam diretamente o ambiente organizacional, exigindo adaptações nos processos internos e no modelo de gestão. Nesse contexto, o papel do líder torna-se essencial, pois deve alinhar as demandas da organização às expectativas de colaboradores, sociedade e acionistas. A gestão de pessoas, portanto, busca administrar recursos humanos de forma eficiente e eficaz, considerando a evolução do comportamento social. A liderança, longe de substituir teorias anteriores de gestão, deve complementar esses estudos, oferecendo alternativas que atendam às necessidades atuais. O líder, além de impulsionar os objetivos organizacionais, também exerce função motivadora e influencia a vida de seus colaboradores, podendo atuar de maneira positiva ou negativa sobre suas dimensões profissionais e pessoais (COLBERT, 2022).



Nesse sentido, é importante analisar a interligação necessária dos constructos de liderança positiva e competência emocional, para clarificar as possibilidades que se apresentem contemporaneamente no exercício dessa missão.

Para Campelo, Gomes, Melo e Araújo (2023) o líder que faz a diferença e se destaca na organização é aquele que desenvolve a sua inteligência emocional como forma de compreender, reconhecer e gerenciar as suas próprias emoções e sentimentos, para assim impulsionar suas relações frente às equipes e manter a motivação. Ter domínio dessa competência se torna indispensável para o líder e impacta diretamente aos seus liderados.

Nesse contexto, a competência emocional se apresenta como um diferencial, uma vez que líderes capazes de perceber e gerir emoções fortalecem a coesão da equipe, promovem a comunicação assertiva e estimulam um clima organizacional mais colaborativo. A ausência dessas habilidades, ao contrário, pode resultar em ambientes marcados por conflitos, desmotivação e baixa produtividade, em um cenário desfavorável.

2.3 Impactos nos trabalhadores

A postura do líder influencia diretamente a saúde psicológica da equipe, contribuindo para a prevenção de burnout, para o desenvolvimento da resiliência e para a construção de relações interpessoais mais saudáveis. Assim, a competência emocional funciona como um fator protetivo contra os efeitos negativos das pressões organizacionais, promovendo bem-estar individual e coletivo.

Ao referir-se a bem-estar, (a versão considerada no presente é aquela voltada ao trabalho) é importante considerar que se trata de um constructo subsidiado por diversos elementos. Alguns fatores envolvidos são: salário (e benefícios); tipo de tarefas executadas; condições físicas de trabalho; aproveitamento das competências individuais. Ainda, observa-se que o bem-estar no trabalho está estritamente ligado ao sentimento de felicidade, atrelado a componentes afetivos e pode ser expressado pelos trabalhadores através de comportamentos e ações que demonstrem satisfação com aquilo que fazem, que é realizado com propósito, mantendo certa adequação entre os ganhos financeiros, o desempenho e a dedicação empregada (KANAN; MARCON, 2017).

A percepção do bem-estar no trabalho também pode ser constatada pelos trabalhadores através de como é realizada a gestão dos recursos humanos, o quanto o trabalho desenvolvido é valorizado e o impacto que ele gera na comunidade em geral.

Na obra de Chambel (2016), é mencionada a Percepção do Suporte Organizacional, que diz respeito ao quanto o colaborador possui afiliação, ou seja, o quanto eles sentem que fazem parte genuinamente da organização e que podem contar com ajuda caso seja necessário, auxiliando na satisfação de algumas necessidades primárias.

Quando constata a prevalência do bem-estar no trabalho, gerado pelo estado psicológico positivo, é possível notar a diminuição do estresse, mais especificamente do temido burnout e do aumento da confiança, autoeficácia e do *engagement*.

Por mais que sejam belas palavras e conceitos agradáveis, seguir uma teoria puramente positiva em todos os momentos é o que torna a função da liderança desafiadora. Antes de ser líder, trata-se de uma pessoa que possui suas próprias acepções sobre a vida e reações às relações de convívio. Atrelado a isso, não podemos ignorar que a toxicidade das emoções é condição inerente ao ser humano.



Logo, estar envolvido frequentemente com questões emocionais complexas trazem efeitos negativos advindos dessa exposição, por vezes, dolorosa, que exigem dos gestores habilidades ainda mais desenvolvidas em comparação com os demais. Por essa razão, a importância de conhecer possíveis vulnerabilidades de cada líder, sendo que o próprio líder precisa dessa clareza sobre si, podendo assim trabalhar suas emoções com o devido amparo psicológico, físico entre outros cuidados necessários.

Após o aprofundamento dessa importante percepção sobre si, que deveria ser estimulado pelas organizações, sobre o seu comportamento, suas reações e como pode desenvolver sua inteligência emocional à condução dos demais colaboradores pode se dar de maneira mais sensível e humanizada, uma vez que, compreendendo melhor como funcionamos, gera um olhar mais afetuoso pelas questões dos outros.

Ao observarmos os requisitos para ocupar cargos de alta gestão, em níveis estratégicos, as mudanças ao longo do tempo inclinam-se para a valorização de atributos de relacionamento, em detrimento das competências puramente técnicas o que vem direcionando cada vez mais a atuação de pessoas que trabalham diretamente com pessoas para o aprimoramento dos fatores que compõem o capital psicológico, como a autoeficácia, otimismo, esperança e resiliência.

Faz-se necessário desmistificar a ideia do líder que apenas está para vigiar e/ou punir, mas salientar as diversas funções e competências que os seres humanos que ocupam esse cargo precisam aprimorar perenemente para se manter saudável, com emoções equilibradas e, assim, gerar um ambiente de trabalho adequado.

2.4 Impactos nas organizações

A competência emocional também se mostra estratégica no processo de tomada de decisão, uma vez que líderes equilibrados emocionalmente conseguem avaliar situações de forma mais racional, evitando respostas impulsivas que poderiam comprometer os resultados organizacionais. Dessa forma, a liderança emocionalmente competente contribui não apenas para o bem-estar dos trabalhadores, mas também para a sustentabilidade das organizações a longo prazo.

Existe uma relação significativa entre a inteligência emocional dos líderes e os resultados institucionais, incluindo maior engajamento dos colaboradores, fortalecimento da confiança e aumento da satisfação no trabalho. Nesse sentido, organizações que contam com líderes emocionalmente competentes tendem a apresentar menores índices de absenteísmo, além de maior comprometimento das equipes (KAFETSIOS; ZAMPETAKIS, 2008).

De acordo com Andrade-Vieira, Lima e Maciel (2023) a liderança positiva atua como modelo comportamental, estimulando a equipe para atingir as metas e melhor desempenho coletivo, fortalecendo a cultura de cooperação. Pinheiro e Oliveira (2024) destacam que líderes positivos melhoram a comunicação, reduzem atritos internos e antecipam problemas operacionais, resultando em processos de trabalho mais eficientes.

Willerding et al. (2022) destacam que a liderança positiva busca compreender e fortalecer o impacto da atuação dos gestores no ambiente organizacional, contribuindo tanto para o desenvolvimento dos líderes já atuantes quanto para a formação de novos gestores. Além disso, o conceito integra teorias clássicas e contemporâneas de liderança, destacando elementos que sustentam a construção de ambientes mais saudáveis e produtivos.



Andrade-Vieira e Puente-Palacios (2023) mostram que essa abordagem da liderança positiva favorece ambientes organizacionais de aprendizagem em equipe e melhora do engajamento dos funcionários. Por exemplo, uma pesquisa com equipes de diversas empresas no Brasil mostrou que estilos de liderança transformacional e transacional, quando integrados sob um perfil de liderança positiva, evidenciam que líderes que inspiram, valorizam o outro e promovem feedbacks positivos fomentam não só a troca de conhecimento, mas também ações colaborativas que beneficiam o desempenho da equipe de forma geral.

Nessa perspectiva, não podemos ignorar o fato de que a grande maioria das organizações visa a produtividade, e os recentes estudos demonstram que o bem-estar dos líderes e, consequentemente das equipes tem possibilitado elevar o aproveitamento sem ferir ou comprometer a saúde, tanto física como mental dos envolvidos.

Importante destacar que para se ter equilíbrio e um bom contexto laboral, não devemos evitar todo e qualquer tipo de situação indesejável, ou presumir que a geração de estresse é sempre negativa e oriunda da ausência de competência do líder ou de seus liderados.

Para Quick et al. (2004) um ambiente de trabalho saudável não é aquele totalmente livre de estresse, mas sim aquele em que se produz a quantidade necessária para motivar e engajar os colaboradores, sem ultrapassar limites que levem ao distresse e aos efeitos prejudiciais associados.

Líderes emocionalmente competentes são capazes de reconhecer e controlar melhor suas próprias emoções e, assim, orientar seus times de forma a gerar o chamado estresse positivo, fortalecendo a motivação, a resiliência e a produtividade, ao mesmo tempo em que evitam práticas abusivas que acarretam sofrimento e queda de desempenho, desenvolvendo o eustresse.

2.5 O exercício da liderança

Peter Senge menciona Confúcio em sua obra, referindo que "Para se tornar um líder, primeiro você precisa se tornar um ser humano". Relembrando que quem exerce a liderança é, antes de tudo, alguém que também precisa de cuidado, apoio, treinamento, desenvolvimento e suporte.

O ser que desempenha funções de liderança deve apresentar resultados aos superiores, representar os interesses dos colaboradores, atuar como suporte psicológico em muitos momentos, dar suporte técnico para as equipes entre outras diversas atividades que podem não estar descrita no rol de funções propriamente ditas, mas que compõem parte do chamado "trabalho vivo".

Essa figura do líder puramente técnico está cada vez mais obsoleta, onde o líder era apenas aquele que transmitia as ordens e monitorava se elas estavam sendo seguidas, devendo cumular habilidades multidisciplinares para proporcionar condições de cooperação e confiança.

Por mais que algumas pessoas tenham melhor predisposição para o exercício da liderança, é necessário observar as condições de trabalho e de organização do trabalho, pois levando em consideração uma visão estratégica positiva, pode-se direcionar para uma melhor lucratividade e, mesmo assim, proporcionar uma melhor qualidade para os seus colaboradores. (KANAN; MARCON, 2017).



Para Senge (2013), o novo trabalho do líder é atuar como designer, professor e guardião. Essa função, no entanto, é indissociável da competência emocional, que tem no autoconhecimento seu pilar central. Somente ao compreender suas próprias emoções e modelos mentais, o líder adquire a clareza e a autenticidade necessárias para projetar uma visão genuína, ensinar o pensamento sistêmico e ser um guardião eficaz, pois a liderança externa é um reflexo direto do desenvolvimento interior.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente artigo caracteriza-se como uma pesquisa de natureza qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, desenvolvida por meio de revisão bibliográfica integrativa referente as bibliografias da disciplina Processos de Gestão, Risco e saúde dos trabalhadores do Programa de Pós-Graduação em Psicologia. Também foi realizada busca em base de dados (SciELO e CAPES) utilizando como descritores “liderança positiva”, “competência emocional”, “inteligência emocional” e, ainda, consultadas obras literárias das áreas da psicologia e administração, visando integrar as diferentes áreas identificando a ótica de cada uma delas em matéria de liderança e competências de gestão de pessoas.

Como critério de inclusão dos estudos identificados, considerou-se publicações correlacionadas a delimitação do tema, disponíveis em português com acesso aberto, nos últimos 20 anos. Foram excluídos todos os materiais voltados apenas para exposição superficial do assunto sem adentrar na exposição ou conceituação dos constructos mencionados. Foram encontrados 16 estudos.

Esse tipo de estudo tem como finalidade reunir, analisar e discutir produções científicas já publicadas sobre a temática de interesse, competência emocional da liderança e seus impactos nos trabalhadores e nas organizações, permitindo uma compreensão ampliada do fenômeno sem a necessidade de investigação empírica direta.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A competência emocional emerge como elemento essencial para o desempenho profissional e para a qualidade das relações interpessoais no ambiente de trabalho. Para Mayer e Salovey (1997), a inteligência emocional corresponde à habilidade de perceber, compreender e regular emoções, aspecto ampliado por Goleman (1995, 1998), que destacou a relevância de competências como empatia, autoconsciência e autorregulação para o êxito profissional e a construção de ambientes colaborativos. Estudos empíricos reforçam que indivíduos emocionalmente competentes apresentam maiores níveis de satisfação, engajamento e menor propensão ao estresse (LOPES et al., 2006; BOYATZIS, 2018). Assim, investir em programas de desenvolvimento socioemocional contribui para a promoção da saúde ocupacional e para ambientes organizacionais mais resilientes (CHERNISS, 2010; SÁNCHEZ-GÓMEZ; BRESO, 2019).

No contexto da gestão de pessoas, as transformações sociais e econômicas exigem que líderes alinhem demandas organizacionais às expectativas de colaboradores e sociedade. A liderança, ao complementar teorias clássicas de administração, deve incorporar a competência emocional como diferencial estratégico. O líder que compreende e regula suas emoções potencializa a motivação, fortalece a coesão das equipes e promove um clima



organizacional mais saudável, enquanto a ausência dessas competências pode gerar conflitos e queda de produtividade (COLBERT, 2022; CAMPELO et al., 2023).

A postura do líder também influencia diretamente a saúde mental dos trabalhadores, atuando como fator protetivo contra Burnout e promovendo resiliência e bem-estar. Elementos como reconhecimento, valorização e suporte organizacional fortalecem a percepção de pertencimento e confiança, reduzindo o estresse e ampliando o engagement (KANAN; MARCON, 2017; CHAMBEL, 2016). Contudo, lidar com emoções complexas exige do gestor autoconhecimento e suporte adequado, de modo a humanizar sua liderança e equilibrar demandas produtivas com a qualidade de vida no trabalho.

Para as organizações, líderes emocionalmente competentes representam recurso estratégico, pois contribuem para processos decisórios mais racionais, redução do absenteísmo e maior comprometimento das equipes (KAFETSIOS; ZAMPETAKIS, 2008; ANDRADE-VIEIRA; LIMA; MACIEL, 2023; PINHEIRO; OLIVEIRA, 2024). A liderança positiva integra estilos transformacionais e transacionais, favorecendo cooperação, aprendizagem coletiva e fortalecimento da cultura organizacional (WILLERDING et al., 2022; ANDRADE-VIEIRA; PUENTE-PALACIOS, 2023). Nesse sentido, um ambiente saudável não é aquele livre de estresse, mas sim aquele em que o estresse se transforma em eustresse, mobilizando energia produtiva sem comprometer a saúde (QUICK et al., 2004).

Por fim, o exercício da liderança, segundo Senge (2013), deve ser concebido como função de designer, professor e guardião, apoiada no autoconhecimento e na competência emocional. Essa concepção rompe com a visão do líder puramente técnico e reconhece a necessidade de habilidades multidisciplinares para sustentar cooperação, confiança e inovação. Assim, a liderança baseada em competência emocional não apenas favorece o desenvolvimento individual e coletivo, como também contribui para a sustentabilidade organizacional a longo prazo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo evidenciou que a competência emocional da liderança se constitui como um recurso estratégico importante no cenário organizacional na atualidade. Ao longo da discussão, evidencia-se que líderes emocionalmente competentes não apenas fortalecem a coesão das equipes, mas também promovem um clima de confiança, motivação e cooperação, elementos que impactam diretamente nas equipes.

Do ponto de vista dos trabalhadores, a liderança positiva contribui para a prevenção de problemas de saúde mental, além de estimular a resiliência e a construção de relações interpessoais mais saudáveis. Esse aspecto mostra que a atuação do líder transcende a esfera técnica da gestão, alcançando dimensões humanas essenciais para a sustentabilidade das práticas de trabalho.

Já nas organizações, os resultados apontam que a competência emocional da liderança influencia diretamente em ações como o engajamento, a satisfação no trabalho e a redução de absenteísmo. Além disso, a capacidade de equilibrar razão e emoção nos processos decisórios permite que líderes contribuam para maior inovação, eficiência e sustentabilidade institucional.

Assim, pode-se concluir que a liderança positiva e baseada em competências emocionais deve ser considerada um diferencial competitivo para as organizações que desejam manter-se inovadoras em um ambiente de constantes transformações.



REFERÊNCIAS

- ANDRADE-VIEIRA, R. F.; LIMA, R. C. D.; MACIEL, L. C. O impacto da liderança nos comportamentos de cidadania organizacional. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 39, e39125, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1590/0102-3772e39125>.
- BOYATZIS, Richard E. **The competent manager: A model for effective performance**. Hoboken: John Wiley & Sons, 2018.
- CAMPELO, A. M.; GOMES, C. H. C.; MELO, D. T. S.; ARAÚJO, L. G. L. Liderança emocional: aspectos psicológicos atrelados aos cargos de alta gestão. **Revista Vox Metropolitana**, n. 8, p. 164-180, 2023. DOI: <https://doi.org/10.48097/2674-8673.2023n8p11>.
- CHAMBEL, Maria José (Org). **Psicologia da saúde ocupacional**, Ed. Pactor: Lisboa, 2016.
- CHERNISS, Cary. Emotional intelligence: Toward clarification of a concept. **Industrial and Organizational Psychology**, v. 3, n. 2, p. 110-126, 2010.
- COLBERT, V. D. A importância da liderança positiva na gestão de pessoas. **Revista Conexão SIPAER**, Fortaleza, v. 10, n. 216, 2022. DOI: <http://dx.doi.org/10.35265/2236-6717-216-09487>. Acesso em: 12 set. 2025.
- FIDALGO, Adriano Augusto. **O foco triplo: uma abordagem para a educação**, de Daniel Goleman; Peter Senge. Tradução Cássio Arantes Leite, Rio de Janeiro: Objetiva, 2015. 128 p. Cadernos de Pós-graduação, [S. l.], v. 19, n. 2, p. 266–269, 2020. DOI: 10.5585/cpg.v19n2.8868. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/cadernosdepos/article/view/8868>. Acesso em: 16 set. 2025.
- GOLEMAN, Daniel. **Emotional intelligence**. New York: Bantam Books, 1995.
- GOLEMAN, Daniel. **Working with emotional intelligence**. New York: Bantam Books, 1998.
- KANAN, L. A.; MARCON, S. R. A. Ambiente, saúde e gestão humana de recursos: cartografia do bem-estar no trabalho. In: FIGUEIREDO, M. et al. **Gestão de pessoas nas organizações**. Coimbra, Portugal: Escola Superior de Enfermagem de Coimbra (ESEnfC), 2017. p. 75-96.
- KAFETSIOS, K.; ZAMPETAKIS, L. A. Emotional intelligence and job satisfaction: Testing the mediatory role of positive and negative affect at work. **Personality and Individual Differences**, Oxford, v. 44, n. 3, p. 712-722, 2008.



- LIMA, A. M.; COUTINHO, V. F.; et al. As conexões entre Inteligência Emocional e Liderança Transformacional: um estudo de revisão sistemática. **Pesquisa, Sociedade e Desenvolvimento**, [S. l.], v. 12, n. 3, p. e18512340638, 2023. DOI: <https://doi.org/10.33448/rsd-v12i3.40638>. Disponível em: <https://rsdjournal.org/rsd/article/view/40638>. Acesso em: 16 set. 2025.
- LOPES, Paulo N. et al. Evidence that emotional intelligence is related to job performance and affect and attitudes at work. *Psicothema*, v. 18, p. 132-138, 2006.
- MAYER, John D.; SALOVEY, Peter. What is emotional intelligence? In: SALOVEY, Peter; SLUYTER, David J. (org.). **Emotional development and emotional intelligence: Educational implications**. New York: Basic Books, 1997. p. 3-31.
- OLIVEIRA, P. T. de .; FERREIRA, P. T. .; COSTA, D. H. . Liderança e o impacto da saúde mental no clima organizacional . **E-Acadêmica**, [S. l.], v. 3, n. 2, p. e2932173, 2022. DOI: 10.52076/eacad-v3i2.173. Disponível em: <https://eacademica.org/eacademica/article/view/173>. Acesso em: 17 set. 2025.
- PINHEIRO, E. L. dos S.; OLIVEIRA, T. V. M. A influência da liderança positiva e os princípios que predominam na administração pública: uma revisão de literatura. **Revista Científica da Faculdade de Educação e Meio Ambiente – FAEMA**, Ariquemes, v. 15, n. 1, p. 14-28, 2024.
- SÁNCHEZ-GÓMEZ, María; BRESO, Edgar. Developing emotional intelligence competencies in organizations: A review. **Frontiers in Psychology**, v. 10, p. 3079, 2019.
- SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. Tradução: Gabriel Zide Neto, OP Traduções. 41. ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2013.
- SILVA, J. de B. Evolução de liderança e postura dos líderes atuais. **UNOPAR Científica. Ciências Jurídicas e Empresariais**, Londrina, v. 15, n. 1, p. 119-127, mar. 2014.
- WILLERDING, I. A. V.; BIESCZAD, B. S.; SABADIN, M.; NUNES, S. C. As lideranças autênticas, ética e transformacional como constructos da liderança positiva / Authentic, ethical and transformational leadership as constructs of positive leadership. **Brazilian Journal of Development**, [S. l.], v. 8, n. 7, p. 49196–49212, 2022. DOI: 10.34117/bjdv8n7-036. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/49913>. Acesso em: 15 sep. 2025.