

Lorena Gonçalves Queiroz



**EVIDÊNCIAS DE VALIDADE PARA O INSTRUMENTO DE
AVALIAÇÃO DE INTELIGÊNCIA EMOCIONAL COM LÍDERES**

Apoio:



CAMPINAS

2021

Lorena Gonçalves Queiroz

**EVIDÊNCIAS DE VALIDADE PARA O INSTRUMENTO DE
AVALIAÇÃO DE INTELIGÊNCIA EMOCIONAL COM LÍDERES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Psicologia da Universidade São Francisco, Área de Concentração - Avaliação Psicológica, para obtenção do título de Mestre.

ORIENTADORA: PROF^a DR^a ANA PAULA PORTO NORONHA

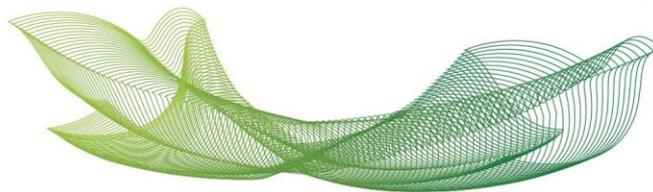
CAMPINAS

2021

153.99 Queiroz, Lorena Gonçalves.
Q45e Evidências de validade para o instrumento de avaliação de inteligência emocional com líderes / Lorena Gonçalves Queiroz – Campinas, 2021.
84 p.

Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Psicologia da Universidade São Francisco.
Orientação de: Ana Paula Porto Noronha.

1. Liderança. 2. Inteligência emocional. 3. Avaliação psicológica. 4. Psicologia organizacional. I. Noronha, Ana Paula Porto. II. Título.



PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU EM PSICOLOGIA

Lorena Gonçalves Queiroz defendeu a dissertação “**EVIDÊNCIAS DE VALIDADE PARA O INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DE INTELIGÊNCIA EMOCIONAL COM LÍDERES**” aprovada pelo Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Psicologia da Universidade São Francisco em 14 de outubro de 2021 pela Banca Examinadora constituída por:

Profa. Dra. Ana Paula Porto
Noronha Orientadora e Presidente

Prof. Dr. José Maurício Haas Bueno
Examinador

Prof. Dr. Evandro Morais Peixoto
Examinador

Agradecimentos

É muito comum vermos os agradecimentos a Deus em primeiro lugar, e aqui na minha dissertação não seria diferente. Eu acredito que tudo é graça Dele, se cheguei até aqui foi porque Ele me permitiu e capacitou!

Agradeço imensamente a minha orientadora Profa. Dra. Ana Paula Porto Noronha pela orientação, atenção, sabedoria e dedicação, se realizei esse sonho foi porque você clareou cada passo meu. A você meus sinceros agradecimentos.

Aos membros da banca examinadora, Prof. Dr. José Mauricio Haas Bueno e Prof. Dr. Evandro Morais Peixoto, pela disponibilidade para a leitura deste trabalho, bem como pelas relevantes sugestões. Mais uma vez, ao Prof. Dr. José Maurício Haas Bueno e a colega Me. Maria Theotônio que tão gentilmente disponibilizaram suas escalas para serem aqui estudadas, sem sua valiosa contribuição nada disso seria possível. E aos professores da Universidade São Francisco, pelos valiosos ensinamentos e pela significativa contribuição em minha formação científica.

Por meio desse programa, foram criados laços de profundo carinho e admiração, amigos que compartilhei risadas e momentos de grande tensão. Aventuro-me a citar o nome de alguns como a Daisielly Pereira Lima que tanto me identifiquei desde o primeiro dia e foi uma grande amiga, ao João Lucas Dias Viana, a Leila Maria Ferreira Couto e André Souza Rocha que tanto me ajudaram com as análises estatísticas, sem vocês nada disso seria possível.

Tantos colegas me ajudaram a divulgar minha pesquisa e foram fundamentais nesse caminho como Ana Paula Cavallaro, Giovana Aparecida Leopoldino, e todos os

amigos do LabC+ que fizeram com que essa trajetória se realizasse em clima de companheirismo e amizade.

Agradeço em especial, e todo agradecimento ainda seria pouco, a Me. Maria Theotônio por seu grande auxílio na condução de todo esse trabalho, o que seria de mim sem você Maria?

Agradeço também aos meus pais, Jessuí e Simone, e irmãos, Larissa e Luiz Henrique, que são meu maior exemplo, obrigada por sempre me incentivarem a estudar e fazer bem feito tudo aquilo que me dispusesse a fazer.

Ao meu esposo Jeyson, por fazer de meus sonhos os seus sonhos, obrigada por ter sido meu maior apoio! Você me apoiou mesmo sabendo que ficaria tão distante de casa, seriam mais de 22 horas na estrada todas as semanas. Porém, a pandemia não permitiu essa ausência, pude realizar todo o mestrado de casa.

Ao Miguel, que agora carrego em meu ventre, antes mesmo de vê-lo filho, você é o meu maior incentivo para ser uma pessoa e profissional melhor!

Por fim, agradeço a todos que prontamente aceitaram participar dessa pesquisa, e contribuíram para cada um dos resultados que aqui foram encontrados. Minha eterna gratidão a todos que contribuíram para mais esta conquista.

"O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001

Resumo

Queiroz, L. G. (2021). *Evidências de validade para o instrumento de avaliação de inteligência emocional com líderes*. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Psicologia, Universidade São Francisco, Campinas.

A inteligência emocional é uma forma de inteligência, relacionada à capacidade das pessoas de lidar com suas emoções. O Inventário de Competência Emocional Revisado (ICE-R) é um instrumento de autorrelato com cinco fatores primários e um fator geral de segunda ordem que mensura a inteligência emocional e possui evidências de validade para o Brasil. O objetivo do presente estudo compreendeu a avaliação das evidências de validade do ICE-R com uma amostra de líderes, no contexto organizacional. As evidências incluíram o estudo da estrutura interna da escala (Análise Fatorial Confirmatória), estudo dos índices de precisão (Alfa de Cronbach e Ômega de McDonald) e relação com variável externa, a saber, autoeficácia para liderança (Correlação de Pearson). Responderam aos instrumentos, uma amostra de conveniência, composta por 219 líderes e 170 profissionais que não são líderes. A pesquisa foi aplicada via *Google Forms*, e disponibilizada por meio da rede de contatos da pesquisadora. Os participantes responderam ao Questionário sociodemográfico, Inventário de Competências Emocionais Revisado (ICE-R) e Escala de Autoeficácia para Liderança (LSE). Por meio dos resultados obtidos observou-se que a estrutura fatorial do instrumento original (ICE-R) foi recuperada na amostra de líderes e os índices de precisão foram adequados. Houve correlação moderada a forte entre inteligência emocional e autoeficácia. Além disso, foi avaliado o efeito preditor entre inteligência emocional e autoeficácia para liderança (Regressão Linear), com isso viu-se que o primeiro construto prediz o segundo; as comparações entre líderes e não líderes revelaram que líderes pontuaram mais em inteligência emocional e autoeficácia do que os não líderes (Teste *t* de Student), foram encontradas, ainda, diferenças significativas nos níveis de inteligência emocional entre os líderes no que diz respeito ao estado civil (Teste *t* de Student), idade e tempo no exercício da liderança (Anova). Como conclusão, percebe-se que as evidências de validade encontradas sustentam a proposta de mensuração do ICE-R para o contexto da liderança.

Palavras-chave: liderança, inteligência emocional, avaliação psicológica, psicologia organizacional

Abstract

Queiroz, L. G. (2021). *Validity evidence for the emotional intelligence assessment instrument with leaders*. Master's Dissertation, Stricto Sensu Post-Graduation Program in Psychology, São Francisco University, Campinas.

Emotional intelligence is a new form of intelligence, related to people's ability to deal with their emotions. The Inventory of Emotional Competence Revised (ICE-R) is a self-report instrument with five primary factors and a second-order general factor that measures emotional intelligence and has evidence of validity for Brazil. The aim of the present study was to assess the validity evidence of the ICE-R with a sample of leaders in an organizational context. The evidence included the study of the internal structure of the scale (Confirmatory Factor Analysis), the study of the indices of accuracy (Cronbach's α and McDonald's ω), and the relationship with an external variable, namely, leadership self-efficacy (Pearson Correlation). The instruments were answered by a convenience sample of 219 leaders and 170 non-leaders. The survey was applied via Google Forms, and made available through the researcher's network. The participants answered the sociodemographic questionnaire, the Inventory of Emotional Competencies Revised (ICE-R) and the Leadership Self-Efficacy Scale (LSE). Through the results obtained it was observed that the factor structure of the original instrument (ICE-R) was recovered in the sample of leaders and found good internal consistency. There was moderate to strong correlation between emotional intelligence and self-efficacy. In addition, the predictive effect between emotional intelligence and leadership self-efficacy was evaluated (Linear Regression), with this it was seen that the first construct predicts the second; comparisons between leaders and non-leaders revealed that leaders scored higher in emotional intelligence and self-efficacy than non-leaders (Student's t-test), significant differences were also found in the levels of emotional intelligence among leaders with regard to marital status (Student's t-test), age, and time in the exercise of leadership (Anova). In conclusion, it can be seen that the validity evidence found supports the proposed measurement of the ICE-R for the leadership context.

Keywords: leadership, emotional intelligence, psychological assessment, organizational psychology.

Sumário

Resumo.....	viii
Lista de tabela	xi
Lista de apêndice.....	xii
Lista de anexos.....	xiii
Apresentação	1
Introdução	4
<i>Inteligência Emocional</i>	4
<i>Liderança</i>	13
<i>Autoeficácia para Liderança</i>	17
Objetivo geral.....	24
<i>Objetivos específicos</i>	24
Hipóteses.....	25
Método	26
<i>Participantes</i>	26
<i>Instrumentos</i>	27
Questionário sociodemográfico – Apêndice 1	27
Inventário de Competências Emocionais Revisado (ICE-R) – Anexo 1.....	27
Escala de Autoeficácia para Liderança (LSE) – Anexo 2	27
<i>Procedimentos</i>	28
<i>Análise de dados</i>	29
Resultados	31
Discussão.....	50
Considerações Finais.....	63
Referências.....	66

Lista de tabela

Tabela 1: Modelo de Inteligência Emocional.....	4
Tabela 2: Instrumentos Inteligência Emocional.....	5
Tabela 3: Fatores ICE-R.....	12
Tabela 4: Análises descritivas – Pontuações no ICE-R e LSE.....	31
Tabela 5: Cargas fatoriais dos itens em cada fator do ICE-R.....	32
Tabela 6: Coeficientes de consistência interna do ICE-R.....	34
Tabela 7: Correlação entre o ICE-R e LSE.....	34
Tabela 8: Coeficientes de regressão linear.....	35
Tabela 9: Análise descritiva Líder x Não líder.....	36
Tabela 10: Análise descritiva diferença entre os sexos.....	38
Tabela 11: Análise descritiva diferença entre o estado civil.....	39
Tabela 12: Análise descritiva cargo de liderança (primeira vez na liderança ou não).....	40
Tabela 13: Análise de variância para diferença de idade.....	41
Tabela 14: Teste post-hoc de <i>Tukey</i> para diferença de idade.....	42
Tabela 15: Estatística descritiva do teste de variância para idade	43
Tabela 16: Análise de variância para o tempo de liderança.....	44
Tabela 17: Teste post-hoc de <i>Tukey</i> para o tempo de liderança.....	45
Tabela 18: Estatística descritiva do teste de variância para o tempo de liderança.....	46
Tabela 19: Análise de Variância para a quantidade de colaboradores que lidera.....	48
Tabela 20: Teste post-hoc de <i>Tukey</i> para a quantidade de colaboradores que lidera.....	48
Tabela 21: Estatística descritiva – quantidade colaboradores lidera.....	49

Lista de apêndice

Apêndice 1: Questionário sociodemográfico.....	78
---	-----------

Lista de anexos

Anexo 1: Inventário de Competências Emocionais Revisado (ICE-R).....	80
Anexo 2: Escala de Autoeficácia para Liderança (LSE).....	82
Anexo 3: Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).....	84

Apresentação

O presente estudo busca evidências de validade baseada na estrutura interna e em variável externa para a versão revisada do Inventário de Competência Emocional (ICE-R) (Bueno et al., no prelo), de forma a avaliar se a estrutura interna do instrumento, desenvolvido com uma amostra predominantemente de estudantes, será replicada em uma categoria profissional específica, a liderança. O ICE-R trata-se de um inventário para mensuração da Inteligência Emocional, desenvolvido sob o modelo teórico de Mayer e Salovey (1997), o qual compreende a inteligência emocional como um tipo de inteligência relacionada ao processamento de informações emocionais.

A escolha da liderança como grupo-alvo desse estudo, se deve ao importante papel exercido pelos líderes nas organizações e sociedade (Day & Antonakis, 2012). A literatura aponta os líderes como sendo responsáveis por guiar pessoas e por isso ocupam cargo de poder. Se sua influência social for utilizada de forma eficaz ela pode se tornar uma ferramenta muito útil para o sucesso das organizações e melhoria das relações interpessoais no ambiente de trabalho (Baesu, 2018).

A autoeficácia para a liderança também ocupará importante papel nesse estudo. A escolha da autoeficácia se justifica devido a seu relevante papel na performance profissional dos indivíduos. Organizações empresariais compostas por líderes autoeficazes tendem a contribuir para o desempenho individual do líder, liderados e para a prosperidade das empresas (Sari & Bayazit, 2017; Vieira et al., 2018). Para tanto, a autoeficácia será entendida sob a perspectiva da Teoria Social Cognitiva.

A escolha de tal temática se deve à experiência prática da autora em contextos organizacionais, a qual atua há 4 anos como psicóloga e consultora organizacional, além de ser orientadora de carreira. Ao acompanhar o desenvolvimento de centenas de líderes, nesse

percurso, foi possível observar que o papel exercido por esses profissionais impactava diretamente na produtividade da equipe, engajamento, clima organizacional, motivação e saúde mental dos colaboradores. Por meio de entrevistas de desligamentos, era possível perceber que grande parte das pessoas que pediam demissão, não tinha um bom relacionamento com seu líder, sentiam que este não o compreendia, o reprendia em público e faltava tato para de fato promover o crescimento intelectual do colaborador.

Por isso, a autora empenhou-se em criar grupos para desenvolvimento de liderança, em que fossem adquiridas habilidades de autoconhecimento, comunicação assertiva, capacidade de iniciar, manter e finalizar relacionamentos e gestão do estresse. Ao longo desse caminho, notou-se que a maneira com que o líder lidava com suas emoções e com a dos outros e sua capacidade de gerir seus sentimentos era fundamental não somente para seu desenvolvimento, mas também favorecia o crescimento da equipe e da empresa como um todo.

Entretanto, na prática organizacional são escassos instrumentos que mensurem a inteligência emocional do líder, seja para processos de desenvolvimento de liderança ou de recrutamento e seleção. Foi devido à ausência de instrumento, alinhado a percepção de importância da liderança em contextos organizacionais que surgiu essa pesquisa. Durante a etapa da coleta de dados, vários profissionais de RH demonstraram imensa felicidade e expectativa com a realização dessa pesquisa, pois também sentiam falta de um instrumento que avaliasse inteligência emocional em líderes.

Para fomentar novos estudos na área, estão sendo elaborados dois artigos a partir dessa dissertação, o primeiro trata das evidências de validade do ICE-R para a liderança e o segundo das diferenças e inteligência emocional em relação às variáveis sociodemográficas e de carreira. Este relatório de pesquisa, no entanto, está organizado da seguinte forma: introdução, método, análise de dados, resultados, discussão e considerações finais. A introdução reúne informações do construto a ser estudado, os benefícios da inteligência emocional para a liderança e a relação

entre inteligência emocional e autoeficácia para liderança. No método, descreve-se a amostra, os instrumentos que foram utilizados, o procedimento de coleta e o plano de análise dos dados. Em seguida, são apresentados os resultados da pesquisa, a discussão e as considerações finais. Finalmente, espera-se que a presente pesquisa contribua para a prática dos profissionais de RH e para novos estudos no campo da Psicologia.

Introdução

Inteligência Emocional

Na década de 1990, os psicólogos Salovey e Mayer (1990) propuseram a expressão "inteligência emocional" à comunidade científica, por meio de artigo teórico publicado na revista *Imagination, Cognition and Personality*. A Inteligência Emocional (IE) foi definida como a capacidade das pessoas de lidar com suas emoções, e como uma nova forma de inteligência. Entretanto, somente em 1995, com o lançamento do livro “*Emotional Intelligence*” de Goleman (1995), a IE ganhou popularidade e destaque. Naquele momento, houve um aumento do interesse pelo construto em diversas áreas do conhecimento, como: educação, trabalho e crescimento pessoal (Salovey et al., 2012).

Salovey e Mayer (1990) descreveram inicialmente três componentes principais da inteligência emocional: avaliação e expressão, regulação, e utilização das emoções. Posteriormente, Mayer et al. (1997) refinaram a conceitualização e declararam que a IE era resultante de quatro habilidades (dimensões) distintas (ver tabela 1) 1- Percepção e expressão; 2- Facilitação emocional do pensamento; 3- Compreensão emocional e 4- Regulação de emoções.

Tabela 1

Modelo de Inteligência Emocional

Habilidade	A que se refere
Percepção das emoções	Capacidade de perceber e avaliar as próprias emoções e as dos outros e as expressá-las com precisão.
Facilitação emocional do pensamento	Capacidade de acessar e/ou gerar sentimentos de modo a facilitar o pensamento e resolver problemas.
Compreensão emocional	Capacidade de identificar tipos de situações em que as emoções costumam ser eliciadas, discriminando emoções semelhantes e opostas e o que elas transmitem.
Regulação de emoções	Capacidade de regular emoções para promover o crescimento emocional e intelectual.

Nota: adaptada de Mayer et al. (1997).

Cada dimensão representa um grupo de habilidades que se desenvolvem das tarefas básicas até as mais complexas, sendo aprimoradas de acordo com o desenvolvimento dos indivíduos. A mais básica seria a capacidade do indivíduo de identificar suas emoções e as dos outros corretamente e a mais complexa a capacidade de refletir e gerir as próprias emoções e as dos outros, implica estar aberto tanto para os sentimentos agradáveis quanto desagradáveis, para que se possa aprender algo sobre eles (Mayer et al., 2016). As quatro habilidades operam em uma combinação hierárquica, formando um sistema de interação, conhecido como modelo de habilidades ou quadrifatorial (Mayer et al., 2002).

O interesse pela IE e o desejo de aprimorar e operacionalizar o construto levou ao desenvolvimento de muitas escalas que pretendiam medi-la (Siegling et al., 2015). A tabela 2 representa uma síntese de algumas medidas de inteligência emocional encontradas na literatura, acompanhadas de seus autores, referencial teórico, a quantidade de fatores, bem como o alfa de cronbach.

Tabela 2
Instrumentos Inteligência Emocional

Medida	Autores	Referencial	Nº Fatores	Alfa
<i>Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT)</i>	Mayer et al. (2002)	Mayer e Salovey (1997)	4 fatores	$\alpha= 0,76$ a 0,90
<i>Emotional Quotient Inventory (EQ-i)</i>	Bar-On (1997)	Bar-On (1997)	5 fatores	$\alpha=0,88$ a 0,93
<i>Emotional Intelligence Inventory</i>	Schutte et al. (1998)	Mayer e Salovey (1997)	4 fatores	$\alpha=0,90$
<i>Emotional Skills and Competence Questionnaire (ESCQ)</i>	Faria et al. (2006)	Mayer e Salovey (1997)	3 primários e 1 geral de 2ª ordem	$\alpha=0,71$ a 0,92

Medida	Autores	Referencial	Nº Fatores	Alfa
<i>Wong & Law Emotional Intelligence Scale (WLEIS)</i>	Wong & Law (2002)	Mayer e Salovey (1997)	4 fatores	$\alpha=0,71$ a $0,93$
<i>Workgroup Emotional Intelligence Profile (WEIP)</i>	Jordan et al. (2002)	Mayer e Salovey (1997)	4 fatores	$\alpha= 0,77$ a $0,85$
<i>*Multidimensional Emotional Intelligence Assessment (MEIA-W)</i>	Tett et al. (2005)	Mayer e Salovey (1997)	3 fatores	$\alpha= 0,74$ a $0,83$
Medida de Inteligência Emocional (MIE)	Siqueira, Barbosa, & Alves (1999)	Goleman (1996)	5 fatores	$\alpha= 0,78$ a $0,87$
Inventário de Competências Emocionais Revisado (ICE-R)	Bueno et al. (no prelo)	Mayer e Salovey (1997)	5 primários e 1 geral de 2ª ordem	$\alpha= 0,71$ a $0,88$

Nota: elaborado pela própria autora.

Vê-se por meio da tabela 2, que o número de fatores dos instrumentos variou entre 3, 4, 5, sobressaindo a estrutura de 4 fatores. Conforme dito por Mayer et al. (2016), as medidas de habilidade de inteligência emocional estão evoluindo, por isso a estrutura dos fatores ainda parece incerta. Em se tratando do alfa de cronbach, houve variação entre 0,52 a 0,93, além disso, diversas características psicométricas evidenciaram validade e confiabilidades dos instrumentos. A medida de maior destaque na tabela é o *Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT)* (Mayer et al., 2002), um instrumento de desempenho, composto por 141 itens, designado para avaliar um escore geral da IE. O modelo teórico que fundamenta o MSCEIT, são as quatro habilidades desenvolvidas por Mayer et al. (1997). A amostra do

estudo inicial foi composta por 5000 pessoas, as análises fatoriais confirmatórias apoiaram o modelo de quatro fatores da escala: F1- Percepção de emoções ($\alpha=0,90$), F2- Facilitação do pensamento ($\alpha=0,76$), F3- Compreensão emocional ($\alpha=0,77$) e F4- Regulação de emoções ($\alpha=0,81$). Com os seguintes índices de ajuste: RMSEA 0,05, SRMR 0,05 e CFI 0,95.

No Brasil, foram realizados vários estudos utilizando o MSCEIT (Dantas & Noronha, 2005; Primi et al., 2006; Noronha et al. 2007; Jesus Jr. & Noronha, 2008).¹ Dantas e Noronha (2005), por exemplo, investigaram a estrutura interna do instrumento e seus índices de precisão, com universitários de diferentes cursos.

Já Primi et al. (2006) investigaram a validade convergente-discriminante do MSCEIT com medidas de personalidade (16PF) e inteligência (BPR-5) com funcionários de empresas de diversos segmentos do interior do Estado de São Paulo. Noronha et al. (2007), por sua vez, analisaram os itens do MSCEIT, a fim de investigar a consistência interna dos sub-testes, a correlação item-total e a correção das respostas dos itens do instrumento. O instrumento foi aplicado em universidades e empresas do interior do estado de São Paulo. Por fim, Jesus Jr. e Noronha (2008) investigaram evidências de validade de construto e estimaram a precisão do MESCEIT com alunos universitários. Os resultados dos estudos indicaram estrutura interna adequada do instrumento, bem como índices de precisão satisfatórios.

Outro instrumento comumente utilizado é o Emotional Quotient Inventory (EQ-i), desenvolvido por Bar-On (1997), o qual conceitualizou a IE como um conjunto de competências, capacidades e aptidões não cognitivas que influenciam a capacidade de lidar com as exigências e pressões ambientais. A amostra para criação e estimativas de evidências de validade do EQ-i compreendeu 3831 adultos. Tal instrumento contempla 5 fatores: relações intrapessoais, interpessoais, gestão do estresse, adaptabilidade e humor geral. O alfa de

¹ Nota: Embora tenham sido realizados estudos com MSCEIT no Brasil, por questões de direitos autorais não há autorização para a continuidade de pesquisas com tal instrumento no país.

cronbach médio foi de 0,76 para as 15 facetas do instrumento. Bueno et al. (no prelo) apresentam que os aspectos *interpessoais* do instrumento, se aproximam do primeiro fator do ICE-R (REO) que compreende a habilidade para lidar com pessoas emocionalmente problemáticas ou situacionalmente tomados pela emoção.

O *Emotional Intelligence Inventory* (Schutte et al., 1998) tem sido utilizado para avaliar a IE em trabalhadores (Duncan, 2017) e líderes do contexto organizacional (Ugoani, 2015), como poderá ser visto adiante. O instrumento foi desenvolvido para estadunidenses adultos ($n=346$), o alfa de cronbach no estudo inicial foi de 0,90 para os 33 itens do instrumento, obtendo-se uma estrutura unifatorial. Porém, estudos posteriores apoiaram o modelo de quatro fatores da escala (otimismo/regulação do humor; avaliação das emoções, habilidades sociais e utilização de emoções), bem como um fator geral de segunda ordem (Petrides & Furnham, 2001). O fator *avaliação das emoções* neste instrumento é compatível com o quarto fator do ICE-R, relacionado à percepção de emoções (PE), à capacidade de perceber estados e alterações emocionais em si e em outras pessoas.

O *Emotional Skills and Competence Questionnaire* (ESCQ) (Faria et al., 2006) foi desenvolvido na Croácia, fazendo parte da amostra 2124 indivíduos. O instrumento original possui 45 itens que se dividem em três fatores primários (percepção e compreensão de emoções, expressão e nomeação de emoções e gerenciamento e regulação de emoções) e um fator geral de segunda ordem, com alfa de cronbach entre 0,71 a 0,92. Posteriormente, o instrumento foi adaptado e validado para outros contextos como o educacional (Valente & Lourenço, 2020).

O ESCQ também apresenta semelhanças importantes com os fatores do ICE-R. O primeiro fator do ESCQ, *percepção e compreensão de emoções*, por exemplo, é compatível com o quarto fator do ICE-R percepção de emoções (PE), ambos se referem a capacidade de perceber e avaliar as próprias emoções e as dos outros. O mesmo acontece no terceiro fator do ESCQ, *gerenciamento e regulação de emoções*, com o segundo fator do ICE-R, regulação de

emoções de baixa potência (REB), relacionados a refletir e gerir as próprias emoções e as dos outros. Percebe-se que nos instrumentos de modo geral, o fator regulação de emoções aparece em apenas um fator, enquanto no ICE-R esse fator é subdividido em três (REO, REB e REA). Além disso, há um fator geral que se constitui em um indicador global da competência emocional dos sujeitos, assim como o ICE-R (Bueno et al., no prelo).

Há ainda instrumentos internacionais de autorrelato que mensuram a IE com foco específico no contexto do trabalho, cujo desenvolvimento se deu sob a perspectiva teórica de Salovey e Mayer (1997), conforme pode ser consultado na revisão de Siegling (2015). Tal revisão descreve os seguintes instrumentos: *Wong & Law Emotional Intelligence Scale* (WLEIS) (Wong & Law, 2002) e *Workgroup Emotional Intelligence Profile* (WEIP) (Jordan et al., 2002).

A WLEIS (Wong & Law, 2002) é uma escala composta por 16 itens que avaliam as quatro dimensões da IE (percepção e expressão, facilitação emocional do pensamento, compreensão emocional e regulação de emoções). Uma análise fatorial exploratória do instrumento foi realizada com 189 alunos de graduação, indicando uma estrutura de quatro fatores, que explicaram 71,5% da variância total: F1 ($\alpha=0,86$ - $\alpha=0,92$), F2 ($\alpha=0,82$ - $\alpha=0,93$), F3 ($\alpha=0,85$ - $\alpha=0,91$) e F4 ($\alpha=0,71$ - $\alpha=0,74$), o alfa de cronbach geral da escala foi 0,94. Os índices de ajuste estimados por meio da análise fatorial confirmatória foram RMR 0,08, CFI 0,95 e TLI 0,93.

Por fim, será apresentado o WEIP (Jordan et al., 2002), instrumento composto por 30 itens, que explora como as emoções contribuem para o desempenho dentro das equipes de trabalho. Participaram da pesquisa 620 trabalhadores, as análises fatoriais confirmatórias realizadas apoiaram o modelo de quatro fatores da escala: consciência das próprias emoções ($\alpha= 0,85$), gestão das próprias emoções ($\alpha= 0,77$), consciência das emoções dos outros ($\alpha= 0,81$)

e gestão das emoções dos outros ($\alpha= 0,81$). O instrumento obteve os seguintes índices de ajuste: RMSEA 0,05, SRMR 0,05 e CFI 0,95.

Para o contexto cultural do Brasil tem-se a Medida de Inteligência Emocional (MIE; Siqueira, Barbosa, & Alves, 1999), cujo desenvolvimento se deu a partir da teoria de Goleman (1996) e o Inventário de Competências Emocionais Revisado (ICE-R) baseado na teoria de Mayer e Salovey (1997). Até o momento, o ICE-R (Bueno et al., no prelo) é o único instrumento com o mesmo referencial teórico do presente estudo e que possua evidências de validade para o Brasil (Mayer & Salovey, 1997). A escolha desse referencial, se deve a ser o predominante nas medidas de IE apresentadas, ao lado disso, há um número substancial de estudos desenvolvidos com instrumentos que usaram o modelo em tela, como MESCEIT, Emotional Intelligence Inventory, ESCQ, WLEIS, WEIP e MEIA-W.

O ICE é um instrumento de autorrelato, cujos itens foram elaborados para representar as quatro habilidades relacionadas à IE (Percepção e expressão; Facilitação emocional do pensamento; Compreensão emocional; Regulação de emoções). Em seguida, quatro estudantes de pós-graduação, revisaram a representatividade teórica dos itens, bem como, a existência de lacunas e redundância (Bueno et al., 2015).

Os autores realizaram um estudo com 409 adultos, idade média de 30,2 anos (DP= 11,5), a maioria possuía Ensino Superior completo ou incompleto (91,9%). A escala consistiu em 76 itens e a análise fatorial exploratória, com extração de componentes principais, revelou uma estrutura com cinco fatores. Os fatores foram interpretados como: F1- Regulação de emoções em outras pessoas ($\alpha= 0,86$), F2- Regulação de emoções de baixa potência ($\alpha= 0,83$), F3- Expressividade ($\alpha= 0,67$), F4- Percepção de emoções ($\alpha= 0,91$) e F5- Regulação de emoções de alta potência (REA) ($\alpha= 0,76$) (Bueno et al., 2015).

Apesar de tais propriedades psicométricas serem consideradas adequadas, a estrutura de cinco fatores era divergente da apresentada por Mayer e Salovey (1997). Por isso, os autores

sugeriram revisão em estudos posteriores para confirmar a obtenção dos cinco fatores com outra amostra, em especial o controle de emoções em si mesmo que se subdividiu em dois fatores: emoções de alta potência e baixa potência. Ademais, era necessário revisar a variabilidade do número de itens em cada fator (de 5 a 29 itens). Os autores hipotetizaram que a eliminação do excedente de itens, por meio da Teoria de Resposta ao Item, resultaria em uma versão breve do instrumento, mantendo boas propriedades psicométricas e mesma capacidade de estimação do construto alvo da avaliação (Bueno et al, 2015).

Desse modo, uma nova versão (ICE-R) (Bueno, et al., no prelo) foi obtida por meio de um estudo com 626 participantes, mais de 70% da região Nordeste, com média de 24,8 anos de idade (DP=8,2). Os objetivos eram reduzir o número de itens do ICE, investigar a estrutura fatorial do instrumento reduzido, verificar os índices de fidedignidade e correlacioná-lo com medidas tradicionais de inteligência e de personalidade. A nova versão do instrumento (ICE-R) é composta por 34 itens com os mesmos cinco fatores da escala original e um fator de segunda ordem, relacionado com a competência geral para lidar com emoções. Com os seguintes índices de ajuste: RMSEA=0,062, CFI=0,967, TLI=0,964 e SRMR=0,067. E coeficientes de consistência interna dos fatores: $\alpha F1= 0,88$; $\alpha F2= 0,87$; $\alpha F3= 0,79$; $\alpha F4= 0,76$; $\alpha F5= 0,71$.

A estrutura fatorial do instrumento em sua versão original e na reduzida se diferenciou do preconizado por Mayer e Salovey (1997). A diferenciação mais relevante foi encontrada no fator regulação das emoções em si e em outras pessoas do ICE-R; ele se dividiu em três fatores: REO, REB e REA. Os autores explicam que essa organização sugere que a habilidade de regular emoções funciona de forma distinta para cada tipo de emoção. Com isso, parece que tal processo é mais complexo do que como foi conceituado por Mayer, et al. (2016) (Bueno et al., no prelo). A seguir será apresentado detalhadamente cada fator do ICE-R e essa diferenciação poderá ser melhor compreendida.

Tabela 3
Fatores ICE-R

Habilidade	A que se refere
Regulação de emoções em outras pessoas (REO)	Lidar com pessoas emocionalmente problemáticas ou tomadas pela emoção.
Regulação de emoções de baixa potência (REB)	Superar as frustrações do dia a dia e promover a automotivação.
Expressividade emocional (EE)	Expressar-se para comunicar sentimentos e desbloqueio do medo ou não aceitação das pessoas.
Percepção de emoções (PE)	Perceber estados e alterações emocionais em si e em outras pessoas.
Regulação de emoções de alta potência (REA)	Controlar-se para agir de forma apropriada às situações.
Fator Geral de Competências Emocionais (CE)	Habilidade geral para lidar com situações emocionais.

Nota: elaborado pela própria autora.

O primeiro fator, REO, compreende a capacidade de lidar com pessoas emocionalmente problemáticas ou situacionalmente tomados pela emoção, sendo capaz de acalmar e/ou motivar pessoas sem desencorajá-las ou causar constrangimento. Proporciona ajuda aos outros, no sentido de se sentirem capazes de enfrentar suas dificuldades e darem o melhor de si (Bueno, et al., no prelo).

Já o segundo, a REB envolve a habilidade de superar as frustrações do dia a dia, como tristeza, medo e melancolia, que geralmente motivam a fuga ou distanciamento do estímulo e/ou do ambiente. Isto seria possível por meio da automotivação e da geração dos sentimentos apropriados em si mesmo. A EE, terceiro fator, abrange a habilidade para expressar-se emocionalmente, comunicando seus sentimentos e desbloqueando possível vergonha ou medo da não aceitação por outras pessoas.

O quarto fator a PE inclui a habilidade de perceber estados e alterações emocionais em si e em outras pessoas, detectar a influência do próprio comportamento sobre os sentimentos dos outros, a interferência do comportamento dos outros sobre os próprios sentimentos, detectar diferenças entre sentimentos socialmente esperados versus o que realmente se sente e/ou detectar rapidamente que um sentimento está aumentando perigosamente de intensidade (Bueno et al., no prelo).

O controle de emoções em si mesmo se subdividiu, ainda, no controle de emoções de alta potência (REA) que configura o quinto fator. Envolve a regulação da impulsividade, raiva e euforia, de forma a manter o controle e agir de modo apropriado as situações. Por fim, o Fator Geral representa a habilidade total para lidar com situações emocionais, sendo capaz de perceber emoções em si e em outras pessoas, sem exagero ou diminuição de sua importância, de expressar-se emocionalmente, e de controlar tanto as emoções que tendem a produzir comportamentos impulsivos (como a raiva e a euforia) quanto aquelas que tendem a produzir paralisia, desânimo e baixa energia para ação (Bueno, et al., no prelo).

Ao finalizar a apresentação dos instrumentos que mensuram a IE, pode-se observar que no contexto brasileiro, não foram encontradas escalas com evidências de validade com amostra de líderes, uma lacuna que o presente estudo objetiva preencher. A seguir, deseja-se apresentar, o motivo pelo qual a liderança é foco desse trabalho.

Liderança

A liderança é importante, não somente no contexto do trabalho, mas na sociedade como um todo, por isso é uma das temáticas mais estudadas na literatura (Baesu, 2018). Nota-se que conquistas humanas históricas, desde a construção das pirâmides egípcias até o programa espacial da NASA, dependem da liderança exercida. O sucesso de escolas, equipes esportivas, empresas, exércitos, governos e nações não são diferentes, dependem da figura do líder que influencia as pessoas e as une num objetivo comum (Hogan et al., 2018).

Apesar da liderança ser um dos fenômenos mais analisados das ciências sociais, ainda não há uma definição padrão sobre esse fenômeno (Day & Antonakis, 2012). A maioria das definições reflete um processo no qual a influência intencional é exercida por uma pessoa sobre outras para orientar, estruturar, e facilitar a atividade e o relacionamento num grupo ou organização (Yukl, 2006).

Paglis e Green (2002) apresentam a liderança como um processo de influência social, direcionado à consecução de um objetivo comum. Envolve também um diagnóstico de como o grupo de trabalho está agora e como precisa estar no futuro de modo a formular uma estratégia para atingir seu propósito. Além disso, a liderança se refere à implementação de mudanças pelo desenvolvimento de uma base de influência com os seguidores, motivando-os a se comprometerem e superarem os obstáculos.

Líderes inspiradores, que motivam a equipe a ter um desempenho de alto nível, com habilidade de envolver as pessoas, facilidade em relacionamento e comunicação, tendem a apresentar maiores níveis de inteligência emocional (Ugoani et al., 2015). Em contrapartida, líderes que não agem até que os erros sejam notados ou aumentam de intensidade, não aceitam responsabilidade e não estão presentes quando necessário, comumente possuem menor inteligência emocional (Spano-Szekely et al., 2016).

A IE é um dos principais construtos associados à liderança e com grande contribuição aos contextos organizacionais (Almalki et al., 2016; Fernandez et al., 2015; Isaah, 2018; Miao et al., 2018; Maamari & Majdalani, 2017; Turksoy et al., 2015). Por isso, serão apresentadas nesse momento, outras pesquisas relevantes ao estudo em questão, com o objetivo de possibilitar ao leitor o conhecimento científico sobre inteligência emocional e liderança.

Já no início do século, autores defendiam a importância da IE para a liderança, pois líderes que experimentam raiva com frequência podem ter maior dificuldade em construir bons relacionamentos com seguidores e ganhar sua confiança. Da mesma forma, um líder que

frequentemente experimenta humores positivos no trabalho podem deixar de perceber deficiências no desempenho do colaborador. A primeira habilidade da IE *perceber e expressar emoções* auxiliaria nesse processo. Ademais, para que os líderes mantenham entusiasmo da equipe, eles devem ser capazes de avaliar como seus seguidores se sentem e antecipar como irão reagir frente a diferentes circunstâncias e mudanças e gerenciar efetivamente essas reações, a fim de que tais eventos não interfiram nos resultados das equipes (George, 2000).

Ugoani et al. (2015) informam que a IE ajuda os líderes a gerirem adequadamente a si próprios e a seus colaboradores com o objetivo de alcançar excelência organizacional. Esse seria um dos motivos para os líderes desenvolverem os atributos de IE e, assim, alcançarem os resultados desejados.

Castillo e Valle (2017) demonstraram que líderes emocionalmente inteligentes são mais comprometidos com seu trabalho e obtém um melhor desempenho em sua função. Ademais, a maioria dos estudos apoia a visão de que a IE está associada a menores intenções de rotatividade (Daderman & Basinska, 2016) e com o maior envolvimento dos subordinados no trabalho (Chen et al., 2015; Yan et al, 2018). Além de ser considerada como um fator importante que influencia o engajamento no trabalho (Wong & Law, 2002). Engajamento pode ser definido como o envolvimento positivo com o trabalho, realizado com vigor e dedicação. Quando os funcionários estão engajados podem contribuir para a maximização dos lucros de uma organização. No entanto, estudos relatam que apenas 15% dos funcionários estão engajados em seu trabalho e o custo agregado do desengajamento em empresas dos EUA foram avaliados em US\$ 350 bilhões em 2017 (Osborne & Hammoud, 2017; Barreiro & Treglown, 2020).

A relação entre as dimensões da IE e a autoliderança foram analisadas por Baker (2018), com 300 líderes que participaram da pesquisa. Com base na análise de correlação, os indivíduos com pontuações mais altas de IE utilizavam mais estratégias de autoliderança como o estabelecimento de metas ($r= 0,43, p< 0,001$) e a auto-observação ($r= 0,50, p< 0,001$), esses

líderes avaliavam seus resultados e observavam como seus comportamentos impactavam seu desempenho. Houve também relação negativa entre IE e autopunição ($r = -0,23$, $p < 0,001$). Além disso, os líderes que exibiam maior inteligência emocional tinham autocontrole e capacidade de se motivar e se direcionar para as ações necessárias. Por isso, os autores compreenderam que a IE desempenha um papel fundamental na eficácia da liderança.

Sabe-se que a IE do líder pode aumentar a motivação, a cooperação e o senso de equipe entre os colaboradores (Isaah, 2018). Desse modo, os benefícios da IE atingem não somente os líderes, mas toda a equipe de trabalho (Mullen et al., 2017). Além disso, a inteligência emocional pode impactar na flexibilidade a mudanças, visto que líderes com altas pontuações em IE, geralmente se adaptam melhor em cenários de mudanças nas organizações (Isaah, 2018; Jiménez, 2018), o que é positivo visto que o contexto do trabalho é um ambiente bastante dinâmico, composto por constantes alterações (Hannah et al., 2008).

Além disso, altos níveis de IE estão relacionados negativamente com estresse, esgotamento no trabalho (Mikolajczak et al., 2007) e *burnout* (Sharp et al., 2020). Quando os líderes demonstram pouca capacidade de regulação emocional e/ou são emocionalmente instáveis, podem ocorrer altos níveis de estresse, adoecimento mental e baixos níveis de satisfação no trabalho. Em contrapartida, quando o líder reconhece suas emoções e a dos outros e consegue manejá-las, os efeitos comumente são positivos, podendo proporcionar benefícios à saúde mental do colaborador e a do próprio líder, já que seu cargo, na maioria das vezes, é o que possui maior sobrecarga e intensidade de trabalho (Harper, 2015; Lima, 2019).

O líder com inteligência emocional pode identificar não somente as próprias emoções, mas também a dos seus seguidores (Maxwell & Riley, 2017), essa habilidade auxilia o líder a perceber com precisão as emoções do outro que são manifestadas na linguagem, no tom de voz, no estilo de comportamento (Mayer & Salovey, 1997). Com a IE, os líderes podem expressar as suas emoções com precisão, compreender as necessidades de seus seguidores e comportar-

se de uma forma que os motiva ao invés de evocar emoções negativas (Maxwell & Riley, 2017; Sistad, 2020). Tudo isso contribui para o líder desenvolver relacionamentos com a equipe e aumenta a probabilidade de sucesso na liderança (Harper, 2015).

De maneira geral, percebe-se que os resultados das pesquisas apontam para correlações positivas e significativas, com magnitudes de moderada a forte ($r= 0,32$ a $0,89$) entre IE e liderança (Baker, 2018; Coskun et al., 2018; Harper, 2015; Mullen et al., 2017; Spano-Szekely et al., 2016; Ugoani et al., 2015; Zhang et al., 2018). Há ainda, estudos que salientam associação entre IE e autoeficácia para liderança, conforme poderá ser visto a seguir.

Autoeficácia para Liderança

A autoeficácia também é um construto importante para a liderança e sucesso organizacional. Esta corresponde ao construto central da Teoria Social Cognitiva (TSC), a qual foi proposta por Albert Bandura em 1986. A autoeficácia é a crença que os indivíduos têm sobre suas próprias capacidades, ou seja, indicam o quanto o indivíduo acredita ser capaz de realizar determinada tarefa. A autoeficácia auxilia na previsão de quais ações as pessoas escolherão realizar, quanto tempo gastarão para alcançar seus objetivos e seu nível de persistência quando se deparam com obstáculos. Por isso é um componente importante para o desenvolvimento pessoal, para as adaptações às situações de vida e para as mudanças pessoais (Bandura, 1986).

Na perspectiva da Teoria Social Cognitiva, quando um indivíduo se sente capaz de realizar uma determinada atividade, ele se mostra proativo, idealizando mentalmente o seu objetivo e influenciando o seu próprio comportamento para a ação, além de conseguir refletir e regular a sua conduta de modo a atender às suas expectativas. As ações escolhidas estão respaldadas pela crença nessas capacidades, dessa forma, é comum a escolha de atividades as quais cada um se julga mais capaz de realizar (Bandura, 2008).

Bandura (1997) descreveu indivíduos eficazes como pessoas motivadas, resistentes às adversidades, orientadas para objetivos e capazes de pensar com clareza mesmo sob pressão ou em condições estressantes, características estas que geralmente são esperadas em líderes. O que destaca na literatura é que os papéis de liderança são frequentemente assumidos por pessoas com elevadas crenças de autoeficácia, que estão inclinadas a despendar maiores esforços para cumprir os seus papéis de liderança e a perseverar em cenários de dificuldades (Yukl, 2006).

A autoeficácia é específica para diferentes domínios e presentemente será investigada no domínio da liderança, que se refere à crença do indivíduo na sua capacidade de realizar com êxito seu papel enquanto líder (Bobbio & Manganelli, 2009). Ademais, envolve o julgamento de uma pessoa de que ela pode exercer a liderança com sucesso, estabelecendo uma direção para o grupo de trabalho, de modo a construir relacionamentos com os liderados, a fim de ganhar o comprometimento da equipe e superar obstáculos às mudanças (Paglis & Green, 2002).

A autoeficácia da liderança pode contribuir para prever o comportamento dos líderes, além de ser um preditor de desempenho (Uhl-Bien & Arena, 2017). Líderes que pouco confiam na sua capacidade de liderar, terão menor probabilidade de assumir papéis desafiadores em sua trajetória profissional (Theotônio, 2019). Esse são motivos pelos quais a autoeficácia ocupa papel primordial no mundo dos negócios e no sucesso das empresas (Uhl-Bien & Arena, 2017).

Bobbio e Manganelli (2009) antes de construírem a escala *Leadership Self-Efficacy* (LSE) resumiram em quatro grandes áreas as funções básicas do líder e as principais competências para liderar. A primeira diz respeito à responsabilidade do líder em definir um rumo para o grupo, visto que, a liderança, é baseada em processos de melhoria e de mudança, a fim de adaptar a organização e o grupo a um ambiente dinâmico e proativo. A segunda área se refere à credibilidade e consenso do grupo que o líder deve ganhar e preservar. Já a terceira área cobre as características e habilidades individuais, como comunicação, habilidades sociais,

de relacionamento e gerência, autoconsciência e autoconfiança. Por fim, a quarta área envolve o compartilhamento de poder do líder e as novas ideias que propõe, de forma a influenciar os membros do grupo a desenvolver novos comportamentos. Dessa forma, o líder motiva, inspira, desenvolve a equipe, dá oportunidade aos liderados e os posiciona na direção da estratégia. Seleciona os melhores membros do grupo para uma tarefa, a fim de aumentar seu comprometimento, fazê-los crescer e alcançarem os melhores resultados possíveis.

Essas são as quatro áreas que serviram de subsídio para que Bobbio e Manganelli (2009) construíssem os itens da sua escala. Em seguida, ao analisarem os itens, os autores notaram que haviam seis dimensões: iniciar e liderar processos de mudança em grupo; escolher seguidores eficazes e delegar responsabilidades; construção e gestão de relações interpessoais dentro do grupo; revelar autoconsciência e autoconfiança; motivar as pessoas; chegar a um acordo com o grupo.

A escala acima mencionada foi traduzida e adaptada para o contexto brasileiro por Theotonio (2019), e será aplicada nesse estudo, a fim de avaliar a relação entre inteligência emocional e autoeficácia para liderança. O construto da autoeficácia foi escolhido nesse trabalho por ser preditor de comportamento no domínio da liderança (Pajares & Olaz, 2008). Acredita-se que haverá associação entre os dois construtos pois para os líderes selecionarem e aplicarem comportamentos que serão eficazes na sua gestão, coordenação de tarefas e de apoio ao desenvolvimento do grupo é preciso que ele tenha inteligência emocional (Caruso et al., 2002).

Existem poucos estudos que associaram a autoeficácia no domínio da liderança com a inteligência emocional. O que se vê com mais prevalência são pesquisas que correlacionam a eficácia geral do líder com a IE, nesses estudos os autores encontraram relação positiva e significativa entre os dois construtos, moderadas a fortes ($r = 0,44$ a $0,77$, $p < 0,001$) (Harper, 2015; Nabih et al., 2017). O estudo de Alrajhi et al. (2017) e Harun (2017), por exemplo,

identificaram que a IE é capaz de prever a autoeficácia no domínio da atuação profissional. Somente no estudo de Mullen, et al. (2017) é que se encontrou a correlação da IE com a autoeficácia para a liderança, no qual as quatro dimensões da inteligência emocional tiveram correlações positivas e significativas com a LSE, são elas: consciência das próprias emoções ($r= 0,44, p < 0,01$); gestão das próprias emoções ($r= 0,41, p < 0,01$); consciência das emoções dos outros ($r= 0,33, p < 0,01$); gestão das emoções dos outros ($r= 0,57, p < 0,01$). Na análise de predição, os autores viram que a inteligência emocional explicou 40% da autoeficácia para liderança, e que o fator gestão das emoções dos outros ($\beta= 0,43, p < 0,01$), foi o que mais contribuiu para explicar a predição. Esta descoberta fornece evidências de que líderes confiantes podem influenciar a resposta afetiva de outras pessoas (por exemplo, aliviar o humor de um grupo).

Outras pesquisas também observaram que os indivíduos que exibem elevada IE provavelmente também terão elevada autoeficácia (Badri-Harun et al., 2016; Hudson, 2016; Harum, 2017), pois o sucesso individual tende a favorecer o desempenho dos colaboradores e tal sucesso alimenta a autoeficácia. À medida que esta é fortalecida, os indivíduos se sentirão mais capazes de realizar determinada tarefa e terão maior perseverança frente aos obstáculos que surgirem (Amiriam & Behshad, 2016).

Edelman e Knippenberg (2018) investigaram a relação entre IE e eficácia da liderança com 84 líderes, e, para tanto, aplicaram o MSCEIT e para avaliar a eficácia da liderança realizaram um *role-play*. Nessa dramatização os líderes deveriam abordar seus subordinados com *feedback* e discutir sobre um possível fracasso na execução do seu trabalho. Os avaliadores do *role-play* eram psicólogos com experiência na área organizacional, tais profissionais indicaram em uma escala *Likert* quão eficaz foi o *feedback* dado, baseado em indicadores comportamentais, como: a forma com que corrigiu e ajustou o comportamento do outro, se houve ou não demonstração de respeito e compreensão e se a atitude com o colaborador foi

construtiva. Foi considerado também o desafio de evitar a desmoralização do colaborador e redirecionar as emoções negativas em positivas. Como conclusão do estudo, constatou-se que a IE está positivamente relacionada à eficácia da liderança, os líderes mais eficazes neutralizam sentimentos danosos e nocivos, ou então, direcionam os sentimentos que provocariam desânimo em motivação para mudança. Por isso, os líderes com mais IE seriam mais eficazes na interação com o liderado.

A pesquisa de Nabih, et al. (2017) investigou o impacto da inteligência emocional sobre o desempenho de 131 líderes, para tanto, o autor utilizou análise de regressão e obteve os seguintes coeficientes: autoavaliação da emoção ($\beta = 0,265$, $p < 0,01$), em relação à avaliação emocional de outras pessoas ($\beta = 0,235$, $p < 0,01$), em relação ao uso de emoção ($\beta = 0,285$, $p < 0,01$) e regulação da emoção ($\beta = 0,184$, $p < 0,01$). Esses resultados mostram que todas as variáveis independentes têm associação positiva com a eficácia da liderança. Nota-se também que a variável com maior impacto na eficácia é o uso da emoção seguido pela autoavaliação emocional. O R^2 obtido foi 0,589, explicando que a variável IE afeta a eficácia dos líderes em 58,9%.

De forma semelhante, os resultados da pesquisa de Mullen, et al. (2017) indicam que o conhecimento das próprias emoções e gestão das emoções dos outros são preditores estatisticamente significativos para a autoeficácia. Tal estudo também fornece um perfil de traços e características utilizadas no ambiente de trabalho que são associadas ao sucesso, à IE e autoeficácia são consideradas como centrais nesse processo. De acordo com Nabih, et al. (2017) os líderes emocionalmente inteligentes são executores eficazes e eficientes na organização.

Sabe-se que a IE e autoeficácia se correlacionam com algumas variáveis como experiência, idade e sexo. O trabalho de Mullen et al. (2017) por exemplo, inferiu que o grau de experiência da liderança correlacionava positivamente com autoeficácia dos líderes ($r = 0,39$,

$p < 0,001$). Da mesma forma, Airola et al. (2014) afirmaram que em seu estudo líderes sêniores demonstraram mais senso de eficácia para liderança.

Entretanto, no estudo de Theotonio (2019) realizado com amostra de líderes brasileiros, os resultados não apontaram para diferença significativa entre o tempo de experiência dos líderes e a autoeficácia por eles percebida. Por esse motivo, a autora sugeriu que em estudos posteriores houvesse uma amostra de não líderes para correlacionar com os resultados da amostra de líderes experientes, a fim de verificar se assim haverá diferenças significativas. Tendo em vista a lacuna da pesquisa, o presente estudo aderiu essa consideração e incorporou em sua amostra, participantes que não são líderes, para analisar eventuais diferenças entre líderes e não líderes, quanto a IE e autoeficácia para liderança.

Em se tratando de outras variáveis como idade, Coskun et al. (2018) realizaram um estudo com participantes entre 26 e 60 anos de idade, e observaram que participantes com menos de 29 anos tinham as menores pontuações para a IE. Referente ao sexo há estudos em que as mulheres apresentaram níveis mais elevados de inteligência emocional do que os homens, sugerindo que o sexo seria um indicador para prever a IE (Harper, 2015; Coskun et al., 2018). No entanto, outras pesquisas não encontraram diferenças significativas na IE entre homens e mulheres (Mfikwe & Pelsler, 2017). No estudo de autoeficácia com líderes de Theotonio (2019), também não foram encontradas diferenças significativas em relação a sexo, idade, escolaridade, número de subordinados e ramo de atividade das empresas.

A partir dos achados de pesquisa que foram apresentados percebe-se que liderança, IE e autoeficácia para liderança, são temas de grande importância na literatura internacional. Entretanto, na literatura brasileira, os estudos ainda são incipientes. Alinhado a isso, até o presente momento, há ausência de instrumento de IE com evidências de validade para líderes no contexto organizacional. Infere-se que a falta desse instrumento pode estar dificultando a operacionalização da teoria da IE dentro do contexto organizacional. Além disso, vale lembrar

que o estudo de evidências de validade do ICE-R (no prelo), se deu com uma amostra de mais de 70% da região nordeste, sendo a maior parte estudantes. Variar a amostra é importante para testar a replicabilidade da escala numa nova região e nova categoria profissional. Desse modo, a disponibilidade de um instrumento com propriedades psicométricas consistentes para aplicação no contexto da liderança, poderia favorecer a prática profissional, e o incremento de novas pesquisas na área.

Ademais, essa temática se faz importante no atual momento, pois com a pandemia do COVID-19, criou-se um cenário de incertezas de continuidade nos seus trabalhos. Isto posto, é importante que os líderes compreendam os sentimentos dos membros de sua equipe e os ajude a gerenciar essa situação, para manter a calma, mesmo em um momento de adversidade e crise. Para lidar com tais gerir tais emoções, a inteligência emocional se faz necessária (Baba, 2020).

Por fim, destinar esforços para estudar a liderança significa também investir na motivação, engajamento e saúde dos indivíduos no trabalho (Baesu, 2018). Propõem-se então essa temática de pesquisa por saber que a liderança eficaz nas organizações poderá ser alcançada a partir do estudo aprofundado dessa temática (George, 2000). Também por acreditar que o estudo da IE com líderes poderá trazer contribuições significativas para a sociedade e para pesquisas no campo do trabalho.

Objetivo geral

Buscar evidências de validade do Inventário de Competências Emocionais Revisado (ICE-R) para o contexto do trabalho com líderes.

Objetivos específicos

- 1) Realizar estudo de evidências de validade baseada na estrutura interna do ICE-R num novo contexto.
- 2) Estimar os índices de precisão do ICE-R.
- 3) Investigar evidência de validade com base em variável externa (autoeficácia para liderança) e o efeito preditor da inteligência emocional sobre a autoeficácia para liderança.
- 4) Comparar líderes e não líderes quanto à inteligência emocional e autoeficácia para liderança.
- 5) Analisar diferenças na amostra em relação às variáveis: sexo, idade, escolaridade, estado civil, número de subordinados, tempo no exercício da liderança e se é a primeira vez na liderança ou não.

Hipóteses

H1) A estrutura fatorial do instrumento original (ICE-R) será recuperada em amostra de líderes, assim como se espera encontrar índices de precisão adequados.

H2) Haverá correlações positivas moderadas a fortes entre Inteligência Emocional e Autoeficácia para Liderança (Mullen et al., 2017).

H3) A inteligência Emocional irá predizer a autoeficácia para liderança (Alrajhi et al., 2017, Harun, 2017, Baker, 2018).

H4) Líderes terão níveis de inteligência emocional e autoeficácia maiores do que os não líderes (Coskun et al., 2018).

H5) Haverá diferenças na amostra quanto à variável tempo de exercício da liderança para a inteligência emocional e autoeficácia para liderança (Mullen et al., 2017).

Método

Participantes

A amostra, por conveniência, foi composta por 389 trabalhadores, dos quais 219 exercem cargo de liderança (56,3%) e 170 (43,7%) não são líderes. A amostra de não líderes foi aplicada nesse estudo, com a única finalidade de comparar possíveis diferenças em inteligência emocional e autoeficácia entre líderes e não líderes, que se refere ao objetivo 5. No entanto, a amostra de líderes foi utilizada em todas as análises realizadas, pois o fim da pesquisa era a liderança.

Quanto aos critérios de inclusão da amostra, foi necessário que os participantes líderes ocupassem nos últimos 6 meses posição de liderança e que tivessem ao menos um subordinado. Em se tratando dos não líderes, eles não poderiam ter exercido posições de liderança em sua trajetória profissional, sendo excluídos todos que já exerceram tal cargo anteriormente. Também foram excluídos da pesquisa os participantes que não são do ramo organizacional ou que são de instituições públicas.

Os líderes são 53% do sexo feminino, com idades entre 20 e 70 anos ($M=39,5$, $DP=9,88$), provenientes de empresas do Sudeste (80,4%), Centro Oeste (11,9%), Sul (4,6%), Norte (2,3%) e Nordeste (0,9%) do Brasil. Estão casados ou em união estável 52,2%, 40,9% são solteiros, 6,4% divorciado e 0,5% viúvos. Quanto à escolaridade, 51,6% possui pós-graduação (especialização, mestrado ou doutorado); 36,1% ensino superior completo; 11,4% ensino médio e 0,9% ensino fundamental. O tempo de liderança variou entre 1 a 42 anos ($M=7$, $DP=7,61$), liderando entre 1 a 400 pessoas ($M=10$, $DP=45,4$) e somente 34,1% estavam ocupando a liderança pela primeira vez.

Os não líderes são 60% do sexo feminino, entre 18 e 69 anos ($M=39,5$, $DP=9,88$), da região Sudeste (86,5%), Centro Oeste (8,8%), Sul (4,1%) e Norte (0,6%) do Brasil. Desses, 63,5% são solteiros, 34,1% casados ou em união estável, 1,8% divorciados e 0,5% viúvos. Em

se tratando da escolaridade, 49,4% possui ensino superior completo; 30,6% ensino médio; 18,2% pós-graduação (especialização, mestrado ou doutorado) e 1,8% ensino fundamental.

Instrumentos

Questionário sociodemográfico – Apêndice 1

Para caracterizar a amostra, foi desenvolvido um questionário sociodemográfico que levantou informações acerca da idade, sexo, estado civil, escolaridade, estado de residência, cargo atual e ramo de atividade da organização. Especificamente para os líderes, foi verificado se é a primeira vez que ocupam tal posição, o tempo de exercício da liderança o número de subordinados imediatos e qual característica comportamental o líder acredita ser a mais importante para o desenvolvimento do seu trabalho.

Inventário de Competências Emocionais Revisado (ICE-R) – Anexo 1

A inteligência emocional dos líderes será avaliada a partir da versão Revisada do ICE. O inventário original foi criado por Bueno et al. (2015), com fundamentação teórica de Mayer e Salovey (1997). Tanto o instrumento original quanto a versão revisada possuem propriedades psicométricas adequadas, conforme descrito na introdução. Há ainda evidências de validade convergente a partir da correlação do ICE (versão original) com um instrumento de qualidade de vida, com correlação de até ($r= 0,61$; $p < 0,001$) entre os construtos. A versão revisada do instrumento possui 34 itens, a escala é Likert de 5 pontos que varia de 1 (não se aplica ao meu caso) a 5 (se aplica perfeitamente ao meu caso).

Escala de Autoeficácia para Liderança (LSE) – Anexo 2

A Escala de Autoeficácia para Liderança (LSE) contempla seis dimensões que expressam crenças de autoeficácia para liderança, sendo elas: iniciando e liderando processos de mudança em grupos; escolhendo seguidores eficazes e delegando responsabilidades; construindo e gerenciando relacionamento interpessoal dentro do grupo; mostrando autoconsciência e autoconfiança; motivando pessoas e obtendo o consenso do grupo

(Theotonio, 2019). A versão 4.0 da escala foi adaptada e teve evidências de validade estimada para o contexto brasileiro por Theotonio (2019). A escala resultou em 20 itens e com um único fator que carrega a crença do indivíduo na sua capacidade de desempenhar com sucesso atividades de liderança. Nota-se que a escala original continha seis dimensões, porém por meio da análise fatorial observou-se uma estrutura unifatorial. Os resultados indicam alfa de cronbach $\alpha=0,91$, Ômega de McDonald 0,91 e os seguintes índices de ajuste foram estimados por meio da análise fatorial exploratória: RMSEA=0,046, CFI=0,984 e GFI=0,966. Buscou-se também evidências de validade por meio da relação com construtos relacionados pela associação com a Escala de Comprometimento Organizacional, a correlação entre as escalas foi significativa e com magnitude moderada ($r= 0,49$, $p= 0,001$). A escala é do tipo Likert de 7 pontos que varia de 1 (absolutamente falso) a 7 (absolutamente verdadeiro).

Procedimentos

A pesquisa teve início após à apreciação e aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade São Francisco, número 39509620.4.0000.5514. A coleta foi *online*, por meio da plataforma *Google Forms*, o link de acesso à pesquisa foi disponibilizado por meio de redes sociais e da rede de contatos da pesquisadora. A participação na pesquisa ocorreu mediante concordância e aceite digital do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE – Anexo 3), em que constam os objetivos e instrumentos utilizados no estudo, bem como a garantia do anonimato e do sigilo dos dados.

Os instrumentos foram respondidos na seguinte ordem: (1) Questionário Sociodemográfico, (2) Inventário de Competências Emocionais Revisado (Bueno et al., no prelo) e (3) Escala de Autoeficácia para Liderança (Theotonio, 2019). O tempo para o preenchimento do formulário foi aproximadamente 20 minutos. Por se tratar de uma coleta online não foi oferecida a carta de autorização da instituição.

Análise de dados

As análises descritivas (média, desvio padrão e distribuição das variáveis) foram realizadas para caracterizar a amostra, utilizando o *Jamovi*. Para avaliar a plausibilidade da estrutura de cinco fatores do ICE-R (objetivo 1), foi realizada uma Análise Fatorial Confirmatória (AFC), utilizando o *software Jasp* versão 0.14.1.0. A análise foi implementada utilizando o método de estimação *Robust Diagonally Weighted Least Squares* (RDWLS), adequado para dados categóricos (DiStefano & Morgan, 2014; Li, 2016).

Os índices de ajuste: χ^2 ; χ^2/df ; *Comparative Fit Index* (CFI); *Tucker-Lewis Index* (TLI); *Standardized Root Mean Residual* (SRMR) e *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA), foram mensurados para avaliar a adequação do modelo. Para que tais índices sejam considerados adequados, valores de χ^2 não devem ser significativos; a razão χ^2/df deve ser \leq que 5 ou, preferencialmente, \leq que 3; SRMR inferior a 0,10, RMSEA deve ser inferior a 0,08, e valores de CFI e o TLI superiores a 0,90, ou preferencialmente, 0,95 (Schumacker & Lomax, 2010).

A confiabilidade da escala foi estimada por meio do Alfa de cronbach e do Ômega de McDonald (Objetivo 2), esperam-se valores superiores a 0,70 (Peixoto & Ferreira-Rodrigues, 2019). Para obter o coeficiente de correlação (r) entre os instrumentos utilizou-se a Correlação de Pearson (Objetivo 3), optou-se por avaliar os cinco fatores primários do ICE-R, não sendo incluso o fator geral de segunda ordem na análise de correlação. Pois tinha-se por propósito entender a especificidade da autoeficácia que é um fator geral, com a inteligência emocional distribuída em fatores. Foi considerada a classificação de valores proposta por Cohen (1988), valores entre 0,10 e 0,29 são considerados pequenos; escores entre 0,30 e 0,49 considerados como médios; e valores entre 0,50 e 1 podem ser interpretados como grandes.

Ainda para atender ao objetivo 3, foi realizada uma análise de regressão linear (método Enter), que teve como variável independente a inteligência emocional e dependente a

autoeficácia para liderança. Na sequência, o teste *t* de Student permitiu uma comparação das possíveis diferenças entre líderes e não líderes (Objetivo 4). O teste *t* foi ainda utilizado para avaliar diferenças entre os sexos, estado civil e se é a primeira vez que ocupa o cargo de liderança ou não (Objetivo 5). A análise de Variância (ANOVA) com o teste post-hoc de *Tukey* foi aplicado para verificar diferenças entre as idades, escolaridade, número de subordinados e tempo no exercício da liderança (Objetivo 5). Para análise de dados referente aos objetivos 2 ao 6, o software empregado foi o *Jamovi*.

Resultados

Nesta seção serão exibidos os resultados das análises estatísticas com o intuito de responder aos objetivos da pesquisa. Para tanto, a apresentação se dará na mesma sequência em que estes foram propostos. A seguir, serão apresentadas as análises descritivas dos instrumentos (média, desvio padrão e distribuição das variáveis) para caracterizar a amostra.

Tabela 4

Análises descritivas – Pontuações no ICE-R e LSE

	REO	REB	EE	PE	REA	LSE
Média	32	27	15	30	31	121
Desvio Padrão	4,79	4,73	2,89	3,71	4,63	14,5
Mínimo	12	12	5	15	16	44
Máximo	40	35	20	35	40	140
Número de Itens	9	7	4	7	7	20
M/Nº Itens	3,55	3,85	3,75	4,28	4,42	6,05

Nota. M/Nº Itens = Média dividida pela quantidade de itens do fator

REO = Regulação de Emoções em Outras Pessoas; REB = Regulação de Emoções de Baixa Potência em Si Mesmo; EE = Expressividade Emocional; PE = Percepção de Emoções; REA = Regulação de Emoções de Alta Potência em Si Mesmo.

A tabela 4 mostra as pontuações dos participantes em cada fator do ICE-R e na LSE. Ao observar a última linha, vê-se o valor médio dividido pela quantidade de itens em cada fator, recorda-se que o ICE-R é uma escala Likert (1 a 5 pontos) e a LSE tipo Likert (1 a 7 pontos). Dessa forma, percebe-se que em todos os fatores do ICE-R as pontuações foram acima de 3,55 e que a maior pontuação se deu no fator REA. Sendo assim, dentre todos as dimensões do ICE-R, a regulação de emoções de alta potência, é a regulação que os líderes mais percebem em si. Para a autoeficácia, nota-se que as pontuações também foram altas, pois a houve pontuação média de 6 em uma escala de 7 pontos.

Atendendo ao primeiro objetivo, qual seja, analisar a estrutura interna do ICE-R no contexto organizacional com a amostra de líderes ($n= 219$), procedeu-se à AFC. A estrutura fatorial utilizada foi a pré-determinada pelos autores do instrumento Bueno et al. (no prelo), cinco fatores de primeira ordem e um fator geral de segunda ordem. O modelo foi estruturado

no programa JASP seguindo essa composição. Desse modo, o primeiro fator F1- Regulação de emoções em outras pessoas foi composto por 9 itens, F2- Regulação de emoções de baixa potência com 7 itens, F3- Expressividade com 4 itens, F4- Percepção de emoções com 7 itens, e, por fim, F5- Regulação de emoções de alta potência (REA) com 7 itens também, e o fator geral de segunda ordem agrupava os 5 fatores.

Os resultados encontrados com a amostra de líderes confirmaram a estrutura inicial da escala ($\chi^2/df = 1,02$; $p = 0,314$; SRMR = 0,076, RMSEA = 0,012, CFI e TLI = 0,997). Nota-se que todos os coeficientes foram adequados, χ^2 não significativo com razão < que 3; SRMR inferior a 0,10, RMSEA inferior a 0,08, e valores de CFI e o TLI superiores a 0,90 (Schumacker & Lomax, 2010). Os bons índices obtidos por meio da análise fatorial confirmatória, parecem revelar que a proposta de mensuração do ICE-R para o contexto da liderança foi sustentada. Na tabela 5, pode ser visto as cargas fatoriais dos itens em cada fator.

Tabela 5

Cargas fatoriais dos itens em cada fator do ICE-R

Fator	Item	Carga Fatorial
REO	1	0,598
	5	0,604
	8	0,597
	9	0,729
	15	0,824
	23	0,626
	26	0,828
	29	0,661
	31	0,549
REB	4	0,635
	11	0,735
	14	-0,387
	16	0,513
	21	0,734
	24	0,692
	27	0,635
EE	6	0,780
	18	0,280
	28	0,487
	32	0,428

Fator	Item	Carga Fatorial
PE	2	0,648
	7	0,357
	10	0,550
	12	0,588
	19	0,512
	22	0,630
	33	0,123
REA	3	0,550
	13	0,591
	17	0,340
	20	0,548
	25	0,532
	30	0,718
	34	0,447
FATOR GERAL 2ª ORDEM	REO	0,863
	REB	0,752
	EE	0,742
	PE	0,867
	REA	0,908

Nota. REO = Regulação de Emoções em Outras Pessoas; REB = Regulação de Emoções de Baixa Potência em Si Mesmo; EE = Expressividade Emocional; PE = Percepção de Emoções; REA = Regulação de Emoções de Alta Potência em Si Mesmo.

Nota-se que a menor carga fatorial esteve no fator PE, item 33, caracterizado como: “Identifico quando uma pessoa está ou não disposta a me ajudar”. Já no fator EE, viu-se também que o item 18 foi fraco quanto a carga fatorial, “Sou capaz de expressar os meus sentimentos de apreço por alguém”. Ao lado disso, os itens 26 e 15 no fator REO, apresentaram carga fatorial mais forte, acima de 0,8, esses itens são respectivamente: “Sei como acalmar uma pessoa nervosa” e “Sei como motivar uma pessoa desanimada, sem constrangê-la”. As cargas fatoriais referentes ao fator geral de segunda ordem, também estão representadas na tabela 5. Percebe-se que tal fator explicou mais fortemente o fator REO, com carga fatorial 0,863 e explicou menos o fator EE, cuja carga fatorial foi 0,742.

O segundo objetivo do estudo, se referia a apresentação dos índices de consistência interna do ICE-R com a amostra de líderes ($n= 219$), calculados no *Jamovi*. O alfa de cronbach geral foi de 0,80 e o Ômega de McDonald 0,90, tais índices de precisão são considerados bons,

uma vez que se esperava valores superiores a 0,70 (Peixoto & Ferreira-Rodrigues, 2019). Os resultados para cada fator do instrumento estão representados na tabela abaixo (tabela 6).

Tabela 6

Coefficientes de consistência interna do ICE-R

	Cronbach's α	McDonald's ω
REO	0,77	0,78
REB	0,80	0,81
EE	0,83	0,83
PE	0,79	0,80
REA	0,79	0,80

Nota. REO = Regulação de Emoções em Outras Pessoas; REB = Regulação de Emoções de Baixa Potência em Si Mesmo; EE = Expressividade Emocional; PE = Percepção de Emoções; REA = Regulação de Emoções de Alta Potência em Si Mesmo.

Nota-se por meio da tabela 6 que o terceiro fator, expressividade emocional, foi o que apresentou os melhores coeficientes de α e ω , 0,83 em ambos. Todos os demais fatores tiveram índices adequados, superiores a 0,70, o que sugere plausibilidade dos resultados. Unindo os resultados da AFC com a análise de consistência interna do ICE-R, percebe-se que até o momento, existem evidências de validade para o instrumento no contexto da liderança, confirmando a primeira hipótese do estudo.

Em seguida, foi conduzida a correlação de Pearson, com o intuito de obter os coeficientes de correlação (r) entre a escala ICE-R e a LSE, com a amostra de líderes ($n= 219$) e atender ao objetivo 3. O resultado da correlação, indicou associação moderada a forte, positiva e significativa entre IE e autoeficácia para liderança. Os achados estão descritos na Tabela 7.

Tabela 7

Correlação entre o ICE-R e LSE

	LSE	REO	REB	EE	PE	REA
LSE	—					
REO	0,66***	—				
REB	0,46***	0,55***	—			
EE	0,42***	0,47***	0,38***	—		
PE	0,55***	0,57***	0,50***	0,47***	—	
REA	0,54***	0,63***	0,51***	0,36***	0,54***	—

Nota. REO = Regulação de Emoções em Outras Pessoas; REB = Regulação de Emoções de Baixa Potência em Si Mesmo; EE = Expressividade Emocional; PE = Percepção de Emoções; REA = Regulação de Emoções de Alta Potência em Si Mesmo.

*** $p < 0,01$

Como pode ser visto na tabela 7, em todos os fatores os coeficientes de correlação foram positivos e significativos. Os coeficientes variaram de $r= 0,36$ a $0,66$, portanto moderados a fortes (Cohen, 1988), assim como se hipotizou no início desse estudo. Merecem destaques as correlações mais fortes entre autoeficácia para liderança e os fatores do ICE-R: REO ($r=0,66$), PE ($r=0,55$) e REA ($r=0,54$), o que indica que reconhecer a emoção no outro, a capacidade de perceber suas próprias emoções e regular emoções de alta potência como raiva e impulsividade estão diretamente relacionados com a autoeficácia que o líder terá para liderar. Nos demais fatores (REB e EE), a correlação também foi positiva e significativa, mas moderadas.

Ademais, a fim de investigar o impacto da variável independente (inteligência emocional) sobre a variável dependente (autoeficácia), procedeu-se a análise de regressão linear. Ou seja, além de identificar se as variáveis se correlacionavam, objetivava-se compreender se a IE predizia a autoeficácia para liderança.

O resultado de tal análise mostrou que o R^2 ajustado foi de $0,502$, indicando que a IE prediz positivamente a autoeficácia para liderança [$(F(5,219) = 42,6, p < 0,001)$]. Isto significa que níveis altos de IE, tendem a estar também presentes em líderes com alta autoeficácia para liderar, o que confirmou a hipótese 3 do estudo. Adicionalmente, foram verificadas as predições em cada fator do ICE-R (tabela 8). Com isso, observou-se que as dimensões REO ($r < 0,001$), PE ($r = 0,005$) e REA ($r = 0,04$), foram as que exerceram efeito preditor sobre a autoeficácia. As demais tiveram valor de nível de significância maior que $0,05$, portanto não significativas.

Tabela 8

Coefficientes de regressão linear com variável dependente autoeficácia para liderança

Fatores do ICE-R	B	SE	β	T	p
REO	1,256	0,215	0,415	5,851	< ,001
REB	0,128	0,190	0,041	0,675	0,500
EE	0,362	0,291	0,072	1,246	0,214
PE	0,728	0,257	0,186	2,835	0,005
REA	0,421	0,211	0,133	1,994	0,047

Nota. REO = Regulação de Emoções em Outras Pessoas; REB = Regulação de Emoções de Baixa Potência em Si Mesmo; EE = Expressividade Emocional; PE = Percepção de Emoções; REA = Regulação de Emoções de Alta Potência em Si Mesmo.

Por meio da análise de regressão, obteve-se também o valor de estimativa (B), ou seja, a dimensão que mais impacta na predição. Observando tal valor, notou-se que o fator REO, foi o mais representativo na análise, valor de estimativa B= 1,256. Conclui-se assim, que dentre todas as dimensões da IE, a regulação da emoção nos outros é a que mais contribui para explicar a predição entre inteligência emocional e autoeficácia para liderar.

Com o intuito de atender ao objetivo de pesquisa seguinte, qual seja, comparar líderes e não líderes quanto à IE e autoeficácia para liderança, utilizou-se o teste *t* de Student. Ressalta-se que essa é a única análise em que o grupo de não líderes ($n= 170$) foi avaliado, pois tinha-se o intuito de comparar os grupos e compreender se as pessoas que nunca exerceram liderança teriam menor IE e AE do que aqueles que lideram. Para tanto, primeiramente, realizou-se uma análise descritiva para comparar a média dos participantes (líderes x não líderes), a qual pode ser vista na tabela 9.

Tabela 9

Análise descritiva comparação entre Líder x Não líder

	Líder x Não líder	N	Média	DP	SE
REO	Líder	219	32,2	32,0	4,79
	Não Líder	170	30,1	30,0	5,95
REB	Líder	219	26,6	27,0	4,73
	Não Líder	170	25,2	25,0	4,99
EE	Líder	219	15,1	15,0	2,89
	Não Líder	170	14,1	14,0	3,24
PE	Líder	217	29,3	30,0	3,71
	Não Líder	169	28,8	29,0	4,62
REA	Líder	219	30,3	31,0	4,63
	Não Líder	170	28,8	29,0	5,28
LSE	Líder	219	119	121	14,5
	Não Líder	170	112	113	18,9

Nota. REO = Regulação de Emoções em Outras Pessoas; REB = Regulação de Emoções de Baixa Potência em Si Mesmo; EE = Expressividade Emocional; PE = Percepção de Emoções; REA = Regulação de Emoções de Alta Potência em Si Mesmo; LSE = Autoeficácia para liderança.

Observa-se na tabela 9 que a média da pontuação dos participantes líderes foi maior que a dos não líderes em todos os fatores do ICE-R e na LSE. Esse achado, porém, não é suficiente para dizer que os líderes apresentam maior inteligência emocional e autoeficácia para liderar.

Para isso, é necessário realizar o teste *t* de Student, o qual revelou que a diferença de IE entre líderes e não líderes foi de fato significativa ($p < 0,005$) em todos os fatores, exceto no fator PE (percepção de emoções). Os valores de “*p*” foram: REO ($p < 0,001$); REB ($p < 0,006$); EE ($p < 0,003$); PE ($p < 0,23$) e REA ($p < 0,006$). Isso sugere que os líderes em comparação com aqueles que nunca exerceram o cargo de liderança, percebem em si maior capacidade de: regular a emoção dos liderados; regular as suas emoções de baixa potência, aquelas relacionadas a superação das frustrações do dia a dia; expressar suas emoções e maior capacidade de regular emoções cuja potência é alta e requer regulação da impulsividade.

Nessa mesma análise de comparação entre líderes e não líderes foi solicitado o teste de efeito (*d* Cohen). Como via de classificação os coeficientes abaixo de 0,20 são considerados triviais, entre 0,30 e 0,49, são considerados médios e acima de 0,49 grandes (Cohen, 1988). Os resultados dessa análise mostraram que os fatores REO e EE tiveram maior tamanho de efeito, com coeficientes médios, 0,40 e 0,30, respectivamente. Os coeficientes dos demais fatores foram menores que 0,20, portanto triviais. Desse modo, percebe-se que dentre os fatores do ICE-R, a dimensão que mais se diferencia entre líderes e não líderes é a capacidade de regular emoção nos outros, o que envolve lidar com pessoas emocionalmente problemáticas, acalmar alguém sem desanimá-lo ou de motivar uma pessoa sem constrangê-la.

Ainda na tabela 9, pode ser consultado a diferença na média dos participantes em relação à autoeficácia, cujo resultado foi: líderes ($M = 119$; $DP = 14,5$) e não líderes ($M = 112$; $DP = 18,9$). Nota-se, portanto, que líderes pontuaram mais em autoeficácia para liderança do que os não líderes. Para verificar a significância de tal resultado, solicitou-se o teste *t* de Student, o qual revelou diferença estatisticamente significativa ($p < 0,001$), com tamanho de efeito médio (0,45). Sendo assim, percebe-se que nessa amostra, os colaboradores com vivência na posição de liderança apresentaram autoeficácia mais elevada. Por fim, infere-se que o resultado da comparação entre líderes e não líderes corroborou a hipótese 4 do estudo, ou seja, os líderes

apresentaram maior inteligência emocional e autoeficácia para liderar do que aqueles que nunca exerceram a liderança.

Para atender ao último objetivo, analisou-se diferenças na amostra de líderes ($n= 219$) em relação às variáveis: sexo, idade, escolaridade, estado civil, número de subordinados, tempo no exercício da liderança e se é a primeira vez na liderança. O teste t de Student foi utilizado ainda para comparar a diferença entre sexos, estado civil e cargo de liderança (primeira vez na liderança ou não) e em seguida realizou-se a ANOVA para as comparar as demais variáveis. A tabela 10 mostra a análise descritiva, quanto as diferenças de IE e AE em relação aos sexos.

Tabela 10

Análise descritiva diferença entre os sexos

	Sexo	N	Média	DP	SE
REO	Feminino	116	118,0	119,5	14,00
	Masculino	103	120,7	123,0	14,95
REB	Feminino	116	32,2	32,0	4,68
	Masculino	103	32,3	33,0	4,93
EE	Feminino	116	26,3	26,5	4,24
	Masculino	103	26,9	28,0	5,22
PE	Feminino	116	15,1	15,0	2,46
	Masculino	103	15,0	15,0	3,31
REA	Feminino	115	29,3	29,0	3,46
	Masculino	102	29,4	30,0	3,98
LSE	Feminino	116	30,2	30,5	4,58
	Masculino	103	30,3	31,0	4,70

Nota. REO = Regulação de Emoções em Outras Pessoas; REB = Regulação de Emoções de Baixa Potência em Si Mesmo; EE = Expressividade Emocional; PE = Percepção de Emoções; REA = Regulação de Emoções de Alta Potência em Si Mesmo; LSE = Autoeficácia para liderança.

Como pode ser visto na tabela 10, homens e mulheres tiveram médias semelhantes no que se refere a inteligência emocional e autoeficácia para liderar. O teste t de Student confirmou que não houve diferença significativa entre os sexos ($p= 0,558$), sendo que a não significância se manteve para todas os fatores do ICE-R e para a LSE ($p= 0,168$). Ademais, o d de Cohen nas dimensões dos dois instrumentos teve tamanho de efeito considerado trivial ($< 0,20$). Desse modo, os resultados sugerem que ser homem ou ser mulher não interfere no nível de IE e AE dos líderes.

Em seguida, realizou-se a mesma análise para comparar eventuais diferenças de médias em relação ao estado civil da amostra. Para tal análise criou-se dois grupos, grupo 1 (indivíduos solteiros) e grupo 2 (casados, divorciados ou viúvos), sendo que o intuito da divisão era avaliar se indivíduos que estão ou já estiveram num relacionamento teriam maior pontuação em IE e AE. Na tabela 11 pode ser conferido o resultado.

Tabela 11
Análise descritiva diferença entre o estado civil

	Estado civil	N	Média	Desvio Padrão	SE
REO	Solteiro	51	30,3	5,82	0,815
	Casado/divorciado/viúvo	168	32,8	4,29	0,331
REB	Solteiro	51	25,5	5,10	0,714
	Casado/divorciado/viúvo	168	26,9	4,58	0,353
EE	Solteiro	51	14,4	2,98	0,417
	Casado/divorciado/viúvo	168	15,3	2,84	0,219
PE	Solteiro	50	28,6	4,49	0,636
	Casado/divorciado/viúvo	167	29,6	3,42	0,265
REA	Solteiro	51	29,1	5,12	0,717
	Casado/divorciado/viúvo	168	30,6	4,43	0,342
LSE	Solteiro	51	114,3	20,40	2,856
	Casado/divorciado/viúvo	168	120,8	11,80	0,911

Nota. REO = Regulação de Emoções em Outras Pessoas; REB = Regulação de Emoções de Baixa Potência em Si Mesmo; EE = Expressividade Emocional; PE = Percepção de Emoções; REA = Regulação de Emoções de Alta Potência em Si Mesmo; LSE = Autoeficácia para liderança.

Conforme apresentado na tabela acima, os líderes solteiros, que não estão ou não estiveram num relacionamento, tiveram pontuação menor de IE em todas as dimensões do ICE-R. Para confirmar a significância desse resultado, procedeu-se com o teste *t* de Student, o qual informou haver diferença significativa no ICE-R apenas nas dimensões REO ($p= 0,001$) e REA ($p= 0,046$). Na autoeficácia para liderança os solteiros também tiveram pontuação menor com diferença significativa ($p= 0,005$). Desse modo, parece que aqueles que estão ou já estiveram num relacionamento possuem maior IE, especialmente no que se refere a lidar com as emoções dos outros e regular emoções de alta potência, além de maior autoeficácia para liderar.

Nessa mesma análise de comparação do estado civil foi solicitado o teste de efeito (*d* Cohen). Como resultado, o fator REO teve o maior tamanho de efeito, sendo considerado

grande 0,50 (Cohen, 1988) e em seguida a autoeficácia, com tamanho de efeito médio (0,45). Nota-se com isso, que os fatores com significância estatística na análise anterior foram os que apresentaram tamanho de efeito médio a grande.

Para finalizar essa etapa de comparação entre dois grupos, realizou-se uma análise descritiva para observar as diferenças de inteligência emocional e autoeficácia para liderança entre ser ou não a primeira vez em que se ocupa o cargo de líder. O resultado pode ser visto na tabela 12.

Tabela 12

Análise descritiva cargo de liderança (primeira vez na liderança ou não)

	Primeira vez na liderança?	N	Média	DP	SE
REO	Não	144	32,5	5,02	0,419
	Sim	75	31,7	4,28	0,494
REB	Não	144	26,8	4,81	0,401
	Sim	75	26,1	4,54	0,524
EE	Não	144	15,2	2,82	0,235
	Sim	75	14,9	3,01	0,348
PE	Não	142	29,4	3,88	0,326
	Sim	75	29,2	3,38	0,390
REA	Não	144	30,3	4,85	0,404
	Sim	75	30,2	4,21	0,486
LSE	Não	144	120,0	14,87	1,239
	Sim	75	117,9	13,72	1,584

Nota. REO = Regulação de Emoções em Outras Pessoas; REB = Regulação de Emoções de Baixa Potência em Si Mesmo; EE = Expressividade Emocional; PE = Percepção de Emoções; REA = Regulação de Emoções de Alta Potência em Si Mesmo; LSE = Autoeficácia para liderança.

Observa-se que em todos os fatores do ICE-R e na LSE aqueles que ocupavam cargo de liderança pela primeira vez tiveram pontuação média menor do que aqueles que já ocuparam anteriormente. Procedeu-se então, o teste *t* de Student e observou-se que a diferença não foi significativa em nenhum fator do ICE-R, pois em todos o valor de “*p*” foi maior que 0,05. Para a autoeficácia, a diferença de média também não foi significativa ($p= 0,322$). Além disso o *d* de Cohen foi considerado baixo para todas as dimensões (< 0,2). Esse resultado parece mostrar que líderes que estão ocupando cargo de liderança pela primeira vez, não possuem inteligência

emocional e autoeficácia menor do que aqueles que já ocuparam o cargo anteriormente, e vice-versa.

Nesta seção, ainda referente ao último objetivo, serão apresentadas as eventuais diferenças de médias de idade, escolaridade, número de subordinados e tempo de exercício da liderança, em relação às dimensões do ICE-R e LSE, a partir da análise de variância (ANOVA). A começar pelas diferenças de idade, os participantes da pesquisa foram agrupados em 4 diferentes faixas etárias, esse agrupamento foi realizado em quartis pelos pontos de corte sugeridos pelo *Jamovi*. Assim, o grupo 1 incluiu os participantes com idades entre 18 a 28 anos; compuseram o segundo grupo, aqueles com idades entre 28 a 33 anos; o terceiro grupo com idades entre 34 a 41 anos; e por fim, no grupo 4 ficaram aqueles com 42 anos ou mais. A análise de variância para diferença de idade está na tabela 13.

Tabela 13
Análise de variância para diferença de idade

	<i>F</i>	<i>p</i>
REO	3,32	0,024
REB	5,03	0,003
EE	3,69	0,016
PE	2,70	0,052
REA	3,65	0,016
LSE	1,56	0,206

Nota. REO = Regulação de Emoções em Outras Pessoas; REB = Regulação de Emoções de Baixa Potência em Si Mesmo; EE = Expressividade Emocional; PE = Percepção de Emoções; REA = Regulação de Emoções de Alta Potência em Si Mesmo; LSE = Autoeficácia para liderança.

A análise de variância indicou que há diferenças significativas em se tratando da idade em todas as dimensões do ICE-R ($p < 0,05$), nota-se que para o fator PE, a diferença foi marginalmente significativa ($p = 0,052$). Porém para a autoeficácia não houve diferenças significativas ($p < 0,206$), hipotetizava-se um resultado diferente, em que a idade seria um fator importante para o construto da autoeficácia para liderança. O teste post-hoc de Tukey foi realizado, em seguida, para identificar os pares de médias divergentes entre si do ICE-R. Na

tabela 14, estão os fatores com resultados significativos referentes ao teste de diferença de idade.

Tabela 14
Teste post-hoc de Tukey para diferença de idade

			18 a 27	28 a 33	34 a 41	Mais de 42
			anos	anos	anos	anos
REB	Grupo 1	Diferença de média	—	-1,37	-1,750	-3,77
	18 a 27 anos	<i>P</i>	—	0,686	0,403	0,006
	Grupo 2	Diferença de média		—	-0,381	-2,40
	28 a 33 anos	<i>p</i>		—	0,973	0,042
	Grupo 3	Diferença de média			—	-2,02
	34 a 41 anos	<i>P</i>			—	0,032
	Grupo 4	Diferença de média				—
	Mais de 42 anos	<i>P</i>				—
EE	Grupo 1	Diferença de média	—	1,43	13,690	0,148
	18 a 27 anos	<i>P</i>	—	0,244	0,200	0,997
	Grupo 2	Diferença de média		—	-0,0607	-1,282
	28 a 33 anos	<i>p</i>		—	1,000	0,101
	Grupo 3	Diferença de média			—	-1,221
	34 a 41 anos	<i>P</i>			—	0,037
	Grupo 4	Diferença de média				—
	Mais de 42 anos	<i>P</i>				—
REA	Grupo 1	Diferença de média	—	1,44	1,071	-0,908
	18 a 27 anos	<i>P</i>	—	0,642	0,770	0,851
	Grupo 2	Diferença de média		—	-0,373	-2,352
	28 a 33 anos	<i>p</i>		—	0,974	0,045
	Grupo 3	Diferença de média			—	-1,979
	34 a 41 anos	<i>p</i>			—	0,035
	Grupo 4	Diferença de média				—
	Mais de 42 anos	<i>p</i>				—

Nota. Foram apresentados apenas os fatores com resultados significativos ($p < 0,05$).

Conforme apresentado na tabela 14, as diferenças significativas de média ($p < 0,05$) estão presentes no fator REB no grupo 1 (18 a 27 anos), 2 (28 a 33 anos) e 3 (34 a 41 anos) se comparado com o grupo 4 (mais de 42 anos). No fator EE, também houve diferença significativa entre o grupo 3 (34 a 41 anos) se comparado com grupo 4 (mais de 42 anos). E no fator REA, diferença entre o grupo 2 (28 a 33 anos) e 3 (34 a 41 anos) mais uma vez com o grupo 4, aquele

em que estão agrupados os líderes mais velhos. A diferença de média de idade entre os participantes poderá ser mais bem compreendida com a tabela 15.

Tabela 15
Estatística descritiva do teste de variância para idade

	Idade (anos)	N	Média	DP	SE
REO	18 a 27	21	31,7	4,70	1,026
	28 a 33	40	31,1	4,70	0,744
	24 a 41	84	31,8	5,41	0,590
	Mais de 42	74	33,5	3,85	0,448
REB	18 a 27	21	24,4	4,81	1,050
	28 a 33	40	25,8	4,70	0,743
	24 a 41	84	26,1	4,56	0,498
	Mais de 42	74	28,1	4,51	0,524
EE	18 a 27	21	15,9	2,62	0,573
	28 a 33	40	14,5	2,85	0,450
	24 a 41	84	14,5	3,01	0,329
	Mais de 42	74	15,8	2,68	0,311
PE	18 a 27	21	30,7	3,41	0,744
	28 a 33	39	29,2	3,70	0,593
	24 a 41	84	28,6	3,97	0,433
	Mais de 42	73	29,9	3,33	0,390
REA	18 a 27	21	30,6	4,44	0,970
	28 a 33	40	29,2	4,44	0,702
	24 a 41	84	29,5	5,00	0,545
	Mais de 42	74	31,5	4,09	0,476

Nota. REO = Regulação de Emoções em Outras Pessoas; REB = Regulação de Emoções de Baixa Potência em Si Mesmo; EE = Expressividade Emocional; PE = Percepção de Emoções; REA = Regulação de Emoções de Alta Potência em Si Mesmo

No fator REB, a maior média foi dos indivíduos com mais de 42 anos ($M= 28,1$, $DP= 4, 5$), em seguida do grupo 3 ($M= 26.1$, $DP= 4.56$), depois grupo 2 ($M= 25.8$, $DP= 4.70$) e, por fim, o grupo 1 ($M=24,4$, $DP= 4.81$) ficou com a menor pontuação. No fator EE, o terceiro ($M= 14,5$, $DP= 3,01$), teve média menor que o quarto grupo ($M= 15,8$, $DP= 2,68$). O mesmo aconteceu com o fator REA, em que o segundo e terceiro grupo apresentaram média menor que o grupo 4, com as seguintes médias: grupo 2 ($M= 29,2$, $DP= 4,44$), grupo 3 ($M= 29,5$, $DP= 5,0$) e grupo 4 ($M= 31,5$, $DP= 4,09$). Mais uma vez, o grupo no qual estavam inseridos os indivíduos mais velhos, houve maior pontuação, o que implica dizer que líderes mais velhos possuem

maiores níveis de IE, ao considerar o fator regulação de emoções de baixa e alta potência e a expressividade emocional.

A próxima análise de variância realizada foi com a variável escolaridade. Os participantes foram distribuídos de acordo com seu grau máximo de formação: Ensino fundamental, Ensino Médio, Ensino Superior e Pós-Graduação (Especialização, Mestrado ou Doutorado). Observou-se que para essa variável, nenhuma dimensão do ICE-R e LSE foi significativamente diferente (REO, $p= 0,742$; REB, $p= 0,749$; EE, $p= 0,188$; REA, $p = 0,704$; LSE, $p= 0,335$). Desse modo, percebe-se que para a amostra do presente estudo, a escolaridade não influenciou nos níveis de IE e autoeficácia para liderança, uma possível explicação para esse resultado será apresentada na discussão.

A variável seguinte é o tempo de liderança, que foi agrupado em 4 grupos por meio dos pontos de corte sugeridos pelo *Jamovi*. Desse modo, no grupo 1 estavam os participantes com 1 a 3 anos na liderança; compuseram o segundo grupo, aqueles que possuíam entre 4 a 7 anos; o terceiro grupo entre 8 a 14 anos; e por fim, no grupo 4 ficaram aqueles com 15 anos ou mais de experiência na liderança. A seguir, na tabela 16, será apresentada a análise de variância referente ao tempo de liderança para os construtos ICE-R e LSE.

Tabela 16

Análise de variância para o tempo de liderança

	<i>F</i>	<i>p</i>
REO	6,08	<,001
REB	12,68	<,001
EE	2,95	0,036
PE	1,35	0,262
REA	4,42	0,006
LSE	2,40	0,072

Nota. REO = Regulação de Emoções em Outras Pessoas; REB = Regulação de Emoções de Baixa Potência em Si Mesmo; EE = Expressividade Emocional; PE = Percepção de Emoções; REA = Regulação de Emoções de Alta Potência em Si Mesmo; LSE = Autoeficácia para liderança.

Identificou-se diferenças estatisticamente significativas para todos os fatores do ICE-R, exceto para a percepção emocional ($p= 0,262$). Tal resultado aponta para relação entre o tempo

de experiência na liderança e níveis de IE. Entretanto, para a autoeficácia, não houve diferença entre os grupos, $p=0,072$, mais uma vez, o resultado para autoeficácia foi diferente do esperado. Realizou-se então, o teste post-hoc de Tukey para identificar os pares de médias divergentes entre si no tempo de liderança, os resultados serão apresentados a seguir (tabela 17).

Tabela 17
Teste post-hoc de Tukey para o tempo de liderança

Tempo de liderança		1 a 3	4 a 7	8 a 14	Mais que 15	
REO	Grupo 1 1 a 3 anos	Diferença de média	—	-0,494	-1,52	-3,14
		<i>p</i>	—	0,943	0,315	0,002
	Grupo 2 4 a 7 anos	Diferença de média		—	-1,03	-2,65
		<i>p</i>		—	0,678	0,019
	Grupos 3 8 a 14 anos	Diferença de média			—	-1,62
		<i>p</i>			—	0,283
	Grupo 4 Mais que 15 anos	Diferença de média				—
		<i>p</i>				—
REB	Grupo 1 1 a 3 anos	Diferença de média	—	-2,31	-3,196	-4,72
		<i>p</i>	—	0,031	0,001	< ,001
	Grupo 2 4 a 7 anos	Diferença de média		—	-0,890	-2,41
		<i>p</i>		—	0,736	0,026
	Grupos 3 8 a 14 anos	Diferença de média			—	-1,52
		<i>p</i>			—	0,288
	Grupo 4 Mais que 15 anos	Diferença de média				—
		<i>p</i>				—
EE	Grupo 1 1 a 3 anos	Diferença de média	—	1,04	0,583	-0,490
		<i>p</i>	—	0,218	0,703	0,791
	Grupo 2 4 a 7 anos	Diferença de média		—	-0,457	-1,530
		<i>p</i>		—	0,848	0,030
	Grupos 3 8 a 14 anos	Diferença de média			—	-1,073
		<i>p</i>			—	0,216
	Grupo 4 Mais que 15 anos	Diferença de média				—
		<i>p</i>				—
REA	Grupo 1 1 a 3 anos	Diferença de média	—	0,0230	-1,20	-2,65
		<i>p</i>	—	1,000	0,504	0,010
	Grupo 2 4 a 7 anos	Diferença de média		—	-1,22	-2,68
		<i>p</i>		—	0,520	0,013
	Grupos 3 8 a 14 anos	Diferença de média			—	-1,45
		<i>p</i>			—	0,352
	Grupo 4 Mais que 15 anos	Diferença de média				—
		<i>p</i>				—

Nota. Foram apresentados apenas os fatores com resultados significativos ($p < 0,05$).

Os resultados mostraram que com relação ao tempo de liderança há diferença no fator REO no grupo 1 (1 a 3 anos) se comparado com o grupo 4 (mais de 15 anos). Já no fator REB, nos grupos 1 (1 a 3 anos), 2 (4 a 7 anos) e 3 (8 a 14 anos) comparando com grupo 4 (mais de 15 anos). No fator EE, também se diferenciou o grupo 2 (4 a 7 anos) e grupo 4 (mais de 15 anos). Enquanto que no fator REA, houve diferença entre o grupo 1 (1 a 3 anos) e 4 (mais de 15 anos), além do grupo 2 (4 a 7 anos) e grupo 4 (mais de 15 anos). Percebe-se que há repetição entre a diferença do primeiro (em que estão os líderes menos experientes) para o quarto grupo (em que estão os líderes mais experientes). As análises descritivas, permitiram responder se os líderes experientes foram os que mais pontuaram em inteligência emocional, conforme era o esperado. Veja o resultado na tabela 18.

Tabela 18

Estatística descritiva do teste de variância para o tempo de liderança

	Tempo de liderança	N	Média	DP	SE
REO	1 a 3	61	31,0	5,30	0,678
	4 a 7	52	31,5	5,42	0,752
	8 a 14	51	32,5	4,10	0,574
	Mais que 15	55	34,1	3,47	0,468
REB	1 a 3	61	24,1	4,22	0,541
	4 a 7	52	26,4	4,75	0,659
	8 a 14	51	27,3	4,56	0,639
	Mais que 15	55	28,8	4,14	0,558
EE	1 a 3	61	15,3	2,99	0,382
	4 a 7	52	14,3	3,21	0,446
	8 a 14	51	14,7	2,57	0,360
	Mais que 15	55	15,8	2,56	0,345
PE	1 a 3	60	29,1	3,93	0,508
	4 a 7	52	28,9	4,08	0,566
	8 a 14	51	29,2	3,46	0,484
	Mais que 15	54	30,1	3,25	0,443
REA	1 a 3	61	29,3	5,01	0,641
	4 a 7	52	29,3	4,75	0,659
	8 a 14	51	30,5	4,00	0,560
	Mais que 15	55	32,0	4,19	0,566

	Tempo de liderança	N	Média	DP	SE
LSE	1 a 3	61	116,2	18,55	2,375
	4 a 7	52	120,2	13,92	1,931
	8 a 14	51	118,1	11,19	1,567
	Mais que 15	55	122,9	11,81	1,593

Nota. REO = Regulação de Emoções em Outras Pessoas; REB = Regulação de Emoções de Baixa Potência em Si Mesmo; EE = Expressividade Emocional; PE = Percepção de Emoções; REA = Regulação de Emoções de Alta Potência em Si Mesmo; LSE = Autoeficácia para liderança.

Os resultados das médias de tempo na liderança, mostram que de maneira geral os líderes mais experientes pontuaram mais em IE e AE se comparado aos menos experientes, porém como já se viu anteriormente, para a autoeficácia este resultado não foi significativo ($p=0,072$). Serão citados nesse momento, apenas os grupos significativos na análise anterior de Tukey. No fator REO, o grupo 1 ($M= 31,0$, $DP= 5,3$) teve média menor que o grupo 4 ($M= 34,1$, $DP= 3,47$) e o grupo 2 também ($M= 31,5$, $DP=5,42$). No fator REB, a menor média foi do grupo 1 ($M= 24,1$, $DP=4,22$), as demais médias foram: grupo 2 ($M= 26,4$, $DP=4,75$), grupo 3 ($M= 27,3$, $DP= 4,56$) e grupo 4 ($M= 28,8$, $DP=4,14$). Para o fator EE, o grupo 2 ($M= 14,3$, $DP=3,21$) pontuou menos que o grupo 4 ($M= 15,8$, $DP=2,56$). Por fim, no quinto do fator, REA, o grupo 1 ($M= 29,3$, $DP=5,01$) e 2 ($M= 29,3$, $DP=4,75$) pontuou menos que o grupo 4 ($M= 32,0$, $DP=4,19$).

Vê-se, de modo geral, uma progressão da pontuação em inteligência emocional, à medida que os anos de experiência na liderança avançam. Notoriamente, há diferença nos níveis de IE líderes com pouca e muita experiência, conforme se hipotetizou no início desse estudo. Sendo que aqueles com mais de 15 anos de liderança possuem maior capacidade de regular emoções (no outro, de baixa e alta potência) e de expressar-se emocionalmente.

Para finalizar as análises de variância, verificou-se as diferenças entre grupos na variável ‘quantidade de colaboradores que lidera’, em relação aos construtos (ICE-R e LSE). Os líderes foram agrupados em 4 grupos distintos. No grupo 1 foram incluídos os participantes que lideravam entre 1 a 5 pessoas; compuseram o segundo grupo, aqueles que lideravam entre

6 a 10 pessoas; o terceiro grupo ficou composto por pessoas que lideravam entre 11 a 25 pessoas; e por fim, no grupo 4 ficaram aqueles que lideravam 26 pessoas ou mais, conforme foi sugerido pelos pontos de corte do *Jamovi*. A análise de variância está na tabela 19.

Tabela 19

Análise de Variância para a quantidade de colaboradores que lidera

	<i>F</i>	<i>p</i>
REO	1,17	0,323
REB	1,20	0,312
EE	1,04	0,377
PE	1,61	0,190
REA	1,07	0,365
LSE	2,80	0,043

Nota. REO = Regulação de Emoções em Outras Pessoas; REB = Regulação de Emoções de Baixa Potência em Si Mesmo; EE = Expressividade Emocional; PE = Percepção de Emoções; REA = Regulação de Emoções de Alta Potência em Si Mesmo; LSE = Autoeficácia para liderança.

Os resultados indicaram que não há diferença significativa entre a quantidade de pessoas que o líder supervisiona e o nível de inteligência emocional. Porém, com relação à autoeficácia para liderança, encontrou-se diferenças significativas ($p=0,043$). Esta é a única análise em que não houve diferença entre os grupos para IE e houve para AE. A fim de avaliar as médias divergentes entre os grupos na autoeficácia para liderança, procedeu-se a análise de Tukey, o que pode ser visto na tabela 20.

Tabela 20

Teste post-hoc de Tukey para a quantidade de colaboradores que lidera

Quantidade de liderados		1 a 5	6 a 10	11 a 25	Mais de 26
Grupo 1	Diferença de média	—	-7,40	-2,88	-3,440
1 a 5	<i>p</i>	—	0,037	0,690	0,583
Grupo 2	Diferença de média		—	4,52	3,956
6 a 10	<i>p</i>		—	0,374	0,521
Grupo 3	Diferença de média			—	-0,563
11 a 25	<i>p</i>			—	0,997
Grupo 4	Diferença de média				—
Mais de 26	<i>p</i>				—

Nota. Referente apenas a escala de autoeficácia para liderança (LSE).

Houve diferença significativa apenas entre o grupo 1 (1 a 5 colaboradores) e o grupo 2 (6 a 10 colaboradores). Para os demais grupos, a quantidade de colaboradores liderados não

influenciou no nível de autoeficácia do líder. Na tabela 21, apresenta-se qual foi o grupo que mais pontuou em autoeficácia para liderança.

Tabela 21

Estatística descritiva para a quantidade colaboradores lidera

	Quantidade	N	Média	DP	SE
LSE	1 a 5	63	116,0	14,08	1,775
	6 a 10	48	123,4	12,67	1,829
	11 a 25	57	118,9	17,48	2,315
	Mais de 26	50	119,4	11,81	1,670

Nota. Referente apenas a escala de autoeficácia para liderança (LSE).

O resultado indica que quem lidera entre 6 a 10 pessoas, pontuou mais em autoeficácia para liderança do que quem tem entre 1 a 5 colaboradores. Como a análise de Tukey revelou que esse foi o único par de média significativo, ele foi o único a ser analisado. Imaginava-se que quanto maior o número de colaboradores, maior seria a autoeficácia, já que aumentaria o tamanho do desafio da liderança. Uma possível explicação para esse resultado não esperado, pode ser visto na discussão.

Discussão

Esta pesquisa objetivou buscar evidências de validade baseada na estrutura interna e em variável externa para a versão revisada do Inventário de Competência Emocional (ICE-R) (Bueno et al., no prelo). Trata-se de um inventário para mensuração da inteligência emocional, desenvolvido sob o modelo teórico de Mayer e Salovey (1997), o qual compreende a IE como um tipo de inteligência relacionada ao processamento de informações emocionais.

O instrumento organizado em cinco fatores primários e um fator de segunda ordem, apresentava inicialmente evidências de validade para uma amostra predominante de estudantes (Bueno et al., no prelo). Nesse estudo, o instrumento foi replicado em uma categoria profissional específica, a liderança. Os resultados demonstraram que os cinco fatores (regulação de emoções em outras pessoas, regulação de emoções de baixa potência em si mesmo, expressividade emocional, percepção de emoções e regulação de emoções de alta potência em si mesmo) e o fator de segunda ordem, relacionado com a competência geral para lidar com emoções, exibe ótimos ajustes na AFC.

Embora grande parte das escalas sob modelo teórico de Mayer e Salovey (1997) resultem em uma estrutura de quatro fatores, conforme visto em Schutte et al. (1998), Wong e Law (2002) e Jordan et al. (2002), os resultados desse estudo, corroboraram os achados prévios sobre a estrutura fatorial do instrumento indicada por Bueno et al. (no prelo) com 5 fatores de primeira ordem e um fator geral de segunda ordem, tal como afirmado no parágrafo anterior. De acordo com os autores, essa diferenciação de 4 para 5 fatores, se dá, principalmente, porque nos demais instrumentos, itens relacionados à regulação de emoções em si e em outras pessoas estão concentrados em apenas um fator (Schutte et al., 1998; Jordan et al., 2002; Wong & Law, 2002) e no ICE-R se divide em três (REO, REB e REA). Com efeito, por meio da AFC realizada nessa pesquisa, pode-se perceber que a estrutura apresentada anteriormente por Bueno et al. (no

prelo), tanto no instrumento original quanto em sua versão revisada, tiveram plausibilidade na amostra de líderes.

Quanto à validade interna, é necessário considerar os bons coeficientes de alfa e ômega, todos superiores a 0,70, conforme sugerido Peixoto e Ferreira-Rodrigues (2019) e por literatura clássica (Urbina, 2007), apontam para a confiabilidade da escala no contexto da liderança. Até o momento, o somatório das evidências encontradas na análise da estrutura e validade interna, parecem confirmar a hipótese 1 levantada no início deste estudo, de que a estrutura fatorial do instrumento original (ICE-R) seria recuperada em amostra de líderes e que se encontraria índices de precisão adequados.

O próximo objetivo, incluiu outra evidência de validade, com base em variável externa, a saber, autoeficácia para liderança. Recordar-se que o instrumento utilizado para avaliar a autoeficácia foi a LSE (Theotônio, 2019), composta por itens que expressam a crença de autoeficácia sobre: 1) capacidade de iniciar e liderar processos de mudança em grupos; 2) escolher seguidores eficazes e delegar responsabilidades; 3) construir e gerenciar relacionamentos interpessoais dentro do grupo; 4) demonstrar autoconsciência e autoconfiança; 5) motivar pessoas; 6) obter consenso dos membros do grupo (Bobbio & Manganelli, 2009).

Hipotetizou-se que, entre inteligência emocional e autoeficácia para liderança, haveria correlações positivas moderadas a fortes. Os resultados mostraram que de fato todas as correlações entre os construtos foram significativas, positivas, moderadas a fortes. O que corrobora com os achados do estudo de Mullen, et al. (2017) em que os quatro fatores do instrumento de IE tiveram correlações positivas, significativas, moderadas a fortes com a autoeficácia para liderança, sendo que o coeficiente mais forte estava no fator *gestão de emoção no outro*.

Nesse estudo, em particular, constatou-se que as correlações mais fortes estão especialmente nos fatores REO, PE e REA. Será discutido uma dimensão por vez, a começar

pela REO (regulação de emoção nos outros), a qual compreende a habilidade para lidar com pessoas emocionalmente problemáticas ou situacionalmente tomados pela emoção, além da capacidade de acalmar alguém sem desanimá-lo ou de motivar uma pessoa sem constrangê-la (Bueno et al., no prelo).

Um exemplo possível desse fator, considerando o contexto da liderança, seria quando um colaborador está decepcionado diante de um feedback ou frustrado face a dificuldade em finalizar uma tarefa, o líder percebe essa situação e pode neutralizar esses sentimentos danosos e nocivos, ou então, encorajar a expressão de emoções do colaborador de forma a motivá-lo (Edelman & Knippenberg, 2018). Para o líder realizar essa intervenção, é preciso que ele apresente competência gerencial, relacional e social, além de habilidades na comunicação. São essas habilidades fundamentais na função da liderança e, portanto, para a autoeficácia da liderança (Bobbio & Manganelli, 2009).

Em outro exemplo, se o líder percebe que seu colaborador não confia na sua capacidade de realizar uma atividade específica e, por isso, está desmotivado, o líder com autoeficácia elevada pode reunir condições para intervir momentaneamente, fornecendo um feedback apropriado, elevando a crença desse subordinado, motivando-o e ajudando-o na regulação de sua emoção. Essa situação fictícia, faz sentido visto que o fator REO envolve a capacidade de motivar alguém sem desanimá-lo, e dentro da escala de autoeficácia para liderança investiga-se o quanto o líder se sente capaz de criar um ambiente motivador para as pessoas.

O próximo fator do ICE-R cuja correlação com a autoeficácia para liderança foi forte é a PE. Ela diz respeito à capacidade de perceber estados emocionais e mudanças em si mesmo e em outras pessoas, detectar a influência de seu próprio comportamento nos sentimentos dos outros e do comportamento dos outros em seus próprios sentimentos (Bueno et al., no prelo). Os achados sugerem que o líder que possui autoeficácia elevada consegue confiar na sua capacidade de perceber tais alterações e lidar com as alterações de emoções de seu subordinado.

No cenário da COVID 19, a percepção das emoções se fez ainda mais importante, pois o líder precisou identificar como o medo, a insegurança e as incertezas impactavam no dia a dia da equipe, além de avaliar quais colaboradores precisavam de maior apoio e suporte (Dirani et al., 2020). Os resultados do estudo de Alzgoool, et al. (2020), mostraram que os líderes que perceberam essas nuances emocionais nos seus subordinados puderam auxiliá-los a enfrentar contratempos e adversidades. Ademais, Maykrantz (2021) encontraram que durante a pandemia, os líderes com maior autoeficácia de enfrentamento, tinham maior recurso cognitivo para moldar seu comportamento e preservar a saúde do grupo.

No presente estudo, os líderes com maior pontuação em percepção de emoções em si e nos outros, revelaram também maior autoeficácia para liderança. Isso faz sentido, em especial no momento de crise, em que os participantes responderam à pesquisa, pois pensando na autoeficácia para liderança, é de responsabilidade do líder, definir uma direção para o grupo e liderar com base em processos de melhoria e de mudança (Bobbio & Manganeli, 2009). Bono et al. (2007) já dizia que líderes eficazes são capazes de despertar emoções positivas nos seus seguidores e aliviar as emoções negativas durante os períodos de crise.

A autoeficácia para liderança também apresentou correlação forte com o fator REA, que envolve controlar-se para agir de forma apropriada às situações (Bueno et al., no prelo). Goleman (2021) informa que diante de uma situação em que o líder sente raiva, ele pode escolher manter silêncio até se acalmar, a fim de selecionar com cuidado suas palavras, sem pressa para qualquer julgamento precipitado. Essa atitude, pode contribuir para o aumento da confiança dos seguidores em seu líder. Bobbio e Manganeli (2009) lembram que a busca do líder em ganhar e preservar sua credibilidade e consenso diante do grupo, é parte das suas principais atribuições.

Sabe-se que quando os líderes demonstram instabilidade emocional e/ou dificuldade em regular suas emoções podem ocorrer altos níveis de estresse, adoecimento mental e baixos

níveis de satisfação no trabalho (Lima, 2019). Porém, se o líder é capaz de gerenciar suas emoções, ele tende a apresentar melhor desempenho no trabalho (Parke et al., 2015) e reduz-se o estresse da equipe (Olawoyin, 2018). Finalizando a apresentação dos resultados da análise de correlação, o fator é REO e REA é ainda importante para a liderança, porque conforme Sistas (2020) concluiu em seu estudo, é muito comum que durante o trabalho em equipe surjam conflitos, isso exigirá do líder a importante habilidade de controlar os seus próprios sentimentos para agir de forma apropriada a situação e ser capaz de compreender os sentimentos dos colegas de trabalho a fim de mediar entre as partes e evitar que o conflito se agrave.

Em se tratando da análise de regressão, próximo resultado a ser discutido, identificou-se que a inteligência emocional prediz positivamente a autoeficácia para liderança em 50%. Esse resultado corrobora o estudo de Mullen, et al. (2017), o qual encontrou que o conhecimento das emoções do líder, a gestão das próprias emoções e a gestão das emoções dos outros foram preditores estatisticamente significativos para a autoeficácia da liderança em 40%. Em partes, o estudo de Alrajhi et al. (2017) e Harun (2017) também apoiam os achados dessa pesquisa, eles identificaram que a IE é capaz de prever a autoeficácia, porém, no domínio da atuação profissional.

Desse modo, vê-se que, além da análise de correlação, a análise de regressão demonstrou o impacto significativo da IE sobre a autoeficácia da liderança. Como foi dito por Baker (2018) a IE desempenha um papel fundamental na eficácia dos líderes. O aumento dessa inteligência influencia diretamente no maior desempenho desse líder, haja visto que a autoeficácia é preditora de desempenho e propicia o cumprimento das exigências organizacionais (Uhl-Bien & Arena, 2017).

Pode-se ainda, compreender quais fatores do ICE-R exerceram efeito preditor sobre a autoeficácia da liderança, a saber, REO, PE e REA. O REO (regulação de emoções em outras pessoas) foi o fator com maior grau de importância na análise de regressão, o resultado da

pesquisa de Mullen, et al. (2017) já indicava que a gestão das emoções dos outros é o preditor mais forte da autoeficácia para a liderança. Esta descoberta, conforme exposto pelos autores, fornece evidências de que a capacidade de alguém alterar a resposta afetiva de outras pessoas (por exemplo, aliviar o humor de um grupo) está relacionada com a confiança do líder para exercer sua função.

Outra interpretação cabível para o fator REO predizer a autoeficácia é que este associa-se a habilidades que são relacionais (Bueno et al., no prelo) e o domínio da autoeficácia para liderança envolve o julgamento de uma pessoa de que ela pode construir relacionamentos com os liderados, a fim de ganhar o comprometimento da equipe (Paglis & Green, 2002). Inclusive, Bobbio e Manganelli (2009) entendem que é tarefa do líder construir e gerenciar relacionamentos interpessoais dentro do grupo de trabalho. O fator REO por duas vezes já foi citado como sendo o mais significativo, isso faz sentido ao pensar que a tarefa do líder é fazer o trabalho por meio de outras pessoas, e, a habilidade relacional torna isso possível (Goleman, 2021). Além disso, Sistad (2020) cita que um o foco de um líder deve estar em seus funcionários. A IE contribui para os líderes entenderem e responderem de maneira adequada às necessidades dos funcionários. Isso é muito importante quando se considera que uma liderança eficaz deve ser centrada no outro.

O próximo resultado a ser discutido, se refere a comparação entre líderes e não líderes quanto à inteligência emocional e autoeficácia para a liderança. Como resultado, viu-se que a diferença de IE entre líderes e não líderes foi significativa em todos os fatores, exceto no fator PE (percepção de emoções). Ou seja, líderes demonstraram maior inteligência emocional do que aqueles que nunca lideraram, no que se refere à regulação de emoções de baixa e alta potência, regulação de emoção no outro e expressão das emoções. Não foi encontrado na literatura estudo que comparasse os dois grupos (líderes e não líderes), o que se vê são comparações quanto ao tempo de liderança, e esses estudos revelaram que quanto maior a

experiência na liderança, maior a pontuação em IE (Coskun et al., 2018; Mullen et al., 2017). Isso porque a inteligência emocional é uma habilidade e as experiências acumuladas contribuem para seu desenvolvimento (Mayer et al., 1999; Mayer et al., 2016).

Os resultados ainda sugerem que quando líderes e não líderes são comparados, o maior tamanho de efeito está nos fatores REO e EE. Parece, então, que a vivência diária no exercício diário da liderança, proporciona aos líderes o desenvolvimento de competências específicas que se referem a regulação de emoções no outro e expressão emocional. Maxwell e Riley (2017) abordam que a habilidade do líder lidar efetivamente com as suas emoções e dos outros contribuem para uma liderança de sucesso. Eles ainda informam que é preciso que o líder reconheça as emoções do liderado e assim crie relacionamentos que conduzam o outro a mudança, além de, expressar as emoções com precisão, para demonstrar, por exemplo, sentimentos de apreço por um colaborador ao ser destaque no trabalho.

Quanto à autoeficácia o mesmo ocorreu, líderes revelaram acreditar mais em sua capacidade de liderar que os não líderes. Esse resultado já era esperado visto que a liderança é um processo, quanto mais exercida, mais o líder tende a atender as características da liderança. Apesar da escala LSE não abordar as fontes da autoeficácia, sabe-se que a autoeficácia é formada por meio delas, e a experiência direta é a fonte que mais impulsiona a autoeficácia. Ou seja, por meio do exercício da liderança, tem-se a experiência direta e assim a crença de autoeficácia é fortalecida (Paglis & Green, 2002).

Analisar diferenças na amostra em relação às variáveis: sexo, idade, escolaridade, estado civil, número de subordinados, tempo no exercício da liderança e se é a primeira vez na liderança ou não, para os construtos da inteligência emocional e da autoeficácia para a liderança foi também um dos objetivos desse estudo. Em se tratando do sexo, a literatura é divergente, parte dos estudos sugerem que mulheres apresentam níveis mais elevados de IE e autoeficácia para a liderança do que os homens, sugerindo que o sexo seria um indicador para prever tais

construtos (Coskun et al., 2018; Harper, 2015; Javidan et al., 2016). Outros, não encontraram diferenças significativas entre homens e mulheres (Mfikwe & Pelsler, 2017; Theotonio, 2019). No presente estudo, nenhuma diferença foi observada quanto ao sexo, indicando que para essa amostra, em que as mulheres representam maioria (53%), elas se percebem tão emocionalmente inteligentes e capazes quanto os homens de realizar com êxito a liderança em grupos.

Em se tratando da variável idade, notou-se que os indivíduos mais velhos revelaram maior pontuação no ICE-R. Essa diferença se deu no fator regulação de emoções de baixa e alta potência e na expressividade emocional. Dentre esses fatores, a idade mais elevada tem maior destaque especialmente para o fator regulação de emoções de baixa potência. Mayer, et al. (2016) explicam que para a IE ser considerada um tipo de inteligência, um dos critérios a serem avaliados é quanto a seu desenvolvimento ao longo da idade. Do mesmo modo que a inteligência cognitiva aumenta com o passar dos anos, espera-se que a inteligência emocional também aumente, logo, a experiência de vida, seria um preditor para a IE. Resultados de outros estudos, como o de Fakheldin (2017) e Coskun et al. (2018) também identificaram que a idade exerce papel importante nos níveis de inteligência emocional dos líderes.

Porém, o achado desse estudo é especialmente importante porque mostra que principalmente a habilidade de superar as pequenas frustrações do dia a dia, não ser levado pela tristeza, desânimo, melancolia ou medo (fator REB), é aprimorado nos líderes com o avançar da idade. Ademais, esse fator envolve a automotivação e a geração dos sentimentos apropriados que o indivíduo é capaz de gerar em si para executar suas tarefas (Bueno et al., no prelo). Sabe-se que no ambiente organizacional, muitos resultados não saem conforme o esperado, muitas vezes as metas não são atingidas, colobadores estratégicos pedem desligamento sem aviso prévio e é preciso recomeçar (Goleman, 2021). Para lidar com tudo isso, a habilidade de regular as emoções de baixa potência, se faz essencial, e parte dos indivíduos aprimoram essas competências simplesmente por meio da experiência de vida (Mayer et al., 1999).

Para a autoeficácia, entretanto, a idade não foi uma variável significativa, mesmo com a idade dos participantes sendo diversificada, entre 20 e 70 anos ($M=39,5$, $DP= 9,88$). Uma possível explicação para esse resultado, é que os participantes de maneira geral, reconheceram em si alta eficácia para liderar, pois conforme já foi visto, a LSE é uma escala do tipo Likert de 7 pontos, entre 1 e 7, e para essa amostra a pontuação média foi 6. A autoeficácia pouco se diferenciou na amostra e não ser significativa para idade também ocorreu no estudo de Theotonio (2019). Tal resultado foi diferente do esperado, haja visto que as crenças dos líderes sobre sua capacidade de liderança mudam ao longo de suas vidas profissionais. A mudança ocorre por meio da interação contínua do indivíduo com seu ambiente de trabalho, da vivência no desempenho de suas atividades, do esforço despendido diante de cada obstáculo, do aprendizado e do treinamento (Murphy & Johnson, 2016).

Quanto à escolaridade, próxima variável a ser discutida, o estudo de Maamari & Majdalani (2017) defende que quanto maior for o nível educacional, maior será a posição de trabalho alcançada, uma vez que a progressão na carreira e o desempenho profissional estão correlacionados positivamente com o ensino superior. De acordo com os autores, a educação permitiria melhor compreensão e regulação das emoções dos outros, além de liderar e se comunicar de forma mais eficaz. Entretanto, para a amostra específica desse estudo, não houve significância entre escolaridade e IE, pois como foi visto anteriormente, a inteligência emocional é uma habilidade adquirida diante das experiências de vida (Mayer et al., 1999), e não necessariamente em um curso ou a medida que se gradua.

Para a autoeficácia, também não houve diferença significativa entre escolaridade e o quanto o indivíduo confia em sua capacidade de liderar. O que corrobora Theotonio (2019), a autora encontrou em sua pesquisa que independente de quanto tempo os participantes dedicaram a sua formação escolar, essa variável não apresentou nenhum efeito sobre a autoeficácia para liderança. Uma explicação possível, é o fato da autoeficácia ser específica de

domínios, nesse caso, avaliou-se o domínio da autoeficácia para liderança, talvez se houvesse investigado participação do líder em algum treinamento de liderança, teria sido encontrado significância. Mas como a escolaridade é algo genérico, que envolve diferentes domínios, para essa amostra não houve impacto.

Em se tratando da variável estado civil, separou-se a amostra em dois grupos, compôs o primeiro grupo indivíduos que estão ou já estiveram num relacionamento, e o segundo grupo indivíduos solteiros, que não estão ou não estiveram num relacionamento. Notou-se que os líderes solteiros tiveram pontuação menor de inteligência emocional em todas as dimensões do ICE-R. Porém, a diferença significativa estava apenas nos fatores REO e REA.

Chama a atenção o fato da dimensão REO ser significativa na análise de estado civil, aqueles que estão ou já estiveram num relacionamento, pontuaram mais justamente para a capacidade de regular emoção no outro. Por esse ser um fator que trata de habilidades relacionais, faz sentido pensar que, ter passado por relacionamentos anteriormente ou ter companhia, contribuiu para o aumento da IE. Schröder-Abé e Schütz (2011) explicam que a exposição repetida a processos de interação social em um relacionamento pode gerar transformação, em que o parceiro consegue perceber de maneira mais acurada as emoções, necessidades e opiniões do outro. Os autores constataram em seu estudo que o exercício constante de entender o ponto de vista do outro é o que medeia a relação inteligência emocional e qualidade do relacionamento.

Da mesma forma, também é compreensível que os indivíduos que estão ou já estiveram em um relacionamento pontuarem mais no fator regulação de emoções de alta potência. Pois o relacionamento conjugal é um ambiente rico em emoções e os casais por vezes passam por conflitos, em que há crítica ou atitude ofensiva, a capacidade do parceiro em regular esses impulsos para não agir impulsivamente ou não descontar sua frustração no outro, se faz essencial para manutenção dos relacionamentos (Schröder-Abé & Schütz, 2011). Desse modo,

pelos resultados da presente pesquisa, parece que aqueles líderes que praticam a capacidade de regular suas emoções, para agir de forma apropriada as situações, não somente no trabalho, mas também na vida familiar, desenvolvem maior inteligência emocional.

Na autoeficácia para liderança, o mesmo ocorreu, os líderes que são solteiros também tiveram pontuação menor para a autoeficácia. Recordar-se que a escala LSE traz conteúdos referentes ao relacionamento interpessoal dentro do grupo, então como o atributo relacional também se faz necessário para a autoeficácia, é compreensível que aqueles que estão ou já estiveram em relacionamentos sejam os que mais acreditam na sua capacidade de liderar.

A próxima análise a ser discutida se refere a ser ou não ser a primeira vez na liderança. Para essa amostra de líderes, os resultados sugeriram que tal variável não apresentou nenhum efeito sobre a IE e nem sobre a autoeficácia para liderança. Uma possível explicação para esse resultado, é que o tempo em que o profissional ocupa o cargo, influencia mais na sua percepção de inteligência emocional e autoeficácia do que se é a primeira vez no cargo. Por exemplo, pode ser que exista um líder que está na segunda liderança mas em cada cargo permaneceu por apenas dois anos, e do outro lado, tem-se um líder que está na sua primeira posição de liderança, mas que ocupa o cargo há mais de 15 anos.

Como previsto, em relação a variável tempo na liderança, foram identificadas diferenças estatisticamente significativas para todos os fatores do ICE-R, exceto para a percepção emocional. Isso significa que de fato há progressão na pontuação de inteligência emocional, à medida que os anos de experiência na liderança avançam. Notou-se ainda que a principal diferença está entre os grupos 1 (em que estão os líderes menos experientes) e 4 (em que estão os líderes mais experientes). Assim aqueles com mais de 15 anos de liderança possuem maior capacidade de regular emoções (no outro, de baixa e alta potência) e de expressar-se emocionalmente do que aqueles que possuem 1 a 3 anos de experiência.

O estudo de Amiriam e Behshad (2016) e Coskun, et al. (2018) corrobora os resultados, os autores sugerem que maior pontuação em IE está relacionada ao tempo de experiência na função. Mullen, et al. (2017) também encontraram em sua pesquisa que o tempo de liderança impactou nos níveis de inteligência emocional, sendo que a gestão das emoções dos outros e a gestão das próprias emoções foram as dimensões que se relacionaram à experiência de liderança dos participantes. Como foi exposto por Jordan e Lawrence (2009) quanto mais experiência uma pessoa tem em gestão grupos, é mais provável que se sinta confortável para regular emoções nos outros e assim, desenvolva inteligência emocional.

Porém, para a autoeficácia da liderança, não houve diferença entre os grupos. Esperava-se, entretanto, um resultado semelhante ao de Mullen, et al. (2017), em que a experiência de liderança apresentou correlação positiva e significativa com as pontuações da escala LSE, essa descoberta sugere que os participantes que relataram maior pontuação em autoeficácia para liderança também relataram um maior grau de experiência. O que possivelmente justifica essa diferença entre os dois estudos, é que nesse, a experiência da liderança foi medida pela resposta do participante a seguinte pergunta: “Há quanto tempo você ocupa cargo de liderança?” Enquanto que no estudo de Mullen, et al. (2017) houve maior exploração dessa variável, fizeram quatro perguntas para avaliar o nível de experiência de cada um, por exemplo: “Há quanto tempo você está no cargo de liderança exercendo essa atividade em específico? Quanto tempo de liderança você tem no total?”. Diante do exposto, faz-se a ressalva de que esse detalhamento seja realizado em estudos futuros para melhor avaliar a relação entre experiência na liderança e autoeficácia. Isso se faz especialmente importante, pois os trabalhadores com maior tempo de experiência numa empresa, tendem a desenvolver laços mais fortes com seus colegas e geralmente se comprometem mais profundamente à sua empresa, por um lado por causa das maiores recompensas acumuladas devido à sua antiguidade, mas também em virtude de seu apego afetivo à organização ao longo do tempo (Hur et al., 2014).

O último resultado a ser discutido se refere ao número de subordinados e as pontuações no ICE-R e LSE. Identificou-se que não houve diferença significativa entre a quantidade de pessoas que o líder supervisiona e o nível de IE. Resultado esse, diferente do esperado, pois o líder precisa regular não somente as suas emoções, mas também, as emoções dos membros da equipe, de modo a sentir e compreender o ponto de vista de cada, e ser especialmente atento às suas necessidades, reconhecendo as fraquezas e limitações de seus liderados (Supramaniam & Singaravello, 2021). Hipotetizava-se então, que quanto mais pessoas se liderava, maior o tamanho desafio e portanto maior a exigência de inteligência emocional (Goleman, 2021).

Para a escala LSE o resultado foi diferente, houve diferença significativa entre o grupo 1 (1 a 5 anos) e o grupo 2 (6 a 10 anos). Quem lidera entre 6 a 10 pessoas, pontuou mais em autoeficácia para liderança do que quem tem entre 1 a 5 colaboradores, esse foi o único par de média significativo. Uma hipótese para o resultado é que a medida que o líder se sente confortável com sua liderança, o aumento da quantidade de colaboradores não é mais relevante. Sendo assim, quem lidera de 11 a 25 se sentiria também capaz de liderar mais de 26 pessoas. Porém, quem lidera de 1 a 5, pode ter dificuldade em liderar de 6 a 10, pois ainda não confia tanto em sua capacidade de liderar.

Com isso, pode-se perceber que para essa amostra de líderes, as variáveis sexo, escolaridade e primeira vez na liderança, não apresentam impacto na IE e na crença de autoeficácia. Enquanto que as variáveis idade, estado civil e tempo de liderança, apresentaram influência nos níveis de inteligência emocional, por fim, para a autoeficácia encontrou-se que o estado civil e quantidade de colaboradores que lidera impacta na crença desses indivíduos para desempenharem de maneira bem-sucedida as atividades de liderança.

Considerações Finais

Tal como apresentado, o objetivo principal desta dissertação consistiu na investigação das evidências de validade do Inventário de Competência Emocional Revisado (ICE-R), com uma amostra de líderes brasileiros. Para atender a tal objetivo, realizou-se o estudo da estrutura interna da escala, estudo dos índices de precisão, e relação com variável externa, a autoeficácia para liderança. Os resultados confirmaram a estrutura pré-determinada do ICE-R (Bueno et al., no prelo) com a amostra de líderes, os índices de precisão foram considerados adequados e encontrou-se correlações positivas e significativas, moderadas a fortes, entre IE e autoeficácia para liderança, ademais, a inteligência emocional exerceu efeito preditor sobre a autoeficácia para liderança. Sendo assim, os resultados revelaram que todas as evidências de validade sugerem plausibilidade do instrumento para aplicação e estudo com liderança.

Existem várias possibilidades para aplicação do ICE-R nos contextos organizacionais, como em políticas de recrutamento, aprendizagem e desenvolvimento de pessoas. Durante o processo de recrutamento, além de avaliar os candidatos com base em suas qualificações, experiência, conhecimento e habilidades, seu nível de maturidade emocional também pode ser mensurado por meio do ICE-R. Para isso, sugere-se que sejam realizados mais estudos a fim de controlar a desejabilidade social da medida, pois em processos seletivos é comum o enviesamento de respostas, em que o sujeito atribui a si próprio atitudes com valores socialmente desejáveis, para rejeitarem em si mesmos a presença de comportamentos indesejáveis.

Os resultados evidenciaram que o aumento da IE impacta diretamente na autoeficácia para liderança, e, em consequência no desempenho do líder ou cumprimento das exigências organizacionais, já que a autoeficácia para liderança é um preditor de comportamento. Considerando todos os benefícios que a inteligência emocional traz para a liderança, sugere-se a inclusão dela em programas de desenvolvimento de líderes. Pode ser trabalhado com mais

intensidade nesses treinamentos, a regulação de emoção nos outros, pois como foi visto, esse fator foi destaque para elevar a autoeficácia da liderança. O aprimoramento da IE poderá propiciar melhor relacionamento com a equipe, maior sentimento de compreensão, feedbacks mais assertivos e, em consequência, o crescimento da equipe e da empresa como um todo. Tais descobertas, poderão, então, fomentar o incremento da inteligência emocional em políticas de desenvolvimento de líderes. Para tanto, seria importante futuramente, realizar-se estudos interventivos para aprimoramento da inteligência emocional do líder, de forma que esta, seja avaliada antes e depois do treinamento, com o uso do ICE-R.

Comparar líderes e não líderes quanto aos dois construtos e mensurar possíveis diferenças na amostra de líderes em relação às variáveis sexo, idade, escolaridade, número de subordinados, tempo no exercício da liderança e se os participantes ocupavam a liderança pela primeira vez, também foram objetivos desse estudo. As comparações entre líderes e não líderes revelaram que líderes pontuaram mais em IE e autoeficácia do que os não líderes. Desse modo, viu-se a importância da vivência no cargo para a aquisição dessa habilidade e fortalecimento da crença na capacidade de liderança. Propõe-se que à medida que colaboradores (não líderes) são promovidos a cargos de liderança, que haja um maior acompanhamento com esse colaborador, preferencialmente por um líder já experiente, pois a falta da experiência poderá dificultar a realização do trabalho e a gestão do grupo.

Ademais, descobriu-se que a maior idade, ter passado por relacionamentos e o tempo em que se ocupa o cargo de liderança contribui para maiores níveis de inteligência emocional. Para a autoeficácia, os resultados evidenciaram que ter passado por relacionamento e a quantidade de colaboradores que lidera impacta na crença desses indivíduos de gerir uma equipe de forma eficiente. Esses achados podem ser inclusos ou mais bem avaliados em entrevistas de seleção de pessoal, como agenda de pesquisa, pois na prática, vê-se muito a investigação do tempo em que se ocupa o cargo, mas muito pouco sobre relacionamentos.

Quanto aos resultados da experiência na liderança, viu-se que para a autoeficácia tal variável não foi significativa, sendo diferente do que se hipotizou. A possível justificativa é o fato de o tempo de experiência ter sido avaliado somente por uma única pergunta, sem diferenciação do tempo de experiência na organização e tempo total na liderança. Portanto, em pesquisas futuras, sugere-se esse maior detalhamento, considerando que foi uma limitação da presente pesquisa.

Outra limitação do estudo é que foram considerados líderes, todos aqueles que estavam no cargo de liderança há mais de seis meses, liderando mais de um colaborador, esses foram os únicos critérios utilizados para inclusão na amostra de líder. Não foi aplicado, então, nenhum instrumento que avaliasse o estilo de liderança ou se o indivíduo de fato apresenta as características que são necessários para exercer tal papel.

Por fim, é possível afirmar que todos os objetivos estabelecidos para esse estudo foram alcançados e que em se tratando de seus potenciais, acredita-se que o maior acréscimo seja a apresentação de um instrumento que mensura a inteligência emocional do líder, e que por isso, pode vir a ser utilizado na prática profissional. Ademais, há implicação teórica, visto que, o estudo inicial de um instrumento que demonstra evidências de validade para o uso com liderança, apoia o surgimento e a expansão de novas pesquisas destinadas a confirmar os achados deste estudo ou possibilitar novas descobertas.

Referências

- Airola, D., Bengtson, E., Davis, D., & Peer, D. (2014). Principals' sense of efficacy: The influence of the Arkansas Leadership Academy. *Journal of Educational Administration*, 52(6), 754-774. <http://dx.doi.org/10.1108/JEA-08-2013-0089>
- Almalki, M. H., Rabelo, L., Davis, C., Usmani, H., Hollister, D., & Sarmiento, A. (2016). Analyzing the Existing Undergraduate Engineering Leadership Skills. *Journal of Systemics, Cybernetics and Informatics*, 14(6), 35-39.
- Alrajhi, M., Aldhafri, S., Alkharusi, H., Albusaidi, S., Alkharusi, B., Ambusaidi, A., & Alhosni, K. (2017). The predictive effects of math teachers' emotional intelligence on their perceived self-efficacy beliefs. *Teaching and Teacher Education*, 67, 378-388. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2017.07.003>
- Alzgoool, M., R., H., Ahmed, U., Pahi, M., H., & Ahmed, A. (2020). COVID-19 and Work Engagement: Understanding the Nexus of Leaders Emotional Intelligence, Self-efficacy and Resilience in the Banking Sector of Bahrain. *Revista Argentina de Clínica Psicológica*, 29(3), 568-586. <https://doi:10.24205/03276716.2020.760>
- Amirian, S. M., & Behshad, A. (2016). Emotional Intelligence and Self-efficacy of Iranian Teachers: A Research Study on University Degree and Teaching Experience. *Journal of Language Teaching and Research*, 7(3), 548-558. <http://dx.doi.org/10.17507/jltr.0703.16>
- Baba, M. M. (2020). Navigating COVID-19 with emotional intelligence. *International Journal of Social Psychiatry*, 66(8), 810-820. <https://doi.org/10.1177/0020764020934519>
- Badri-Harun, A., Zainol, M. R., Amar, A., & Shaari, Z. H. (2016). Emotional Intelligence as Mediator between Leadership Styles and Leadership Effectiveness: A Theoretical Framework. *International Review of Management and Marketing*, 6(1), 116-121.
- Baesu, C. (2018). Leadership based on emotional intelligence in modern organizations. *The*

- USV Annals of Economics and Public Administration*, 18 (28), 73-78.
- Baker, C. (2018). A Study of Emotional Intelligence and Self Leadership. *SAM Advanced Management Journal*, 82, 18-28.
- Bandura, A. (1986). From Thought to Action: Mechanisms of Personal Agency. *New Zealand Journal of Psychology*, 15(1).
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. Freeman and Company. W H Freeman/Times Books/ Henry Holt & Co.
- Bandura, A. (2008). A teoria social cognitiva na perspectiva da agencia. A. Bandura; Azzi, R. G., & Polydoro, S. A. J. (Orgs), *Teoria Social Cognitiva: conceitos básicos*. pp. 69. Artmed.
- Bar-On, R. (1997). *BarOn Emotional Quotient Inventory: Technical Manual*. Multi-Health Systems Inc.
- Barreiro, C. A., & Treglown, L. (2020). What makes an engaged employee? A facet-level approach to trait emotional intelligence as a predictor of employee engagement. *Personality and Individual Differences*, 159, 2-8. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2020.109892>
- Bobbio, A., & Manganelli, A. M. (2009). *Leadership Self-Efficacy Scale a New Multidimensional Instrument*. University of Padova. *TPM*, 16(1), 3-24.
- Bono, J., Folds, H. J., Vincent, G., & Muros, J. P. (2007). Workplace emotions. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1357-1367.
- Bueno, J. M. H., Correia, F. M. L., Abacar, M., Gomes, Y. A., & Pereira Júnior, F. S. (2015). Competências emocionais: estudo de validação de um instrumento de medida. *Avaliação Psicológica*, 14(1), 153-163. <https://doi.org/10.15689/ap.2015.1401.17>
- Bueno, J. M. H., Correia, F. M. L., Peixoto, E. M. (no prelo). Propriedades psicométricas do Inventário de Competências Emocionais - versão revisada breve (ICE-R). *Psico-USf*.

- Carragher, J., & Gormley, K. (2016). Leadership and emotional intelligence in nursing and midwifery education and practice: a discussion paper. *Journal of Advanced Nursing*, 73(1), 85–96. <https://doi.org/10.1111/jan.13141>
- Caruso, D. R., Mayer, J. D., & Salovey, P. (2002). Emotional intelligence and leadership, in Riggio, R. E., Murphy, S. E. & Pirozzolo, F. J. (eds). *Multiple Intelligences and Leadership*, 55-75.
- Castillo, M. A. S., & Valle, I. D. D. (2017). Is emotional intelligence the panacea for a better job performance? A study on low-skilled back office jobs. *Employee Relations*, 39(5), 683-698. <https://doi.org/10.1108/ER-11-2016-0216>
- Chen, A. S. Y., Bian, M. D., & Hou, Y. H. (2015). Impact of transformational leadership on subordinate's EI and work performance. *Personnel Review*, 44(4), 438-453. <https://doi.org/10.1108/pr-09-2012-0154>
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Hillsdale, NJ, Erlbaum.
- Coskun, O., Ulutas, I., Budakoglu, I. I., Ugurlu, M., & Ustu, Y. (2018). Emotional Intelligence and Leadership Traits among Family Physicians. *Postgraduate Medicine*, 130(7), 644–649. <https://doi.org/10.1080/00325481.2018.1515563>
- Crowne, K. A., Young, T. M., Goldman, B., Patterson, B., Krouse, A. M., & Proenca, J. (2017). Leading nurses: emotional intelligence and leadership development effectiveness. *Leadership in Health Services*, 30(3), 217–232. <https://doi.org/10.1108/lhs-12-2015-0055>
- Daderman, A. M., & Basinska, B.A. (2016). Job demands, engagement, and turnover intentions in Polish nurses: the role of work-family interface. *Frontiers in Psychology*, 7,1-14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.01621>.
- Dantas, M. A., & Noronha, A. P. P. (2005). Inteligência emocional: parâmetros psicométricos de um instrumento de medida. *Estudo Pesquisa em Psicologia*, 5(1), 59-72.

- Day, D., & Antonakis, J. (2012). Leadership: Past, present, and future. The nature of leadership, 3-25.
- Dirani, K. M., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Garza, R. C., Gunasekara, N., & Majzun, Z. (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid-19 pandemic. *Human Resource Development International*, 23(4), 1–15. <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1780078>
- DiStefano, C., Morgan, G. B. (2014). A Comparison of Diagonal Weighted Least Squares Robust Estimation Techniques for Ordinal Data. *Structural Equation Modeling*, 21(3), 425-438. doi: 10.1080/10705511.2014.915373.
- Duncan, P., Green, M., Gergen, E., & Ecung, W. (2017). Authentic leadership—is it more than emotional intelligence? *Administrative Issues Journal Education Practice and Research*, 7(2), 11-22. <https://doi.org/10.5929/2017.7.2.2>
- Edelman, P., & Knippenberg, D. V. (2018). Emotional intelligence, management of subordinate's emotions, and leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(5), 592 - 607. <https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2018-0154>
- FakhrEldin, H. (2017). The relationship between the emotional intelligence of entrepreneurs and the new venture creation: The role of age, gender and motive. *Arab Economic and Business Journal*, 12(2), 99–108. <https://doi.org/10.1016/j.aebj.2017.10.002>
- Faria, L., Santos, N. L., Takšić, V., Rätty, H., Molander, B., Holmström, S., & Toyota, H. (2006). Cross-cultural validation of the Emotional Skills and Competence Questionnaire (ESCQ). *Psicologia*, 20(2), 95-127.
- Fernandez, C., Noble, C., Jensen, E., Steffen, D. (2015). Moving the Needle: A Retrospective Pre- and Post-analysis of Improving Perceived Abilities Across 20

- Leadership Skills. *Maternal and Child Health Journal*, 19(2), 343-352.
<https://doi.org/10.1007/s10995-014-1573-1>
- George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of Emotional Intelligence. *Human Relations*, 53(8), 1027-1055. <https://doi.org/10.1177/0018726700538001>
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. Bantam Books.
- Goleman, D. (1996). *Inteligência emocional*. (M. Santarrita, Trad.). Objetiva.
- Goleman, D. (2021). *Leadership: The Power of Emotional Intelligence Selected Writings*. 1 Edition ISBN 978-1-934441-17-6
- Hannah, S. T., Avolio, B. J., Luthans, F., & Harms, P. D. (2008). Leadership Efficacy: Review and Future Directions. *The Leadership Quarterly*, 19(6), 669-692.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.09.007>
- Harper, D. (2015). Correctional Executives' Leadership Self-Efficacy and Their Perceptions of Emotional Intelligence. *American Journal of Criminal Justice*, 41, 765 - 779.
<https://doi.org/10.1007/s12103-015-9319-1>
- Harun, S. (2017). Emotional intelligence and self-esteem as predictors of teacher self-efficacy. *Educational Research and Reviews*, 12 (22), 1107-1111.
<https://doi.org/10.5897/ERR2017.3385>
- Hogan, R., Curphy, G., Kaiser, R. B., & Chamorro-Premuzic, T. (2018). *Leadership in organizations*. In D. S. Ones, N. Anderson, C. Viswesvaran, & H. K. Sinangil (Eds.), *The SAGE handbook of industrial, work & organizational psychology: Organizational psychology* (p. 269–288). Sage Reference.
- Hudson, K. A. (2016). *Emotional Intelligence and Self-Efficacy in Military Leaders*. Dissertations, 35, Brandman University.

- Hur, W-M., Moon, T., & Han, S-J. (2014). The role of chronological age and work experience on emotional labor. *Career Development International*, 19(7), 734-754. <https://doi.org/10.1108/CDI-12-2013-0162>.
- Isaah, M. (2018). Change Leadership: The Role of Emotional Intelligence. *SAGE Open*, 8(3). <https://doi.org/10.1177/2158244018800910>
- Javidan, M., Bullough, A., & Dibble, R. (2016). Mind the gap: Gender differences in global leadership self-efficacies. *The Academy of Management Perspectives*, 30(1), 59–73. <https://doi.org/10.5465/amp.2015.0035>
- Jesus Jr, A. G., & Noronha, A. P. P. (2008). Parâmetros psicométricos do Mayer Salovey Caruso Emotional Intelligence Test: MSCEIT. *Psic [online]*, 9(2), 145-153.
- Jiménez, M. (2018). Leadership Style, Organizational Performance, and Change Through the Lens of Emotional Intelligence. *Foundations of Management*, 10, 237-250. <https://doi.org/10.2478/fman-2018-0018>
- Jordan, P. J., Ashkanasy, N. M., Hartel, C. E. J., & Hooper, G. (2002). Workgroup emotional intelligence: scale development and relationship to team process effectiveness and goal focus. *Human Resource Management Review*, 12(2), 195-214. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00046-3](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00046-3)
- Li, C. H. (2016). Confirmatory factor analysis with ordinal data: Comparing robust maximum likelihood and diagonally weighted least squares. *Behavioral Research Methods*, 48(3), 936-49doi: 10.3758/s13428-015-0619-7.
- Li, Z., Gupta, B., Loon, M., & Casimir, G. (2016). Combinative aspects of leadership style and emotional intelligence. *Leadership and Organization Development Journal*, 37 (1), 107-125. <https://doi.org/10.1108/lodj-04-2014-0082>
- Lima, T. C. M. (2019). *Relação entre a Troca Líder-Membro e o adoecimento nas organizações*. Monografia. Universidade de Brasília.

- Maamari, B. E., & Majdalani, J. F. (2017). Emotional intelligence, leadership style and organizational climate. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(2), 327–345. <https://doi:10.1108/ijoa-04-2016-1010>
- Maxwell, A., & Riley, P. (2017). Emotional demands, emotional labor and occupational outcomes in school principals: Modelling the relationships. *Educational Management Administration & Leadership*, 45(3), 484–502. <https://doi.org/10.1177/1741143215607878>
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? Em P. Salovey & D. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Implications for educators*. Basic Books.
- Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (1999). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*, 27(4), 267-298. [https://doi:10.1016/s0160-2896\(99\)00016-1](https://doi:10.1016/s0160-2896(99)00016-1)
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (1997). *Emotional IQ test [CD ROM]*. Needham, MA: Virtual Knowledge.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2002). *Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT) User's manual*. MHS Publishers.
- Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (2016). The Ability Model of Emotional Intelligence: Principles and Updates, *Emotion Review*, 8(4), p.290–300. <https://doi.org/10.1177/1754073916639667>
- Maykrantz, S. A., Langlinais, L. A., Houghton, J. D., Neck, C. P. (2021). Self-Leadership and Psychological Capital as Key Cognitive Resources for Shaping Health-Protective Behaviors during the COVID-19 Pandemic. *Adm. Sci.*, 11(41). <https://doi.org/10.3390/admsci11020041>

- Mfikwe, N. M. G., & Pelsler, T. (2017). The significance of emotional intelligence and leadership styles of senior leaders in the South African government. *Management*, 22(2), 115-126. <https://doi.org/10.30924/mjcmi/2017.22.2.115>
- Miao, C., Humphrey, R. H., & Qian, S. (2018). A meta-analysis of emotional intelligence and work attitudes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 39(5). <https://doi.org/10.1111/joop.12167>
- Mikolajczak, M., Luminet, O., Leroy, C., & Roy, E. (2007). Psychometric properties of the trait emotional intelligence questionnaire: Factor structure, reliability, construct, and incremental validity in a French-speaking population. *Journal of Personality Assessment*, 88(3), 338-353. <https://doi.org/10.1080/00223890701333431>
- Mullen, P. R., Gutierrez, D., & Newhart, S. (2017). School Counselors' Emotional Intelligence and Its Relationship to Leadership. *Professional School Counseling*, 21(1b). <https://doi.org/10.1177/2156759X18772989>
- Murphy, S. E., & Johnson, S. K. (2016). Leadership and Leader Developmental Self-Efficacy: Their Role in Enhancing Leader Development Efforts. *New Directions For Student Leadership*, (149), 73–84. <https://doi:10.1002/yd.20163>
- Nabih, Y., Metwally, A. H., & Nawar, Y. S. (2016). Emotional intelligence as a predictor of leadership effectiveness. *The Business and Management Review*, 7 (5), 113-142.
- Noronha, A. P. P., Primi, R., Freitas, F. A., & Dantas, M. A. (2007). Análise dos itens do Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test: escalas da área estratégica. *Psicologia em Estudo*, 12(2), 415-422. <https://doi.org/10.1590/S1413-73722007000200023>
- Olawoyin, R. (2018). Emotional Intelligence: Assessing Its Importance in Safety Leadership. *Prof. Safety*, 63(08), 41–47.
- Osborne, S., & Hammoud, M. S. (2017). Effective employee engagement in the workplace. *International Journal of Applied Management and Technology*, 16(1), 50-67.

<https://doi.org/10.5590/IJAMT.2017.16.1.04>

Paglis, L. L., & Green, S. G. (2002). Leadership Self-Efficacy and Managers Motivation for Leading Change. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 215-235.

<https://doi.org/10.1002/job.137>

Pajares, F., & Olaz, F. (2008). Teoria social cognitiva e auto-eficácia: uma visão geral. Em Bandura, R. G. Azzi, S. A. J. Polydoro (Orgs.), *Teoria social cognitiva, conceitos básicos*. (97-114). Porto Alegre: Artmed.

Parke, M. R., Seo, M. G., & Sherf, E. N. (2015). Regulating and facilitating: The role of emotional intelligence in maintaining and using positive affect for creativity. *Journal of Applied Psychology*, 100(3), 917–934. <https://doi:10.1037/a0038452>

Peixoto, E. M., & Ferreira-Rodrigues, C. F. (2019). Propriedades psicométricas dos testes psicológicos. Em: M. N. Baptista, etc. *Compêndio de Avaliação Psicológica*, 51-72, Vozes.

Petrides, K., & Furnham, A. (2001). Trait Emotional intelligence: psychometric investigation with reference to established trait taxonomies. *Eur J Pers*, 15(6), 425-448. <https://doi.org/10.1002/per.416>

Primi, R., Bueno, J. M. H., & Muniz, M. (2006). Inteligência emocional: validade convergente e discriminante do MSCEIT com a BPR-5 e o 16PF. *Psicologia Ciência e Profissão*, 26(1), 26-45. <https://doi.org/10.1590/S1414-98932006000100004>

Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>

Salovey, P., Mayer, Caruso, D., & Yoo, S. H. (2012). *The Positive Psychology of Emotional Intelligence*. The Oxford Handbook of Positive Psychology, (2 Ed.). <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780195187243.013.0022>

- Sari, I., & Bayazit, B. (2017). The Relationship between Perceived Coaching Behaviours, Motivation and Self-Efficacy in Wrestlers. *Journal of Human Kinetics*, 57(1), 239-251. <https://doi.org/10.1515/hukin-2017-0065>
- Schröder-Abé, M., & Schütz, A. (2011). Walking in each other's shoes: Perspective taking mediates effects of emotional intelligence on relationship quality. *European Journal of Personality*, 25(2), 155–169. <https://doi:10.1002/per.818>
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2010). *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling* (3rd Edition). Taylor & Francis Group.
- Schutte, N. S., Malouff, J. M., Hall, L. E., Haggerty, D. J., Cooper, J. T., & Golden, C. J. (1998). Development and validation of a measure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 25(2), 167-277. [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(98\)00001-4](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(98)00001-4)
- Sharp, G., Bourke, L., & Rickard, M. J. F. X. (2020). Review of emotional intelligence in health care: an introduction to emotional intelligence for surgeons. *ANZ Journal of Surgery*. <https://doi.org/10.1111/ans.15671>
- Siegling, A. B., Saklofske, D. H., Petrides, K. V. (2015). Measures of ability and trait emotional intelligence. In: Boyle, G.J., Matthews, G., Saklofske, D.H. (Eds.), *Measures of Personality and Social Psychological Constructs*. Academic Press, San Diego. <http://dx.doi.org/10.1016/B978-0-12-386915-9.00014-0>.
- Sistad, L. (2020). Emotional intelligence and leadership. Which impact does emotional intelligence have on leadership?. *Universität Regensburg, Faculty of Human Sciences*, 1-25.
- Siqueira, M. M. M., Barbosa, N. C., & Alves, M. T. (1999). Construção e validação fatorial de uma medida de inteligência emocional. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 15(2), 143-152. <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-37721999000200007>

- Spano-Szekely, L., Griffin, M. T. Q., Clavelle, J., & Fitzpatrick, J. J. (2016). Emotional Intelligence and Transformational Leadership in Nurse Managers. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 46(2), 101–108. <http://dx.doi.org/10.1097/NNA.0000000000000303>
- Supramaniam, S., & Singaravelloo, K. (2021). Impact of Emotional Intelligence on Organisational Performance: An Analysis in the Malaysian Public Administration. *Administrative Sciences*, 11(3), 1-22. <https://doi.org/10.3390/admsci11030076>
- Tett, R. P., Fox, K. E., & Wang, A. (2005). Development and validation of a self-report measure of emotional intelligence as a multidimensional trait domain. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 31(7), 859-888. <https://doi.org/10.1177/0146167204272860>.
- Theotonio, M. (2019). *Escala de autoeficácia para liderança (LSE): adaptação e parâmetros psicométricos* / Maria Theotonio. – 62 p. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Psicologia da Universidade São Francisco.
- Turksoy, A., Keskin, B., & Duran, C. (2015). Examining Emotional Intelligence and Leadership Skills of Trainers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 185, 117–122. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.03.459>
- Ugoani, J. N. N., Amu, C. U., & Emenike, K. O. (2015). Dimensions of Emotional Intelligence and Transformational Leadership: A Correlation Analysis. *Independent Journal of Management & Production*, 6(2), 563 - 584. <http://dx.doi.org/10.14807/ijmp.v6i2.278>
- Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2017). Complexity leadership: Enabling people and organizations for adaptability. *Organizational Dynamics*, 46(1), 9-20. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2016.12.001>
- Urbina, S. (2007). *Fundamentos da testagem psicológica*. Artmed.

- Valente, S., & Lourenço, A. A. (2020). Questionário de inteligência emocional do professor: adaptação e validação do Emotional Skills and Competence Questionnaire. *Revista de Estudos e Investigación en Psicología y Educación*, 7(1), 12-24. <https://doi.org/10.17979/reipe.2020.7.1.5480>
- Vieira, V. A., Perin, M. G., & Sampaio, C. H. (2018). The moderating effect of managers Leadership behavior on salespeople's self-efficacy. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 40, 150-162. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2017.09.010>
- Wong, C. S., & Law, K.S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *Journal of Applied Psychology*, 13(3), 243-274. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00099-1](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00099-1)
- Wu, Y., Lian, K., Hong, P., Liu, S., Lin, R.-M., & Lian, R. (2019). Teachers' Emotional Intelligence and Self-efficacy: Mediating Role Of Teaching Performance. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 47(3), 1–10. <https://doi.org/10.2224/sbp.7869>
- Yan, X., Yang, K., Su, J., Luo, Z., & Wen, Z. (2018). Mediating role of emotional intelligence on the associations between core self-evaluations and job satisfaction, work engagement as indices of work-related well-being. *Current Psychology*, 37(3), 552-558. <https://doi.org/10.1007/s12144-016-9531-2>
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organization*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Zhang, L., Cao, T., & Wang, Y. (2018). The mediation role of leadership styles in integrated project collaboration: An emotional intelligence perspective. *International Journal of Project Management*, 36(2), 317–330. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.08.014>

Apêndice 1

Questionário sociodemográfico

- 1) Idade: _____
- 2) Sexo: () Feminino () Masculino
- 3) Estado civil:
() Solteiro
() Casado/ União estável
() Viúvo
() Divorciado
- 4) Nível de escolaridade (considere o maior grau completo).
() Ensino Fundamental
() Ensino Médio
() Ensino Superior
() Pós-Graduação (Especialização, Mestrado ou Doutorado)
- 5) Cargo atual: _____
- 6) Ramo de Atividade da Empresa: _____
- 7) Em que tipo de empresa trabalha? () Pública () Privada
- 8) Atualmente você ocupa um cargo de liderança? () Sim () Não
 - 8.1- Se sim, é a primeira vez que ocupa um cargo de liderança? () Sim () Não
 - 8.2- Tempo total de exercício da liderança: _____
 - 8.3- Número de subordinados imediatos: _____
 - 8.4- Qual característica pessoal sua, você acredita ser a mais importante para o desenvolvimento do seu trabalho enquanto líder?

9) Se não ocupa cargo de líder, responda:

9.1- Você já liderou uma equipe anteriormente? () Sim () Não

Anexo 1

Inventário de Competências Emocionais Revisado (ICE-R)

Instruções: Este teste é composto por frases que você deve ler atentamente e responder, por meio de uma escala de 1 a 5, de forma elas se aplicam ao seu caso. Escolha 1 se o conteúdo da frase “absolutamente não se aplica ao seu caso” e 5 se o conteúdo “se aplica perfeitamente ao seu caso”. Também poderá escolher valores intermediários (2, 3 e 4) a esses dois extremos, caso considere mais pertinente. Como pode perceber, não há respostas certas ou erradas, pois elas apenas descrevem sua maneira de ser. Bom trabalho!

Itens	1	2	3	4	5
1. Tenho jeito para lidar com pessoas problemáticas.	<input type="radio"/>				
2. Detecto a influência, positiva ou negativa, que outras pessoas exercem sobre as minhas emoções.	<input type="radio"/>				
3. Por mais que tente, não consigo controlar a expressão do que estou sentindo.	<input type="radio"/>				
4. Sei como gerar em mim mesmo o sentimento apropriado para aquilo que tenho que fazer.	<input type="radio"/>				
5. Procuo compreender a causa emocional dos comportamentos das pessoas.	<input type="radio"/>				
6. Tenho facilidade de expressar o que sinto.	<input type="radio"/>				
7. Consigo perceber a diferença entre o que eu deveria ou gostaria de sentir e o que realmente sinto numa situação.	<input type="radio"/>				
8. Sei como acalmar uma pessoa eufórica, sem desanimá-la.	<input type="radio"/>				
9. Coloco-me no lugar das pessoas para compreender os seus sentimentos.	<input type="radio"/>				
10. Noto quando estou me sentindo mal, mesmo sem saber a causa.	<input type="radio"/>				
11. Conheço meios para melhorar meu estado emocional.	<input type="radio"/>				
12. Noto rapidamente quando um sentimento está aumentando perigosamente de intensidade.	<input type="radio"/>				
13. Evito deixar que o meu mau humor influencie o meu relacionamento com as pessoas.	<input type="radio"/>				
14. Sou capaz de me motivar novamente quando algo na minha vida não sai bem.	<input type="radio"/>				
15. Sei como motivar uma pessoa desanimada, sem constrangê-la.	<input type="radio"/>				

Itens	1	2	3	4	5
16. Frustrações deixam-me desanimado/a por bastante tempo.	O	O	O	O	O
17. Quando estou tomado(a) pela emoção, procuro afastar-me da situação até que possa encará-la de modo mais sereno.	O	O	O	O	O
18. Sou capaz de expressar os meus sentimentos de apreço por alguém.	O	O	O	O	O
19. Percebo o impacto, positivo ou negativo, do meu comportamento sobre outras pessoas.	O	O	O	O	O
20. Consigo expressar o meu descontentamento de forma apropriada.	O	O	O	O	O
21. Sou capaz de me livrar facilmente da tristeza.	O	O	O	O	O
22. Identifico as atividades que me deixam de mau humor.	O	O	O	O	O
23. Consigo ajudar outras pessoas a se sentirem melhor.	O	O	O	O	O
24. Quando estou com um sentimento negativo, sei o que devo fazer para me sentir melhor.	O	O	O	O	O
25. Consigo controlar a minha irritação.	O	O	O	O	O
26. Sei como acalmar uma pessoa nervosa.	O	O	O	O	O
27. Consigo vencer o meu desânimo.	O	O	O	O	O
28. Tenho vergonha de expressar os meus sentimentos.	O	O	O	O	O
29. Sei como motivar as pessoas para darem o melhor de si.	O	O	O	O	O
30. Consigo controlar-me para não agir sob influência da euforia, quando necessário.	O	O	O	O	O
31. Sei como encorajar uma pessoa a enfrentar o seu medo.	O	O	O	O	O
32. Sou emocionalmente expressivo.	O	O	O	O	O
33. Identifico quando uma pessoa está ou não disposta a me ajudar.	O	O	O	O	O
34. “Conto até dez” para não agir descontroladamente.	O	O	O	O	O

Anexo 2

Escala de Autoeficácia para Liderança (LSE)

A seguir você encontrará 20 questões. Indique a sua percepção quanto a sua capacidade para lidar com estas situações, marcando uma das sete alternativas presentes na coluna ao lado direito.

	1. absolutamente falso	2. bastante falso	3. de certa forma falso	4. nem verdadeiro nem falso	5. de certa forma verdadeiro	6. bastante verdadeiro	7. absolutamente verdadeiro
1. Eu sou capaz de dar uma nova direção para um grupo, se a atual não me parece correta							
2. Eu sou capaz de mudar atitudes e comportamentos dos membros do grupo se esses não atingirem o objetivo do grupo							
3. Eu confio na minha habilidade de escolher os membros de um grupo para formar uma equipe eficaz e eficiente							
4. Eu sou capaz de distribuir o trabalho entre os membros de um grupo para obter os melhores resultados							
5. Como parte de um grupo, eu sou capaz de delegar a outros a tarefa de alcançar objetivos específicos							
6. Eu sou capaz de identificar em um grupo quem é a melhor escolha para delegar tarefas específicas							
7. Eu sou capaz de estabelecer boas relações com as pessoas com quem Trabalho							
8. Tenho certeza que sou capaz de me comunicar com os outros, indo direto ao ponto							
9. Eu posso gerenciar com sucesso relacionamentos com todos os membros de um grupo							
10. Eu posso identificar minhas forças e fraquezas							
11. Eu tenho confiança em minha habilidade de realizar as tarefas do meu cargo							
12. Eu sempre sei como conseguir o melhor das situações em que me encontro							
13. Com minha experiência e competência eu posso sempre ajudar os membros do grupo a alcançar os objetivos do grupo							

14. Como líder, eu sou capaz de afirmar minhas crenças e valores							
15. Com meu exemplo, tenho certeza que posso motivar os membros do grupo							
16. Eu posso motivar os membros do grupo e despertar neles o entusiasmo quando eu início um projeto							
17. Eu sou capaz de motivar e dar oportunidades para cada membro do grupo no exercício de suas tarefas e funções							
18. Eu sou capaz de fazer as pessoas que trabalham comigo me admirarem							
19. Eu tenho certeza que posso obter o consenso dos membros do grupo							
20. Eu posso liderar um grupo com o consenso de todos os membros do Grupo							

Anexo 3

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Evidências de validade para instrumento de avaliação de inteligência emocional com líderes

Ao aceitar este termo, declaro ter 18 anos ou mais e dou meu consentimento livre e esclarecido para participar da pesquisa Evidências de validade para instrumento de avaliação de inteligência emocional com líderes como voluntário do projeto de pesquisa supracitado, sob a responsabilidade da pesquisadora Lorena Gonçalves Queiroz do Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Psicologia da Universidade São Francisco, sob orientação da Prof.^a Dr.^a Ana Paula Porto Noronha.

Assinando este Termo de Consentimento estou ciente de que:

- 1 - O objetivo da pesquisa é buscar evidências de validade do Inventário de Competências Emocionais Revisado (ICE-R) para o contexto do trabalho com uma amostra de líderes.
- 2 - Durante o estudo serão aplicados os instrumentos: Questionário sociodemográfico, Inventário de Competências Emocionais Revisado (ICE-R) e Escala de Autoeficácia para Liderança (LSE) com duração aproximada de 20 minutos;
- 3 - Obtive todas as informações necessárias para poder decidir conscientemente sobre a minha participação na referida pesquisa;
- 4 - A resposta a estes instrumentos não apresenta riscos conhecidos a minha saúde física e mental, podendo ocorrer desconforto emocional;
- 5 - Estou livre para interromper a qualquer momento minha participação na pesquisa, não havendo qualquer prejuízo decorrente da decisão;
- 6 - Meus dados pessoais serão mantidos em sigilo e os resultados gerais obtidos na pesquisa serão utilizados apenas para alcançar os objetivos do trabalho, expostos acima, incluída sua publicação na literatura científica especializada;
- 7 - Poderei contatar o Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade São Francisco, situado à Av. São Francisco de Assis, nº 218, bairro: Cidade Universitária, Cep: 12916-900, Bragança Paulista/SP para apresentar recursos ou reclamações em relação à pesquisa pelo telefone: (11) 24548981 ou e-mail: comite.etica@saofrancisco.edu.br.
- 8 - Poderei entrar em contato com os responsáveis pelo estudo, Lorena Gonçalves Queiroz, sempre que julgar necessário pelos telefones (34) 99674-0743; e-mail: lorenapsico17@gmail.com e ana.noronha@usf.edu.br.

- Declaro ter 18 anos ou mais de idade e desejo participar da pesquisa.
- Não tenho 18 anos ou mais de idade ou não desejo participar da pesquisa.

Assinatura do pesquisador responsável: