

19 a 21 de outubro Ponta Grossa - PR - Brasil

## **COMPREENDENDO A LIDERANÇA A PARTIR DA PERSPECTIVA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E GESTÃO DAS EMOÇÕES: UM ESTUDO BIBLIOMÉTRICO**

### ***UNDERSTANDING LEADERSHIP FROM EMOTIONAL INTELLIGENCE AND MANAGEMENT OF EMOTIONS PERSPECTIVE: A BIBLIOMETRIC STUDY***

#### **ESTUDOS ORGANIZACIONAIS: COMPORTAMENTO E INTERAÇÕES SOCIAIS NAS ORGANIZAÇÕES**

Ana Luiza Santos Terra, Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Brasil, terra.analuiza@gmail.com

Patrícia F. de Souza Chaves, Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Brasil, patricia.fsc@outlook.com

Cristiane Gontijo Araújo, Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Brasil, crissgontijo@gmail.com

#### **Resumo**

A Inteligência Emocional é uma capacidade comportamental e se tornou notável no campo organizacional, locus essencial de função de prática de lideranças no século XXI. Conceituada por Salovey e Mayer (1990), a Inteligência Emocional vem sendo estudada pela área de administração nas últimas décadas de maneira ascendente. Esse comportamento, contudo, tem sido pesquisado com forte vinculação à liderança, mas sem aprofundamento na capacidade e efeitos da Gestão das Emoções. Essa abordagem assume uma perspectiva importante na crença de que, em situações controladas, é possível gerir as emoções de forma a melhorar os resultados das relações de liderança. O ambiente atual é de grandes eventos disruptivos e se torna necessário compreender melhor a literatura acerca de Inteligência Emocional, gestão de emoções e suas relações com o processo de liderança. Com foco neste objetivo, foi realizada uma pesquisa por artigos na base do *Web of Science* pelos referidos termos. Os dados foram tratados nos softwares *HistCite* e *VOSviewer*. Os resultados oferecem um panorama de como esses construtos vêm sendo estudados e confirmam a proeminência da Inteligência Emocional para a administração, especialmente para a liderança. O trabalho aponta hipóteses relacionais entre os construtos para possíveis mensurações empíricas.

**Palavras-chave:** Inteligência emocional; Gestão das emoções; Liderança.

#### ***Abstract***

Emotional Intelligence is a behavioral capacity and has become notable in the organizational field, an essential locus of leadership practice in the 21st century. Conceptualized by Salovey and Mayer (1990), Emotional Intelligence has been studied by the administration area in the last decades in an upward way. This behavior, however, has been researched with a strong link to leadership, but without deepening the capacity and effects of Emotion Management. This approach takes on an important perspective in the belief that, in controlled situations, it is possible to manage emotions in order to improve the results of leadership relationships. The current environment is one of major disruptive events and it is necessary to better understand the literature about Emotional Intelligence, emotion management and its relationship with the leadership process. With a focus on this objective, a search was made for articles in the Web of Science base for the referred terms. The data were treated in the *HistCite* and *VOSviewer* software. The results provide an overview of how these constructs have been studied and confirm the prominence of Emotional Intelligence for management, especially for leadership. The work points out relational hypotheses between the constructs for possible empirical measurements.

**Keywords:** *Emotional intelligence; Emotion management; Leadership.*

## INTRODUÇÃO

O que faz indivíduos serem mais inteligentes? A inteligência garante um futuro profissional promissor? Qual é o impacto das emoções na performance produtiva de um profissional? No cenário atual em que vivemos, de mudanças disruptivas, incertezas, crises e pandemias, questões dessa natureza têm permeado e incentivado pesquisas em diversas áreas de conhecimento voltadas para compreensão da mente e comportamento humano, com destaques para psicologia, educação e administração. Nesse contexto, a pesquisa sobre inteligência emocional tem ganhado proeminência e popularidade nas últimas décadas (Joseph; Newman, 2010; Klumper; Degroot; Choi, 2013).

No campo da administração, um dos principais interesses de pesquisa está centrado na influência da inteligência emocional no ambiente de trabalho (Jordan; Lawrence, 2009), sobretudo na eficácia da liderança (Walter; Cole; Humphrey, 2011), nas suas relações com seus liderados (Antonakis; Ashkanasy; Dasborough, 2009); nos resultados, na satisfação no trabalho, na confiança do time (Rezvani et al., 2016), no trabalho em equipe (Jordan; Lawrence, 2009), no gerenciamento de conflitos (Gunkel; Schlaegel; Taras, 2016) e nos efeitos de uma liderança destrutiva (Hou; Li; Yuan, 2018).

A inteligência emocional tem sido apontada também como um atributo essencial da quarta revolução industrial, na medida em que permite uma maior capacidade de inovação dos líderes e os possibilita tornarem agentes de mudança, especialmente em ambientes com alta taxa de mudança e turbulência (Schwab, 2016). Salovey e Mayer (1990) descreveram a inteligência emocional como a capacidade de reconhecer emoções em si e nos outros, sendo consideradas quatro fases: perceber emoções com exatidão, utilizar emoções para facilitar o pensamento, compreender emoções e gerenciar emoções para atingir objetivos. A última fase, gestão das emoções, é apontada como a esfera mais complexa da inteligência emocional (Joseph; Newman, 2010; Mayer; Salovey, 1997).

No contexto organizacional, a gestão das emoções vem sendo destacada como “uma característica central de líderes eficazes” (Alvinus; Boström; Larsson, 2015, p. 698). O trabalho é uma experiência emocional, que envolve sentimentos por vezes conflitantes, alegria e raiva, frustração e orgulho, prazer e sofrimento. A liderança influencia diretamente essa experiência de seus liderados (Kaplan et al., 2014) ao representar “as normas de sentimento social de uma organização” (Alvinus et al. 2015, p. 698). Diante disso, o desempenho organizacional não está ligado somente a cargos e funções bem estabelecidos, mas também à capacidade de gerenciamento de emoções de um líder (Choudhary et al., 2017). Entretanto, Choudary et al. (2017) apontam que apesar da relevante atenção ao tema na atualidade, não está claro como a capacidade de gestão das emoções de um líder pode influenciar o desempenho dos funcionários.

Complementarmente, Kaplan et al. (2014) ressaltam que as dimensões e os comportamentos que constituem o gerenciamento de emoções de um líder ainda não são bem conhecidos e que, embora exista uma gama de estudos abrangendo os quatro tipos de inteligência emocional, esses estudos pouco exploram cada tipo de forma separada. Tendo em vista a importância da inteligência emocional no contexto da liderança, bem como da capacidade de gestão das emoções, o foco desta revisão bibliográfica é apresentar o estado atual de pesquisa sobre esses temas relacionados à liderança e à evolução desse cenário. Além disso, o trabalho visa esclarecer a relevância da temática para o campo e para as pesquisas na administração, considerando a expectativa de resultar em *insights* e sugestões para estudos futuros capazes de expandir sua aplicação nas organizações.

O artigo está estruturado da seguinte forma: primeiramente, discute-se de maneira geral, alguns dos conceitos correspondentes ao objeto de pesquisa; em seguida, apresenta-se a metodologia.

A seção seguinte expõe os resultados encontrados, análise e discussões correspondentes. Por fim, na última seção há as considerações finais e sugestões de estudos futuros.

## 1. REFERENCIAL TEÓRICO

### 1.1. É possível controlar as emoções de forma inteligente?

Em busca de organizar as ideias acerca do que é a inteligência emocional, Salovey e Mayer (1990) fizeram uma revisão de pesquisas com esse foco em seu artigo *Emotional Intelligence*, que é considerado o precursor desse construto. Os autores iniciam o artigo incitando o questionamento se a inteligência emocional não seria um termo por si só contraditório. Em uma breve retrospectiva sobre os estudos sobre as emoções, os autores demonstram que existiam duas linhas de pesquisa, uma que defendia o reconhecimento das emoções como interrupções desorganizadas que podiam perturbar a atividade mental e outra como uma resposta organizadora ao adaptar as atividades cognitivas e as ulteriores.

Para Salovey e Mayer (1990), emoções são definidas como respostas a acontecimentos internos ou externos, podendo ser positivas ou negativas. Diferentemente do humor, as emoções são mais rápidas e intensas. Em se tratando da inteligência, os autores trazem o conceito de Wechsler (1958 apud Salovey e Mayer, 1990) em que a inteligência é definida como a aptidão agregada ou global em que as pessoas agem com intenção, pensando de forma racional e lidando com seu ambiente. Dessa forma, na perspectiva de Gardner (1983), a inteligência social, que engloba a inteligência intra e interpessoal, pode ser descrita como a capacidade de se autoconhecer e entender o outro e está ligada diretamente aos relacionamentos. A inteligência emocional se diferencia da inteligência social, pois não enfoca na avaliação de si e do outro, mas, antes, no reconhecimento e no uso dos estados emocionais próprios e dos outros para resolução de problemas e para regulação de comportamentos.

Salovey e Mayer (1990) propõem três dimensões para a inteligência emocional: a avaliação e a expressão da emoção, em si e no outro, considerando aspectos verbais e não-verbais; a regulação das emoções, também em si e no outro; e a utilização da emoção, que se subdivide no planejamento flexível, pensamento criativo, atenção direcionada e motivação. Assim, os autores defendem que as pessoas que desenvolvem as habilidades pertinentes à inteligência emocional são capazes de compreender e expressar suas emoções, reconhecer as dos outros, regular o afeto e usar o humor e as emoções para instigar comportamentos adaptativos.

Em uma publicação posterior, Mayer e Salovey (1993, p. 436) apontam “três mecanismos que podem estar subjacentes a inteligência emocional”, (i) a própria emocionalidade, e destacam que indivíduos que possuem uma maior clareza acerca de seus sentimentos tendem a ser mais hábeis na sua regulação e direcionam a atenção de forma mais apropriada para o processamento de estímulos; (ii) a facilidade ou inibição do fluxo de informação emocional, que pode afetar diretamente o funcionamento dos sistemas de operações mentais, sejam eles automáticos ou voluntários e; (iii) os mecanismos neurais especializados, em que os autores apontam os bloqueios de impulsos cerebrais e “desconexão entre sistemas límbicos e atividades corticais mais altas” (p. 438) como possíveis fatores que impactam os padrões emocionais, o que demanda maiores investigações no futuro.

A proposta de Mayer e Salovey (1993) suscitou diversos outros estudos e a pesquisa na área, que continua em evidência quase três décadas após a sua publicação. Os próprios autores evoluíram a sua teoria ao longo do tempo reconhecendo a importância de medir o construto de maneira válida e confiável. Mayer, Salovey e Caruso (1997) apresentaram a *Multifactor Emotional Intelligence Scale - MEIS*, com doze subescalas para avaliar os quatro aspectos da inteligência emocional (percepção das emoções, facilitação do pensamento, compreensão e

gestão das emoções). Em 1999, aprimoraram a escala e lançaram o *Mayer, Salovey, Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT)*, elaborada para medir a inteligência emocional a partir de um resultado geral e para os oito subtestes dos quatro pilares citados.

Embora Salovey e Mayer sejam os autores mais citados pelo meio acadêmico e o desenvolvimento de inteligência emocional seja atribuído indiscutivelmente ao seu trabalho, é saliente o reconhecimento pelo senso comum de Daniel Goleman como o pai da inteligência emocional. Isso provavelmente devido à repercussão da obra homônima do artigo de Salovey e Mayer, publicada em 1995, traduzida em 40 idiomas e com mais de 5 milhões de cópias espalhadas ao redor do mundo.

Goleman (2011), a partir do construto de Salovey e Mayer, compilou diversas pesquisas e casos cotidianos em seu livro. O autor utilizou como parâmetro o que chamou de cinco domínios da inteligência emocional: o domínio das próprias emoções, advindo da autoconsciência; a capacidade de lidar com os sentimentos, confortando-se ou livrando-se do que é ruim; a motivação por meio do uso das emoções – principalmente a automotivação, o otimismo e a criatividade - na busca de metas; o reconhecimento de emoções nos outros usando a empatia; e a gestão de relacionamentos, essencial para o trabalho em equipe e para a liderança. É adequado ressaltar, no entanto, que, mesmo sendo aclamado pelo público, Goleman é foco de críticas por seus colegas pesquisadores, vide Antonakis, Ashkanasy e Dasborough (2009), no que tange à generalização dos resultados em seus estudos e a apontamento preditivos, como a de que inteligência emocional permite prever sucesso no trabalho e da liderança.

## **1.2. É possível gerenciar as emoções?**

O tema gestão das emoções vem sendo abordado no campo acadêmico por meio de dois construtos: regulação da emoção e gestão das emoções propriamente dito, sendo o primeiro mais utilizado na psicologia social e o segundo na sociologia e na teoria das organizações (Williams, 2007). Hochschild (1979, p.572) foi um dos primeiros teóricos do campo da sociologia a articular uma perspectiva da gestão de emoções. O autor destaca a importância do contexto social na criação de “convenções de sentimentos”, isto é, em como indivíduos tornam suas emoções apropriadas para uma determinada situação, inibindo ou induzindo seus sentimentos. Nesse contexto, as emoções são gerenciadas a fim de cooperar com as regras de sentimentos latentes na sociedade e no contexto que o indivíduo está inserido.

Salovey e Mayer (1990), a princípio, abordaram o construto regulação da emoção, ou seja, a capacidade de monitorar, avaliar e regular suas próprias emoções e até mesmo manipular as emoções de outros indivíduos. Os autores destacam que grande parte das pessoas são dotadas da capacidade de regulação de emoções, porém, os emocionalmente inteligentes e que possuem capacidade de gerenciar as emoções o fazem propositalmente e com muita habilidade, a fim de atingir objetivos específicos. Em uma publicação posterior, o tema gestão das emoções foi apresentado pelos autores como um mecanismo subjacente à inteligência emocional, que influencia diretamente a forma como os sistemas mentais automáticos e voluntários operam. Quando gerenciado positivamente propicia uma melhor fluência verbal nos domínios emocionais, assim como possibilita melhor transmissão geral de informações sob ameaça emocional (Mayer; Salovey, 1993).

Então, a gestão das emoções é abordada por Mayer e Salovey (1997) como o ramo mais complexo da inteligência emocional, que envolve habilidades ligadas a fatores motivacionais, emocionais e cognitivos, que devem ser equilibrados de forma apropriada (Freudenthaler; Neubauer; Haller, 2008), a fim de otimizar as respostas emocionais positivas e minimizar respostas emocionais negativas (Burrus et al., 2012), conectando e desconectando as emoções conforme sua utilidade em dadas situações (Jordan; Lawrence, 2009). Esse conceito da gestão

das emoções vem sendo utilizado em diversos estudos (Freudenthaler et al., 2008; Jordan; Lawrence, 2009; Burrus et al., 2012; Tai; Kareem, 2019).

A gestão das emoções envolve o autogerenciamento das emoções, que pode também ser chamado de gerenciamento individual da emoção (Lively, 2000) ou gerenciamento intrapessoal das emoções, compreende também a administração das emoções de outras pessoas e o gerenciamento interpessoal das emoções. A gestão intrapessoal das emoções está intimamente ligada à capacidade de um indivíduo, em situações de conflito e incerteza, lidar com sentimentos fortes e não permitir que eles o dominem (Hartley, 2004), controlar suas reações imediatas e se expressar de forma mais adequada (Jordan; Lawrence, 2009), ou seja, consiste em como ele codifica e recupera as informações conforme emoções sentidas (Luo; Jiang, 2014). Burrus et al. (2012) destaca que o gerenciamento intrapessoal das emoções é mais sobre a gestão das emoções negativas do que positivas e que pessoas dotadas com essa capacidade tendem a ter um bem-estar psicológico maior.

Já a gestão interpessoal das emoções está mais ligada à capacidade de empatia do indivíduo, em detectar e perceber as emoções de outras pessoas, por meio de habilidades de leitura facial e de expressão corporal, e utilizar mecanismos para influenciá-las positivamente (Jordan; Lawrence, 2009). Williams (2007, p. 605) destaca quatro categorias de estratégias de gerenciamento de emoções interpessoal: (i) alteração da situação, ou seja, eliminar ou alterar elementos que provoquem desconforto emocional; (ii) alteração do foco de atenção, (iii) alteração do significado cognitivo da situação, por meio da construção de uma nova narrativa que ressignifique o impacto emocional e (iv) modulação da resposta emocional, por meio de ações como parar e respirar fundo a fim de interromper “a experiência atual de emoção”, e até mesmo por meio de automedicação.

Nos últimos anos, houve um aumento considerável na atenção ao estudo da inteligência emocional, mais especificamente na capacidade dos indivíduos de gerenciar as emoções e em suas implicações para uma vida de sucesso (Freudenthaler et al., 2008). Saibani et al. (2012), por exemplo, constataram que alunos de engenharia que possuem maior capacidade de gerenciamento emocional demonstraram maior tranquilidade e autoconfiança, um melhor estilo e qualidade de vida, o que possibilitaria um maior sucesso na vida profissional. Além de impactar a vida profissional de um indivíduo, a inteligência emocional e a gestão das emoções impactam grandemente a sua capacidade de liderança.

### **1.3. A liderança necessita de inteligência emocional?**

Esse título é inspirado em uma troca de cartas entre John Antonakis, Neal M. Ashkanasy e Marie T. Dasborough (2009), na qual eles discutem se a pesquisa em inteligência emocional é teoricamente necessária para a liderança, para a manutenção do vínculo entre os resultados nas organizações e para o próprio líder diretamente. Os autores discutem também os padrões metodológicos e os próximos passos para desenvolvimento e aprimoramento do construto.

Pode-se considerar que a inteligência emocional ainda é muito incipiente, o que justifica a necessidade de mais pesquisas para validação da teoria, assim como a existência de algumas lacunas. Antonakis et al. (2009) defendem, no entanto, que esse não é um motivo para que os cientistas abandonem o tema, pelo contrário, é imperativo para realização de mais estudos.

Walter, Cole e Humphrey (2011) também trazem à tona essa mesma discussão, qual seja se a inteligência emocional é condição *sine qua non* ou trivial para a liderança. Para responder a essa questão, os autores reúnem em seu artigo três fluxos de pesquisa sobre a inteligência emocional, os seus pontos fortes e fracos e expõem um resumo dos estudos acerca da inteligência emocional e da liderança.

Embora o fluxo 1 da pesquisa de Walter et al. (2011), baseado em Mayer e Salovey (1997), concentre-se na avaliação das habilidades para lidar efetivamente com as emoções, é limitado a uma percepção das pessoas em testes abstratos e não um espelho do comportamento de fato. O fluxo 2 expande a avaliação para o autorrelato, de si e do outro, no entanto, pode expor mais as crenças dos participantes do que suas habilidades emocionais. O fluxo 3 compreende habilidades sociais e emocionais, porém, por ser muito aberto, é criticado por sua propensão a gerar ambiguidades (Walter et al., 2011).

O papel das emoções na liderança já é considerado proeminente na literatura, conforme discorrem Walter, Cole e Humphrey (2011) e, por isso, a inteligência emocional pode ser de grande valia. O desafio, porém, é “provar” que a inteligência emocional é um construto que vai além das características individuais, que não é, portanto, redundante em relação à predição da capacidade cognitiva ou da personalidade. Nesse sentido, as três áreas de concentração de estudos são a emergência da liderança, o comportamento de liderança e a eficácia do líder.

A emergência ou surgimento de liderança reflete o quanto uma pessoa é reconhecida como líder e como exerce influência diante do grupo mesmo sem ocupar esse papel formalmente. Não há uma vasta pesquisa a esse respeito, mas há estudos que, segundo os autores, apoiam a noção de que indivíduos emocionalmente inteligentes têm maior probabilidade de emergir como líderes. O papel da inteligência emocional para o surgimento da liderança é transmitido por meio da empatia e estratégias comportamentais, como a tomada de perspectiva, coordenação de tarefas e apoio de desenvolvimento (Walter et al., 2011).

Os estudos, discutidos por Walter et al. (2011), que abrangem o comportamento de liderança enfatizam o traço de liderança transformacional, que envolve um modelo carismático, uma visão cativante e estímulo intelectual e apoio a cada um da equipe. Os resultados apoiam a influência da inteligência emocional nesse comportamento, contudo, há críticas pela restrição a esse tipo de comportamento, além do não-uso desse conceito de forma pura, como o utilizado nos fluxos 2 e 3, predominante nessa pesquisa. A eficácia da liderança pode ser conceituada como a capacidade do líder de orientar a equipe para resultados. A inteligência emocional também foi positivamente associada a essa variável, mas nenhum estudo analisado pelos autores controlou simultaneamente a capacidade cognitiva e a personalidade, tornando frágeis os achados.

A partir dessa análise, Walter et al., (2011) concluem que a inteligência emocional pode contribuir com o campo teórico de liderança, mas é fundamental que mais pesquisas sejam feitas e que os pontos sensíveis sejam tratados como, por exemplo, a diferença de condições de trabalho. Nessa linha de pesquisa, Rockstuhl e Seiler (2011) estudaram situações de lideranças transfronteiriças e concluíram que a inteligência emocional tem efeito para a eficácia da liderança em contextos domésticos, mas não em contextos transfronteiriços. Os autores trazem ainda o conceito de inteligência cultural – capacidade de adaptação com eficácia em cenários multiculturais - e reforçam a importância de se considerar as várias formas de inteligência ao avaliar o potencial de liderança, especialmente na coordenação de interações sociais complexas.

Walter et al. (2011) recomendam que as próximas pesquisas devem se atentar ao rigor metodológico, ao uso de modelos teóricos mais completos e à exploração de áreas inovadoras, como as diferenças culturais, o crescimento e o avanço da neurociência e a ética. Esse último com uma reflexão na contramão do comum: líderes emocionalmente inteligentes podem persuadir para o mal? Pesquisadores e profissionais, ao tratar da inteligência emocional, devem, por isso, tratar com cuidado e estar cientes do estado atual do construto, em desenvolvimento.

#### 1.4. Como a gestão das emoções pode afetar a liderança?

Jordan e Lawrence (2009) destacam o papel fundamental das emoções no ambiente de trabalho, em especial a gestão das emoções, posicionada como a habilidade central e mais complexa da inteligência emocional. Alvinus, Bostrom e Larsson (2015) apontam a gestão das emoções como um atributo primordial de líderes eficazes.

Do mesmo modo, Hartley (2004, p. 588) discorre acerca da importância da gestão emocional para o desenvolvimento do líder e da sua capacidade de gestão no ambiente de trabalho. Segundo o autor, o modelo de gerenciamento racional weberiano já não é suficiente para garantir o sucesso de uma liderança. Gestores que complementam o gerenciamento racional com o gerenciamento emocional, possuem uma maior habilidade para criar um ambiente tanto “emocionalmente satisfatório quanto produtivo”. O desempenho organizacional não se deve somente a cargos e metas bem definidos, mas está também intimamente ligado à capacidade de gerenciamento emocional da liderança (Choudhary et al., 2017).

Líderes com habilidade de autogerenciamento emocional têm maior capacidade de controlar reações imediatas, adiar e ponderar julgamentos, possibilitando o desenvolvimento de um ambiente de trabalho mais saudável, de confiança, e mais propício para um melhor desempenho da equipe (Jordan; Lawrence, 2009). Donoso-Morales, Bloom e Caron (2017) demonstram o papel fundamental do gerenciamento emocional efetivo dos técnicos e atletas na criação de uma cultura de excelência vitoriosa em times esportivos no Canadá.

Diferentes estratégias de gestão emocional podem ser utilizadas por líderes em um contexto organizacional, que pode envolver: incentivo de emoções positivas e reduzir emoções negativas no ambiente de trabalho (Choudhary et al., 2017; Jordan; Lawrence, 2009). Jordan e Lawrence (2009) destacam a importância da capacidade de gestão emocional dos membros da equipe na criação de um ambiente positivo, por meio do incentivo das emoções positivas, melhorando a qualidade de interação entre eles e suas motivações.

No estudo de Luo e Jiang (2014) evidencia-se a importância de atenuar emoções negativas, em um contexto de mudança em multinacionais na China, em que dúvidas e incertezas geraram sentimentos de medo, estresse, ansiedade, frustração e até mesmo ameaça. Os autores ressaltam o papel crucial desempenhado pela liderança, na habilidade de detectar as emoções da equipe, e criar um clima favorável à mudança por meio da empatia e compartilhamento de informações a fim de neutralizar emoções negativas. Um outro estudo, avaliando a influência do diretor sobre os professores em um contexto de mudança em uma escola na Malásia, apontou o mesmo fenômeno (Tai; Kareem, 2019).

Outra importante implicação da gestão das emoções no contexto da liderança consiste na capacidade de resolução de problemas. As emoções e o humor impactam substancialmente o potencial de resolução de problemas de um profissional, “elas fornecem interrupções para sistemas complexos, retirando-os de um determinado nível de processamento e concentrando-os em necessidades mais prementes” (Salovey; Mayer, 1990, p. 198). Esse mecanismo explica o motivo de confusão, bloqueios e até mesmo os chamados “brancos” em indivíduos com alta inteligência cognitiva inseridos em um quadro de estresse e ansiedade. Emoções positivamente gerenciadas abrem o caminho para a criatividade e o concatenamento de ideias para a resolução do problema, por meio de uma melhor integração do material cognitivo e organização da memória (SALovey; Mayer, 1990).

Por outro lado, líderes com baixa inteligência emocional tendem operar no modo de gerenciamento de emoções defensivo e restritivo, sentem menos empatia e têm menor capacidade de reconhecer as emoções alheias (Mayer; Salovey, 1993), tendem a ser líderes coercitivos (Hartley, 2004), sendo percebidos como pessoas desagradáveis (Salovey; Mayer,

1990) nos ambientes de trabalho, onde situações de conflitos e estresse tendem a ser constantes. O estudo realizado por Hou, Li e Yuan (2018) exemplifica o efeito destrutivo de lideranças abusivas no capital psicológico, na autoconfiança e na capacidade de inovação dos funcionários; nesse contexto, os únicos que conseguiram mitigar esses efeitos danosos foram os profissionais com alto nível inteligência emocional.

Não obstante, críticas surgiram sobre a utilização da gestão das emoções no contexto organizacional. Hartley (2004) faz um alerta sobre futuras consequências adversas que podem advir do uso bem-intencionado do quociente de inteligência emocional como uma ferramenta para realização de auditoria. O autor critica a utilização da gestão das emoções como um “instrumento do capitalismo para aumento de produtividade através da solução de problemas ligados à motivação e emoções”.

O panorama geral dos conceitos na literatura auxilia na compreensão das informações quantitativas obtidas em bases de dados científicas, como as evidenciadas a seguir. A revisão bibliométrica proposta objetiva articular essas duas perspectivas para descrição do campo de pesquisa em inteligência emocional, gestão das emoções e liderança por meio da metodologia apresentada no próximo tópico.

## 2. METODOLOGIA

A análise bibliométrica, segundo Zupic e Čater (2015), visa mapear especialidades de pesquisa de forma objetiva capaz de aumentar o rigor e atenuar o viés do pesquisador nas revisões da literatura científica. A fim de compreender as relações na literatura entre os conceitos de inteligência emocional, liderança e gestão das emoções, o presente estudo se baseia em uma análise bibliométrica com auxílio dos *softwares HistCite e VOSviewer*.

O levantamento dos dados secundários para estudo foi feito a partir dos trabalhos indexados na base do *Web of Science*. Gerenciada pela Clarivate Analytics, essa base bibliográfica combina informações oriundas de bancos de dados internacionais sobre diversas disciplinas acadêmicas, como a própria administração. Os resultados obtidos nas buscas favorecem a análise bibliométrica, na medida em que são detalhados englobando dados dos autores, filiações institucionais, países de origem, citações, formato e periódicos de publicação (Zupic; Čater, 2015).

Considerando as temáticas selecionadas, os parâmetros inseridos no *Web of Science* foram "*emotional intelligence*", "*leadership*" e "*emot\* management*". Primeiramente, foram buscados os três termos simultaneamente no título, sem filtro de período. Essa busca não retornou resultados, motivo pelo qual foi repetido o procedimento a partir das informações do campo tópicos. Essa seleção retornou doze resultados, dos quais nove eram artigos.

Diante do limitado número de resultados, foi construída uma linha de pesquisa combinando dois dos parâmetros para busca no título<sup>1</sup>. Um total de 182 trabalhos foi localizado, dos quais, 119 são artigos. Estes compõem a base de análise deste levantamento. Em relação à distribuição destes na segmentação de palavras, têm-se que 114 contêm "*emotional intelligence*" e "*leadership*" no título. Dentre os demais, o título de três artigos engloba com as palavras chave combinadas "*emotional intelligence*" e "*emot\* management*" e apenas dois concatenam "*leadership*" e "*emot\* management*" em seus títulos. A análise preliminar desses quantitativos evidencia a carência de estudos voltados para a temática da gestão das emoções.

---

<sup>1</sup> Linha de busca utilizada: TI=((emotional intelligence AND leadership) OR (emot management AND leadership) OR (emotional intelligence AND emot\* management) AND TIPOS DE DOCUMENTO Article

Para facilitar a visualização e a análise das informações extraídas a partir dos filtros descritos, é interessante contar com o apoio de *softwares* específicos. No presente trabalho, utilizou-se as ferramentas *HistCite* e *VOSviewer*, cujos resultados são apresentados e discutidos.

### 3. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

#### 3.1. Número de publicações e citações anualmente

A busca realizada na base *Web of Science* para realização deste estudo bibliométrico não foi segmentada por período. Apesar da busca ampla e da existência de literatura sobre a gestão das emoções e inteligência emocional isoladamente, a correlação desses construtos com a temática da liderança inicia-se apenas em 1999. Nota-se que, até 2009, as publicações eram tímidas, sendo que a busca na base retornou menos de cinco artigos por ano nesse período. Nos últimos dez anos, observa-se um significativo aumento no número de publicações demonstrando a elevação do interesse da literatura nessa seara.

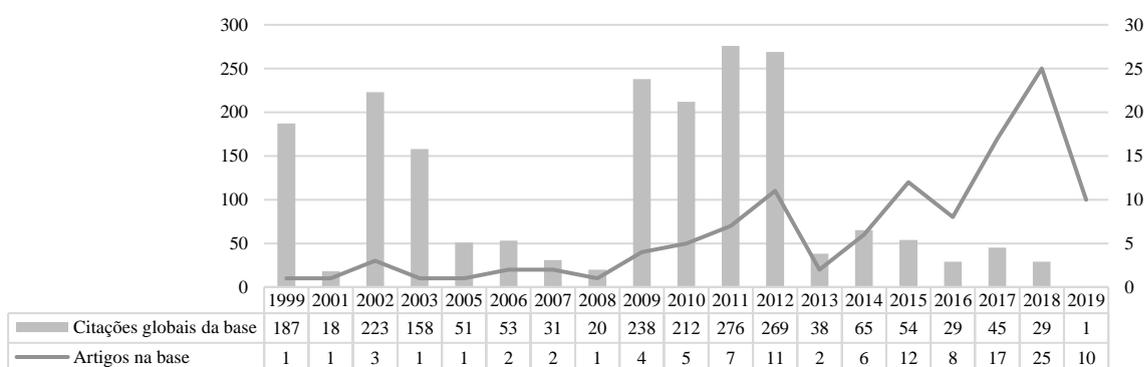


Gráfico 1 - Número de artigos localizados na busca e citações globais por ano.

Fonte: Elaborado pelos autores com o auxílio do *software HistCite*, 2019.

#### 3.2. Artigos e autores com o maior número de citações globais

A partir do levantamento de artigos no *Web of Science* obtido por meio da linha de busca descrita na metodologia, procedeu-se com a análise das referências utilizadas nos 119 trabalhos acadêmicos selecionados. Nota-se que os autores com maior número de citações globais, visualizados na Tabela 1, coincidem exatamente com os acadêmicos que escreveram os artigos mais citados, conforme indicado na Tabela 2. Essa aproximação indica que há certa homogeneidade nas referências dos artigos sobre os temas discutidos nesta revisão. É interessante notar, contudo, que no resultado do mapeamento não se destacaram como referências centrais as obras de Salovey e Mayer (1990) ou Hochschild (1979).

Em relação ao assunto dos artigos com maior número de citações globais, elencados na Tabela 1, nota-se uma preponderância da inteligência emocional e sua influência na liderança. Esse resultado está em consonância com o observado na literatura. Aspectos relacionados ao líder e ao desempenho deste nas organizações têm grande relevância e impacto, suscitando a atenção dos estudiosos. A discussão do construto da gestão das emoções, apesar de iniciada na década de 90, tem ganhado relevância apenas nos últimos anos com o crescimento da neurociência e da sua aplicação na administração. Assim, o baixo número de observações deste na revisão bibliométrica está alinhado com a revisão teórica.

Nº	AUTOR	REGISTROS	CITAÇÕES GLOBAIS
1	Megerian LE	1	187
2	Sosik JJ	1	187
3	Druskat VU	1	171
4	Pescosolido AT	1	171
5	Wolff SB	1	171
6	Antonakis J	1	160
7	Ashkanasy NM	1	160
8	Dasborough MT	1	160
9	Mandell B	1	158
10	Pherwani S	1	158

Tabela 1 - Autores com maior número de citações globais na pesquisa realizada.

Fonte: Elaborado pelos autores com o auxílio do *software HistCite*, 2019.

A Figura 1 apresenta os clusters de citação conectando os artigos com base em suas referências bibliográficas. O tamanho dos círculos indica o número de citações globais, enquanto a espessura das linhas demarca o grau de influência nas conexões. Dentre os 119 artigos selecionados, apenas 86 apresentaram conexões para dentro dos clusters observados. Tal fato indica uma pulverização dos referenciais, o que pode decorrer da existência de fontes sobre o assunto relacionadas a outros campos de estudo para além da administração, como a psicologia.

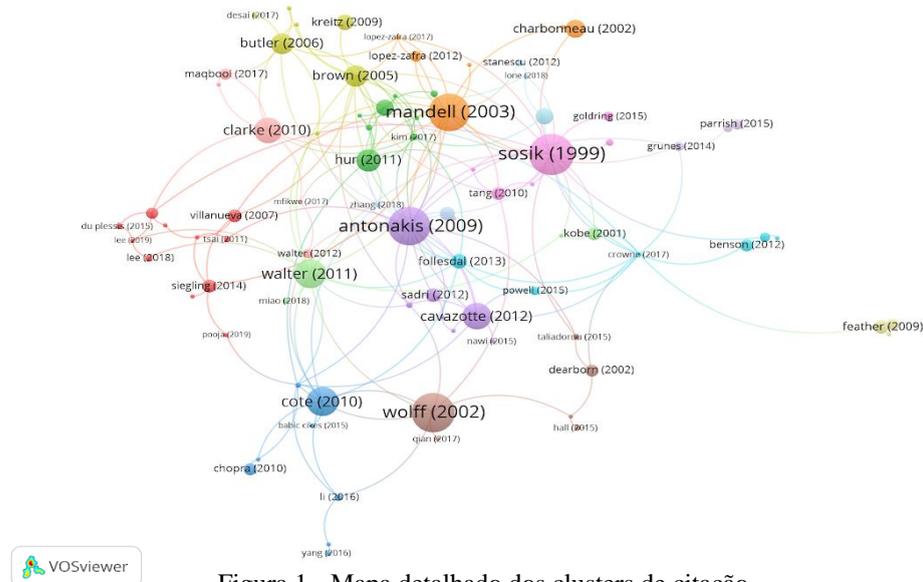


Figura 1 - Mapa detalhado dos clusters de citação.

Fonte: Elaborado pelos autores com o auxílio do *software VOSviewer*, 2019.

É interessante notar que, alinhado com o apresentado Tabela 2, destacam-se como centro dos clusters os trabalhos de Sosik e Megerian (1999), Wolff (2002), Antonakis et al. (2009), Mandell e Sherwani (2003), e Côté et al. (2010). A existência de vários trabalhos relacionados a referências seminais com longo prazo de publicação observada é esperada em estudos bibliométricos. Diante disso, merece destaque o grupo baseado na publicação de Côté et al. (2010), o qual já está consolidado apesar do relativo curto tempo de publicação. Acredita-se que isso deva-se ao fato do artigo *Emotional intelligence and leadership emergence in small groups* realizar a análise a nível micro, estando em consonância com a ampliação do foco nas equipes, onde a inteligência emocional tem um caráter diário e a convivência é mais direta.

Nota-se nos resultados da Tabela 3 uma consonância entre as principais referências citadas e os principais expoentes da inteligência emocional. A referência mais citada é justamente o artigo de Salovey e Mayer (1990), *Emotional Intelligence*, considerado o precursor desse construto; seguido do livro de Daniel Goleman, cuja obra homônima de Salovey e Mayer (1990) o tornou reconhecido como pai da inteligência emocional pelo senso comum.

AUTOR / JORNAL/ DATA	CITAÇÕES	CITAÇÕES NA BASE
Sosik JJ, Megerian LE. Understanding leader emotional intelligence and performance - The role of self-other agreement on transformational leadership perceptions. <i>Group &amp; Organization Management</i> . 1999 SEP; 24 (3): 367-390	187	52
Wolff SB, Pescosolido AT, Druskat VU. Emotional intelligence as the basis of leadership emergence in self-managing teams. <i>Leadership Quarterly</i> . 2002 OCT; 13 (5): Art. No. PII S1048-9843(02)00141-8	171	64
Antonakis J, Ashkanasy NM, Dasborough MT. Does leadership need emotional intelligence? <i>Leadership Quarterly</i> . 2009 APR; 20 (2): 247-261.	160	77
Mandell B, Pherwani S. Relationship between emotional intelligence and transformational leadership style: A gender comparison. <i>Journal of Business And Psychology</i> . 2003 SPR; 17 (3): 387-404.	158	62
Cote S, Lopes PN, Salovey P, Miners CTH. Emotional intelligence and leadership emergence in small groups. <i>Leadership Quarterly</i> . 2010 JUN; 21 (3): 496-508.	96	81
Walter F, Cole MS, Humphrey R. H. Emotional Intelligence: Sine Qua Non of Leadership or Folderol. <i>Academy of Management Perspectives</i> . 2011 FEB; 25 (1): 45-59.	93	101
Rockstuhl T, Seiler S, Ang S, Van Dyne L, Annen H. Beyond General Intelligence (IQ) and Emotional Intelligence (EQ): The Role of Cultural Intelligence (CQ) on Cross-Border Leadership Effectiveness in a Globalized World. <i>Journal of Social Issues</i> . 2011 DEC; 67 (4): 825-840.	91	59
Cavazotte F, Moreno V, Hickmann M. Effects of leader intelligence, personality and emotional intelligence on transformational leadership and managerial performance. <i>Leadership Quarterly</i> . 2012 JUN; 23 (3): 443-455.	78	78
Clarke N. Emotional Intelligence and its relationship to transformational leadership and key project manager competences. <i>Project Management Journal</i> . 2010 APR; 41 (2): 5-20.	74	83
Hur Y, van den Berg PT, Wilderom CPM. Transformational leadership as a mediator between emotional intelligence and team outcomes. <i>Leadership Quarterly</i> . 2011. AUG; 22 (4): 591-603.	54	97

Tabela 2 - Artigos com maior número de citações globais.  
Fonte: Elaborado pelos autores com o auxílio do *software HistCite*, 2019.

AUTOR / JORNAL/ DATA	CITAÇÕES NA BASE
Salovey, P. e Mayer, J. D. Emotional intelligence. <i>Imagination, Cognition, and Personality</i> , v. 9, 1990, 185-211.	63
Goleman, D. <i>Emotional intelligence</i> . 1995. England: Bantam Books, Inc.	42
George, J. M.. Emotions and leadership The role of emotional intelligence. <i>Human Relations</i> , v. 53, 2000, 1027-1055.	38
Wong CS, Law KS. The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: an exploratory study. <i>Leadership Quart</i> . v. 13, 2002, 243.	31
BARLING, J.; SLATER, F.; KELLOWAY, E. Transformational leadership and emotional intelligence: an exploratory study”, <i>Leadership and Organization Development Journal</i> . v. 3. 2000. 157 – 161	29
Goleman, D. <i>Working with emotional intelligence</i> . 1998. New York: Bantam Books.	29
Mayer, J. D.; Salovey, P. What is emotional intelligence? In: Salovey P.; Sluyter, D. J. (Eds.), <i>Emotional development and emotional intelligence: Educational implications</i> . 1997. New York: Harper Collins. pp. 3-34	29
Gardner, L. and Stough, C. Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers. <i>Leadership &amp; Organization Development Journal</i> . 2002, v. 23, n. 2. pp. 68-78.	25
Bass, B. M. <i>Leadership and Performance beyond Expectations</i> . 1985. New York Free Press.	22
BENJAMIN, P. Emotional intelligence and effective leadership. <i>Organization Development Journal</i> , v. 22, n. 1, 2001. p. 5–10.	20

Tabela 3 - Principais referências citadas.  
Fonte: Elaborado pelos autores com o auxílio do *software HistCite*, 2019.

### 3.3. Países, instituições e jornais com o maior número de citações globais

A partir da análise dos dados constantes na Tabela 4, nota-se a preponderância da produção acadêmica norte-americana sobre o tema com número de citações globais e registros na base significativamente superior aos demais países. Destaca-se também a relevância dos trabalhos australianos e suíços no contexto geral. O Brasil também tem participado ativamente das discussões envolvendo inteligência emocional, gestão das emoções e liderança, sendo o oitavo país em termos de citações globais dos trabalhos selecionados.

PAÍS	REGISTROS	CITAÇÕES GLOBAIS
EUA	44	1331
Austrália	8	289
Suíça	2	251
Holanda	4	160
Canadá	3	149
Reino Unido	6	120
Singapura	2	92
Brasil	3	78
Taiwan	4	54
China	8	38

Tabela 4 - Países com maior número de citações globais.

Fonte: Elaborado pelos autores com o auxílio do *software HistCite*, 2019.

Na Tabela 5, foram relacionadas as instituições cujos associados mais publicam sobre o tema. Os dados corroboram com a análise apresentada anteriormente, sendo que oito das dez universidades que mais discutem o assunto estão situadas nos EUA. Considerando o número de citações globais derivadas dos artigos, não é possível indicar a proeminência de uma escola.

INSTITUIÇÃO	REGISTROS	CITAÇÕES GLOBAIS
Penn State University	1	187
Case Western Reserve University	2	181
Marist College	1	171
Univ New Hampshire	1	171
Univ Miami	2	162
Univ Lausanne	1	160
Univ Queensland	1	160
Springfield College	1	158
Texas Christian University	2	103
Univ Groningen	2	103

Tabela 5 - Instituições com maior número de citações globais.

Fonte: Elaborado pelos autores com o auxílio do *software HistCite*, 2019.

Em relação aos periódicos, vide Tabela 6, nos quais foram feitas as publicações, em termos de citações globais destacam-se o *Leadership Quarterly*, o *Group & Organization Management* e *Journal of Business and Psychology*, como os três principais jornais nessa ordem. É importante ressaltar que os trabalhos se concentram na área da administração, com ênfase em gestão e organizações. Entretanto, não se limitam a estas, sendo os temas selecionados também de interesse nas ciências sociais e na psicologia, como indica a presença do *Journal of Social Issues* e do *Personality and Individual Differences*, dentre os dez periódicos com mais citações globais.

Nº	JORNAL	REGISTROS	CITAÇÕES GLOBAIS
1	Leadership Quarterly	7	615
2	Group & Organization Management	1	187
3	Journal of Business and Psychology	1	158
4	Academy of Management Perspectives	1	93
5	Journal of Social Issues	1	91
6	Project Management Journal	2	88

Nº	JORNAL	REGISTROS	CITAÇÕES GLOBAIS
7	Leadership & Organization Development Journal	6	70
8	Personality and Individual Differences	2	56
9	Journal of Organizational Behavior	1	51
10	Journal of Management in Engineering	1	49

Tabela 6 - Periódicos com maior número de citações globais  
Fonte: Elaborado pelos autores com o auxílio do *software HistCite*, 2019.

### 3.4. Análise de palavras com o maior número de registros

Visando mapear evidências dos principais assuntos dos artigos, foram relacionadas as palavras com maior número de registros dentre as utilizadas na redação dos trabalhos selecionados na base *Web do Science*. Os resultados obtidos são exibidos na Tabela 7.

Nº	PALAVRA	REGISTROS	CITAÇÕES LOCAIS	CITAÇÕES GLOBAIS
1	EMOTIONAL	118	0	1965
2	LEADERSHIP	116	0	1961
3	INTELLIGENCE	117	0	1921
4	TRANSFORMATIONAL	25	0	716
5	SELF	12	0	474
6	ROLE	13	0	346
7	RELATIONSHIP	15	0	326
8	PERFORMANCE	7	0	290
9	EMERGENCE	2	0	267
10	LEADER	4	0	267
11	UNDERSTANDING	2	0	238
12	STYLE	12	0	221
13	TEAMS	2	0	198
14	PERCEPTIONS	2	0	189
15	AGREEMENT	1	0	187

Tabela 7 - Palavras com maior número de registros para agragação por categorias e variáveis.  
Fonte: Elaborado pelos autores com o auxílio do *software HistCite*, 2019.

Esses termos podem ser agrupados em três meta categorias relacionadas ao cerne da interseção dos temas pesquisados. A primeira tem como centro a Liderança e agrega além desse termo (*leadership*) os seguintes: *transformational*, *self*, *relationship*, *leader*, *teams* e *role*. A segunda meta categoria relaciona-se ao Emocional (*emotional*), englobando: *intelligence*, *performance*, *style* e *perceptions*. Os demais elementos voltam-se para uma categoria geral do Conhecimento, qual inclui as noções de: *emergence*, *understanding* e *agreement*.

Os principais termos utilizados são *emotional*, *leadership* e *intelligence*, nessa ordem. A centralidade é confirmada inclusive visualmente, como é possível concluir pelo mapeamento de clusters no *software VOSviewer* – Figura 2. Essas palavras apresentam número e ocorrência quatro vezes superior à da quarta palavra (transformacional), evidenciando a centralidade dos temas e o alto nível de foco da discussão. Tal resultado está em consonância com o observado na revisão bibliográfica. É interessante destacar a ausência de termos relacionados à gestão de emoções na tabela. Entretanto, essa é uma mensuração esperada, ponderando o aumento considerável na atenção da inteligência emocional, com foco no gerenciamento das emoções enunciado por Freudenthaler, Neubauer e Haller (2008).

De forma geral, a pesquisa evidenciou que poucos estudos apresentam uma análise conjunta de gestão das emoções, inteligência emocional e liderança. A literatura atual enfatiza especialmente esses dois últimos temas, mas há espaço para novas discussões que contemplem também a gestão das emoções como forma de aprofundar o conhecimento e as capacidades dos indivíduos.



competência geral do manual de diretrizes para a Educação Básica. Além dessa oportunidade de pesquisa, destaca-se a necessidade de aprofundar o debate sobre a gestão das emoções, conceito antigo, mas ainda pouco analisado sob a ótica da liderança.

A forma de construção da linha de busca utilizada para filtrar os artigos pode ser considerada uma fragilidade do presente estudo, pois os dados analisados referem-se a alternativas dos termos inteligência emocional, gestão das emoções e liderança. Entretanto, considerando o baixo número de resultados na busca pelos três termos, fez-se necessário ampliar o método de localização por meio de agregação parcial das palavras-chave, o que resultou em uma base considerada robusta. Além disso, há limitações decorrentes da utilização de uma base de dados única para o levantamento do rol de artigos para análise. Apesar da abrangência da *Web of Science*, seria interessante a complementação com os resultados de trabalhos agregados em outras fontes. Acredita-se que estudos bibliométricos futuros possam explorar outras bases de científicas com unificação da linha de busca, para aprofundamento na interseção das temáticas.

## REFERÊNCIAS

- Alvinus, A.; Boström, M. E.; Larsson, G. (2015). Leaders as emotional managers: Emotion management in response organisations during a hostage taking in a Swedish prison. *Leadership and Organization Development Journal*, 36(6), 697–711.
- Antonakis, J.; Ashkanasy (M.); Dasborough, M. T. (2009). Does leadership need emotional intelligence? *Leadership Quarterly*, 20(2), 247-261.
- Burrus et al. (2012). Emotional Intelligence Relates to Well-Being: Evidence from the Situational Judgment Test of Emotional Management. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 4, 151-166.
- Choudhary et al. (2017) Employee job performance: The interplay of leaders' emotion management ability and employee perception of job characteristics. *Journal of Management Development*, 36(8), 1087–1098.
- Côté, S.; Lopes, N.; Salovey, P.; Miners, C. T. H. (2010). Emotional intelligence and leadership emergence in small groups. *Leadership Quarterly*, 21(3), 496–508.
- Donoso-Morales, D.; Bloom, G. A.; Caron, J. G. (2017). Creating and Sustaining a Culture of Excellence: Insights from accomplished University team-sport coaches. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 88(4), 503-12.
- Freudenthaler, H. H., Neubauer, A. C., E Haller, U. (2008). Emotional intelligence: Instruction effects and sex differences in emotional management abilities. *Journal of Individual Differences*, 29(2), 105-115.
- Gardner, H. (1983). *Frames of Mind*. Basic Books, New York.
- Gardner, H. (1995). *Inteligências múltiplas: a teoria na prática*. Veríssimo Veronese. Porto Alegre: Artmed.
- Goleman, D. (2011). *Inteligência emocional*. Rio de Janeiro: Objetiva.
- Gunkel, M.; Schlaegel, C.; Taras. (2016). Cultural values, emotional intelligence, and conflict handling styles: A global study. *Journal of World Business*, 51(4), 568–585.
- Hartley, D. (2004) Management, leadership and the emotional order of the school. *Journal of Education Policy*, 19(5), 583–594.
- Hochschild, A. R. (1979). Emotion Work, Feeling Rules, and Social Structure. *The American Journal of Sociology*, 85(3), 551-575.
- Hou, X.; Li, W., E Yuan, A. Q. (2018). Frontline disruptive leadership and new generation employees' innovative behavior in China: moderating role of emotional intelligence. *Asia Pacific Business Review*, 24(4), 459-471.

- Jordan, J.; Lawrence, S. A. (2009). Emotional intelligence in teams: development and initial validation of the short version of Workgroup emotional intelligence Profile. *Journal of Management & Organization*, 15 (4), 452-69.
- Joseph, D. L.; Newman, D. A. (2010). Emotional Intelligence: An Integrative Meta-Analysis and Cascading Model. *Journal of Applied Psychology*, 95 (1), 54–78.
- Kaplan et al. (2014). The role of organizational leaders in employee emotion management: A theoretical model. *Leadership Quarterly*, 25 (3), 563–580.
- Kluemper, D. H.; Degroot, T.; Choi, S. (2013). Emotion Management Ability: Predicting Task Performance, Citizenship, and Deviance. *Journal of Management*, 39(4), 878–905.
- Lively, K. J. (2000) Reciprocal Emotion Management: Working Together to Maintain Stratification in Private Law Firms. *Work and Occupations*, 27 (1), 32–63.
- Luo, Y.; Jiang, H. (2014). Effective Public Relations Leadership in Organizational Change: A Study of Multinationals in Mainland China. *Journal of Public Relations Research*, 26 (2), 134-160.
- Mandell, B.; Pherwani, S. (2003). Relationship Between Emotional Intelligence and Transformational Leadership Style: A Gender Comparison. *Journal of Business and Psychology*, 17 (3), 387-404.
- Mayer, J.; Salovey. (1993). The intelligence of emotional intelligence. *Intelligence*, 17 (4), 433-442.
- Mayer, J. D.; Salovey, What is emotional intelligence? (1997). In: Salovey, P.; Sluyter D. J. (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Educational*. New York: Harper Collins, 3-34.
- Mayer, J. D.; Salovey, P.; Caruso, D. R. (1997). *Emotional IQ test*. Needham: Virtual Knowledge.
- Mayer, J. D., Salovey, P.; Caruso, D. R. (1999) *Item Booklet*. Toronto, Canada: Multi-Health Systems, 1999.
- Rezvani et al. (2016). Manager emotional intelligence and project success: The mediating role of job satisfaction and trust. *International Journal of Project Management*, 34 (7), 1112–1122.
- Rockstuhl, T.; Seiler, S. (2011). Beyond General Intelligence (IQ) and Emotional Intelligence (EQ): The Role of Cultural Intelligence (CQ) on Cross-Border Leadership Effectiveness in a Globalized World. *Journal of Social Issues*, 67(October 2015), 825–840.
- Saibani et al. (2012). Comparison of emotional intelligence scores among engineering students at different stages of an academic program. *Asian Social Science*, 8 (16), 88-98.
- Salovey, E Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9, 185-211.
- Schwab, K. (2016). *The fourth industrial revolution*. Cologny/Geneva: World Economic Forum.
- Sosik, J. J.; Megerian, L. E. (1999). Understanding Leader Emotional Intelligence and Performance: The Role of Self-Other Agreement on Transformational Leadership Perceptions. *Group & Organization Management*, 24(3), 367–390.
- Tai, M. K.; Kareem, O. A. (2019). The relationship between emotional intelligence of principals in managing change and teacher attitudes towards change. *International Journal of Leadership in Education*, 22(4), 469-85.
- Walter, F.; Cole, M. S.; Humphrey, R. H. (2011). Emotional intelligence: Sine Qua non of leadership or folderol? *Academy of Management Perspectives*, 25(1), 45–59.
- Williams, M. (2007) Building Genuine Trust through Interpersonal Emotion Management: A Threat Regulation Model of Trust and Collaboration across Boundaries. *The Academy of Management Review*, 32(2), 595-621.
- Zupic, I.; Čater, T. (2015). Bibliometric Methods in Management and Organization. *Organizational Research Methods*, 18(3), 429–472.