

Inteligência emocional do funcionário como substituto da liderança transformacional

Employee's emotional intelligence as a substitute for transformational leadership

Juliano Domingues¹

Jéssica Santos Pereira²

Thaynara Maísa Silva³

Ana Tereza Freitas Delapedra⁴

Isabela Silva Pontes⁵

Resumo

A literatura sugere que a liderança transformacional e a inteligência emocional desempenham um papel significativo em resultados-chave dos funcionários (i.e., engajamento no trabalho, desempenho no trabalho e satisfação no trabalho). Embora o papel da liderança transformacional seja relevante, Kerr e Jermier (1978) destacaram alguns substitutos no contexto do trabalho que tornam redundante a atuação do líder. Nesta pesquisa, propõe-se que a inteligência emocional é uma característica do subordinado com potencial para substituir o líder transformacional. Um levantamento on-line foi realizado com 163 funcionários de funções e níveis hierárquicos diferentes em organizações de diversos setores econômicos. As análises estatísticas de correlação, regressão linear múltipla e regressão moderada foram realizadas com o *software Jasp*. Os resultados mostram que tanto a liderança transformacional quanto a inteligência emocional do funcionário aumentam o engajamento, desempenho e satisfação no trabalho. No entanto, quando a inteligência emocional é alta, a liderança transformacional não é necessária para que os funcionários tenham elevados índices de desempenho e satisfação no trabalho.

Palavras-chave: Inteligência Emocional. Liderança Transformacional. Engajamento no trabalho. Desempenho no trabalho. Satisfação no trabalho.

Abstract

The literature suggests that transformational leadership and emotional intelligence play a significant role in the key results of employees (i.e., work engagement, job performance and job satisfaction). Although the role of transformational leadership is relevant, Kerr and Jermier (1978) have highlighted some substitutes in the context of work that make the leader's role redundant. In this article, it is proposed that emotional intelligence is a characteristic of the subordinate who replaces the transformational leader. An online survey was conducted with 163 employees from different functions and hierarchical levels of organizations from various economic sectors. Statistical analyzes of correlation, multiple linear regressions, and moderates regressions were performed with Jasp software. The results show that both transformational leadership and employee emotional intelligence increase work engagement, job performance, and job satisfaction. However, when the employee's emotional intelligence is high, transformational leadership is not necessary for the employee to have high levels of job satisfaction and job performance.

Keywords: Emotional Intelligence. Transformational Leadership. Work Engagement. Job Performance. Job Satisfaction.

¹ Doutorando em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Maringá (PPA/UEM). Docente do Departamento de Administração da Universidade Estadual de Maringá (PPA/UEM). ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-7599-0617>. Afiliação: Universidade Estadual de Maringá. País: Brasil. Email: jdomingues8@gmail.com

² Graduanda em Administração pela Universidade Estadual de Maringá. Afiliação: Universidade Estadual de Maringá. País: Brasil. Email: jessica.lp13@gmail.com

³ Graduanda do curso de Administração da Universidade Estadual de Maringá. Afiliação: Universidade Estadual de Maringá. País: Brasil. Email: thaynaramaisa@outlook.com

⁴ Graduanda do curso de Administração da Universidade Estadual de Maringá. Afiliação: Universidade Estadual de Maringá. País: Brasil. Email: anadelapedra@gmail.com

⁵ Graduanda do curso de Administração da Universidade Estadual de Maringá. Afiliação: Universidade Estadual de Maringá. País: Brasil. Email: isabela17.pontes@gmail.com

1 Introdução

Há um extenso conjunto de pesquisas na literatura que demonstra como os líderes são fundamentais para uma organização (AVOLIO et al., 2009). Dentre os estilos de liderança investigados, a liderança transformacional é frequentemente indicada para dirigir as atitudes dos funcionários (WANG et al., 2011). A liderança transformacional é um comportamento exibido pelo líder com o intuito de motivar os seus liderados a ultrapassar seus próprios anseios para o sucesso da organização por meio do fornecimento de um modelo a ser seguido, inspiração motivacional, estímulo intelectual e mentoria (ROBBINS, 2007; BASS; AVOLIO, 1993). As pesquisas empíricas mostram que um líder transformacional aumenta o engajamento (VINCENT-HÖPER; MUSER; JANNECK, 2012), a satisfação (BRAUN et al., 2013) e o desempenho (PICCOLO; COLQUITT, 2006) no trabalho dos seus seguidores.

A despeito das inúmeras vantagens da liderança transformacional, diversos pesquisadores reconhecem que as organizações não devem ficar à disposição da ubiquidade desse tipo de líder (PODSAKOFF et al., 1996; EISENBEIB; BOERNER, 2013). Nesse bojo, a perspectiva dos substitutos de liderança (KERR; JERMIER, 1978) fornece uma lente útil de como líderes podem ser substituídos por fatores equivalentes presentes no ambiente organizacional. Segundo essa perspectiva, características dos próprios funcionários podem substituir, neutralizar ou melhorar a capacidade do líder para afetar atitudes, comportamentos e o desempenho no trabalho (KERR; JERMIER, 1978; PODSAKOFF et al., 1996). Diversas pesquisas examinaram como a liderança transformacional e os substitutos de liderança impactaram em diversos resultados-chave dos funcionários (p.e., PODSAKOFF et al., 1996; KELLER, 2006; MUCHIRI; COOKSEY, 2011) e pesquisas recentes ainda buscam explorar como a liderança transformacional pode ser substituída (HUSSAIN et al., 2016; KROON et al. 2017).

Embora tenha ocorrido esse avanço teórico ao longo do tempo, pesquisadores de gestão têm intensificado a busca para identificar novas características dos funcionários que contribuem para melhorar suas atitudes e comportamentos no trabalho (CHOI et al., 2011; SOBRAL; PECCI, 2013), como a inteligência emocional do funcionário. A inteligência emocional consiste na capacidade do indivíduo de perceber suas emoções e gerenciá-las (MAYER et al., 1999). Salovey e Mayer (1990) e Goleman (2012) propuseram que a inteligência emocional é um *driver* fundamental para promover atitudes positivas para os funcionários. De modo análogo à liderança transformacional, diversas pesquisas também mostram que altos níveis de inteligência emocional estão associados positivamente com o engajamento (CLERCQ et al., 2014), a satisfação (MEISLER, 2014) e o desempenho no trabalho (COTÉ; MINERS, 2006). Considerando que tanto a liderança transformacional quanto a inteligência emocional podem melhorar os resultados-chave dos funcionários nas organizações, busca-se responder nesta pesquisa à questão: A inteligência emocional do funcionário pode substituir o líder transformacional para aumentar o engajamento, a satisfação e o desempenho no trabalho?

O objetivo desta pesquisa é analisar se a liderança transformacional pode ser substituída pela inteligência emocional dos funcionários para aumentar o engajamento, a satisfação e o desempenho no trabalho. Propõe-se que altos níveis de inteligência emocional aumentem os resultados-chave dos funcionários, independentemente do líder transformacional. A argumentação reside na ideia de que os benefícios advindos da liderança transformacional também são obtidos de forma ativa pelos próprios funcionários com alta inteligência emocional, o que torna o papel do líder transformacional redundante e, por consequência, gera um dispêndio equivocado de recursos para a organização.

Com base em um levantamento realizado junto a uma amostra heterogênea composta por 163 funcionários de organizações dos setores econômicos da indústria, comércio e varejo que ocupam funções de diversos setores e níveis hierárquicos, realizou-se uma análise estatística de regressão linear múltipla e regressão moderada com o *software Jasp*.

Esta pesquisa se faz relevante do ponto de vista teórico e empírico. Do ponto de vista teórico, busca-se expandir o alcance da teoria dos substitutos de liderança de Kerr e Jermier (1978) ao mostrar como a inteligência emocional do funcionário também atua como um substituto do líder transformacional. Embora a publicação de Kerr e Jermier (1978) já tenha 40 anos, ainda há um interesse na literatura de gestão em compreender quais fatores situacionais do trabalho são capazes de substituir o papel do líder (por exemplo, HUSSAIN et al., 2016; KROON et al. 2017; MUCHIRI; COOKSEY, 2011; KELLER, 2006). O presente

trabalho dá mais um passo nessa direção. Do ponto de vista empírico, esta pesquisa mostra para gestores de empresas que a liderança transformacional é um ativo valioso para a organização e, portanto, sua atuação deve ser dirigida para funcionários que realmente necessitam do suporte deste tipo de líder, isto é, para funcionários com baixa inteligência emocional. Esse *insight* permite aos gestores reduzir o esforço redundante e dispendioso de seus líderes transformacionais.

2 Referencial teórico e hipóteses

2.1 Inteligência emocional

Salovey e Mayer (1990) sugeriram uma teoria de inteligência emocional ao desenvolver uma pesquisa ampla a respeito da cognição (i.e., capacidade de realizar um raciocínio abstrato) e emoção (definida como sinais que transmitem significados comuns e discerníveis sobre relacionamentos). Segundo Mayer et al. (1999, pág. 267), a inteligência emocional é definida como a “[...] capacidade de reconhecer os significados das emoções e suas relações e raciocinar e solucionar problemas com base neles”. Assim, a inteligência emocional é vista como a capacidade de perceber emoções, assimilar sentimentos relacionados a emoções, compreender a informação dessas emoções e gerenciá-las (MAYER et al., 1999).

Salovey e Mayer (1990) subdividem esse conceito em habilidades compostas por quatro dimensões, que incluem: (a) a capacidade de compreender, avaliar e expressar corretamente a emoção; (b) a capacidade de acessar e gerar sentimentos como facilitadores cognitivos; (c) a capacidade de compreender informações emocionais e usar o conhecimento emocional; e (d) a capacidade de regular as emoções para promover o crescimento e o bem-estar.

A inteligência emocional foi popularizada pelo psicólogo e jornalista Daniel Goleman (2012) em seu livro “Inteligência emocional”. Goleman (2012) sugere que a inteligência emocional é equiparada a um bom comportamento social e é associada a vários comportamentos e atitudes no trabalho, incluindo motivação, empatia, sociabilidade e otimismo. De acordo com Goleman (2012), as pessoas que conhecem e monitoram seus próprios sentimentos, reconhecem e lidam com os sentimentos dos outros, têm vantagens em todas as áreas da vida. No entanto, a falta de controle emocional impede as pessoas de produzirem um trabalho contínuo e pensamentos claros (GOLEMAN, 2012).

A forma como os funcionários processam e compreendem suas emoções impacta de forma substancial em suas atitudes no trabalho (CHOI et al., 2011). Clercq et al. (2014) informam que altos níveis de inteligência emocional dos funcionários refletem uma maior capacidade de se engajar em emoções positivas e essas experiências positivas podem refletir no investimento de energia relacionada ao trabalho, como o engajamento.

De forma similar, Coté e Miners (2006) demonstram que funcionários com inteligência emocional podem obter melhor desempenho no trabalho por permitir que uma pessoa identifique e compreenda as emoções dos outros indivíduos (colegas de trabalho e supervisores), o que facilita a obtenção de informações importantes sobre seus objetivos, atitudes e intenções. Além do mais, Coté e Miners (2006) mostram que a inteligência emocional influencia a qualidade das relações pessoais entre os colegas de trabalho e proporciona às pessoas uma compreensão dos efeitos das emoções sobre como pensar e atuar no ambiente de trabalho, melhorando as ações e qualidades das decisões. Como resultado, a compreensão das emoções dos outros, o relacionamento interpessoal e compreensão das próprias emoções podem fazer com que um funcionário aumente seu desempenho no trabalho.

A inteligência emocional do funcionário também pode contribuir com a satisfação no trabalho. Mayer e Salovey (1997) sugerem que indivíduos emocionalmente inteligentes mantêm estados emocionais positivos. Nesta pesquisa, sugere-se que a capacidade de manter um estado emocional positivo pode ser relevante para experimentar situações no trabalho que aumentem a satisfação. Meisler (2014) demonstra que funcionários com alta inteligência emocional podem decidir quais insumos se concentram em diferentes situações no local de trabalho, bem como a interpretação que lhes é dada. Desse modo, eles terão emoções positivas e estados de ânimo mais intensos e por períodos mais longos de tempo do que emoções negativas. Em suma, propõe-se formalmente a seguinte hipótese:

H₁: A inteligência emocional tem uma relação positiva com (a) engajamento no trabalho, (b) satisfação no trabalho e (c) desempenho no trabalho.

2.2 Liderança transformacional

Liderança pode ser entendida como um processo de influência das atividades de um determinado grupo organizado em seus esforços para o estabelecimento de metas e realização de objetivos (NORTHHOUSE, 2017). A liderança transformacional “ocorre quando uma ou mais pessoas se envolvem uns com os outros, de tal maneira que os líderes e seguidores motivam uns aos outros a níveis mais elevados de motivação e moralidade” (BURNS, 1978, p. 27). Apesar do termo “liderança transformacional” referir-se à obra de Burns (1978), da qual são pronunciados os fundamentos desse modelo de liderança, a expressão ficou popularizada na literatura pela obra de Bernard Bass e seus colaboradores (CALAÇA; VIZEU, 2014).

Robbins (2007) concebe o líder transformacional como aquele que fornece entusiasmo a seus liderados, fazendo-os ultrapassar seus próprios anseios para o sucesso da organização. Os atributos desses líderes são a atenção às preocupações e às necessidades de desenvolvimento de cada um de seus liderados. São caracterizados também por modificarem a maneira como seus seguidores lidam com as atividades cotidianas e agem com a finalidade de entusiasmar, inspirar e motivar as pessoas a darem o seu máximo de empenho na busca dos objetivos da organização (ROBBINS, 2007).

Para Bass e Avolio (1993), os líderes transformacionais podem ser evidenciados por quatro componentes: (1) influência idealizada, (2) motivação inspiradora, (3) estimulação intelectual e (4) consideração individualizada. O primeiro componente, a *influência idealizada* diz respeito às situações em que o líder dispõe de altos padrões de conduta moral e ética. Portanto, fornece um modelo para os seus seguidores, compartilhando visões e metas comuns à organização. A *motivação inspiradora*, por sua vez, consiste em comportamentos do líder para estimular, construir confiança, lealdade e inspiração nos seguidores. O terceiro componente é o *estímulo intelectual*. Neste componente, os líderes incentivam os seus liderados a enfrentarem as próprias crenças e valores, seus próprios líderes e até mesmo a organização. Como consequência, o líder instiga a formação de ideias inovadoras. Por fim, a *consideração individualizada* é caracterizada pelo processo de desenvolvimento e de mentoria dos seguidores, no qual os líderes identificam as necessidades de melhoria de seus liderados, geralmente tratando-os de forma única.

Como resultado dos componentes descritos acima, o líder transformacional atua como um modelo a ser seguido, motiva seus seguidores por meio da inspiração de atitudes positivas, estimula os seguidores a pensarem novas formas de realizar seu trabalho e atua como mentor dos seguidores. Esses aspectos comportamentais do líder transformacional influenciam de forma positiva as atitudes dos funcionários, como descrito por diversas pesquisas empíricas na literatura de gestão. Por exemplo, Piccolo e Colquitt (2006) mostram que o líder transformacional aumenta o desempenho no trabalho dos subordinados. Braunet al. (2013) demonstram o impacto positivo da liderança transformacional na satisfação dos funcionários. Vincent-Höperet al. (2012) mostram que o engajamento no trabalho dos funcionários também pode ser melhorado com uma liderança transformacional.

Diante da argumentação proposta e das evidências empíricas citadas, propõe-se que:

H₂: A liderança transformacional tem uma relação positiva com (a) engajamento no trabalho, (b) satisfação no trabalho e (c) desempenho no trabalho.

2.3 Teoria dos substitutos de liderança

Kerr e Jermier (1978) sugerem que, em determinadas situações de trabalho, os líderes podem ser substituídos, pois sua ação não é sempre decisiva para o subordinado realizar seu trabalho de forma satisfatória. Nessa perspectiva dos substitutos de liderança, Kerr e Jermier (1978) propõem um conjunto de fatores que podem substituir um líder. Dentre esses fatores, os autores destacam as competências dos subordinados, a natureza das tarefas e a estrutura da organização. Esses fatores podem tornar redundante o papel do líder (PODSAKOFF et al., 1996). A presente pesquisa concentrou-se em investigar uma das competências dos subordinados: Inteligência emocional.

A perspectiva dos substitutos de liderança (KEER; JERMIER, 1978) teve relevante impacto na literatura de gestão (PODSAKOFF et al., 1996), uma vez que desviou o foco da onipresença do líder para um protagonismo maior do funcionário. De fato, diversos estudos empíricos recentes vêm questionando a ubiquidade da liderança transformacional (p.e., EISENBEIB; BOERNER, 2013; DOMINGUES et al., 2017; VIEIRA et al., 2018) e procurando identificar novos substitutos (HUSSAIN et al., 2016; KROON et al., 2017).

De acordo com a argumentação das hipóteses anteriores, a inteligência emocional e a liderança transformacional contribuem positivamente para promover as atitudes de engajamento, desempenho e satisfação no trabalho do funcionário. No entanto, de acordo com pressupostos de Kerr e Jermier (1978), propõe-se que a inteligência emocional substitui a liderança transformacional.

O argumento subjacente a essa hipótese reside na ideia que funcionários com alta inteligência emocional conseguem ter clareza de suas emoções e ações, podendo tomar decisões com maior autonomia, além de conseguirem estabelecer relações estáveis e duradouras com os colegas de trabalho, permitindo que possam ter compreensão das emoções dos colegas e obter mais informações dos mesmos (CLERCQ et al., 2014; COTÉ; MINERS, 2006; MAYER; SALOVEY, 1997). Como resultado, o modelo do líder a ser seguido é substituído por exemplos de colegas de trabalho. A inspiração do líder dá lugar a emoções e atitudes positivas no trabalho. A inovação e novas formas de pensar são supridas pelas informações obtidas em relações próximas com colegas e a mentoria do líder deixa de ser necessária diante do desejo de maior autonomia do funcionário.

Em suma, à medida que a inteligência emocional do funcionário aumenta, a liderança transformacional não é necessária para o funcionário aumentar seu engajamento, desempenho e satisfação no trabalho. Formalmente, sugere-se que:

H₃: Os efeitos positivos da inteligência emocional no (a) engajamento no trabalho, (b) satisfação no trabalho e (c) desempenho no trabalho aumentam tanto com baixa liderança transformacional quanto alta liderança transformacional.

3 Procedimentos metodológicos

Realizou-se uma pesquisa descritiva e quantitativa do tipo *survey, cross-sectional*, com amostragem não-probabilística por conveniência (HAIR et al., 2009).

Amostra: A amostra é composta por funcionários de diversas empresas da região de Noroeste do Paraná, Brasil. Buscou-se obter uma amostra mais heterogênea para o teste das hipóteses, uma vez que tanto a liderança transformacional quanto a inteligência emocional podem ser encontradas em diversos contextos organizacionais. Ademais, buscou-se controlar os efeitos contextuais alheios às hipóteses da pesquisa.

Coleta de dados: A coleta de dados ocorreu por meio de um formulário com a ferramenta *Google Docs* divulgado para a lista de e-mails de contatos e divulgado para membros próximos das redes sociais dos pesquisadores. Na mensagem de convite da pesquisa havia instruções quanto ao preenchimento das respostas. Os respondentes deveriam estar trabalhando atualmente em uma empresa e possuir um supervisor imediato. Inicialmente, obtiveram-se 255 respostas. Verificou-se que diversos respondentes preencheram respostas idênticas para todos os itens do questionário ou não preencheram os dados de caracterização do perfil, como o setor econômico, departamento e nível hierárquico do cargo. Assim, foram descartados os questionários incompletos ou com respostas idênticas. A amostra final de questionários válidos foi de 163 respondentes.

Instrumento de coleta de dados: O instrumento de coleta foi composto por um questionário estruturado com questões do tipo *Likert*, ancoradas em 10 pontos. A satisfação no trabalho foi mensurada com itens que variam entre 1=baixo até 10=alto. Os demais itens foram mensurados com 1=discordo totalmente até 10=concordo totalmente. Os itens das escalas são apresentados na tabela 1.

Para mensurar a inteligência emocional, utilizou-se uma escala de seis itens validada por Locanderet al. (2014), que identifica o grau de autoavaliação das emoções (itens ie_1, ie_2 e ie_3) e controle das emoções (itens ie_4, ie_5 e ie_6). Para mensurar desempenho no trabalho, utilizou-se uma escala de cinco

itens validada por Podsakoff et al. (1982), que identifica o grau em que o respondente cumpre suas funções de forma satisfatória (item des_1), alcança as metas estabelecidas (itens des_2 e des_3) e é eficaz em termos de tempo gasto na execução de seu trabalho (itens des_4 e des_5). Para mensurar satisfação no trabalho, utilizou-se uma escala com quatro itens validada por Podsakoff et al. (1982), que identifica o grau em que o respondente está satisfeito com o seu trabalho (item sat_1), supervisor (item sat_2), colegas de trabalho (item sat_3) e remuneração/benefícios recebidos (item sat_4).

Para a liderança transformacional e engajamento no trabalho, foram utilizadas escalas com versões reduzidas. A redução dos itens teve o intuito de diminuir a fadiga e potenciais vieses de respostas dos entrevistados (PODSAKOFF et al., 2003; HINKIN, 1995) e também obter melhores índices de validade e confiabilidade nos construtos latentes (LOZANO et al., 2008). Lozano et al. (2008) demonstram que escalas que contêm entre 4 e 7 itens apresentam validade e confiabilidade melhores na formação de um construto latente.

A escala original de liderança transformacional revalidada para o contexto brasileiro possui 25 itens em quatro dimensões: (1) influência idealizada, (2) motivação inspiradora, (3) estimulação intelectual e (4) consideração individualizada (FONSECA; PORTO, 2013). Foram mantidos 6 itens que capturavam todas essas dimensões. Conforme a tabela 1, para a dimensão 1, atribuíram-se os itens tfl_1 e tfl_2; para a dimensão 2, atribuiu-se o item tfl_6; para a dimensão 3, atribuiu-se o item tfl_3; e para a dimensão 4, atribuíram-se os itens tfl_4 e tfl_5. A escala original de engajamento no trabalho é composta por 17 itens distribuídos em três dimensões: (1) vigor; (2) dedicação; e (3) concentração (VAZQUEZ et al., 2015). Manteve-se 6 itens que capturavam todas essas dimensões. Para a dimensão 1, atribuíram-se os itens eng_1 e eng_2; para a dimensão 2, atribuíram-se os itens eng_3 e eng_4; para a dimensão 3, atribuíram-se os itens eng_5 e eng_6.

Além dos itens das escalas, o questionário foi composto de questões que buscavam caracterizar a amostra e controlar efeitos alheios à pesquisa. As variáveis de controle são: idade em anos; tempo de empresa em anos; gênero (0=masculino; 1=feminino); escolaridade (1=ensino fundamental; 2=ensino médio; 3=ensino superior; 4=graduação); setor econômico (1=indústria; 2=comércio; 3=serviços); departamento ocupado atualmente (1=Administrativo; 2=Atendimento; 3=Produção; 4=Vendas); nível do cargo na estrutura organizacional (1=estratégico; 2=tático; 3=operacional).

Tabela 1 - Escalas do questionário

Itens da escala	Carga fatorial
Inteligência emocional - Adaptado de Locander, Mulki e Weinberg (2014)	
ie_1 - Tenho uma boa noção de por que tenho certos sentimentos a maior parte do tempo	0,76
ie_2 - Eu tenho uma boa compreensão de minhas próprias emoções no trabalho	0,73
ie_3 - Eu realmente entendo o que eu sinto	0,87
ie_4 - Eu sou capaz de controlar o meu temperamento para que eu possa lidar com dificuldades racionalmente	0,91
ie_5 - Sou bastante capaz de controlar minhas próprias emoções	0,89
ie_6 - Tenho bom controle de minhas próprias emoções	0,60
Liderança transformacional – Adaptado de Fonseca e Porto (2013)	
ltf_1 - O gerente articula claramente a visão e missão da empresa para os funcionários.	0,75
ltf_2 - O gerente é um modelo ideal para seguir.	0,81
ltf_3 - O gerente estimula a busca por objetivos de todos os membros do grupo (vai além da cobrança de objetivos individuais).	0,77
ltf_4 - O gerente considera os sentimentos pessoais dos funcionários antes de agir.	0,80
ltf_5 - O gerente respeita os sentimentos pessoais dos funcionários.	0,80
ltf_6 - O gerente é capaz de inspirar os funcionários, mesmo em situações difíceis.	0,83
Engajamento no trabalho – Adaptado de Vasquez et al. (2015)	
eng_1 - Quando me levanto pela manhã, eu me sinto bem por ir ao trabalho.	0,79
eng_2 - Eu posso continuar a trabalhar por longos períodos.	0,77
eng_3 - Acho que o trabalho que eu faço é cheio de significado e propósito.	0,83
eng_4 - Estou orgulhoso do trabalho que eu faço.	0,83
eng_5 - O tempo voa quando estou trabalhando.	0,71
eng_6 - Sinto-me feliz quando estou trabalhando intensamente.	0,80

Desempenho no trabalho – Adaptado de Podsakoff, Todor e Skov (1982)	
des_1 - Em termos de realização de minhas funções, eu estou indo muito bem.	0,71
des_2 - Minhas metas de trabalho são cumpridas frequentemente.	0,77
des_3 - Em termos de resultados e minha contribuição para a empresa, eu estou satisfeito.	0,72
des_4 - Normalmente, executo minhas tarefas mais rápido em comparação com meus colegas de trabalho.	0,70
des_5 - Em média, costumo fazer mais tarefas do que meus colegas de trabalho.	0,91
Satisfação no trabalho – Adaptado de Podsakoff, Todor e Skov (1982)	
sat_1 - Qual seu grau de satisfação com a natureza de seu trabalho?	0,77
sat_2 - Qual seu grau de satisfação com seu superior direto?	0,59
sat_3 - Qual seu grau de satisfação com a relação mantida com seus colegas de trabalho?	0,72
sat_4 - Qual seu grau de satisfação com a remuneração/benefícios que você recebe pelo seu trabalho?	0,76

Fonte: Locander, Mulki e Weinberg (2014); Fonseca e Porto (2013); Vasquez et al. (2015); Podsakoff, Todor e Skov (1982).

Procedimento de validação do instrumento de coleta de dados: Para formar os construtos latentes, utilizou-se o método de média aritmética simples dos itens de cada construto. Para atestar a validade e confiabilidade das escalas, realizou-se uma análise fatorial exploratória (AFE). A solução dos fatores apresentou exatamente as cinco dimensões previstas, com variância explicada total de 72% e KMO de 0,84, em consonância com os parâmetros estipulados por Hair et al. (2009). A partir das cargas fatoriais obtidas na AFE (ver tabela 1) e procedimentos de Marôco (2010), calculou-se a validade discriminante e convergente dos construtos latentes por meio da estimação do *alpha de Cronbach*, variância extraída média (VEM), raiz quadrada da VEM e confiabilidade composta. Os indicadores de validade discriminante e convergente foram reportados na tabela 3.

Procedimentos de análise dos dados: Para apresentar o perfil da amostra, realizou-se uma análise descritiva dos dados. Para validação das escalas, realizou-se uma análise fatorial exploratória. Para controlar os efeitos contextuais com potencial de influenciar nos resultados, realizou-se uma ANOVA (Análise de Variância) entre as variáveis de controle e os construtos latentes. Realizou-se análise de correlação de Pearson para identificar a direção e força de associação entre os construtos. Para realizar o teste de hipóteses, utilizou-se a análise de regressão linear múltipla. A regressão linear múltipla permite auferir o efeito simultâneo dos construtos latentes e das variáveis de controle sobre a variável de resultado (HAIR et al., 2009), bem como identificar o poder de explicação (R^2) de cada modelo.

Para analisar se inteligência emocional substitui a liderança transformacional, adotou-se a análise de regressão múltipla moderada, de acordo com os procedimentos de Cohen et al. (2013). Em consonância com outros estudos que examinaram os substitutos de liderança (PODSAKOFF et al., 1996; VILLA et al., 2003), a regressão que captura os substitutos de liderança é uma interação de interferência (COHEN et al.; 2013, p. 285-286). Segundo Cohen et al. (2013), neste tipo de interação, quando o modelo de efeitos diretos é analisado, ambas variáveis independentes (i.e., predição e moderação) possuem efeitos similares na variável dependente. No entanto, quando o modelo de interação é testado, a variável de moderação altera o efeito da variável de predição, que pode passar de positivo para negativo ou vice-versa. A substituição da liderança é identificada quando uma variável do ambiente organizacional (i.e., inteligência emocional) substitui ou neutraliza o efeito do estilo de liderança nas variáveis de resultado (PODSAKOFF et al., 1996).

4 Resultados e discussão

A descrição da amostra fornecida na tabela 2 evidencia que os respondentes são, predominantemente, do gênero feminino (66,9%), com escolaridade de ensino superior acima de 56,4%, idade média em anos de 25,1 (DP = 7,49), com mínimo de 18 e máximo de 58 anos, e tempo de empresa em anos de 2,76 (DP = 3,22), com mínimo de 0,25 anos e máximo de 28 anos. O setor econômico de serviços tem predominância na amostra (51,5%), sendo que a maioria ocupa cargo em departamentos administrativos (40,5%) situados no nível operacional da estrutura organizacional (70,6%).

Tabela 2 – Descrição da amostra

Caracterização da amostra	Respondentes (n = 163)
Gênero	
Feminino	66,9%
Masculino	33,1%
Escolaridade	
Ensino médio	33,1%
Ensino superior	56,4%
Pós-graduação	10,4%
Setor econômico	
Comércio	23,9%
Indústria	24,5%
Serviços	51,5%
Departamento	
Administrativo	40,5%
Atendimento	26,4%
Produção	12,9%
Vendas	20,2%
Nível da estrutura organizacional	
Estratégico	8,6%
Tático	20,9%
Operacional	70,6%

Fonte: Dados da pesquisa.

Para o teste das hipóteses, inicialmente realizaram-se análise das medidas descritivas e correlação bivariada entre os fatores, conforme demonstrado na tabela 3. O fator que apresentou maior média foi o desempenho no trabalho ($M = 7,73$; $DP = 1,91$) e o que apresentou menor média foi a liderança transformacional ($M = 6,29$; $DP = 2,76$). As médias e desvio-padrão demonstram que os fenômenos a serem testados nas hipóteses são relatados de forma variada na amostra. Quanto à correlação de Pearson, embora os coeficientes não sejam elevados, os fatores são associados positivamente, demonstrando que o caminho sugerido pelas hipóteses é possível de ocorrer. Os testes de *alpha de Cronbach* ($> 0,70$), VEM ($> 0,50$), raiz da VEM (maior que correlação entre os construtos) e confiabilidade composta ($> 0,80$) atestam a validade convergente e discriminante das escalas utilizadas, segundo parâmetros de Hair et al. (2009) e Marôco (2010).

Tabela 3 – Medidas descritivas e coeficientes de correlação de Pearson

Construtos latentes	1	2	3	4	5
1. Inteligência emocional	1,00				
2. Liderança transformacional	0,03	1,00			
3. Engajamento no trabalho	0,21*	0,45**	1,00		
4. Satisfação no trabalho	0,23*	0,59**	0,70**	1,00	
5. Desempenho no trabalho	0,17*	0,30**	0,57**	0,46**	1,00
Média	7,45	6,28	7,03	6,90	7,73
Desvio padrão	1,98	2,76	2,57	2,43	1,91
Alfa de Cronbach	0,86	0,91	0,93	0,80	0,74
Variância extraída média (VEM)	0,64	0,63	0,62	0,51	0,59
Raiz quadrada da VEM	0,80	0,80	0,79	0,71	0,76
Confiabilidade composta	0,91	0,91	0,90	0,80	0,87

Nota: * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$
 Fonte: Dados da pesquisa

Em decorrência da heterogeneidade da amostra, realizaram-se testes de diferença de média (ANOVA) de todos os construtos considerando todas as variáveis de controle. A variável de controle 'Nível da estrutura organizacional' apresentou média significativamente diferente para engajamento no trabalho ($F(3,162) 3,36$; $p < 0,05$) e satisfação no trabalho ($F(3,162) 3,99$; $p < 0,05$). O teste F mostra que os respondentes que ocupam cargos no nível operacional relataram uma média de engajamento e satisfação no trabalho menor que respondentes que ocupam os cargos de níveis tático e estratégico. Não foram encontradas diferenças de médias entre os construtos para as outras de variáveis de controle. De forma geral, o teste Anova revela que, embora a amostra seja heterogênea, os fatores 'gênero', 'escolaridade', 'setor econômico' e 'função' não são determinantes para a liderança transformacional, inteligência emocional e resultados-chave dos funcionários, evidenciando que as variáveis de controle não influenciam de forma exacerbada o teste das hipóteses.

Tabela 4 – Testes de regressão da inteligência emocional e liderança transformacional sobre os resultados-chave dos funcionários

Variáveis independentes	Variável dependente: Engajamento no trabalho				Variável dependente: Satisfação no trabalho				Variável dependente: Desempenho no trabalho			
	Modelo 1		Modelo 2		Modelo 3		Modelo 4		Modelo 5		Modelo 6	
	Efeitos diretos		Efeito moderado		Efeitos diretos		Efeito moderado		Efeitos diretos		Efeito moderado	
	Beta (β)	t value	Beta (β)	t value	Beta (β)	t value	Beta (β)	t value	Beta (β)	t value	Beta (β)	t value
Variáveis de controle												
Gênero	-0,04	-0,60	-0,04	-0,54	0,01	0,144	0,01	0,24	0,07	0,89	0,08	1,07
Idade	0,05	0,78	0,05	0,69	-0,11	-1,697	-0,12	-1,83	-0,06	-0,74	-0,08	-0,99
Escolaridade	-0,07	-0,98	-0,07	-0,97	0,05	0,853	0,05	0,83	0,05	0,64	0,05	0,60
Tempo de empresa	0,19	2,69*	0,19	2,71*	0,06	0,95	0,06	0,99	0,11	1,43	0,12	1,52
Setor econômico	-0,14	-2,10*	-0,15	-2,15*	-0,10	-1,647	-0,12	-1,74	-0,12	-1,64	-0,14	-1,82
Departamento	-0,12	-1,78	-0,13	-1,87	-0,08	-1,31	-0,09	-1,48	-0,03	-0,47	-0,06	-0,77
Nível da estrutura organizacional	-0,07	-1,04	-0,07	-0,96	-0,12	-1,829	-0,11	-1,69	-0,03	-0,36	-0,01	-0,13
Efeitos diretos												
H ₁ : Inteligência emocional	0,17	2,55*	0,17	2,53*	0,20	3,236**	0,12	3,23*	0,15	2,06*	0,15	2,05*
H ₂ : Liderança transformacional	0,42	6,12**	0,41	6,08**	0,53	8,765**	0,54	8,73**	0,28	3,67**	0,27	3,65**
Efeitos moderado												
H ₃ : Inteligência emocional x Liderança transformacional			-0,06	-0,86			-0,16	-2,38*			-0,18	-2,39*
R ² Ajustado	0,28		0,28		0,38		0,40		0,15		0,18	
VIF (maior valor)	1,19		1,20		1,19		1,20		1,09		1,20	
Teste F	8,13**		7,38**		10,79**		11,78**		3,01*		3,36**	

Nota: * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$. Coeficientes de regressão padronizados.

Fonte: Dados da pesquisa

Para o teste de hipóteses, seis modelos de regressão linear múltipla foram testados (tabela 4), sendo dois modelos para cada variável de resultado (i.e., engajamento no trabalho, satisfação no trabalho e desempenho no trabalho).

Quanto aos efeitos diretos da inteligência emocional sobre os resultados-chave dos funcionários, os coeficientes de regressão demonstrados na tabela 4 (modelos 1, 3 e 5) indicam que a inteligência emocional aumenta de forma significativa e positiva o engajamento no trabalho ($\beta = 0,17$; $p < 0,05$), a satisfação no trabalho ($\beta = 0,20$; $p < 0,01$) e o desempenho no trabalho ($\beta = 0,15$; $p < 0,05$), **não rejeitando as hipóteses H_{1a}, H_{1b} e H_{1c}**. Esses resultados são consistentes com diversas pesquisas recentes (CHOI et al., 2011; CLERCQ et al., 2014; COTÉ; MINERS, 2006; MEISLER, 2014), mostrando que a inteligência emocional, por meio da habilidade do funcionário para reconhecer as próprias emoções e ter capacidade de controlá-las, é uma característica fundamental para aumentar o engajamento, satisfação e desempenho no trabalho, conforme sugerido por Mayer et al. (1999) e amplamente divulgado por Goleman (2012).

Quanto aos efeitos diretos da liderança transformacional sobre os resultados-chave dos funcionários, os coeficientes de regressão demonstrados na tabela 4 (modelos 1, 3 e 5) indicam que a liderança transformacional aumenta de forma significativa e positiva o engajamento no trabalho ($\beta = 0,42$; $p < 0,01$), a satisfação no

trabalho ($\beta = 0,53$; $p < 0,01$) e o desempenho no trabalho ($\beta = 0,28$; $p < 0,05$), **não rejeitando as hipóteses H_{2a} , H_{2b} e H_{2c}** . Esses resultados estão de acordo com as teorias de liderança ao apontar o protagonismo do líder transformacional para dirigir as atitudes dos funcionários (AVOLIO et al., 2009; WANG et al., 2011). Especificamente, os resultados encontrados reforçam a relação positiva da liderança transformacional com o engajamento (VINCENT-HÖPER et al., 2012), a satisfação (BRAUN et al., 2013) e o desempenho no trabalho (PICCOLO; COLQUITT, 2006). O líder transformacional influencia as atitudes dos funcionários por incentivá-los a ultrapassar os anseios para o sucesso da organização, fornecendo um modelo a ser seguido, inspirando a motivação no trabalho, estimulando intelectualmente e exercendo mentoria (AVOLIO, 1993).

Foram realizados testes de regressão moderada para examinar as hipóteses H_{3a-c} . Os testes de moderação são indicados para identificar se a liderança transformacional pode ser substituída (VILLA et al., 2003; PODSAKOFF et al., 1996).

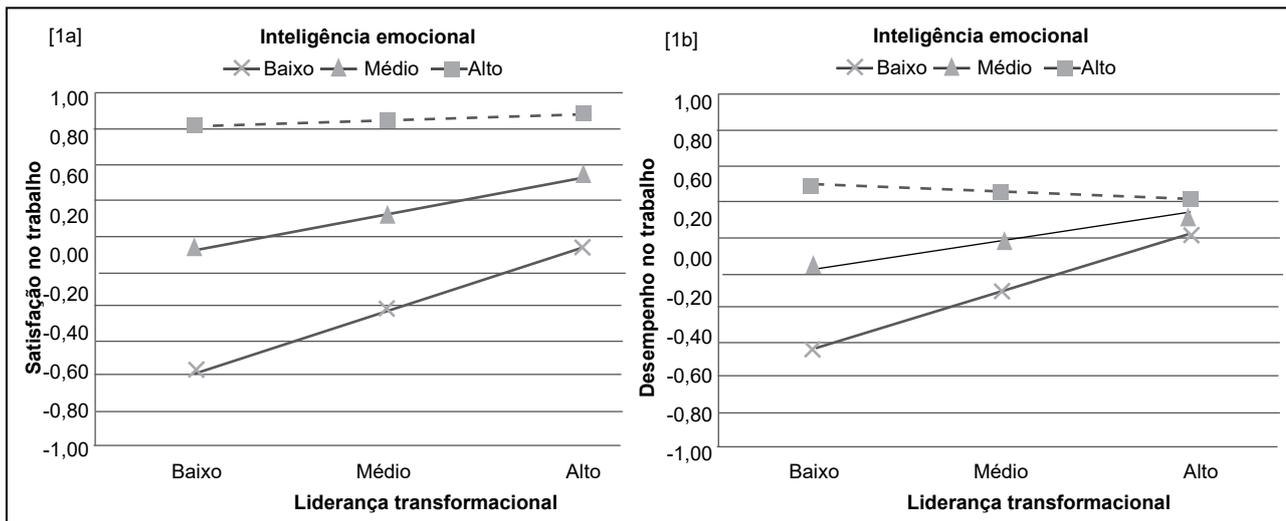
A hipótese H_{3a} sugere que a inteligência emocional pode substituir a liderança transformacional para aumentar o engajamento do funcionário. Conforme observado na tabela 4 (modelo 2), quando há uma interação entre inteligência emocional e liderança transformacional, o coeficiente de regressão não é significativo ($\beta = -0,06$; $p > 0,85$). Ademais, não há incremento do R^2 , rejeitando a presença do efeito moderador (COHEN et al., 2013). Assim, **a hipótese H_{3a} foi rejeitada**.

Uma explicação para esse resultado adverso é que o engajamento no trabalho reflete uma predisposição do funcionário em relação à organização e seus objetivos (SOBRAL; PECI, 2013). Isto é, uma atitude positiva ou 'força de vontade' dirigida para o conteúdo do trabalho. No entanto, o teste Anova revelou que o engajamento dos funcionários que ocupam cargos em níveis operacionais (70% da amostra) é significativamente menor do que funcionários de níveis hierárquicos superiores. Isto indica que grande parte da amostra não apresenta uma atitude positiva a respeito de seu trabalho. Neste cenário, o líder transformacional se torna indispensável para promover o engajamento de funcionários, predominantemente do nível operacional, de forma que a inteligência emocional não é capaz de substituí-lo.

A hipótese H_{3b} sugere que a inteligência emocional pode substituir a liderança transformacional para aumentar a satisfação do funcionário. No teste de moderação (ver tabela 4, modelo 4), nota-se que o coeficiente de regressão da interação entre inteligência emocional e liderança transformacional é significativo ($\beta = -0,16$; $p < 0,05$) e há um incremento no R^2 ajustado de 3%. O beta com sinal negativo demonstra uma interação de interferência, conforme sugerido por Cohen et al. (2013). No entanto, apenas a significância do coeficiente e a direção do sinal não são suficientes para rejeitar ou não a hipótese.

A interpretação do resultado de um teste de regressão múltipla moderada é dada por um gráfico que demonstra como duas variáveis independentes interagem para influenciar a variável de resultado. Conforme procedimento indicado por Aiken et al. (1991), para plotar o gráfico, utilizam-se os betas não padronizados dos coeficientes de regressão das variáveis de predição e de moderação, subtraindo um desvio-padrão para identificar a posição 'baixo' (p.e. baixa inteligência emocional) e acrescentando um desvio-padrão para identificar a posição 'alto' (p.e. alta liderança transformacional).

O gráfico do efeito de moderação da hipótese H_{3b} é demonstrado na figura 1a. É possível observar que a satisfação do trabalho é mais elevada quando há altos níveis de liderança transformacional e altos níveis de inteligência emocional. Mas quando há baixos níveis de liderança transformacional, a satisfação do trabalho se mantém elevada quando há altos níveis de inteligência emocional. Isto mostra que a inteligência emocional é suficiente para manter a satisfação do trabalho na ausência do líder transformacional, ou seja, substituindo-o. Dito de outra forma, um funcionário com alto nível de inteligência emocional enfrentará de forma ativa os desafios no trabalho com uma atitude positiva, não dependendo de um líder para proporcionar essa situação. Desse modo, **a hipótese H_{3b} não foi rejeitada**.



Fonte: Dados da pesquisa

Figura 1 – Efeitos da interação entre inteligência emocional, liderança transformacional sobre a satisfação no trabalho e desempenho no trabalho

Fonte: Dados da pesquisa

A hipótese H_{3a} sugere que a inteligência emocional pode substituir a liderança transformacional para aumentar o desempenho do funcionário. Para o teste de moderação da hipótese H_{3c} , nota-se na tabela 4 (modelo 6) que, diante da interação entre inteligência emocional e liderança transformacional, o coeficiente de regressão é significativo ($\beta = -0,18$; $p < 0,05$) e há um incremento no R^2 ajustado de 3%.

A figura 1b demonstra que quando a inteligência emocional é baixa, o desempenho do funcionário é maior com alta liderança transformacional. Contudo, quando a inteligência emocional é alta, o desempenho no trabalho é alto, independente do nível de liderança transformacional. Esses resultados indicam que a inteligência emocional também pode substituir o líder transformacional para aumentar o desempenho no trabalho. Um funcionário com alto nível de inteligência emocional terá por conta própria meios para estabelecer boas relações com seus colegas, obter informações importantes dos relacionamentos e compreender as emoções dos colegas, o que ajudará a aumentar o seu desempenho. Assim, a hipótese H_{3c} não foi rejeitada.

Os resultados dos testes das hipóteses H_{3b} e H_{3c} estão em consonância com pesquisas recentes (p.e., KROON et al., 2017; HUSSAIN et al., 2016; MUCHIRI; COOKSEY, 2011) ao adicionar mais uma característica dos funcionários à lista de recursos capazes de substituir a liderança. Os resultados reforçam o argumento de que um funcionário com inteligência emocional pode estabelecer relações mais benéficas de trabalho, o que permite a criação de novas formas de pensar, a inspiração em exemplos de colegas e uma atitude positiva com o ambiente de trabalho (GOLEMAN, 2012; CHOI et al., 2011). Desse modo, a influência do líder por um modelo idealizado, motivação inspiradora, estimulação intelectual e consideração individualizada são supridos de forma ativa pelo próprio funcionário em suas relações com colegas de trabalho.

5 Conclusão

Esta pesquisa teve por objetivo analisar a possibilidade da liderança transformacional ser substituída pela inteligência emocional dos funcionários para aumentar o engajamento, a satisfação e o desempenho no trabalho. Os resultados indicaram que a inteligência emocional pode substituir a liderança transformacional para aumentar a satisfação e o desempenho no trabalho, mas não o engajamento dos funcionários.

Em primeiro lugar, esta pesquisa revela que a inteligência emocional é capaz de substituir o líder transformacional para aumentar a satisfação e o desempenho no trabalho. Esse resultado tem potencial para atualizar o poder preditivo da teoria dos substitutos de liderança (KERR; JERMIER, 1978), uma vez que a inteligência emocional, como um recurso importante dos funcionários, só passou a ser considerada na literatura de gestão ao final do século XX. Em consonância com Kerr e Jermier (1978), os resultados

contribuem com a literatura ao reduzir a onipresença do líder em prol de um protagonismo maior do funcionário, apoiando pesquisas recentes que questionam a ubiquidade da liderança transformacional (p.e., EISENBEIB; BOERNER, 2013; DOMINGUES et al., 2017; VIEIRA et al., 2018) e pesquisas que buscam identificar novos substitutos da liderança (HUSSAIN et al., 2016; KROON et al., 2017). Em segundo lugar, esta pesquisa corrobora com as diversas pesquisas empíricas recentes (p.e., KROON et al., 2017; HUSSAIN et al., 2016; MUCHIRI; COOKSEY, 2011; KELLER, 2006; PODSAKOFF et al., 1996; KERR; JERMIER, 1978), ao demonstrar que a liderança transformacional e a inteligência emocional são *drivers* importantes para promover resultados-chave dos funcionários.

Os resultados também indicam algumas implicações para gestores. É sabido que, tanto no domínio científico quanto na prática, que líderes transformacionais e funcionários com inteligência emocional são fundamentais para que as organizações tenham bons resultados. No entanto, líderes transformacionais podem ser um ativo específico valioso para a empresa, que devem despender esforços em ações que realmente mereçam atenção, para não ser um esforço gasto de forma redundante. Os achados da pesquisa permitem sugerir aos gestores que conheçam o nível de inteligência emocional dos seus funcionários para direcionar a atuação dos líderes. Funcionários com alta inteligência emocional podem se adaptar melhor a práticas de enriquecimento de cargo (JOSEPH et al., 2015), demandando menor esforço e tempo do líder para alcançar melhor desempenho e satisfação. Líderes transformacionais devem direcionar seus esforços e atenção para os funcionários com baixa inteligência emocional. Contudo, uma ressalva deve ser destacada: Para promover o engajamento dos funcionários, principalmente de funções localizadas em níveis operacionais das organizações, os líderes transformacionais ainda são imprescindíveis.

Embora tenha sido empregado um rigor nos procedimentos, esta pesquisa não é livre de limitações. Os testes de diferença de média não indicaram que a amostra heterogênea influencie os resultados. Contudo, uma pesquisa com uma amostra menos heterogênea poderia explorar outras variáveis de resultados interessantes, como a inovação no trabalho, criatividade do empregado ou desempenho em uma atividade específica (p.e., vendas, aprendizagem, etc.). Diversas escalas de liderança transformacional e inteligência emocional são fornecidas na literatura. Nesta pesquisa, buscou-se utilizar escalas reduzidas para melhorar a taxa de resposta, reduzir fadiga e melhorar os indicadores de validade e confiabilidade. Assim, a possibilidade de que outros resultados poderiam ser encontrados nos testes empíricos com escalas mais completas não é descartado.

Futuras pesquisas podem estender os resultados desta pesquisa de inúmeras formas. O modelo de Kerr e Jermier (1978) considera uma constelação de recursos que podem substituir um líder. Examinou-se nesta pesquisa apenas a inteligência emocional. Outros estudos podem relacionar se outras características dos funcionários substituem a liderança transformacional, como a orientação para aprendizagem (DOMINGUES et al., 2017) ou os modos regulatórios (KRUGLANSKI et al., 2000). Ademais, pesquisas futuras também podem explorar o poder de substituição da inteligência emocional frente a outros estilos de liderança, como a liderança transacional ou a liderança ética. Uma inovação metodológica também pode ser explorada em estudos futuros. Por exemplo, Kroon et al. (2017) e Hussain et al. (2016) examinaram os substitutos de liderança por meio de um teste de mediação e não de moderação. Os autores propuseram que a liderança transformacional também pode ser um preditor dos recursos do funcionário. Esses recursos podem substituir a liderança gradativamente, à medida que são desenvolvidos. Nesta linha, futuras pesquisas podem examinar como a liderança transformacional pode aumentar a inteligência emocional dos funcionários num curto prazo e ser substituída pela liderança em longo prazo.

6 Referências

AIKEN, L. S.; WEST, S. G.; RENO, R. R. **Multiple regression: testing and interpreting interactions**. London: Sage Publications, 1991.

AVOLIO, B. J. et al. 100 years of leadership intervention studies: a meta-analysis. **The Leadership Quarterly**, [S.l.], v. 20, p. 764-784, 2009. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.06.006>>. Acesso em: 20 maio 2018.

- BASS, B.M.; AVOLIO, B.J. Transformation leadership and organizational culture. **Public Administration Quarterly**, [S.l.], v.17, n. 1, p.112-121, Spring, 1993.
- BRAUN, S. et al. Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: a multilevel mediation model of trust. **The Leadership Quarterly**, [S.l.], v. 24, n. 1, p. 270-283, Fev. 2013.
- BURNS, J. M. **Leadership**. New York: Harper and Row, 1978.
- CALAÇA, P. A.; VIZEU, F. Revisitando a perspectiva de James MacGregor Burns: qual é a ideia por trás do conceito de liderança transformacional? **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 1, p. 121–135, Jan./Mar.2015.
- CHOI, J. et al. Balancing cognition and emotion: innovation implementation as a function of cognitive appraisal and emotional reactions toward innovation. **Journal of Organizational Behavior**, [S.l.], v. 32, n. 1, p. 107–124, Jan. 2011.
- CLERCQ, D. et al. Unpacking the goal congruence–organizational deviance relationship: The roles of work engagement and emotional intelligence. **Journal of Business Ethics**, [S.l.], v. 124, n. 4, p. 695-711, Nov. 2014.
- COHEN, J. et al. **S. Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences**. 3. ed. New Jersey: Routledge, 2013.
- COTE, S.; MINERS, C. T. H. Emotional intelligence, cognitive intelligence, and job performance. **Administrative Science Quarterly**, [S.l.], v. 51, n. 1, p. 1-28, Mar. 2006.
- DOMINGUES, J.; VIEIRA, V. A.; AGNIHOTRI, R. The interactive effects of goal orientation and leadership style on sales performance. **Marketing Letters**, [S.l.], Springer, v. 28, n. 4, p. 637-649, Dec. 2017.
- EISENBEIB, S. A.; BOERNER, S. A double-edged sword: transformational leadership and individual creativity. **British Journal of Management**, [S.l.], v. 24, n. 1, p. 54-68, Mar. 2013.
- FONSECA, A. M. O.; PORTO, J. B. Validação fatorial de escala de atitudes frente a estilos de liderança. **Avaliação Psicológica**, Itatiba, v. 12, n. 2, p. 157-166, Ago. 2013.
- GOLEMAN, D. **Inteligencia emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.
- HAIR, J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. São Paulo: Bookman Editora, 2009.
- HINKIN, T. R. A review of scale development practices in the study of organizations. **Journal of Management**, [S.l.], v. 21, n. 5, p. 967-988, 1995.
- HUSSAIN, G. et al. Substitutes for leadership: alternative perspectives. **Management Research Review**, [S.l.], v. 39, n. 5, p. 546-568, 2016.
- JOSEPH, D. L. et al. Why does self-reported emotional intelligence predict job performance? A meta-analytic investigation of mixed EI. **Journal of Applied Psychology**, [S.l.], v. 100, n. 2, p. 298-342, Mar. 2015.
- KERR, S.; JERMIER, J. M. Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. **Organizational Behavior and Human Performance**, [S.l.], v. 22, n. 3, p. 375-403, Dec. 1978.
- KELLER, R. T. Transformational leadership, initiating structure, and substitutes for leadership: a longitudinal study of research and development project team performance. **Journal of Applied Psychology**, [S.l.], v. 91, n. 1, p. 202-210, Jan. 2006.
- KROON, B.; VAN WOERKOM, M.; MENTING, C.. Mindfulness as substitute for transformational leadership. **Journal of Managerial Psychology**, [S.l.], v. 32, n. 4, p. 284-297, 2017.
- KRUGLANSKI, A. W. et al. To “do the right thing” or “just do it”: Locomotion and assessment as distinct self-regulatory imperatives. **Journal of Personality and Social Psychology**, [S.l.], v.79, n. 1, p. 793–815, Nov. 2000.

LAW, K. S., WONG C.-S., & SONG L. J. The construct and criterion validity of emotional intelligence and its potential utility for management studies. **Journal of Applied Psychology**, [S.I.], v. 89, n. 4, p. 483–496, 2004.

LOCANDER, D. A.; MULKI, J. P.; WEINBERG, F. J. How do salespeople make decisions? The role of emotions and deliberation on adaptive selling, and the moderating role of intuition. **Psychology & Marketing**, [S.I.], v. 31, n. 6, p. 387-403, 2014.

LOZANO, L. M.; GARCÍA-CUETO, E.; MUÑIZ, J. Effect of the number of response categories on the reliability and validity of rating scales. **Methodology: European Journal of Research Methods for the Behavioral and Social Sciences, Germany**, v. 4, n. 2, p. 73-79, May 2008.

MARÔCO, J. **Análise de equações estruturais: fundamentos teóricos, software & aplicações**. Pêro Pinheiro: Report Number, 2010.

MAYER, J. D. et al. Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. **Intelligence**, [S.I.], v. 27, n. 4, p. 267-298, Dec. 1999.

MEISLER, G. Exploring emotional intelligence, political skill, and job satisfaction. **Employee Relations**, [S.I.], v. 36, n. 3, p. 280-293, 2014.

MUCHIRI, M. K.; COOKSEY, R. W. Examining the effects of substitutes for leadership on performance outcomes. **Leadership & Organization Development Journal**, [S.I.], v. 32, n. 8, p. 817-836, 2011.

NORTHOUSE, P. G. **Introduction to leadership: concepts and practice**. 4. ed. Califórnia: Sage Publications, 2017.

PICCOLO, R. F.; COLQUITT, J. A. Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. **Academy of Management Journal**, [S.I.], v. 49, n. 2, p. 327-340, 2006.

PODSAKOFF, P. M.; MACKENZIE, S. B.; BOMMER, W. H. Meta-analysis of the relationships between Kerr and Jermier's substitutes for leadership and employee job attitudes, role perceptions, and performance. **Journal of Applied Psychology**, [S.I.], v. 81, n. 4, p. 380-399, 1996.

PODSAKOFF, P. M. et al. Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. **Journal of Applied Psychology**, [S.I.], v. 88, n. 5, p. 879-903, Oct. 2003.

PODSAKOFF, P. M.; TODOR, W. M.; SKOV, R. Effects of leader contingent and noncontingent reward and punishment behaviors on subordinate performance and satisfaction. **Academy of Management Journal**, [S.I.], v. 25, n. 4, p. 810-821, Dec. 1982.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 2.ed. São Paulo: Pearson, 2007.

SALOVEY, P.; MAYER, J. D. Emotional intelligence. **Imagination, Cognition and Sersonality**, [S.I.], v. 9, n. 3, p. 185-211, Mar. 1990.

SOBRAL, F.; PECCI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2013.

VAZQUEZ, A. C. S. et al. Adaptation and Validation of the Brazilian Version of the Utrecht work engagement scale. **Psico-USF**, Itatiba, v. 20, n. 2, p. 207-217, May/Aug. 2015.

VIEIRA, V. A.; PERIN, M. G.; SAMPAIO, C. H. The moderating effect of managers' leadership behavior on salespeople's self-efficacy. **Journal of Retailing and Consumer Services**, [S.I.], v. 40, p. 150-162, Jan. 2018.

VILLA, J. R. et al. Problems with detecting moderators in leadership research using moderated multiple regression. **The Leadership Quarterly**, [S.I.], v. 14, n. 1, p. 3-23, Feb. 2003.

VINCENT-HÖPER, S.; MUSER, C.; JANNECK, M. Transformational leadership, work engagement, and occupational success. **Career Development International**, [S.I.], v. 17, n. 7, p. 663-682, 2012.

WANG, G. et al. Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. **Group & Organization Management**, [S.l.], v. 36, n. 2, p. 223-270, Mar. 2011.

Submetido em: 12/04/2018

Aprovado em: 11/06/2018