

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E *FEEDBACK* CONTÍNUO: ESTRATÉGIAS INOVADORAS PARA FORMAÇÃO DE LÍDERES TRANSFORMACIONAIS

EMOTIONAL INTELLIGENCE AND CONTINUOUS FEEDBACK: INNOVATIVE STRATEGIES FOR TRAINING TRANSFORMATIONAL LEADERS

Raissa de Fátima Lopes¹, Talita Gomes Pereira², Gilberto Brandão Marcon³, Joaquim M. F. Antunes Neto (*in memoriam*)⁴

RESUMO

Este artigo, baseado em uma revisão bibliográfica narrativa, aborda a interseção entre inteligência emocional e feedback contínuo como ferramentas estratégicas na formação de líderes transformacionais. A pesquisa examina como a inteligência emocional, vista como a capacidade de reconhecer, compreender e gerenciar as próprias emoções e as dos outros, é papel chave para o desenvolvimento de líderes que possam inspirar e motivar suas equipes. Além disso, o artigo analisa a importância do feedback contínuo como um mecanismo que promove o aprendizado e a adaptação, fundamentais para o crescimento pessoal e profissional dos líderes. Explorou-se diversas abordagens e modelos teóricos que vinculam esses conceitos, bem como estudos de caso que ilustram a aplicação prática dessas estratégias em ambientes organizacionais. O objetivo foi oferecer um panorama das melhores práticas e recomendações para a formação de líderes capazes de enfrentar os desafios contemporâneos, contribuindo para a construção de culturas organizacionais mais resilientes e inovadoras. O estudo sugere futuras pesquisas na área, enfatizando a necessidade de um olhar integrado sobre o desenvolvimento de competências emocionais e práticas de *feedback* no contexto da liderança transformacional.

Palavras-chave: Liderança transformacional; Inteligência emocional, *Feedback* Contínuo.

ABSTRACT

This article, based on a narrative bibliographic review, addresses the intersection between emotional intelligence and continuous feedback as strategic tools in the development of transformational leaders. The research examines how emotional intelligence, seen as the ability to recognize, understand, and manage one's own emotions and those of others, plays a key role in

¹ Discentes do CST em Gestão Empresarial, da FATEC de Itapira "Ogari de Castro Pacheco". Email: raissa.lopez2@fatec.sp.gov.br

² Discentes do CST em Gestão Empresarial, da FATEC de Itapira "Ogari de Castro Pacheco"

³ Doutor em Educação (UNIMEP), Mestre em Educação, Administração e Comunicação (UNIMARCO), coordenador e docente do CST em Gestão Empresarial

⁴ Doutor em Biologia Funcional e Molecular, IB, UNICAMP, Campinas, SP. MBA em Gestão de Estratégia Empresarial (Faculdade São Luís), MBA em Gestão Estratégica e Inovação (Faculdade Focus) e Especialista em Neuropsicopedagogia. Docente e orientador na FATEC de Itapira

the development of leaders who can inspire and motivate their teams. Furthermore, the article analyzes the importance of continuous feedback as a mechanism that promotes learning and adaptation, which are crucial for the personal and professional growth of leaders. Various approaches and theoretical models linking these concepts are explored, as well as case studies that illustrate the practical application of these strategies in organizational settings. The goal was to provide an overview of best practices and recommendations for the formation of leaders capable of facing contemporary challenges, contributing to the creation of more resilient and innovative organizational cultures. The study suggests future research in the area, emphasizing the need for an integrated perspective on the development of emotional competencies and feedback practices in the context of transformational leadership.

Keywords: *Transformational leadership; Emotional intelligence; Continuous feedback.*

INTRODUÇÃO

No cenário corporativo contemporâneo, marcado por rápidas transformações e alta complexidade, a necessidade de líderes capazes de inspirar e adaptar-se a mudanças tornou-se um imperativo estratégico para as organizações. A liderança transformacional, com sua ênfase na capacidade de motivar, engajar e transformar equipes, tem se destacado como uma abordagem eficaz para enfrentar esses desafios. No entanto, o desenvolvimento de líderes que não apenas gerenciam, mas realmente transformam suas organizações, requer mais do que habilidades técnicas e gerenciais. A inteligência emocional e o *feedback* contínuo emergem como componentes essenciais na formação de líderes transformacionais (Barros et al., 2024; Lopes, 2024).

A liderança transformacional é um estilo de liderança que visa inspirar e motivar os seguidores a transcenderem suas expectativas e a alcançar resultados excepcionais. Este tipo de liderança se baseia em quatro dimensões principais: visão inspiradora, estímulo intelectual, consideração individualizada e influência idealizada. Líderes transformacionais são capazes de criar uma visão clara e motivadora do futuro, estimulando a criatividade e a inovação entre seus seguidores. Eles também se dedicam ao desenvolvimento pessoal e profissional de seus membros de equipe, oferecendo suporte individualizado e agindo como exemplos éticos e inspiradores (Godoy; Mendonça, 2020).

A inteligência emocional, que abrange a capacidade de reconhecer, entender e gerenciar as próprias emoções e as dos outros, é fundamental para a eficácia da liderança transformacional. Líderes com alta inteligência emocional são mais aptos a cultivar relacionamentos positivos, promover um ambiente de trabalho colaborativo e lidar com

conflitos de maneira construtiva. Além disso, a prática do *feedback* contínuo, caracterizada por um ciclo constante de avaliação e comunicação aberta, complementa essas habilidades ao permitir que os líderes recebam e ofereçam *feedback* regular, promovendo um aprendizado constante e a melhoria contínua (Almeida; Coutinho; Fonseca, 2023).

Silva (2023) ressalta que, apesar de sua importância reconhecida, a integração sistemática da inteligência emocional e do *feedback* contínuo nos programas de desenvolvimento de liderança ainda enfrenta desafios. Muitas organizações lutam para implementar estratégias eficazes que promovam essas competências de forma consistente e sustentável. Este artigo visa explorar como a combinação de inteligência emocional e *feedback* contínuo pode ser utilizada como estratégias inovadoras para a formação de líderes transformacionais. Por meio da análise de práticas atuais, estudos de caso e recomendações práticas, o objetivo é fornecer insights sobre como essas abordagens podem ser integradas de maneira eficaz para cultivar líderes capazes de enfrentar e superar os desafios do ambiente corporativo moderno.

Além de fomentar o crescimento individual e a satisfação no trabalho, a liderança transformacional tem o potencial de promover mudanças organizacionais significativas e uma cultura de alto desempenho. Ao engajar e inspirar suas equipes por meio da comunicação de uma visão clara e motivadora, líderes transformacionais contribuem para um ambiente de trabalho mais dinâmico e inovador, que é essencial para enfrentar desafios e adaptar-se às mudanças no mercado. No entanto, é importante que esses líderes mantenham um equilíbrio entre a inspiração e a gestão eficaz, atuando em consonância com a Alta Administração e os Sócios da organização, para garantir a aplicação prática e sustentável desse estilo de liderança (Fritz; Silva, 2024).

Embora a literatura sobre liderança transformacional tenha avançado, ainda persiste uma lacuna no entendimento da interação entre inteligência emocional e *feedback* contínuo na formação de líderes eficazes. Pesquisas anteriores tratam esses fatores de maneira isolada, sem explorar como sua combinação pode potencializar o desenvolvimento da liderança em cenários empresariais dinâmicos. Além disso, a maioria dos estudos se concentra em setores tradicionais, sem considerar sua aplicabilidade em contextos emergentes, como startups e empresas em transformação digital. Assim, surge a necessidade de um modelo teórico que não

apenas uns e esses conceitos, mas também forneça diretrizes para sua implementação prática nas organizações. A pergunta central deste estudo busca compreender como a inteligência emocional e o *feedback* contínuo podem ser integrados de forma coesa na formação de líderes transformacionais e quais mecanismos teóricos sustentam essa interação diante das rápidas mudanças organizacionais. Ao abordar essa lacuna, a pesquisa contribuirá para o aperfeiçoamento das estratégias de desenvolvimento de liderança, promovendo abordagens mais eficazes e adaptáveis às demandas do mercado atual.

Godoy e Mendonça (2020) apontam que, apesar da relevância da inteligência emocional e do *feedback* contínuo, a literatura ainda os aborda separadamente, sem uma estrutura teórica que explique sua interação na potencialização da liderança transformacional. Essa fragmentação teórica dificulta a aplicação integrada dessas práticas no desenvolvimento de líderes capazes de enfrentar desafios organizacionais contemporâneos. Rocha Júnior e colaboradores (2020) destacam que a liderança transformacional se fundamenta na capacidade dos líderes de inspirar e motivar suas equipes, promovendo inovação e mudanças positivas nas organizações. Rosa, Cerrutti e Gomes (2020) reforçam a necessidade de explorar novas perspectivas que unam inteligência emocional e *feedback* contínuo, garantindo que líderes estejam preparados para atuar de forma adaptativa e estratégica. Kumar e Bagga (2024) ressaltam que, diante das rápidas mudanças no ambiente corporativo, métodos tradicionais de formação de líderes podem se tornar obsoletos, exigindo abordagens mais dinâmicas e inovadoras. Assim, este artigo busca consolidar um modelo teórico que integre esses conceitos, oferecendo uma base para futuras pesquisas e práticas organizacionais voltadas ao desenvolvimento de uma liderança transformacional mais eficaz e alinhada às demandas do cenário empresarial moderno.

Neste contexto, este artigo busca consolidar um modelo teórico que integre esses conceitos, oferecendo uma base para futuras pesquisas e práticas organizacionais voltadas ao desenvolvimento de uma liderança transformacional mais eficaz e alinhada às demandas do cenário empresarial moderno. A compreensão e aplicação desses conceitos, portanto, são determinantes para o desenvolvimento de líderes que não apenas lideram com eficácia, mas também inspiram e motivam suas equipes a alcançarem resultados excepcionais e a inovar continuamente.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A primeira etapa envolveu uma revisão abrangente da literatura existente sobre os conceitos de inteligência emocional, *feedback* contínuo e liderança transformacional. Foram selecionados e analisados artigos acadêmicos, livros e estudos de caso relevantes para mapear os principais teóricos, modelos e práticas associadas a cada um desses temas. A revisão incluiu a identificação de lacunas na pesquisa atual e a análise das interações entre os conceitos, destacando como a inteligência emocional e o *feedback* contínuo impactam o desenvolvimento de líderes transformacionais. Observou-se, ao longo da análise, um intervalo entre 2020 e 2024 marcado por um avanço significativo: os estudos mais antigos tendiam a abordar esses elementos separadamente, enquanto as publicações mais recentes começaram a integrá-los de maneira mais sistemática, principalmente como resposta às exigências de ambientes organizacionais mais complexos, digitais e emocionalmente desafiadores. Essa evolução evidenciou a necessidade de modelos mais integrados e dinâmicos para a formação de líderes.

Com base na revisão da literatura, realizou-se uma análise crítica dos modelos teóricos existentes que abordam a inteligência emocional e o *feedback* contínuo no contexto da liderança transformacional. Esta etapa envolveu a comparação de diferentes abordagens e referenciais teóricos, identificando elementos comuns e divergentes, e avaliando a aplicabilidade e eficácia dos modelos propostos. A análise serviu para integrar os conceitos em um modelo teórico coeso que explique a interação entre inteligência emocional e *feedback* contínuo no desenvolvimento de líderes.

Desenvolvimento do Modelo Conceitual

Através de uma revisão bibliográfica integrativa, desenvolveu-se um modelo conceitual que ilustrasse a integração da inteligência emocional e do *feedback* contínuo como estratégias para a formação de líderes transformacionais. Este modelo incluiu a definição dos principais componentes e suas inter-relações, além de propostas de práticas e intervenções que podem ser aplicadas nas organizações para promover a liderança transformacional. O modelo foi detalhado com base em evidências da literatura e adaptado para refletir as demandas e desafios do ambiente corporativo moderno.

Para o levantamento bibliográfico, utilizou-se o Google Acadêmico e o Portal de Periódicos da Capes, disponibilizados gratuitamente. Essas bases de dados permitem uma

revisão completa e atualizada dos temas relacionados à inteligência emocional e *feedback* contínuo na formação de líderes transformacionais. Os descritores pesquisados foram: “liderança transformacional”, “inteligência emocional”, “*feedback* contínuo”, “desenvolvimento de líderes” e “modelo de liderança”.

Os critérios de inclusão foram artigos revisados por pares, livros acadêmicos, dissertações e teses que abordassem diretamente a inteligência emocional, *feedback* contínuo e liderança transformacional, com ênfase em como essas dimensões interagem para fortalecer a formação de líderes. Os documentos deveriam estar publicados nos últimos 10 anos (2014-2024) e apresentar uma metodologia rigorosa e bem definida. Foram incluídos somente trabalhos em português, garantindo uma cobertura ampla e atualizada do tema no contexto nacional.

Por outro lado, foram excluídos artigos que não tratavam diretamente dos temas propostos, documentos não revisados por pares, publicações anteriores a 2014 salvo quando tivessem relevância fundamental para o estudo. Estudos com metodologias inadequadas e documentos em idiomas estrangeiros não compreendidos, a fim de assegurar a precisão, qualidade e relevância da revisão bibliográfica.

Elaborou-se um artigo científico que apresenta os achados da revisão da literatura, o modelo conceitual proposto e as recomendações práticas. O artigo inclui uma discussão sobre as implicações dos resultados para a prática de desenvolvimento de liderança e sugestões para futuras pesquisas. Os resultados foram disseminados na perspectiva de contribuir para o avanço do conhecimento e a aplicação prática das estratégias de inteligência emocional e *feedback* contínuo na formação de líderes transformacionais.

REFERENCIAL TEÓRICO

Importância da Inteligência Emocional na Liderança Transformacional

A inteligência emocional (IE), um conceito popularizado por Daniel Goleman em 1995, refere-se à capacidade de reconhecer, compreender e gerenciar nossas próprias emoções, bem como a habilidade de perceber, entender e influenciar as emoções dos outros. Segundo Goleman (1995) a IE é composta por cinco principais componentes: autoconsciência, autorregulação, motivação, empatia e habilidades sociais. No contexto da liderança

transformacional, a inteligência emocional desempenha um papel chave na capacidade do líder de criar uma visão inspiradora, engajarem motivar sua equipe, além de cultivar um ambiente de confiança e colaboração (Ferreira et. al. 2024).

Na liderança transformacional, o líder busca metas organizacionais, preocupando-se em transformar e inspirar os membros da equipe, promovendo mudanças significativas em suas atitudes, crenças e comportamentos (Castro, 2024). Líderes transformacionais são agentes de mudança e inovação, capacitando os indivíduos a atingirem seu pleno potencial. A inteligência emocional é essencial nesse processo, pois ela permite ao líder conectar-se com os membros da equipe de maneira profunda e autêntica, estabelecendo um vínculo que vai além da simples supervisão de tarefas. A habilidade de entender e responder às emoções dos outros permite que o líder crie um ambiente positivo, no qual os membros da equipe se sintam valorizados e motivados a contribuir com seu melhor trabalho (Ferreira, 2025).

Autoconsciência é a primeira habilidade fundamental da inteligência emocional que impacta a liderança transformacional (Lima, 2024). Um líder autoconsciente tem uma compreensão clara de suas próprias emoções, forças e fraquezas. Isso permite que ele tome decisões mais ponderadas e esteja melhor preparado para lidar com desafios emocionais no ambiente de trabalho. A autoconsciência também ajuda o líder a ser mais transparente e autêntico em suas interações, estabelecendo uma relação de confiança com a equipe. Esse nível de autoconhecimento promove uma liderança mais eficaz e autêntica, características chave da liderança transformacional, que visa inspirar confiança e respeito mútuo entre o líder e seus seguidores (Lima, 2024).

A autorregulação complementa a autoconsciência ao capacitar o líder a gerenciar suas emoções de maneira construtiva, evitando reações impulsivas ou descontroladas (Rieger; Cesar; Chiarani, 2024). Em um ambiente corporativo, líderes que praticam autorregulação podem tomar decisões mais racionais e manter a calma em momentos de crise. Isso é fundamental para um líder transformacional, pois a capacidade de manter a compostura em situações desafiadoras serve como exemplo para a equipe. Ao demonstrar autocontrole, o líder transmite segurança e estabilidade, o que ajuda a fortalecer o comprometimento da equipe com os objetivos organizacionais e inspira-os a manter a positividade diante de adversidades.

A empatia é outro componente central da inteligência emocional que exerce grande influência na liderança transformacional (Ferreira, 2024). A empatia envolve a capacidade de entender e compartilhar os sentimentos dos outros, colocando-se no lugar dos membros da equipe. Líderes empáticos são capazes de reconhecer as preocupações, dificuldades e necessidades emocionais de seus colaboradores, o que lhes permite adotar abordagens mais sensíveis e eficazes para resolver problemas. A empatia também facilita a comunicação aberta e a construção de relações interpessoais saudáveis, criando um ambiente de trabalho colaborativo e inclusivo. Em um contexto de liderança transformacional, a empatia é essencial para promover um clima de confiança, onde os colaboradores se sentem ouvidos e valorizados, motivando-os a se engajar plenamente nos objetivos da organização (Nascimento, 2024).

As habilidades sociais, como a comunicação eficaz, a capacidade de resolução de conflitos e a construção de relacionamentos, são fundamentais para qualquer líder transformacional (Ferreira, 2025). Essas habilidades ajudam o líder a se conectar com sua equipe, criar um ambiente positivo e promover a colaboração. Líderes transformacionais utilizam suas habilidades sociais para inspirar e motivar os outros, promovendo um senso de pertencimento e coesão no grupo. Além disso, ao interagir de maneira eficaz com seus colaboradores, o líder pode cultivar um ambiente de alta performance, onde os membros da equipe se sentem capacitados a alcançar seus objetivos e contribuir com inovações.

Portanto, a inteligência emocional é um componente essencial para líderes transformacionais, permitindo-lhes não apenas entender e regular suas próprias emoções, mas também perceber e responder às emoções de suas equipes de forma eficaz. Habilidades como autoconsciência, autorregulação, empatia e habilidades sociais são fundamentais para a criação de um ambiente de trabalho que inspire confiança, respeito e motivação, elementos-chave para a liderança transformacional. Ao cultivar essas competências emocionais, os líderes podem não apenas melhorar o desempenho de suas equipes, mas também promover mudanças positivas e duradouras dentro das organizações.

O Quadro 1 evidencia como a inteligência emocional influencia cada faceta da liderança transformacional, resultando em um estilo de liderança mais empático, adaptativo e capaz de promover mudanças positivas e duradouras.

Quadro 1 - Impacto da inteligência emocional da liderança transformacional.

Aspecto	Descrição	Impacto na Liderança Transformacional
Autoconsciência	Capacidade do líder de reconhecer e compreender suas próprias emoções.	Permite que o líder aja com autenticidade e tome decisões conscientes.
Autorregulação	Habilidade de controlar impulsos e emoções, mantendo a calma em situações de estresse.	Garante uma liderança equilibrada, promovendo um ambiente de confiança.
Motivação	Capacidade de manter o entusiasmo e a persistência diante de desafios.	Inspira a equipe a alcançar metas e desenvolver resiliência.
Empatia	Compreensão e consideração dos sentimentos e perspectivas dos outros.	Fortalece o vínculo com a equipe, aumentando a colaboração e engajamento.
Habilidades Sociais	Capacidade de influenciar, comunicar e gerenciar conflitos de forma eficaz.	Facilita a criação de um ambiente organizacional positivo e produtivo.

Fonte: elaborado pelos autores com base em Oliveira (2025).

Importância do *Feedback* Contínuo na Liderança Transformacional

A prática de fornecer *feedback* contínuo desempenha um papel fundamental na liderança transformacional, sendo uma ferramenta essencial para o desenvolvimento de indivíduos e equipes dentro das organizações (Marcon et al., 2024). A liderança transformacional não se limita à definição de metas ou à gestão de tarefas, mas busca também inspirar e motivar os colaboradores a atingirem metas organizacionais. Nesse contexto, o *feedback* contínuo se torna uma forma de comunicação eficaz que reforça os valores organizacionais e auxilia na evolução tanto dos membros da equipe quanto dos próprios líderes.

O *feedback* contínuo permite que o líder tenha uma visão mais clara das necessidades e do progresso de seus colaboradores (Ferreira, 2025). Ao oferecer retornos regulares sobre o desempenho, o líder transforma a interação com seus seguidores em um processo de aprendizagem constante. Esse tipo de *feedback* vai além das avaliações anuais formais e é integrado ao cotidiano da equipe, proporcionando aos membros oportunidades de reflexão, ajustes e crescimento contínuo. Para a liderança transformacional, esse processo de

aprendizagem é vital, pois sustenta a ideia de que os colaboradores podem ser inspirados a alcançar mais, com base no reconhecimento e direcionamento proporcionados pelo *feedback*.

Uma das características centrais da liderança transformacional é a capacidade de motivar os colaboradores, e o *feedback* contínuo é uma ferramenta poderosa nesse processo. Ele cria um ciclo de reforço positivo, onde os membros da equipe sabem o que estão fazendo bem e em que áreas podem melhorar. Esse ciclo de reforço permite manter os colaboradores engajados, fortalecendo o vínculo emocional entre líderes e seguidores, essencial para construir um ambiente de confiança mútua. Quando o *feedback* é fornecido de maneira consistente, as pessoas se sentem mais apoiadas e, conseqüentemente, mais dispostas a se dedicar ao alcance das metas organizacionais (Santos Junior, 2024).

O *feedback* contínuo também desempenha um papel fundamental na identificação de pontos fortes e áreas de melhoria dos colaboradores. Líderes transformacionais que utilizam essa prática de forma eficaz podem reconhecer os talentos naturais e as competências de seus membros, o que permite uma alocação mais estratégica de tarefas e responsabilidades. Além disso, ao identificar áreas de desenvolvimento, o líder pode criar oportunidades de treinamento, proporcionando o crescimento contínuo da equipe. Essa abordagem personalizada do *feedback* ajuda a fortalecer o desempenho individual, ao mesmo tempo em que nutre o crescimento coletivo da organização (Pêgo, 2024).

Outro aspecto importante do *feedback* contínuo na liderança transformacional é o impacto que ele tem no engajamento e na satisfação dos colaboradores (Borges et al., 2024). Líderes que se dedicam a oferecer retornos frequentes e construtivos demonstram interesse genuíno pelo desenvolvimento de sua equipe. Esse comportamento contribui para a sensação de valorização e reconhecimento, elementos essenciais para manter os colaboradores motivados e comprometidos com seus objetivos. O *feedback* contínuo, portanto, não apenas corrige comportamentos, mas também alimenta a autoestima e o comprometimento com a missão organizacional.

Além disso, o *feedback* contínuo contribui para a cultura organizacional de transparência e comunicação aberta, características essenciais de uma liderança transformacional eficaz (Ferreira, 2025). Líderes que praticam *feedback* de forma regular e aberta estabelecem um ambiente onde a comunicação flui livremente e sem barreiras. Isso cria um espaço seguro para

os colaboradores expressarem suas opiniões, dúvidas e preocupações, o que facilita a resolução de problemas e melhora a tomada de decisões em conjunto. A transparência gerada por esse processo de *feedback* contínuo resulta em maior coesão dentro da equipe, alinhamento de objetivos e, consequentemente, um ambiente de trabalho mais colaborativo.

O *feedback* contínuo também favorece a adaptação às mudanças e a melhoria constante de processos dentro da organização (Carvalho; Silva, 2024). Em um cenário em que o mercado e as demandas do setor estão em constante transformação, líderes transformacionais devem ser capazes de ajustar as estratégias e orientar suas equipes para novos desafios. O *feedback* contínuo permite essa flexibilidade, pois fornece dados em tempo real sobre o desempenho, a aceitação de mudanças e a adaptação dos colaboradores a novas abordagens. Assim, a liderança transformacional utiliza o feedback como uma forma de monitorar e ajustar sua equipe constantemente, garantindo que todos estejam preparados para responder rapidamente às mudanças externas.

A prática de *feedback* contínuo na liderança transformacional não deve ser vista apenas como uma ferramenta de avaliação, mas como um catalisador para o desenvolvimento pessoal e profissional. Ao fornecer *feedback* de forma construtiva e regular, os líderes não apenas promovem o aperfeiçoamento dos colaboradores, mas também estimulam a autodescoberta e a autossuperação. Os líderes que abraçam essa prática criam um ambiente no qual os membros da equipe se sentem empoderados a atingir seus objetivos e explorar todo o seu potencial. Portanto, o *feedback* contínuo se torna um elemento central no ciclo de motivação, aprendizado e desenvolvimento constante, pilares fundamentais da liderança transformacional (Malta et al., 2025).

Desta forma, o *feedback* contínuo é uma prática indispensável para os líderes transformacionais, pois fortalece a motivação, o engajamento e o desempenho das equipes. Além de ser uma ferramenta essencial para o crescimento individual, ele também contribui para a construção de uma cultura organizacional sólida, baseada na transparência, no aprendizado contínuo e na adaptação às mudanças. O *feedback* contínuo se revela não apenas um mecanismo de avaliação, mas uma estratégia de liderança que impulsiona a transformação e o sucesso organizacional.

Quadro 2 - Impacto do *feedback* contínuo na liderança organizacional.

Aspecto	Descrição	Impacto na Liderança Transformacional	Exemplo Prático
Clareza nas Expectativas	O <i>feedback</i> contínuo ajuda os colaboradores a entenderem o que se espera deles.	Direciona a equipe para os objetivos organizacionais e pessoais.	Um líder orienta um funcionário sobre melhorias no atendimento ao cliente, alinhando expectativas.
Desenvolvimento Pessoal e Profissional	Permite que os colaboradores aprimorem habilidades e superem desafios.	Fomenta o crescimento e a inovação dentro da equipe.	Um gestor sugere cursos e mentorias para um colaborador que deseja assumir um cargo de liderança.
Aumento do Engajamento e Motivação	Reforça os pontos fortes e valoriza o esforço dos colaboradores.	Cria um ambiente de reconhecimento e incentivo ao desempenho.	Após um projeto bem-sucedido, um líder parabeniza e reconhece publicamente a equipe.
Correção de Desvios de Forma Construtiva	Identifica problemas rapidamente e orienta a melhoria contínua.	Evita falhas recorrentes e aprimora os processos.	Um líder percebe uma queda no desempenho e agenda uma conversa para entender e sugerir soluções.
Fortalecimento do Relacionamento Líder-Equipe	Estabelece confiança e melhora a comunicação entre líder e liderados.	Cria um ambiente de trabalho mais colaborativo e aberto.	Um líder realiza reuniões periódicas para ouvir sugestões e preocupações da equipe.

Fonte: elaborado pelos autores com base em Silva e Oliveira (2020).

Resultado da Integração dos Métodos no Desenvolvimento de Líderes

O desenvolvimento de líderes eficazes é um processo multifacetado que exige a combinação de várias abordagens e métodos. Para que os líderes possam cumprir suas funções de maneira eficiente e inspiradora, é necessário integrar diferentes modelos de liderança, práticas e técnicas que abordem tanto as competências técnicas quanto as habilidades interpessoais. A integração dos métodos no desenvolvimento de líderes refere-se à adoção de estratégias diversas e complementares para moldar líderes que sejam capazes de liderar de forma dinâmica, adaptativa e eficaz em contextos desafiadores (Ferreira, 2025).

Um dos métodos mais utilizados no desenvolvimento de líderes é o modelo de liderança transformacional, que foca em motivar e inspirar equipes, promovendo mudanças positivas no nível individual e organizacional por meio da valorização da visão, do desenvolvimento pessoal e da inovação. Em contrapartida, a liderança transacional, uma abordagem mais tradicional, baseia-se na supervisão direta, no cumprimento de tarefas e na utilização de recompensas e punições para manter a disciplina e alcançar resultados imediatos. A integração desses dois modelos oferece aos líderes um conjunto mais amplo de ferramentas, permitindo que eles inspirem a criatividade e o comprometimento dos colaboradores, ao mesmo tempo em que asseguram o cumprimento das normas e metas organizacionais. Essa combinação equilibra inovação e controle, favorecendo a adaptação a diferentes contextos e desafios (Ferreira, 2025).

Além disso, a inteligência emocional desempenha um papel fundamental no desenvolvimento de líderes eficazes (Maranhão; Nunes, 2025). Quando combinada com métodos de liderança como o *coaching* e a liderança situacional, a inteligência emocional permite que os líderes ajustem suas respostas comportamentais conforme as necessidades de suas equipes. Líderes que compreendem suas próprias emoções e as dos outros conseguem comunicar-se de maneira mais eficaz, criando um ambiente de trabalho mais harmonioso e produtivo. A integração de práticas de autoconsciência e empatia com as abordagens técnicas de gestão pode resultar em líderes mais sensíveis às dinâmicas interpessoais e mais aptos a cultivar uma cultura organizacional positiva.

O *coaching* é outro método de desenvolvimento de liderança que, quando combinado com abordagens tradicionais de formação e avaliação, oferece um espaço mais personalizado para o crescimento de cada líder (Angnes, 2023). A integração do *coaching* com *feedback* contínuo permite que os líderes recebam orientações específicas sobre seu desempenho, ao mesmo tempo em que têm a oportunidade de refletir sobre suas próprias experiências. Este processo de autodescoberta, aliado a sugestões práticas, ajuda os líderes a se tornarem mais confiantes e capacitados para tomar decisões acertadas e gerenciar situações desafiadoras de forma proativa.

A liderança situacional, que defende a adaptação do estilo de liderança conforme as necessidades da equipe e a natureza das tarefas, também pode ser integrada ao processo de desenvolvimento de líderes (Tenório, 2024). Esta abordagem é especialmente eficaz quando

combinada com treinamento focado em habilidades de resolução de problemas e tomada de decisões. Ao ensinar líderes a reconhecerem as circunstâncias e a ajustarem seu estilo de liderança, os métodos de liderança situacional e análise de problemas se complementam, capacitando os líderes a se adaptarem a diferentes contextos e a lidar com a diversidade de situações que enfrentam no dia a dia.

A integração de métodos também envolve a consideração de aspectos culturais e contextuais ao desenvolver líderes. Em organizações globais ou multiculturalmente diversas, a capacidade de liderar de maneira sensível às diferenças culturais e de adaptar as práticas de liderança a diferentes contextos torna-se fundamental. Modelos de liderança intercultural, combinados com métodos de gestão de conflitos e mediação, podem ser incorporados ao processo de formação de líderes (Lima, 2023). Isso garante que os líderes sejam não apenas eficazes em um contexto local, mas também preparados para operar com sucesso em ambientes internacionais ou culturalmente diversos.

Além disso, a prática de mentoria é uma das formas mais eficazes de integrar os métodos de desenvolvimento de liderança (Marcon et al., 2024). A mentoria oferece uma plataforma de aprendizado contínuo, na qual os líderes mais experientes compartilham seus conhecimentos e experiências com aqueles que estão em estágios iniciais de sua jornada de liderança. Quando a mentoria é combinada com outros métodos, como programas de treinamento e *feedback* 360 graus, ela cria um ciclo de aprendizagem constante, no qual os líderes podem obter conselhos práticos enquanto continuam a desenvolver sua própria visão estratégica e habilidades interpessoais.

A avaliação de desempenho e *feedback* 360 graus complementam perfeitamente a integração dos métodos no desenvolvimento de líderes (Aguilar, 2023). Esse processo envolve a coleta de informações sobre o desempenho do líder de diversas fontes, como colegas, subordinados e superiores. Ao integrar a avaliação de desempenho com métodos de *coaching* e treinamento contínuo, os líderes podem identificar pontos fortes e áreas de melhoria, traçando um plano de desenvolvimento mais direcionado. O *feedback* contínuo proporciona aos líderes uma visão clara de seu impacto sobre a equipe e a organização, permitindo ajustes rápidos no estilo de liderança e nas abordagens de gestão.

Conforme o exposto, a integração dos métodos no desenvolvimento de líderes é um processo holístico que combina diferentes modelos, práticas e abordagens de maneira complementar (Zerbinati; Ribeiro; Simões, 2024). Desde a liderança transformacional até o coaching, a inteligência emocional e a liderança situacional, a utilização de uma variedade de métodos permite a formação de líderes mais bem preparados, que são capazes de lidar com a complexidade do ambiente de trabalho moderno. A integração de práticas como a mentoria e a avaliação de desempenho oferece uma base sólida para o crescimento contínuo, enquanto o feedback contínuo ajuda os líderes a evoluírem de maneira proativa e adaptativa. Combinadas, essas abordagens formam um ciclo de aprendizagem que é essencial para o sucesso e a longevidade de qualquer organização.

Quadro 3 - Integração entre os métodos no desenvolvimento de líderes.

Método	Descrição	Impacto no Desenvolvimento de Líderes	Exemplo Prático
Treinamentos e Workshops	Capacitações estruturadas para desenvolver competências técnicas e comportamentais.	Aprimora habilidades de liderança, comunicação e gestão de equipe.	Empresa realiza um workshop sobre inteligência emocional para líderes.
Mentoria e Coaching	Acompanhamento individualizado para orientar e desenvolver líderes.	Acelera o aprendizado e aprimora a tomada de decisões estratégicas.	Um líder experiente orienta um novo gestor sobre gestão de conflitos.
Job Rotation (Rodízio de Funções)	Exposição a diferentes áreas da organização para ampliar a visão estratégica.	Desenvolve flexibilidade, adaptabilidade e visão sistêmica.	Um gerente de vendas passa um período no setor de operações para entender o fluxo de produção.
Aprendizado Experiencial	Método baseado em desafios práticos e projetos reais.	Garante aplicação imediata dos conhecimentos adquiridos.	Líderes participam de simulações de crises para treinar tomada de decisão sob pressão.
Feedback Contínuo	Avaliação regular do desempenho e orientação para melhorias.	Promove desenvolvimento contínuo e fortalece a confiança na equipe.	Um CEO realiza reuniões trimestrais para discutir evolução e ajustes nas estratégias de liderança.

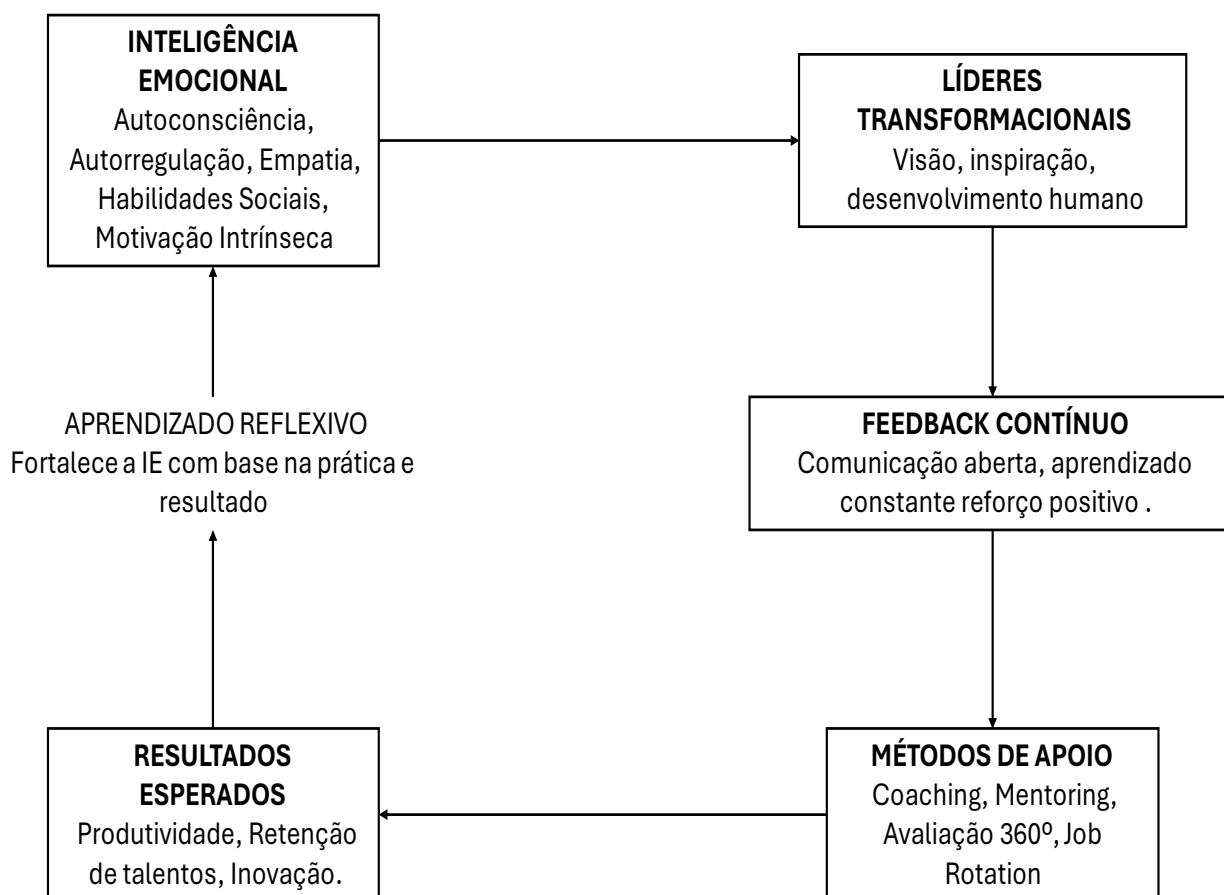
Fonte: elaborado pelos autores com base em MOGGI Jaime (2017).

Para sintetizar a articulação entre os conceitos discutidos neste estudo, elaborou-se um modelo conceitual que representa a integração entre inteligência emocional, feedback contínuo e liderança transformacional. Esse modelo busca ilustrar, de forma didática, como esses elementos se inter-relacionam em um ciclo contínuo de desenvolvimento e aprimoramento da liderança.

A inteligência emocional, enquanto competência central, atua como base para a formação de líderes capazes de inspirar, engajar e transformar contextos organizacionais. Ao colocar essas competências em prática, o líder transformacional adota o feedback contínuo como ferramenta estratégica de comunicação e aprendizagem, o que reforça tanto o desenvolvimento pessoal quanto o desempenho da equipe. Esse processo é potencializado por métodos de apoio como coaching, mentoring e avaliação 360°, resultando em impactos organizacionais tangíveis, como maior produtividade, inovação e retenção de talentos.

O modelo também evidencia a presença de um ciclo de aprendizado reflexivo, no qual as experiências vivenciadas pelo líder retornam à base emocional do processo, permitindo o fortalecimento e a evolução contínua da inteligência emocional. A seguir, apresenta-se o esquema que sintetiza essa dinâmica integrada.

Figura 1 - Ciclo da Inteligência Emocional e Líderes Transformacionais



Fonte: Elaborado pelas autoras.

O modelo representa um ciclo integrado e contínuo de desenvolvimento da liderança transformacional, sustentado por competências de inteligência emocional e práticas de feedback contínuo. Os líderes, ao aplicarem IE em sua atuação, exercem influência transformadora sobre suas equipes. Por meio do feedback, métodos de apoio e observação dos resultados, eles entram em um processo de aprendizado reflexivo que retroalimenta suas competências emocionais. Esse ciclo fortalece não apenas o indivíduo, mas também a cultura organizacional, consolidando um ambiente mais inovador, transparente e engajado.

DISCUSSÃO

A liderança transformacional tem sido amplamente reconhecida como um dos estilos mais eficazes na gestão empresarial moderna, especialmente em um cenário de constantes

mudanças e alta competitividade (Ferreira, 2025). Nesse contexto, a inteligência emocional emerge como uma competência essencial, pois permite que os líderes compreendam suas próprias emoções e as de seus colaboradores, promovendo um ambiente organizacional mais equilibrado e produtivo. Líderes com alta inteligência emocional demonstram maior autoconsciência, controle emocional e empatia, características fundamentais para inspirar e motivar suas equipes a atingirem altos níveis de desempenho.

Além disso, a inteligência emocional na liderança transformacional impacta diretamente a cultura organizacional, tornando-a mais colaborativa e inovadora. Um gestor que compreende as emoções de sua equipe pode identificar sinais de desmotivação, estresse ou insatisfação, atuando preventivamente para resolver conflitos e fortalecer os laços interpessoais (Almeida, 2023). Dessa forma, a empresa se beneficia não apenas de um ambiente mais saudável, mas também de maior engajamento dos funcionários, o que contribui para a retenção de talentos e para a melhoria dos resultados organizacionais.

Outro aspecto fundamental dentro da liderança transformacional é a prática do *feedback* contínuo. A comunicação aberta e transparente permite que os colaboradores compreendam seus pontos fortes e áreas de melhoria, tornando o processo de desenvolvimento mais dinâmico e eficiente. O *feedback* não deve ser encarado apenas como um momento de correção, mas como uma ferramenta estratégica para alinhar expectativas, estimular o crescimento profissional e reforçar comportamentos positivos (Brum, 2017).

Ao aplicar um modelo de *feedback* contínuo, os líderes criam um ambiente de aprendizado constante, onde os erros são encarados como oportunidades de crescimento. Esse tipo de abordagem impulsiona a confiança dos colaboradores e aumenta seu senso de pertencimento dentro da organização. Empresas que adotam essa prática observam uma melhoria na produtividade e na qualidade dos processos, pois os funcionários se sentem mais seguros para inovar e contribuir de forma ativa para o sucesso do negócio.

Para que o desenvolvimento de líderes seja realmente eficaz, é essencial integrar diferentes métodos que potencializam suas habilidades. O treinamento estruturado, por exemplo, oferece conhecimento técnico e comportamental, preparando os gestores para os desafios da gestão empresarial. No entanto, a combinação de estratégias, como coaching,

mentoring e aprendizado experiencial, permite uma formação mais completa, alinhando teoria e prática de maneira equilibrada.

O *job rotation* também se destaca como uma abordagem eficiente no desenvolvimento de líderes, pois proporciona uma visão sistêmica do funcionamento da empresa (Galioni, 2024). Ao passar por diferentes áreas, os gestores compreendem melhor os desafios e necessidades de cada setor, tornando-se mais preparados para tomar decisões estratégicas. Essa experiência contribui para o fortalecimento da liderança transformacional, pois amplia a capacidade de adaptação e estimula a inovação dentro da organização.

A integração dos métodos de desenvolvimento, aliada à inteligência emocional e ao *feedback* contínuo, cria um ciclo virtuoso de crescimento para os líderes e suas equipes. Empresas que investem nessas práticas constroem uma cultura organizacional sólida, baseada na confiança, na valorização do capital humano e na busca pela excelência. Dessa forma, os gestores não apenas impulsionam os resultados da empresa, mas também promovem um ambiente de trabalho mais motivador e alinhado aos valores organizacionais.

Portanto, a liderança transformacional, sustentada pela inteligência emocional, pelo *feedback* contínuo e pela integração de métodos de desenvolvimento, é um diferencial competitivo na gestão empresarial. Empresas que capacitam seus líderes com essas competências não apenas aumentam sua eficiência operacional, mas também garantem maior inovação, engajamento e sustentabilidade no longo prazo. O investimento no desenvolvimento de líderes, portanto, deve ser visto como uma estratégia essencial para o sucesso organizacional.

Os resultados da revisão indicam que a integração entre inteligência emocional e *feedback* contínuo é uma estratégia eficaz para o desenvolvimento de líderes transformacionais, pois permite uma abordagem mais humana, adaptativa e motivadora. A inteligência emocional oferece as bases relacionais e afetivas para uma liderança inspiradora, enquanto o *feedback* contínuo atua como catalisador do crescimento constante, alinhamento de expectativas e construção de uma cultura de confiança. Juntas, essas estratégias favorecem a construção de ambientes organizacionais mais inovadores, resilientes e colaborativos, com líderes preparados para enfrentar os desafios contemporâneos com sensibilidade e eficácia.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante das transformações constantes no ambiente organizacional contemporâneo, torna-se cada vez mais necessário desenvolver líderes capazes de atuar com flexibilidade, empatia e visão estratégica. Este artigo evidenciou que a liderança transformacional, sustentada pela inteligência emocional e pelo feedback contínuo, constitui uma resposta eficaz aos desafios das organizações modernas.

A partir de uma revisão bibliográfica narrativa, foi possível compreender que a inteligência emocional não apenas aprimora as habilidades interpessoais dos líderes, mas também fortalece sua capacidade de gerar vínculos autênticos, resolver conflitos de maneira construtiva e inspirar suas equipes. Paralelamente, o feedback contínuo se mostrou uma ferramenta poderosa para o aprimoramento profissional, pois favorece o aprendizado constante, a comunicação transparente e o alinhamento de expectativas entre líderes e liderados.

O modelo conceitual proposto neste estudo integra esses dois elementos como eixos complementares na formação de líderes transformacionais. Essa integração forma um ciclo de desenvolvimento contínuo, no qual experiências práticas retroalimentam as competências emocionais, fortalecendo a capacidade de liderança em contextos dinâmicos e complexos. Além disso, o modelo contribui para a construção de culturas organizacionais mais colaborativas, inovadoras e resilientes, nas quais o capital humano é valorizado como diferencial competitivo.

Como implicação prática, o estudo oferece subsídios para que organizações e profissionais de recursos humanos possam estruturar programas de desenvolvimento de liderança com foco em competências emocionais e sistemas de feedback estruturado. Ainda que o presente trabalho se baseie em uma abordagem teórica, ele fornece fundamentos relevantes para futuras pesquisas empíricas que validem, testem ou adaptem o modelo em diferentes setores e contextos organizacionais.

Conclui-se, portanto, que direcionar investimentos consistentes e estruturados na formação de líderes com perfil transformacional, especialmente aqueles que desenvolvem habilidades voltadas para a inteligência emocional, a empatia e a prática constante do feedback contínuo, representa uma estratégia essencial para organizações que almejam não apenas aumentar sua competitividade no cenário corporativo atual, mas também elevar

significativamente seus níveis de produtividade e alcançar resultados cada vez mais expressivos. Essa abordagem estratégica, centrada no desenvolvimento humano e na valorização das relações interpessoais dentro do ambiente de trabalho, favorece a consolidação de lideranças mais humanas, conscientes, engajadas e adaptativas diante das constantes mudanças e desafios do mercado. Além disso, tal modelo de liderança responde de forma direta e eficaz às prioridades centrais dos proprietários e gestores das organizações, que buscam incessantemente o crescimento sustentável, o fortalecimento institucional e a conquista de um posicionamento de destaque e sucesso em um mercado cada vez mais dinâmico, competitivo e exigente.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Marlon Marques. Avaliação e Gestão de desempenho em Instituições Financeiras. 2023. 68 f. Dissertação (*Programa de Pós-Graduação em Psicologia/CCH*) - Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2023.

ALMEIDA, Bruno Vilar Rocha. A Relação Entre Bem-Estar Emocional E Produtividade. *BIUS-Boletim Informativo Unimotrisaúde em Sociogerontologia*, v. 40, n. 34, p. 1-17, 2023.

ANGNES, Ricardo. Aprendendo a ser um líder completo: Como aperfeiçoar: modelo de gestão de vendas, geração de valor positivo e criação de um time vencedor. *Digitaliza Conteúdo*, 2023.

BARROS, A. et al. Da máquina à emoção: percepções do uso da inteligência artificial no desenvolvimento da inteligência emocional em ambientes educacionais. *Revista Tópicos*, v. 2, n. 10, p. 1-17, 2024.

BRUM, Analisa. Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa. *Editora Integrare*, 2017.

CARVALHO, Ismael Almeida; DA SILVA, Clodoaldo Matias. Integração De Metodologias Ágeis Na Gestão De Projetos De Engenharia De Produção. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, v. 10, n. 12, p. 3080-3096, 2024.

Castro, Fabiana Forekevicz de. Liderança na gestão: um estudo sobre estilos de liderança e strategizing de mulheres no setor público. 2024. 97 f. Dissertação (*Programa de Pós-Graduação em Administração - Mestrado Profissional*) - *Universidade Estadual do Centro-Oeste*, Guarapuava.

DA SILVA BORGES, Sheila et al. Os Efeitos Da Liderança Transformacional No Engajamento E No Desempenho Dos Profissionais Da Área Contábil. *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ*, v. 29, n. 1, 2024.

FERREIRA, amarana Damaso et al. A interseção entre empreendedorismo e liderança. *Revista Acadêmica da Lusofonia*, v. 1, n.5, p. 1-20, 2024.

FERREIRA, Anderson. *Liderança e Atitude: O caminho para o Sucesso*. Viseu, 2025.

FERREIRA, Ellen Gomes; CORRÊGIO, Fabiana Aparecida. A influência da liderança na rotatividade de pessoal em empresas: um estudo de caso relacionado à pequenas e médias empresas da região: a importância em agregar a inteligência emocional na preparação de líderes, 2024. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial) - *Faculdade de Tecnologia de Americana "Ministro Ralph Biasi"*, Americana, 2024.

FINAMOR, A. L. et al. Estratégias tecnológicas e inteligência artificial para engajar alunos de MBA. *Revista Brasileira de Casos de Ensino em Administração*, v. 14, n. especial1, p. a3-a3, 2024.

FRITZ, M.; SILVA, A. F. Inteligência emocional como ferramenta de negociação para resolução de conflitos: um estudo de caso na Faculdade UNINA, Curitiba, Brasil. *Revista de Gestão e Secretariado*, v. 15, n. 6, p. e3944-e3944, 2024.

GALIONI, Elcio. *A Revolução Ágil no Treinamento e Desenvolvimento: MATCo®-Modelo Ágil de Treinamento Comportamental*. Editora Dialética, 2024.

GODOY, M. T. T.; MENDONÇA, H. Competência adaptativa: um estudo sobre a influência da autodeterminação e da liderança transformacional. *Cadernos EBAPE. BR*, v. 18, p. 742-756, 2020.

KUMAR, S.; BAGGA, S. K. Relação da liderança transformacional e do suporte organizacional percebido com o comprometimento organizacional: o papel mediador do engajamento dos funcionários. *BBR. Brazilian Business Review*, v. 21, p. e20221196, 2024.

LIMA, Elian Curico de. A influência da inteligência emocional no desempenho organizacional: uma revisão sistemática. 2024. 50 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) - *Universidade Federal do Amazonas, Benjamin Constant (AM)*, 2024.

LIMA, E. M. A.; COUTINHO, M. P.; FONSECA, A. R. Inteligência Emocional e sua Relação com o Conceito de Liderança Transformacional: Um Estudo Psicossociológico. ID on line. *Revista de Psicologia*, v. 17, n. 66, p. 110-125, 2023.

LIMA, Nelson Rocha. O Bacharelado Interdisciplinar em Humanidades da UFBA: inovação, formação intercultural e justiça cognitiva. 2023. 95 f. Dissertação (Mestrado em Estudos Interdisciplinares sobre a Universidade) - *Instituto de Humanidades, Artes e Ciências. Universidade Federal da Bahia, Salvador, Bahia*, 2023.

MALTA, Daniela Paula de Lima Nunes et al. Liderança Educacional: Estratégias Para Um Ambiente Escolar Colaborativo E Inovador. *Aracê*, v. 7, n. 3, p. 12824-12839, 2025.

MARANHÃO, Jéssica Thaís Viana; NUNES, Ana Lucia de Paula Ferreira. A Importância da Inteligência Emocional na Liderança aplicada no Contexto Organizacional. ID on line. *Revista de psicologia*, v. 19, n. 75, p. 104-111, 2025.

MARCON, Gilberto Brandão et al. Desenvolvimento de Competências de Liderança em Gestão de Projetos: Um Modelo Baseado em Competências. *Prospectus* (ISSN: 2674-8576), v. 6, n. 2, p. 78-127, 2024.

MOGGI, Jaime. Coaching e o desenvolvimento de lideranças. *Revista Coaching Brasil*, São Paulo, n. 45, p. 26-33, fev. 2017.

NASCIMENTO, Janaine do Santos. Liderança transformacional e suas implicações na gestão de pessoas na cidade de Conchal. 2024. Trabalho de conclusão de curso (Técnico em Recursos Humanos) - *ETEC Pedro Ferreira Alves*, Conchal, 2024.

PÊGO, Patrícia Juste. O IMPACTO DA APLICABILIDADE DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NAS ORGANIZAÇÕES. *BIUS-Boletim Informativo Unimotrisaúde em Sociogerontologia*, v. 47, n. 41, p. 1-9, 2024.

RIEGER, Natalia Bordignon; CESAR, Ana Paula Pereira; CHIARANI, Marli. O Papel da psicologia positiva no desenvolvimento da inteligência emocional em cargos de liderança. *Revista Mato-grossense de Gestão, Inovação e Comunicação*, v. 3, n. 1, p. 109-129, 2024.

ROCHA JÚNIOR, F. S. et al. Efeitos da liderança transformacional na inovação: uma revisão sistemática de literatura. *Brazilian Journal of Development*, v. 6, n. 12, p. 98834-98846, 2020.

ROSA, C. M.; CERRUTTI, M. R.; GOMES, G. Influência da liderança transformacional na cultura organizacional e no *Work Life Balance*: estudo em uma instituição de ensino. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, p. 161-182, 2020.

SANTOS JÚNIOR, Marcos Camargo dos. Bem-estar no trabalho, capital psicológico e as decorrências na intenção de rotatividade no trabalho. 2024. 167 f. Dissertação (mestrado) - *Universidade Católica de Santos*, Programa de Pós-Graduação stricto sensu em Psicologia, Desenvolvimento e Políticas Públicas, 2024.

SILVA, C. P. Estudo das relações entre *flow* e inteligência emocional. 2023. Dissertação (Mestrado em Psicologia Cognitiva) – *Universidade Federal de Pernambuco*, Recife, 2023.

TENÓRIO, Andrea Kedima Diniz cavalcanti. Competências gerenciais na enfermagem baseadas em evidências à luz do modelo de Liderança Situacional. Orientadora: Simone Coelho Amestoy. 2024. 186 f. Tese (Doutorado em Enfermagem e Saúde) - Escola de Enfermagem, *Universidade Federal da Bahia*, Salvador, 2024.

ZERBINATI, Ricardo Henrique Ribeiro; RIBEIRO, Rosinei Batista; SIMÕES, Eliane Antonio. Modelo de Seleção de Colaboradores para a Inovação da Área de Gestão do Conhecimento do Terceiro Setor (Relato de Experiência). *Revista H-TEC Humanidades e Tecnologia*, v. 11, n. Especial, p. 187-203, 2024.

OLIVEIRA, Emanuela Rabello de. Inteligência emocional e resiliência nas organizações. *Revista Foco e Transdisciplinaridade*, [S. l.], v. 1, n. 1, p. 1–10, 2024. Disponível em: <https://revistaft.com.br/inteligencia-emocional-e-resiliencia-nas-organizacoes>

SILVA, A. B. da; OLIVEIRA, C. D. de. Liderança transformacional e a eficácia grupal: o papel mediador dos comportamentos de suporte. *Estudos de Psicologia (Campinas)*, v. 37, e180129, 2020.