

AUTODIAGNÓSTICO DA LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL EM DIFERENTES ÁREAS ORGANIZACIONAIS

SELF-DIAGNOSIS OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP IN DIFFERENT ORGANIZATIONAL AREAS

KEYLLA OLIVEIRA VASZELEWSKI
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

JULIANE DA COSTA EVANGELISTA
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

RONY CASTRO FERNANDES DE SOUSA
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

Comunicação:

O XII SINGEP foi realizado em conjunto com a 12th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) e com o Casablanca Climate Leadership Forum (CCLF 2024), em formato híbrido, com sede presencial na ESCA Ecole de Management, no Marrocos.

Agradecimento à orgão de fomento:

Agradecimentos ao Fundo de Apoio à Pesquisa - FAP UNINOVE e CAPES.

AUTODIAGNÓSTICO DA LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL EM DIFERENTES ÁREAS ORGANIZACIONAIS

Objetivo do estudo

O Objetivo é analisar o impacto da inteligência emocional dos líderes transformacionais no desempenho organizacional e instanciar a “Ferramenta de Autodiagnóstico da Liderança Transformacional para Profissionais de Projetos” em diferentes contextos organizacionais.

Relevância/originalidade

Este estudo explora a liderança transformacional e a inteligência emocional no contexto organizacional, destacando a necessidade de líderes inspirarem suas equipes com foco na aplicação de uma ferramenta de autodiagnóstico desenvolvida para profissionais de projetos e sua adaptação para líderes.

Metodologia/abordagem

Utilizando o método Design Science Research (DSR) combinado a uma abordagem qualitativa, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com líderes de várias áreas. A ferramenta foi testada e ajustada com base no feedback obtido durante a instanciação.

Principais resultados

Os resultados indicam que a inteligência emocional é crucial para uma liderança eficaz, ajudando líderes a gerenciar suas emoções e inspirar suas equipes. A ferramenta de autodiagnóstico mostrou-se eficaz em diferentes contextos, permitindo aos líderes avaliar e melhorar suas práticas de liderança.

Contribuições teóricas/metodológicas

Integra a inteligência emocional com a liderança transformacional, desenvolvendo e validando uma ferramenta de autodiagnóstico para líderes de projetos, aplicável em diferentes contextos organizacionais.

Contribuições sociais/para a gestão

Melhora práticas de liderança e desempenho organizacional, promovendo ambientes de trabalho positivos e produtivos, destacando a importância de uma abordagem colaborativa e transformacional na liderança, essencial para enfrentar desafios complexos no ambiente organizacional atual.

Palavras-chave: Liderança Transformacional, Inteligência Emocional, Instanciação, Autodiagnóstico, Gestão Organizacional

SELF-DIAGNOSIS OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP IN DIFFERENT ORGANIZATIONAL AREAS

Study purpose

The purpose is to analyze the impact of emotional intelligence of transformational leaders on organizational performance and to instantiate the "Transformational Leadership Self-Diagnostic Tool for Project Professionals" in different organizational contexts.

Relevance / originality

This study explores transformational leadership and emotional intelligence in the organizational context, highlighting the need for leaders to inspire their teams with a focus on applying a self-diagnostic tool developed for project professionals and its adaptation for leaders.

Methodology / approach

Using the Design Science Research (DSR) method combined with a qualitative approach, semi-structured interviews were conducted with leaders from various areas. The tool was tested and adjusted based on feedback obtained during the instantiation.

Main results

The results indicate that emotional intelligence is crucial for effective leadership, helping leaders manage their emotions and inspire their teams. The self-diagnostic tool proved effective in different contexts, allowing leaders to assess and improve their leadership practices.

Theoretical / methodological contributions

Integrates emotional intelligence with transformational leadership, developing and validating a self-diagnostic tool for project leaders, applicable in different organizational contexts.

Social / management contributions

Improves leadership practices and organizational performance, promoting positive and productive work environments, highlighting the importance of a collaborative and transformational approach to leadership, essential for addressing complex challenges in the current organizational environment.

Keywords: Transformational Leadership, Emotional Intelligence, Instantiation, Self-Diagnosis, Organizational Management

AUTODIAGNÓSTICO DA LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL EM DIFERENTES ÁREAS ORGANIZACIONAIS

1 Introdução

A liderança transformacional emergiu como um dos conceitos mais influentes e estudados no campo da gestão e do comportamento organizacional (Nguyen & Sharma, 2024). Em um mundo dinâmico, competitivo e inovador, as organizações estão cada vez mais reconhecendo a importância de líderes que não apenas gerenciam, mas também inspiram e motivam suas equipes em direção a metas compartilhadas. Nesse contexto, a liderança transformacional tem sido bem recebida por sua capacidade de impulsionar a mudança, promover a inovação e melhorar o desempenho organizacional (Ibrahim *et al.*, 2023).

Uma dimensão que tem sido cada vez mais abordada na literatura sobre liderança transformacional é a inteligência emocional. A inteligência emocional é definida como a capacidade de reconhecer, compreender e gerenciar as próprias emoções e as emoções dos outros de maneira eficaz (Goleman, 2007). Este tipo de inteligência é fundamental no contexto da liderança transformacional (Asgari, Mezginejad, & Taherpour, 2020). Líderes transformacionais habilidosos são capazes de demonstrar empatia, compaixão e autenticidade, construindo conexões significativas com seus colaboradores e inspirando confiança e engajamento (Asgari, Mezginejad, & Taherpour, 2020).

Assim, surge a necessidade de abordar o tema com gestores de organizações, a fim de entender e possibilitar melhorias em sua forma de liderança, aliado à inteligência emocional. Desta forma, importa responder à seguinte questão de pesquisa: "Como a inteligência emocional dos líderes influencia sua capacidade de enfrentar e superar desafios na prática da liderança transformacional?". O método utilizado para responder a esta questão de pesquisa foi a *Design Science Research* (DSR).

O problema abordado é a falta de inteligência emocional por parte dos líderes, um líder precisa estar preparado para gerenciar suas emoções, possibilitando a tomada de decisões, impactando positivamente na organização e na equipe. Além da desconexão entre liderança e gestão, destacando a solidão do papel do líder. Para uma liderança eficaz, deve-se adotar uma abordagem colaborativa, aberta à transformação e focada em compreender as necessidades e expectativas das pessoas. Além disso, as empresas devem permitir liberdade aos líderes para agir de forma transformadora e implementar essa visão nas organizações.

Considerando esta problemática, Cavaletti (2023) propôs um artefato, a "Ferramenta de Autodiagnóstico da Liderança Transformacional para Profissionais de Projetos", a qual possui o intuito de auxiliar no autodiagnóstico dos líderes na aderência das práticas transformacionais em projeto. Assim, a presente pesquisa tem o intuito de instanciar este artefato para outros tipos de gestores e líderes. March e Smith (1995) explicam que a instanciação é a realização de um artefato em seu ambiente. As instanciações permitem visualizar a viabilidade e eficácia dos artefatos.

O objetivo principal deste estudo é analisar o impacto da inteligência emocional dos líderes transformacionais no desempenho organizacional. Para o cumprimento deste objetivo, tem-se os objetivos específicos: a) identificar os principais atributos e comportamentos associados à liderança transformacional, com foco nas competências emocionais dos líderes; e b) analisar os desafios enfrentados na liderança transformacional, e por fim, c) instanciar o artefato "Ferramenta de Autodiagnóstico da Liderança Transformacional para Profissionais de Projetos" de Cavaletti (2023).

Este artigo apresentará na seção 2, Referencial Teórico, onde é dividida em três sub-seções principais: a primeira aborda a conceituação da liderança transformacional, a segunda discute a convergência entre inteligência emocional e liderança transformacional, e a terceira explora o impacto da liderança transformacional na inovação. A seção 3, Metodologia, detalha o uso do método *Design Science Research* (DSR) e a abordagem qualitativa adotada para a coleta e análise dos dados. Em seguida, na seção 4, são apresentados os Resultados obtidos a partir das entrevistas e questionários aplicados. Por fim, a Conclusão resume os achados do estudo, destacando a importância da liderança transformacional e da inteligência emocional para o desempenho organizacional e propondo a utilização da "Ferramenta de Autodiagnóstico da Liderança Transformacional para Profissionais de Projetos" como um meio eficaz de desenvolvimento de líderes.

2 Referencial Teórico

Este artigo está dividido em três pilares teóricos principais. O primeiro refere-se à conceituação da liderança transformacional, logo após, é apresentada a convergência entre a inteligência emocional e a liderança transformacional e, considerando a sua importância para inovação, será abordado o impacto da liderança transformacional na inovação.

2.1 Liderança transformacional

Com o avanço da tecnologia no ambiente corporativo, cada vez mais tem-se necessitado de líderes ativos e transformadores perante sua equipe. Godoy e Mendonça (2020) mencionam os três estilos de liderança: a transformacional, na qual a capacidade e o valor em desenvolvimento do trabalhador são a sua premissa; o transacional, de modo que há a intersecção entre o processo e o reconhecimento e, por fim, o *laissez-faire*, em que o líder não interfere nos atos do liderado. O estilo em crescimento e com um potencial promissor, tem sido a liderança transformacional (Dias & Borges, 2017).

O líder transformacional é aquele que utiliza-se de ideologias e valores compartilhados para atravessar dificuldades externas, assim, influenciando seus liderados. Este líder busca inspirar por meio da conduta ética e moral, alinhando as oportunidades aos ideais da organização (Cruz; Frezatti; Bido, 2015). Corroborando com essa ideia o estudo de Ibrahim *et al.* (2023) que determina que a liderança transformacional é um processo colaborativo no qual líderes e seguidores se unem para transformar valores, objetivos, motivações e ética, visando alcançar resultados benéficos tanto no nível pessoal quanto organizacional. Este tipo de liderança se concentra em inspirar e motivar os seguidores a ir além de suas metas individuais para alcançar os objetivos maiores da organização.

Calaça e Vizeu (2015) mencionam que a liderança vem em prol da eficiência no trabalho, aliada à capacidade de líderes e seus liderados a fim de atingir a necessidade da organização. Asgari, Mezginejad e Taherpour (2020) reforçam que as organizações necessitam dos colaboradores para que haja desenvolvimento eficaz.

Os líderes transformacionais são visionários que se envolvem com as necessidades de nível superior dos seguidores e os inspiram a entregar resultados extraordinários para as suas organizações (Eaton, Bridgman, & Cummings, 2024), tendo como principal objetivo, desenvolver uma visão estratégica para a empresa, fomentar um ambiente de trabalho positivo e encorajar o crescimento e progresso pessoal (Ibrahim *et al.*, 2023). Abelha, Carneiro e Cavazotte (2018) mencionam a importância de promover habilidades transformacionais, com destaque à inteligência emocional, nos líderes da organização, influenciando positivamente os colaboradores.

2.2 A convergência entre inteligência emocional e liderança transformacional

A liderança transformacional é um processo envolto de dinamismo que busca gerar convívio emocional com seus liderados, onde líderes influenciam com seus valores, crenças e objetivos (Asgari, Mezginejad, & Taherpour, 2020). A liderança transformacional permite a identificação emocional entre o líder e liderado, resultando em respeito, admiração e engajamento. A falta de inteligência emocional por parte dos líderes pode gerar momentos de estresse e atrito (Schlechter & Strauss, 2008).

Um líder precisa estar preparado para gerenciar suas emoções e então ser capaz de tomar decisões, impactando positivamente na organização e envolvendo sua equipe (Silva, Pino & Guzmán Barquet, 2018). Para tanto, é valioso que o líder saiba cuidar de sua inteligência emocional a fim de inspirar seus liderados (Silva; Pino; Guzmán Barquet, 2018). Contrapondo isso, Waglay, Becker e Plessis (2020) dizem que a inteligência emocional não é costumeiramente considerada como aptidão necessária para que os líderes venham a compreender as emoções dos seus liderados. Entretanto, é um elemento crucial para o relacionamento entre líder e liderado.

2.3 O impacto da liderança transformacional em inovação

A inovação é definida como a realização de produtos (bens ou serviços) novos ou consideravelmente aperfeiçoados, processos, um novo mecanismo de marketing ou uma nova estratégia organizacional, aplicados nas negociações comerciais, na estrutura do ambiente de trabalho ou nas interações externas da organização (Manual de Oslo, 1997).

A inovação vem ganhando grande relevância nas organizações, possibilitando novos produtos e processos com maior eficiência e com menor custo. Tem se tornado essencial para que as organizações atinjam a sustentabilidade e o sucesso (Cruz, Frezatti & Bido, 2015).

A inovação é perceptível no dia a dia e nas modificações dos processos de trabalho. Os resultados do estudo de Nguyen e Sharma (2024) mostram que a liderança transformacional afeta positivamente a autonomia no trabalho, o que, por sua vez, tem um impacto positivo na partilha de conhecimento online através do envolvimento no trabalho. Desse modo, a autonomia e o envolvimento no trabalho medeiam a relação entre a liderança transformacional e a partilha de conhecimento online.

Os colaboradores em organizações que cultivam valores como a inovação, tendem a perceber que seus líderes imediatos lhes dão autonomia sobre suas tarefas e atribuições. Esse fato é importante pois colaboradores que apreciam o trabalho de inovação se sentem mais seguros em atuar em uma organização que possa criar com autonomia (Nguyen & Sharma, 2024).

A vantagem competitiva não é vista apenas no contexto da inovação. A liderança transformacional enfatiza que, conforme a autonomia aumenta, o grau de criatividade se eleva, melhorando os aspectos psicológicos e a inteligência emocional do colaborador, gerando uma vantagem competitiva (Ibrahim *et al.*, 2023).

3 Metodologia

O método utilizado foi a *Design Science Research* (DSR), com o objetivo de instanciar um método de implementação que organize a inserção da liderança transformacional e inteligência emocional dentro do âmbito organizacional. Seguindo a perspectiva de Lacerda *et al.* (2013), estudos que utilizam o método DSR produzem um artefato e posteriormente o executam em organizações, seguidos pela avaliação deste artefato.

Peffer *et al.* (2007) mencionam que a DSR perpassa os seguintes passos: Identificação do problema, Definição dos objetivos, Design e desenvolvimento, Demonstração, Avaliação e, por fim, a Comunicação, conforme ilustrado na figura 1.

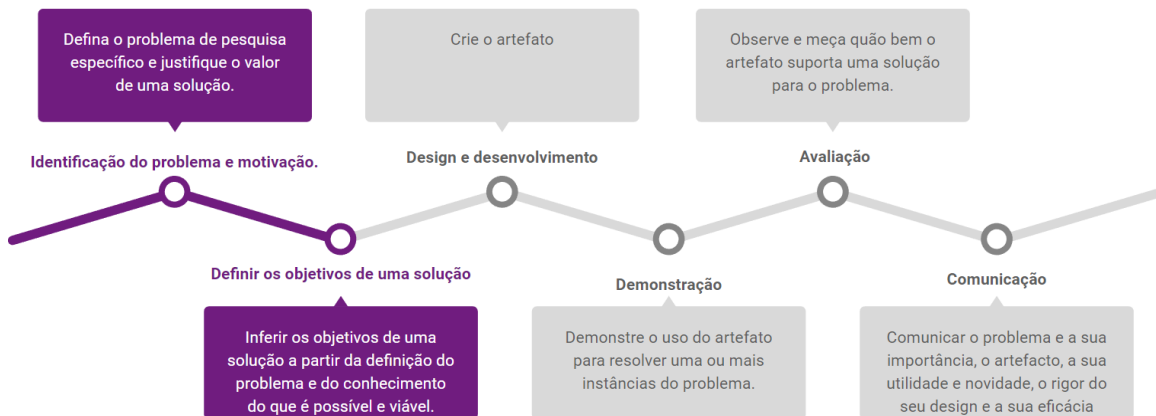


Figura 1 – Processo de DSR
 Fonte: Adaptado de Peffer *et al.* (2007)

Para iniciar a identificação do problema, Peffer *et al.* (2007) mencionam que precisamos definir o problema de pesquisa e justificar o valor de uma solução. Para isto, foi realizada uma revisão de literatura utilizando duas bases de dados, *Scielo* e *Scopus*, utilizando os termos “Liderança Transformacional”, "*Transformational leadership*" e "*Emotional intelligence*". Após aplicados os filtros de área de ciências sociais aplicadas e gerenciamento, resultou em 25 artigos válidos para utilização. Com a revisão de literatura concluída, foi realizada a coleta de dados por meio de entrevistas semi-estruturadas, considerando o embasamento descrito no referencial teórico, conforme Apêndice A. Estas entrevistas foram realizadas com quatro líderes organizacionais, escolhidos por conveniência, conforme demonstrado na Tabela 1. O diálogo contou com uma duração em torno de uma hora, possibilitando a identificação do problema. Estas entrevistas foram gravadas e transcritas, com o consentimento e autorização expressa dos entrevistados.

Tabela 1
 Perfil dos respondentes

Cod	Sexo	Idade	Formação	Setor
1	M	26	Pós-graduado em Educomunicação, Jogos digitais e Gestão de Pessoas	Treinamentos e Educação corporativa
2	F	43	Graduada em Fisioterapia e Administração, Mestre e Doutora em Engenharia de Produção	Educação básica, superior e corporativa
3	F	42	Graduada em Direito e Pós-graduada em Propriedade Intelectual	Serviços jurídicos
4	M	30	Engenharia de Produção	Logística, E-commerce

Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

A tabela a seguir categoriza as principais áreas de análise abordadas neste estudo, com base em contribuições de autores renomados. A categoria “Liderança Transformacional” é fundamentada nos trabalhos de Asgari, Mezginejad e Taherpour (2020), que discutem como líderes transformacionais influenciam positivamente seus liderados através de valores, crenças e objetivos compartilhados. A segunda categoria, “Desafios da Liderança”, é analisada a partir do estudo de Eaton, Bridgman e Cummings (2024), que destaca os obstáculos enfrentados pelos líderes na prática da liderança transformacional, incluindo a necessidade de adaptar estilos de liderança a contextos dinâmicos e complexos. Por fim, a “Inteligência Emocional”, é explorada com base nas teorias de Goleman (2007), que definem a inteligência emocional como a capacidade de reconhecer, compreender e gerenciar as próprias emoções e as emoções dos outros, em elemento crucial para a eficácia da liderança transformacional. Essas categorias fornecem uma estrutura para compreender as diversas dimensões da liderança transformacional e seu impacto no ambiente organizacional.

Tabela 2
 Principais Categorias de Análise e Autores Relevantes

Categorias de análise	Autores
Liderança transformacional	(Asgari <i>et al.</i> , 2020)
Desafios da liderança	(Eaton, <i>et al.</i> , 2024)
Inteligência Emocional	(Goleman, 2007)

Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

Para que fosse possível identificar os objetivos, Peffers *et al.* (2007) dizem que é necessário inferir os objetivos de uma solução a partir da definição do problema e do conhecimento do que é possível e viável. Realizamos a análise qualitativa das entrevistas semiestruturadas, a fim de buscar soluções para a resolução do problema. Após estas entrevistas, foi possível realizar a análise dos dados extraídos. A análise dos dados foi realizada por meio da técnica de análise de conteúdo. Conforme Soares *et al.* (2011), inicialmente utilizada para examinar textos, esta técnica foi se expandindo. Seu propósito é descrever objetivamente, sistematicamente e quantitativamente o conteúdo proposto. Dado a situação problema, foi identificado o artefato de Cavaletti (2023), a “Ferramenta de Autodiagnóstico da Liderança Transformacional para Profissionais de Projetos”, que responde busca solucionar o problema identificado na etapa da "conscientização do problema".

Quanto ao desenvolvimento do artefato, Peffers *et al.* (2007) mencionam a criação do artefato. A Ferramenta possui o objetivo de permitir o autodiagnóstico dos líderes na aderência das práticas transformacionais em projeto, permitindo assim, um monitoramento e planejamento de ação para melhora de desempenho. Ela foi desenvolvida por meio de um gráfico violino, com as características no panorama da liderança transformacional e o apuramento pelo gestor de projetos. Esta ferramenta irá auxiliar o gestor de projetos a melhorar o desempenho, possibilitando avaliar e comparar seus comportamentos transformacionais e um plano de ação para o futuro.

Para a demonstração do artefato, Peffers *et al.* (2007) citam a demonstração do uso do artefato para resolver uma ou mais instâncias do problema. Utilizamos de uma instanciação. Para Peffers *et al.* (2007), na DSR, os artefatos podem ser caracterizados por constructos, modelos, métodos e instanciações. As instanciações são utilizadas para implementar ou usufruir

de um artefato e produzir um resultado em um contexto, em um determinado ambiente real. Ela é a concretização do artefato no ambiente (Lacerda *et al.*, 2013). Para que pudéssemos instanciar o artefato, utilizamos a coleta de dados por meio de formulário eletrônico. Estes questionários foram realizados com seis líderes organizacionais, com respostas as quais serão abordadas nos resultados. O questionário foi realizado com a declaração de ciência expressa dos entrevistados. Enquanto o artefato inicial foi aplicado com gestores de projetos (Cavaletti, 2023), nesta instanciação foi aplicado com líderes organizacionais de diferentes áreas operacionais, mas possuem semelhanças no perfil.

Para avaliação, Peffers *et al.* (2007) mencionam que devemos observar e medir quão bem o artefato suporta uma solução para o problema. A fim de realizar a avaliação, utilizou-se um questionário eletrônico, com a declaração de ciência expressa dos entrevistados.



Figura 2 - Fluxograma DSR

Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

A etapa de comunicação deste artigo visa publicá-lo em revistas acadêmicas, permitindo que outros líderes utilizem o artefato para contribuir com a prática da liderança transacional na gestão de empresas. Além disso, destaca-se a importância da aplicação da liderança transformacional e da inteligência emocional, essenciais para inspirar e motivar equipes, promover mudanças positivas e criar um ambiente de trabalho mais eficaz e harmonioso. Essas abordagens complementares são relevantes para o desenvolvimento de líderes capazes de enfrentar os desafios complexos do mundo empresarial atual (Avci, 2018).

4 Análise dos resultados e Discussões

Identificamos através da literatura, que o problema envolvido na temática é que a inteligência emocional não é costumeiramente considerada como aptidão necessária para os líderes. Entretanto, é um elemento pertinente para o relacionamento entre líder e liderado. Um líder precisa estar preparado para gerenciar suas emoções, possibilitando a tomada de decisões, impactando positivamente na organização e na equipe. A falta de inteligência emocional por parte dos líderes pode gerar momentos de estresse e atrito. Por isso, é necessário que ele saiba cuidar de sua inteligência emocional.

Para somar a literatura, as entrevistas semiestruturadas, possibilitaram identificar a ligação da liderança aos processos da gestão e ainda que o papel do líder tem sido considerado solitário. A liderança transformacional precisa ser colaborativa, todos precisam estar abertos a transformações. É necessário entender os anseios, dificuldades e expectativas das pessoas a fim de estabelecer conexões importantes. Também identificamos sobre o perfil das empresas, as quais precisam dar liberdade aos líderes para agirem de forma transformacional e aplicar esta visão nas organizações.

Foi possível verificar dos entrevistados os principais pontos de atributos e comportamentos para uma boa liderança transformacional, por meio da inteligência emocional. Assim como também, foi possível analisar os desafios enfrentados na liderança transformacional.

Tabela 3
Análise dos entrevistados

Cód.	Sexo	Idade	Atributos e comportamentos associados à liderança transformacional	Desafios enfrentados na liderança transformacional,
1	M	26	Transformação constante de comportamentos, ações, aprimoramento	Barreiras ao lidar com a equipe e conflitos, gestão de pessoas
2	F	43	Evolutivo; Flexibilidade; Resiliência; Auto regulação.	Liderança e gestão; Papel solitário do líder.
3	F	42	Sentir as necessidade;	Perfil da empresa
4	M	30	Olhar humanizado; Empatia.	Liderança e gestão

Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

Os entrevistados dois e quatro nos trazem um dos grandes desafios da liderança: ligar a liderança aos processos da gestão. O entrevistado dois ainda nos menciona outro desafio enfrentado na liderança: o papel do líder tem sido considerado solitário. A liderança transformacional precisa ser colaborativa, todos precisam estar abertos a transformações. O entrevistado, corrobora com essa visão ao declarar que sua grande dificuldade com a liderança é a gestão de pessoas, lidar com a equipe e delegar tarefas de forma eficaz, tornar a liderança colaborativa pode ajudar a eliminar essas dificuldades de gestão. Também identificamos sobre o desafio quanto ao perfil das empresas, junto ao entrevistado três, organizações as quais precisam dar liberdade aos líderes para agirem de forma transformacional e aplicar esta visão nas organizações.

Quanto aos atributos e comportamentos associados à liderança transformacional, o entrevistado dois nos traz que o líder transformacional precisa ser evolutivo, as situações tendem a mudar muito rápido e o líder precisa estar preparado. Também menciona sobre a necessidade de possuir flexibilidade e resiliência para atuar e aprender a regular as emoções para poder então auxiliar a equipe. O entrevistado um, relata que a transformação deve ocorrer de modo geral, nas ações, comportamentos, gestão de equipe e gerenciamento de conflitos. Essa visão denota a importância de se olhar para o indivíduo. Complementar a essa visão, o entrevistado quatro menciona a necessidade de um olhar humanizado, que pode tornar enriquecedora a jornada dos liderados. Cita ainda, sobre a importância em lidar com seus com diferentes emoções e utilizar-se da empatia. Por fim, corroborando aos entrevistados anteriores, o entrevistado três, cita sobre a importância de sentir as necessidades dos liderados por meio da conversação.

Em prol do cumprimento dos objetivos, foi instanciado o artefato “Ferramenta de Autodiagnóstico da Liderança Transformacional para Profissionais de Projetos” de Cavaletti (2023). Diferentemente da ferramenta originalmente apresentada a gestores de projetos, a instanciação utilizou-se de gestores de diferentes áreas, mantendo-se todos líderes e gestores.

Tabela 4
Análise dos entrevistados

Cód.	Sexo	Idade	Profissão
1	M	42	Contador
2	M	53	Ministro Religioso
3	F	43	Advogada
4	M	26	Coordenador de Design Educacional
5	F	25	Engenheira Química
6	F	29	Advogada

Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

Para instanciar, apresentamos a estes gestores, a ferramenta em forma de formulário eletrônico. Estes formulários foram realizados com seis líderes organizacionais, com respostas as quais serão demonstradas abaixo. Neste questionário, conforme a ferramenta, perguntas envolvendo a liderança transformacional e a inteligência emocional, possibilitaram o cumprimento dos objetivos. Para que fosse possível realizar a análise destes dados, utilizou-se da Escala *Likert* de 7 pontos como base. A Escala *Likert* serve para mensurar atitudes e absorver informações variando quanto à concordância ou discordância sobre um determinado assunto. (Bermudes *et. al*, 2016)

Tabela 5
Visão

Cód.	1. Eu tenho uma compreensão clara de onde estamos indo	2. Eu tenho uma noção clara de onde quer que nossa unidade estará em 5 anos	3. Eu não tenho ideia de onde a organização está indo
1	7	7	1
2	7	6	1
3	4	4	3
4	5	4	2
5	5	4	2
6	7	7	1

Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

Quanto à visão, os candidatos demonstraram que há compreensão para onde estão indo e a noção de onde desejam chegar nos próximos 5 anos. Com a questão número 3, foi possível verificar que a dúvida quanto ao destino da organização, é baixa em relação a clareza.

Tabela 6
Comunicação Inspiradora

Cód.	4. Eu digo coisas que deixam os funcionários orgulhosos de pertencer a essa organização	5. Eu digo coisas positivas sobre o grupo de trabalho	6. Eu incentivo as pessoas a ver os ambientes em mudança como situações cheias de oportunidades
1	5	7	7
2	6	6	7
3	4	7	6
4	6	6	7
5	5	7	3
6	6	7	7

Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

Quanto à comunicação inspiradora, os candidatos demonstraram que por meio do alto índice de respostas positivas, que trabalham para que haja uma comunicação inspiradora, utilizando de palavras positivas e incentivando as oportunidades para os funcionários.

Tabela 7
Estímulo Intelectual

Cód.	7. Eu desafio os membros da minha equipe a pensar sobre velhos problemas de novas maneiras	8. Eu tenho ideias que forçam os membros da equipe a repensarem algumas coisas que nunca questioneei antes	9. Eu desafio os membros da minha equipe a repensarem algumas das minhas suposições básicas sobre o meu trabalho
1	7	7	7
2	6	5	6
3	7	5	6
4	3	5	5
5	4	3	3
6	5	4	2

Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

Em relação ao estímulo intelectual, os resultados demonstraram respostas variadas. Com isso, notou-se uma maior dificuldade em desafiar a equipe para resolução de problemas e mudanças.

Tabela 8
Apoio do líder

Cód.	10. Eu considero os sentimentos pessoais dos membros da minha equipe antes de agir	11. Eu me comporto de uma maneira que considera as necessidades pessoais dos membros da minha equipe	12. Eu estou atento a que os interesses dos funcionários recebem a devida consideração
1	5	5	5
2	5	6	6
3	7	7	6
4	4	4	6
5	5	5	4
6	5	5	6

Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

Tabela 9
Reconhecimento de equipe

Cód.	13. Eu elogio os membros da equipe quando fazem um trabalho acima da média.	14. Eu reconheço a melhora na qualidade do trabalho dos membros da minha equipe	12. Eu elogio pessoalmente os membros da minha equipe quando fazem um trabalho excelente
1	6	6	7
2	6	6	6
3	7	7	5
4	5	4	6
5	5	5	5
6	7	7	7

Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

Em relação ao apoio do líder e reconhecimento de equipe, demonstrou-se pelos resultados a importância da inteligência emocional por parte do líder, para que ele esteja apto a lidar com os sentimentos de seus funcionários em prol da qualidade da equipe.

Após os questionamentos, os respondentes puderam avaliar suas respostas e identificar em qual dos quatro perfis se encaixam. Três dos respondentes encaixaram-se como Estrategistas Experientes, dois como Profissionais em Ascensão e apenas um respondente se encaixou como Novo Visionário.

Para avaliação da ferramenta foram utilizados os critérios de avaliação Eficácia, Eficiência, Impacto no meio ambiente e nos usuários dos artefatos, Fácil de usar, Fidelidade aos fenômenos do mundo real, Compreensibilidade e Completude, conforme Aier e Fischer (2011). Utilizamos a escala de 1 (Discordo totalmente), 2 (Discordo parcialmente), 3 (Nem

discordo nem concordo), 4 (Concordo parcialmente), e 5 (concordo totalmente). A avaliação foi realizada por meio de formulário eletrônico, com cinco respondentes.

Tabela 10
Questionário de avaliação

Pergunta	Critério de avaliação	1	2	3	4	5
Considero esta ferramenta eficaz para a liderança transformacional.	Eficácia					
Considero a ferramenta eficiente para obter um bom resultado no autodiagnóstico	Eficiência					
Acredito que esta ferramenta irá impactar no meu modo de gestão.	Impacto no meio ambiente e nos usuários dos artefatos					
Considero esta ferramenta fácil de usar.	Fácil de usar					
Entendo que a ferramenta traz conceitos fiéis às situações reais.	Fidelidade aos fenômenos do mundo real					
Considero que esta ferramenta é de fácil entendimento.	Compreensibilidade					
Considero a ferramenta completa.	Compleitude					

Fonte: Adaptado de March e Smith apud Aier e Fischer (2011)

Quanto ao critério Eficácia para liderança transformacional, quatro dos respondentes consideraram a ferramenta eficaz, enquanto apenas um não considerou. Este respondente mencionou que a ferramenta não abordava suficientemente as nuances de diferentes estilos de liderança. Para os critérios Eficiência, Facilidade e Fidelidade aos fenômenos do mundo real, os resultados foram variados, entre respostas de 3 a 5, indicando uma diversidade de opiniões sobre a aplicação prática da ferramenta em diferentes contextos organizacionais. Quanto ao critério Impacto no meio ambiente e nos usuários dos artefatos, todos os respondentes demonstraram um resultado positivo, ressaltando que a ferramenta influenciou positivamente suas práticas de gestão. No critério Compreensibilidade, apenas um respondente indicou que a ferramenta não era de fácil entendimento, sugerindo a necessidade de simplificar algumas instruções. Por fim, quanto à Compleitude, o resultado foi positivo novamente por parte dos respondentes, com sugestões de incluir mais exemplos práticos para maior clareza.

5 Considerações finais

O objetivo principal deste estudo foi analisar o impacto da inteligência emocional dos líderes transformacionais no desempenho organizacional. Para o cumprimento deste objetivo, foram utilizados os objetivos específicos: a) identificar os principais atributos e comportamentos associados à liderança transformacional, com foco nas competências emocionais dos líderes; e b) analisar os desafios enfrentados na liderança transformacional, e por fim, c) instanciar o artefato “Ferramenta de Autodiagnóstico da Liderança Transformacional para Profissionais de Projetos” de Cavaletti (2023). Por meio das entrevistas e dos questionários, foi possível cumprir o objetivo, analisando conforme os resultados, o

impacto da inteligência emocional dos líderes transformacionais no desempenho organizacional.

A conclusão deste estudo confirma a importância da liderança transformacional e da inteligência emocional no contexto organizacional. A pesquisa revelou que líderes transformacionais, ao exibirem altos níveis de inteligência emocional, são mais eficazes na gestão de equipes e na promoção de um ambiente de trabalho colaborativo e inovador. Esses líderes demonstram empatia, compaixão e autenticidade, estabelecendo conexões significativas com seus colaboradores e, assim, inspirando confiança e engajamento.

Os dados coletados através de entrevistas e questionários indicam que a falta de inteligência emocional pode gerar desafios significativos, como estresse e atritos dentro das equipes, além de dificultar a tomada de decisões e a gestão de conflitos. Portanto, é imperativo que os líderes desenvolvam suas competências emocionais para melhorar o desempenho organizacional e promover um ambiente de trabalho mais harmonioso e produtivo.

A instanciação da "Ferramenta de Autodiagnóstico da Liderança Transformacional para Profissionais de Projetos" mostrou-se eficaz em diferentes contextos organizacionais, comprovando sua aplicabilidade e utilidade para gestores de diversas áreas. Esta ferramenta auxilia os líderes a avaliar e aprimorar suas práticas transformacionais, fornecendo um caminho claro para o desenvolvimento contínuo de habilidades de liderança e inteligência emocional.

Em suma, a aplicação prática da liderança transformacional, aliada à inteligência emocional, não só promove a inovação e a mudança positiva nas organizações, mas também fortalece a capacidade dos líderes de enfrentar e superar os desafios complexos do ambiente empresarial atual. Este estudo contribui significativamente para a literatura sobre liderança, oferecendo insights valiosos e ferramentas práticas para o desenvolvimento de líderes eficazes e emocionalmente inteligentes.

Referências

- Abelha, D. M., Carneiro, P. C. D. C., & Cavazotte, F. D. S. C. N. (2018). Liderança transformacional e satisfação no trabalho: avaliando a influência de fatores do contexto organizacional e características individuais. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 20, 516-532. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v0i0.3949>
- Aier, S., & Fischer, C. (2011). Criteria of progress for information systems design theories. *Information Systems and E-Business Management*, 9, 133-172. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10257-010-0130-8>
- Asgari, A., Mezginejad, S., & Taherpour, F. (2020). The role of leadership styles in organizational citizenship behavior through the mediation of perceived organizational support and job satisfaction. *Innovar*, 30(75), 87-98. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n75.83259>
- Avci, Y. Y. (2018). How Emotional Intelligence Promotes Leadership and Management Practices. *Public Organization Review*. Recuperado de <https://link.springer.com/article/10.1007/s11115-018-0404-7>
- Bermudes, W. L., Santana, B. T., Braga, J. H. O., & Souza, P. H. (2016). Tipos de escalas utilizadas em pesquisas e suas aplicações. *Revista Vértices*, 18(2), 7-20. <https://doi.org/10.19180/1809-2667.v18n216-01>
- Calaça, P. A., & Vizeu, F. (2015). Revisitando a perspectiva de James MacGregor Burns: qual é a ideia por trás do conceito de liderança transformacional?. *Cadernos Ebape*. BR, 13, 121-135. <https://doi.org/10.1590/1679-395111016>
- Cavaletti, Samir. Inteligência emocional em projetos: uma conexão entre o líder e a equipe. 2023. 138 f. Tese (Programa de Pós-Graduação em Gestão de Projetos) - Universidade Nove de Julho, São Paulo. Recuperado de: <http://bibliotecatede.uninove.br/handle/tede/3342>
- Cruz, A. P. C. D., Frezatti, F., & Bido, D. D. S. (2015). Estilo de liderança, controle gerencial e inovação: Papel das alavancas de controle. *Revista de Administração Contemporânea*, 19, 772-794. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2015150099>
- De Oslo, M. (1997). Manual de Oslo. Recuperado de <http://gestiona.com.br/wpcontent/uploads/2013/06/Manual-de-OSLO-2005.pdf>.
- Dias, M. A. M. J., & Borges, R. S. G. E. (2017). Performance and leadership style: when do leaders and followers disagree?. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 18, 104-129. <https://doi.org/10.1590/1678-69712016/administracao.v18n2p104-129>
- Eaton, L., Bridgman, T., & Cummings, S. (2024). Advancing the democratization of work: A new intellectual history of transformational leadership theory. *Leadership*, 17427150241232705. <https://doi.org/10.1177/17427150241232705>
- Godoy, M. T. T. D., & Mendonça, H. (2020). Competência Adaptativa: um estudo sobre a influência da autodeterminação e da liderança transformacional. *Cadernos EBAPÉ*. BR, 18, 742-756. <https://doi.org/10.1590/1679-395120190147>

Goleman, D. *Inteligência Emocional: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente*. 45. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2007.

Ibrahim, N., Ismail, A., Suleyman Demirel University, Turkey, Mat, N., Universiti Kebangsaan Malaysia, UKM, Bangi, Malaysia, & Erhan, T. (2023). Relationship Between Transformational Leadership and Employees' Creativity with Psychological Empowerment as Mediator. *The South East Asian Journal of Management*, 17(2), 1–25.
<https://doi.org/10.21002/seam.v17i2.1321>

Lacerda, D. P., Dresch, A., Proença, A., & Antunes Júnior, J. A. V. (2013). Design Science Research: método de pesquisa para a engenharia de produção. *Gestão & produção*, 20, 741-761. <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2013005000014>

March, S. T., & Smith, G. F. (1995). Design and natural science research on information technology. *Decision support systems*, 15(4), 251-266. [https://doi.org/10.1016/0167-9236\(94\)00041-2](https://doi.org/10.1016/0167-9236(94)00041-2)

Nguyen, M., & Sharma, P. (2024). Interactive impact of transformational leadership and organizational innovation on online knowledge sharing: A knowledge management perspective. *Journal of Knowledge Management*. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2022-0758>

Peffers, K., Tuunanen, T., Rothenberger, M. A., & Chatterjee, S. (2007). A design science research methodology for information systems research. *Journal of management information systems*, 24(3), 45-77. <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222240302>

Schlechter, A. F., & Strauss, J. J. (2008). Leader emotional intelligence, transformational leadership, trust and team commitment: Testing a model within a team context. *SA Journal of Industrial psychology*, 34(1), 42-53. Recuperado em 23 abr 2024, em http://www.scielo.org.za/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2071-07632008000100005&lng=en&tlng=en.

Silva Idrovo, R. R., Pino Morán, F. N., & Guzmán Barquet, E. A. (2018). Implicaciones de la inteligencia emocional en los estilos de liderazgo. *Revista Universidad y Sociedad*, 10(3), 247-254. Recuperado em 23 abr 2024, em http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202018000300247&lng=es&tlng=es.

Soares, E. B. S., PEREIRA, A. D. S., SUZUKI, J. A., & EMMENDOERFER, M. L. (2011). Análises de Dados Qualitativos: Intersecções e Diferenças em Pesquisas Sobre Administração Pública. III Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade. João Pessoa, PB: Anpad.

Waglay, Maryam, Becker, Jurgen R., & du Plessis, Marieta. (2020). The role of emotional intelligence and autonomy in transformational leadership: A leader member exchange perspective. *SA Journal of Industrial Psychology*, 46(1), 1-12.
<https://dx.doi.org/10.4102/sajip.v46i0.1762>

Apêndice A – Roteiro de Entrevista

Informações Gerais

- 1 - Nome, sexo, idade
- 2 - Qual a sua formação?
- 3 - Em qual contexto você atua? Tamanho, setor

Liderança

- 1 - Quais os principais desafios da liderança?
- 2 - **Qual** estilo de liderança você considera compatível com o seu?
- 3 - Você entende que a sua liderança impacta diretamente nos objetivos da organização?

Liderança transformacional

- 1 - O que você entende sobre liderança transformacional?
- 2 - Como você aplica no seu dia a dia a liderança transformacional? Se puder citar um exemplo.
- 3 - Quais são os principais desafios de utilizar a liderança transformacional no seu dia a dia? Se puder nos dar um exemplo.
- 4 - Qual o impacto da liderança transformacional nas metas e resultados de sua organização?
- 5 - Quais as oportunidades que a liderança transformacional gera?
- 6 - Qual a importância de promover habilidades transformacionais nos líderes das organizações?

Inteligência emocional

- 1 - O que você entende por inteligência emocional?
- 2 - O quão importante você considera a aptidão para se ter inteligência emocional para um líder?
- 3 - Como você percebe que a inteligência emocional desempenha um papel na prática da liderança transformacional e como você utiliza essa habilidade para engajar e motivar sua equipe?