



ARTIGO

Impacto da Personalidade e Inteligência das Big 5 no Processo de Liderança Transformacional e no Desempenho Gerencial: Um caso da região do Golfo no Oriente Médio

Mohammad Ahmad Sumadi¹m.sumadi@psut.edu.jo |  0000-0001-9328-7052Muhammad Safdar Sial²safdar.sial786@gmail.com |  0000-0002-5473-8882Franco Gandolfi³francogandolfi@hotmail.com |  0009-0002-1013-2800Ubaldo Comite⁴u.comite@unifortunato.eu |  0000-0002-9801-9601

RESUMO

O objetivo do estudo foi investigar o impacto da inteligência emocional (IE) e dos traços de personalidade Big Five na obtenção de sucesso em posições de liderança na administração hospitalar. Os pesquisadores previram a associação entre inteligência emocional (IE) e neuroticismo, antecipando uma ligação negativa. Além disso, projetaram uma relação positiva entre a IE e os traços de personalidade Big Five, especificamente Abertura à experiência, agradabilidade, Abertura a novas ideias e extroversão. O objetivo principal deste estudo é preencher uma lacuna no corpo de pesquisa existente, examinando a relação entre personalidade, inteligência emocional (IE) e eficácia e desempenho da liderança. Nossos resultados indicam uma associação entre diferenças individuais, liderança e desempenho. Este estudo não examinou a métrica de desempenho da empresa, mas a absorção dos distúrbios dos erros de medição nos regressores endógenos, que são independentes dos exógenos, minimiza vieses de estimativa de coeficientes, como sustentado por (Antonakakis et al., 2020). Os preditores individuais tiveram um efeito baixo a moderado na variação, mas sua influência agregada foi responsável por 56% da variância da liderança transformacional e 26% da variância da eficácia da liderança gerencial. Nosso estudo apoiou a consideração do mérito devido à implementação de controles como idade e experiência gerencial, a utilização de uma medida longitudinal de eficácia e a mitigação da variância comum do método através do uso de medidas de diferentes fontes para preditores e critérios.

PALAVRAS-CHAVE

Traços de personalidade, Liderança transformacional, Inteligência emocional, Eficácia da liderança, Desempenho gerencial.

¹Princess Sumaya University for Technology, Amman, Jordan

²COMSATS University Islamabad, Islamabad, Pakistan

³California Institute of Advanced Management (CIAM) and Georgetown University, Washington, DC, USA

⁴University Giustino Fortunato, Benevento, Italy

Recebido: 09/10/2023.

Revisado: 24/10/2023.

Aceito: 03/11/2023.

Publicado: 28/02/2024.

DOI: <https://doi.org/10.15728/bbr.2022.1349.pt>



This Article is Distributed Under the Terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International License

Impact of Big 5 Personality & Intelligence on Transformational Leadership Process and Managerial Performance: A Case of the Middle East Gulf Region

ABSTRACT

The objective of this study was to investigate the impact of emotional intelligence (EI) and the Big Five personality traits on the attainment of success in leadership positions within hospital administration. The researchers predicted the association between emotional intelligence (EI) and neuroticism, anticipating a negative link. Additionally, they projected a positive relationship between EI and the Big Five personality traits, specifically openness to experience, agreeableness, openness to new ideas, and extraversion. The primary objective of this study is to fill a void in the existing body of research by examining the relationship between personality, emotional intelligence (EI), and leadership effectiveness and performance. Our results indicate that the association between individual differences, leadership, and performance exist. This study did not examine the firm's performance metrics, but the disturbances' absorption of measurement errors in the endogenous regressors, which are independent of the exogenous, and minimize coefficient estimate biases as held by (Antonakakis et al., 2020). Individual predictors had a low to moderate effect on variation, but their aggregate influence accounted for 56% of transformational leadership variance and 26% of management leadership effectiveness variance. Our study supported merits consideration due to the implementation of controls such as age and managerial experience, the utilization of a longitudinal measure of effectiveness, and the mitigation of common method variance through the use of measures from different sources for predictors and criteria.

KEYWORDS

Personality traits, Transformational leadership, Emotional intelligence, Leadership effectiveness, Managerial performance.

1. INTRODUÇÃO

Quem deveria deter o poder? Esse problema é generalizado, com quase todos os países, organizações, grupos e instituições em todo o mundo envolvidos de alguma forma. A trajetória de cada comunidade será determinada pela maneira como ela responde. Hogan, (Alazzam et al., 2020a; House & Mitchell, 1974) argumenta que, na ausência de identificação da solução apropriada para um problema, poderão surgir consequências adversas, como contração econômica, diminuição da eficiência organizacional, falhas de equipe, declínio de receitas, derrotas militares e fracassos nacionais. A liderança inadequada foi identificada como um fator que contribui significativamente para problemas organizacionais e para a falta de sucesso entre proprietários de empresas e executivos seniores, como evidenciado por uma série de pesquisas (Yukl, 1971). A liderança inadequada tem sido associada a vários resultados indesejáveis, incluindo baixo moral, desobediência e até sabotagem industrial. A liderança eficaz é caracterizada pela capacidade de facilitar os esforços de outros na busca de um objetivo comum, bem como a capacidade de persuadir outros sobre as ações e métodos necessários (Alazzam & Alshunnaq, 2023; Alazzam et al., 2020b; Dvir et al., 2002).

Várias teorias de liderança examinam os aspectos que influenciam o processo de tomada de decisão de um líder em relação à busca de metas. De acordo com os trabalhos de (Judge et al., 2002; Luthans, 2002), é amplamente reconhecido que o estabelecimento de padrões de desempenho, a definição de um cronograma e a articulação do grau previsto de realização são elementos fundamentais do quadro inicial. De acordo com a literatura acadêmica existente, os líderes transformacionais são caracterizados pela sua capacidade de estabelecer uma visão convincente que inspire e motive eficazmente os seus seguidores, alinhando-se com as suas aspirações e crenças. O estabelecimento de metas é uma estratégia amplamente reconhecida e comumente empregada entre líderes que adotam um estilo de liderança transformacional (Youssef & Luthans, 2012).

Os elementos centrais de uma liderança bem-sucedida abrangem a utilização estratégica dos ativos financeiros da organização, o envolvimento em esforços competitivos para garantir recursos suplementares, mantendo um equilíbrio razoável entre a assunção de riscos e a expansão e mantendo o compromisso inabalável da empresa com os objetivos fundamentais, como satisfação do cliente e desempenho robusto de vendas (Gu et al., 2020). Um líder eficaz pode estabelecer e manter redes eficazes, tanto dentro como fora da organização. A capacidade de estabelecer e sustentar redes é crucial para a conquista de um líder. Os líderes que possuem um forte senso de paixão estão mais inclinados a motivar e encorajar seus colegas a atingirem suas capacidades máximas. Dada a importância do desempenho no trabalho, o estresse percebido e o envolvimento no trabalho como determinantes-chave do sucesso na liderança moderna, é de interesse acadêmico explorar a existência potencial de recursos de liderança baseados em características que apresentam uma alta associação com esses resultados (Hu et al., 2018).

O objetivo do estudo foi investigar o impacto da inteligência emocional (IE) e dos traços de personalidade Big Five na obtenção de sucesso em cargos de liderança na administração hospitalar. Os pesquisadores previram a associação entre inteligência emocional (IE) e neuroticismo, antecipando uma ligação negativa. Além disso, projetaram uma relação positiva entre a IE e os traços de personalidade Big Five, especificamente a abertura à experiência, a amabilidade, a abertura a novas ideias e a extroversão. O objetivo principal deste estudo é preencher uma lacuna no corpo de pesquisa existente, examinando a relação entre personalidade, inteligência emocional (IE) e eficácia e desempenho de liderança, conforme destacado por (Al Azzam, 2019; Blanch et al., 2016; Yildiz & Yildiz, 2015). O presente estudo foi realizado no contexto da região do Golfo do Oriente Médio. Uma das principais razões para a realização da presente pesquisa refere-se principalmente ao fato de que pesquisas limitadas sobre o tema personalidade, características e liderança foram conduzidas puramente no contexto do Oriente Médio e da região do Golfo devido, visto que no atual contexto global essa região é fundamental em termos de investimento e de estabilidade econômica global.

O estudo compreende cinco partes principais. A primeira delas é composta por uma introdução ao tema de pesquisa, seguida de uma revisão abrangente da literatura, e a terceira parte compreende a formulação do modelo e hipótese de pesquisa. A quarta parte consiste em resultados e discussão, e a última consiste na conclusão do estudo juntamente com suas limitações e direcionamentos futuros.

2. REVISÃO DA LITERATURA

De acordo com (House & Mitchell, 1974), o desempenho no trabalho pode ser definido como o conjunto de comportamentos ou atos que contribuem para o alcance dos objetivos organizacionais. Segundo (Kelloway et al., 2013), o desempenho profissional de um indivíduo pode ser delineado em três componentes principais: desempenho de tarefas, desempenho ambiental e comportamento

de trabalho contraproducente (CTC). A inclusão do desempenho contextual, abrangendo funções que estão fora do âmbito das descrições de cargos, não constitui um recurso para as organizações. Conseqüentemente, o presente estudo prioriza o desempenho da tarefa como ponto focal, dada a sua proeminência histórica no discurso acadêmico (Burns, 1978; French & Raven, 1959). A obtenção do sucesso na tarefa depende da aptidão para o planejamento estratégico e das habilidades organizacionais, o calibre da tarefa em si, o compromisso de alguém em alcançar os resultados desejados e a eficiência com que a tarefa é executada. Para auxiliar efetivamente os membros da equipe no alcance das metas e objetivos da empresa, um líder proficiente deve possuir um conjunto de habilidades essenciais. Estudos anteriores examinaram a associação entre o sucesso no local de trabalho e vários fatores, como a inteligência emocional (IE), os traços de personalidade Big Five, o empenho no trabalho e o stress (Alazzam et al., 2023; Alok, 2014). De acordo com uma meta-análise realizada por (Si & Wei, 2012), observou-se que a inteligência emocional (IE) tem um impacto comparativamente mais lento no sucesso no trabalho quando comparada aos traços de personalidade Big Five. Essa descoberta foi consistente em vários métodos de medição da inteligência emocional (i.e., baseado em habilidade ou característica) e diversas abordagens para medir o sucesso da tarefa (ou seja, autoavaliação, classificação por pares, classificação por supervisor ou avaliação objetiva).

2.1. TRAÇOS DE PERSONALIDADE

Uma abordagem eficaz para obter insights sobre a aplicação das teorias da personalidade na pesquisa empírica é examinar as contribuições de teóricos influentes dentro da disciplina. A perspectiva psicanalítica de Freud sobre a personalidade abrangia três componentes distintos, a saber, o Id, o ego e o superego (Gu et al., 2018). Purvanova et al. (2006) afirmaram que a personalidade serve para resolver conflitos internos. Rogers investigou o fenômeno da reconciliação da identidade de alguém e a necessidade inerente de alinhar a autopercepção de alguém com sua compreensão consciente da realidade (Skarlicki & Latham, 1997). O modelo de personalidade proposto por De Vries (2012) e Saleh et al. (2020) classifica as pessoas com base em seus níveis de Neuroticismo e introversão/extroversão.

Atualmente, existe uma falta de consenso sobre a definição precisa do termo “personalidade” (Gillet & Vandenberghe, 2014). Pesquisadores da personalidade afirmam que diversas metodologias estão disponíveis para delinear as qualidades de um indivíduo. De acordo com Vollrath (2000), personalidade pode ser definida como padrões duradouros de comportamento e autorrelacionamento. Young et al. (2018) definem personalidade como um conjunto estável de características e tendências que contribuem para o comportamento psicológico dos indivíduos, exibindo continuidade ao longo do tempo. Esses atributos não são influenciados apenas por pressões sociais e biológicas imediatas, e torná-los complexos para compreender o caráter de um indivíduo pode ser considerado um indicador confiável de suas reações potenciais em situações específicas. As definições de personalidade geralmente enfatizam as características duradouras de um indivíduo (Judge & Ilies, 2002), estabelecendo traços de personalidade como indicadores valiosos no exame do comportamento humano.

O conceito de traços foi inicialmente reconhecido como atributos individuais intrínsecos nas primeiras investigações acadêmicas sobre liderança (Angelo et al., 2004). Há uma falta de consenso entre os pesquisadores de liderança sobre a relevância contemporânea da ideia do Grande Homem, a qual sustentava que os traços de personalidade eram inerentes e imutáveis desde o nascimento (Brown, 1967; Fiedler, 1967). Em 1948, Stogdill conduziu uma investigação abrangente composta por 124 estudos de pesquisa distintos com o objetivo de examinar os atributos comuns exibidos

pelos líderes. O foco fundamental dessas investigações foi distinguir entre as características dos líderes e dos seguidores (Stogdill, 1948). Segundo Stogdill, existe uma correlação positiva entre adaptabilidade, extroversão, domínio e qualidades de liderança.

Além disso, postula-se que os líderes possuem um maior nível de quociente de inteligência (QI) em comparação com seus seguidores. Na verdade, Stogdill não conseguiu identificar especificamente quaisquer atributos de liderança universalmente aplicáveis. A investigação de Stogdill sugere que o desenvolvimento de competências de liderança não pode ser atribuído a uma fórmula única e universalmente aplicável. Pesquisadores como Bamford et al. (2013) elogiaram o modelo de cinco fatores por sua capacidade de manter consistência em muitas estruturas teóricas e contextos culturais. Walumbwa e Schaubroeck (2009) observaram que o paradigma das Big Five tem sido usado em várias circunstâncias e linguagens. As qualidades da personalidade Big Five, nomeadamente a extroversão, a agradabilidade, a conscienciosidade, a abertura e o neuroticismo, constituem uma estrutura amplamente reconhecida no campo da psicologia da personalidade, e vários estudos produziram descobertas indicando que certos traços de personalidade podem servir como preditores confiáveis do nível de realização de alguém em um contexto profissional (De Vries, 2012; Judge et al., 2002).

2.2. TRAÇOS DE PERSONALIDADE E INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Os psicólogos dedicaram muito tempo e esforço para elucidar o amálgama preciso de características e qualidades que podem antecipar o comportamento de um indivíduo (Bono & Judge, 2004). Houve desacordo inicial entre os primeiros pesquisadores no campo da inteligência emocional (IE) sobre sua conceituação como uma mera extensão de traços de personalidade examinados anteriormente. No entanto, novas investigações empíricas conduzidas por Deinert et al. (2015) e Grijalva et al. (2015) buscaram esclarecer essa questão. Em um estudo abrangente foram examinadas as associações entre vários parâmetros, incluindo inteligência emocional (IE), ambivalência profissional, traços de personalidade, autoeficácia na tomada de decisões profissionais e apoio social percebido. Em seu estudo, Di Fabio e Saklofske (2014) examinaram uma amostra de 361 estudantes matriculados na Universidade de Florença. Os pesquisadores descobriram que a inteligência emocional (IE) contribuiu com uma quantidade substancial de poder explicativo adicional, além daquilo que já foi explicado pelos traços de personalidade, em conexão tanto com a tomada de decisões profissionais quanto com a autoeficácia. Essa descoberta foi relatada na página 177 de sua publicação. O estudo realizado por Di Fabio e Saklofske (2014) revelou uma correlação substancial entre a estabilidade emocional e as dificuldades de emprego emocionais e relacionadas com a personalidade abrangidas pelas Big Five. Existem evidências empíricas que estabelecem uma conexão entre inteligência emocional (IE) e liderança eficaz. Graen e Uhl-Bien (1995) e Greco e Kraimer (2020) afirmam que liderança e IE são assuntos que passaram por extensa investigação e discurso no domínio das ciências organizacionais. Os pesquisadores estão atualmente investigando variáveis não cognitivas que têm o potencial de prever as inclinações comportamentais de um indivíduo. Essa linha de investigação foi motivada por estudos anteriores, como o trabalho realizado por Blake et al. (2022), que estabeleceu uma correlação entre inteligência e habilidades de liderança.

2.3. A RELAÇÃO ENTRE IE E LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL

A importância da teoria da liderança transformacional no domínio das ciências organizacionais tem atraído a atenção de numerosos investigadores Prati et al. (2003), Rooy e Viswesvaran (2004) e Skinner e Spurgeon (2005). Os autores Avolio, Dum Dum e Avolio descobriram que existe uma

forte associação entre liderança transformativa superior e melhor desempenho dos subordinados, como evidenciado por muitas meta-análises conduzidas por Walter et al. (2011). Foram realizados estudos empíricos limitados sobre os fatores que contribuem para a liderança transformadora, apesar da sua evidente importância na obtenção de resultados organizacionais (Miao et al., 2017). Numerosos estudos estabeleceram uma correlação entre o quociente de inteligência (QI) de um líder e os traços de personalidade e sua proficiência em assumir os papéis de um líder transformacional e de um líder eficaz (Di Fabio & Saklofske, 2014; Cavazotte et al., 2012). No entanto, persistem várias questões, particularmente no que diz respeito à relação entre QI e inteligência emocional (QE) (Prati et al., 2003; Rooy & Viswesvaran, 2004; Skinner & Spurgeon, 2005). A pesquisa sobre a correlação entre inteligência emocional (QE) e liderança às vezes falha ao considerar a presença de erros de medição ou ao controlar simultaneamente os fatores de aptidão e personalidade (Petrides et al., 2007). As limitações impostas aos desenhos de investigação podem representar desafios significativos, pois têm o potencial de distorcer significativamente os resultados relatados relativos aos impactos de novos preditores, particularmente nos casos em que existe uma correlação entre preditores existentes e novos. A presença de coeficientes tendenciosos em estudos que investigam a relação entre inteligência emocional e liderança transformativa levanta preocupações quanto à credibilidade dos resultados e às implicações práticas propostas pelos estudiosos O'Boyle et al. (2011) e Walter et al. (2011).

As implicações teóricas e sugestões práticas são comprometidas devido à falha na adesão aos padrões de prática baseados em evidências (Hjalmarsson & Dãderman, 2020; Miao et al., 2017). Este estudo investiga o impacto da inteligência emocional na liderança transformacional e no desempenho eficaz dos líderes na gestão de unidades de trabalho. Também considera uma gama abrangente de diferenças individuais, identificadas na literatura existente, que servem como preditores de liderança, como inteligência e o modelo de cinco fatores. Além disso, foi utilizada uma avaliação de inteligência emocional bem estabelecida que tem sido discutida com destaque em artigos acadêmicos (Siegling et al., 2014). Em contraste com os líderes transacionais, os líderes transformacionais são vistos como agentes de transformação construtiva dentro dos seus negócios e comunidades (O'Boyle et al., 2011). Esses indivíduos, comumente chamados de exemplares de comportamento, podem oferecer aos seus seguidores uma nova perspectiva. Consequentemente, há uma elevação no moral, um aumento na motivação e um estímulo aos seguidores para alcançar feitos e conquistas mais significativas (Hana & Kirkhaug, 2014). Bono et al. (2014) assim como Broome (2013) delinearão quatro constituintes fundamentais da liderança transformadora. Os líderes carismáticos exercem uma profunda influência sobre os seus seguidores, gerando um forte desejo de imitar as suas ações, adotar as suas crenças e copiar o seu comportamento. Os líderes que motivam eficazmente os seus seguidores a perseguir objetivos ambiciosos e a fazer contribuições significativas para a melhoria da sociedade são comumente chamados de “inspirações motivacionais”. No entanto, existe uma correlação entre estimulação intelectual e líderes que inspiram (Rodell & Judge, 2009).

A literatura sugere que a eficácia da liderança Appelbaum et al. (1999), Avolio e Bass (1995) e Silins (1994), satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e intenções de sair, bem como outros aspectos, foram extensivamente estudados (Coxen et al., 2016). Além disso, descobriu-se que os líderes apresentam níveis mais elevados de traços de inteligência emocional (IE) em comparação com os seus subordinados. Ademais, a pesquisa mostrou uma correlação positiva entre o traço IE e traços de personalidade, como extroversão, agradabilidade, consciência e abertura (Gorjian & Finkelman, 2016). A eficácia dos executivos é influenciada pelos níveis de suas características de inteligência executiva (IE). Consequentemente, pode-se inferir que

3. MODELO DE PESQUISA

Com base no extenso estudo da literatura, o seguinte modelo de pesquisa foi adaptado de Cavazotte et al. (2012) (Figura 1).

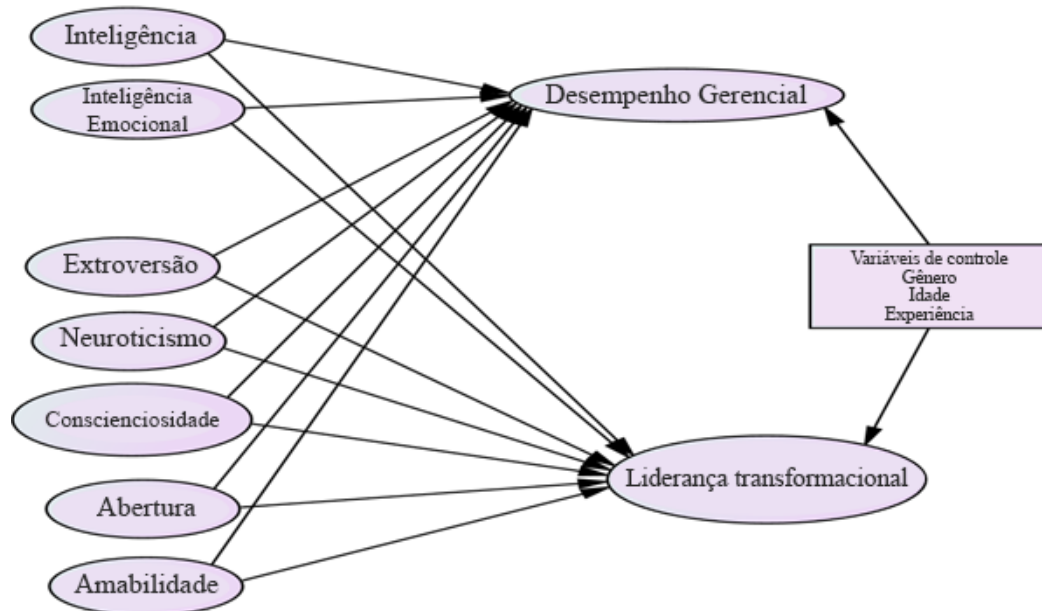


Figura 1. Modelo de Pesquisa

Fonte: Adaptado de Cavazotte et al. (2012)

3.1. PESQUISAR HIPÓTESES

Com base na revisão da literatura e no modelo de pesquisa, foram desenvolvidas as seguintes hipóteses para esta pesquisa:

- H1. A inteligência de um líder impacta positivamente a liderança transformacional.
- H2. A Extroversão de um líder impacta positivamente a liderança transformacional.
- H3. A consciência de um líder impacta positivamente a liderança transformacional.
- H4. A disposição de um líder em relação à abertura para novas experiências impacta positivamente a liderança transformacional.
- H5. A agradabilidade de um líder impacta positivamente a liderança transformacional.
- H6. O neuroticismo de um líder impacta negativamente a liderança transformacional.
- H7. A inteligência emocional de um líder impacta positivamente a liderança transformacional.
- H8a. A inteligência do líder medeia os efeitos da liderança transformacional no desempenho gerencial.
- H8b. Os traços de personalidade de um líder medeiam os efeitos da liderança transformacional no desempenho gerencial.
- H8c. A inteligência emocional de um líder medeia os efeitos da liderança transformacional no desempenho gerencial.

4.1. COLETA E PROCEDIMENTO DE DADOS

8

Os dados para a presente pesquisa foram coletados por meio de questionários de pesquisa, com uma amostra composta por 341. Todas as questões foram avaliadas em escala Likert de 5 pontos, exceto aquelas relacionadas à inteligência, as quais são compostas por perguntas do GMAT¹. As questões estavam relacionadas ao teste das habilidades cognitivas dos gestores, já que essas questões são normalmente utilizadas em testes padronizados pelas universidades e muitas das empresas nas quais os entrevistados trabalhavam. Demonstrou-se que tais testes têm uma forte correlação com o QI (particularmente quando a não linearidade é considerada (Frey & Detterman, 2004). Essas descobertas dão credibilidade ao uso de proxies (Ree & Carretta, 1994) no estabelecimento de uma ligação causal entre o QI e os resultados individuais.

Ao empregar essa metodologia, foi conduzida com sucesso uma análise abrangente para avaliar o impacto mundial de cada variável em muitas dimensões da liderança transformadora, ao mesmo tempo em que mitigava o potencial de distorção de dados. Para contabilizar o erro de medição, impusemos uma restrição à variância dos distúrbios, especificamente $(1 - r_i) \sigma^2$, para variáveis de indicador único, como desempenho, inteligência emocional, inteligência, os cinco grandes traços de personalidade e controles. Aqui, r_i representa uma estimativa da confiabilidade do indicador, medida pelo alfa de Cronbach, e σ^2 denota a variância observada. Para abordar a questão potencial da endogeneidade, foram utilizadas diferenças individuais estáveis como variáveis instrumentais. Foi permitida a correlação entre os resíduos das variáveis dependentes e endógenas, conforme sugerido por Alogoskoufis e Smith (1991). O teste subsequente de normalidade multivariada produziu um resultado significativo ($p < 0,001$) apesar da falta de assimetria e curtose substanciais observadas em todas as variáveis contínuas. Para mitigar o viés decorrente da não normalidade, os modelos de equações estruturais foram reestimados usando os escores normais em vez dos dados originais. A estimativa dos parâmetros da modelagem de equações estruturais (SEM) foi realizada utilizando Lisrel 8.80.

Inicialmente, foram enviados 900 questionários via link online para profissionais que atuam na alta e média gestão em empresas internacionais com atuação no Oriente Médio e na região do Golfo. Após vários e-mails e mensagens de acompanhamento, recebemos apenas 341 perguntas respondidas, e isso representa uma taxa de resposta de 37%. Foram omitidos os nomes dos entrevistados e suas organizações devido a preocupações de privacidade deles. Os detalhes da demografia são apresentados na Tabela 1.

Quase dois terços dos entrevistados eram do sexo masculino, trabalhando em níveis médios e superiores de gestão, possuíam mais de 10 anos de experiência profissional e tinham idade superior a 30 anos, o que não surpreende, dada a natureza das suas funções em geral. Para testar o modelo, foram utilizadas abreviaturas para cada uma das variáveis, que estão listadas no Quadro 1.

¹ Graduate Management Admission Test

Tabela 1
Demografia do estudo

Sexo	Porcentagem	Frequência
Masculino	72%	245
Feminino	28%	96
Posição na Organização	Porcentagem	Frequência
Diretor(a)	6%	21
Cargo de gerenciamento sênior	20%	68
Cargo de gerenciamento de nível médio	49%	167
Posição de gerenciamento operacional	25%	85
Experiência Industrial	Porcentagem	Frequência
Mais de 20 anos	36%	123
10 a 15 anos	41%	140
5 a 10 anos	20%	68
1 a 5 anos	3%	10
Faixa etária	Porcentagem	Frequência
Acima de 50	37	126
40 a 50	21	71
30 a 40	38	130
20 a 30	4	14

Nota. Fonte: elaborado pelos autores (2023).

Quadro 1
Abreviaturas das variáveis

Variável	Abreviação
Sexo	Sex
Experiência	Exp
Idade	Ida
Abertura	Abt
Conscienciosidade	Cons
Neuroticismo	Neut
Extroversão	Ext
Agradabilidade	Agrad
Inteligência	Intl
Inteligência emocional	EmIntl
Liderança transformacional	LidTr
Desempenho gerencial	DsGer

Os coeficientes alfa de Cronbach calculados para cada item foram os seguintes: extroversão ($\alpha = 0,73$), conscienciosidade ($\alpha = 0,76$), agradabilidade ($\alpha = 0,73$), abertura para novas experiências ($\alpha = 0,72$), Neuroticismo ($\alpha = 0,71$), e inteligência emocional ($\alpha = 0,81$). Os itens foram avaliados por meio de uma escala Likert de cinco pontos. A mensuração dos atributos de liderança exibidos pelos gestores foi realizada por meio de um conjunto de vinte questões derivadas do componente transformacional do modelo de Liderança Multifatorial. A mensuração dos itens relativos à liderança transformacional foi realizada por meio de uma escala Likert de cinco pontos. A escala produziu um valor de confiabilidade composta de 0,89. Os valores do alfa de Cronbach para diferentes componentes dos traços de personalidade estão acima do limite de 0,70 sustentado por Blake et al. (2022) e Schaufeli (2021).

O estudo examinou vários modelos hierárquicos para avaliar o impacto das disparidades na inteligência, inteligência emocional, e outras características sobre a probabilidade de um líder ou gestor exibir qualidades transformadoras genuínas. A fase inicial do nosso estudo foi um exame do impacto de diversas variáveis independentes no resultado, nomeadamente, experiência do gestor, idade e género. Modelos de múltiplas camadas foram examinados a fim de verificar as interconexões entre inteligência, traços de personalidade, inteligência emocional, e seu impacto na eficácia da liderança e gestão transformacional. Inicialmente, foram empreendidos esforços de pesquisa para investigar a potencial associação entre variáveis demográficas e os construtos de liderança transformativa e desempenho gerencial. Posteriormente, foi realizada uma análise para verificar até que ponto o resultado do qui-quadrado variou ao longo das diferentes fases, examinando especificamente a influência de cinco atributos psicológicos, com ênfase específica na compreensão intelectual e emocional.

Também levamos em consideração um modelo completo que não leva em conta qualquer potencial imprecisão de medição. A Tabela 2 apresenta a estatística descritiva e correlação de Pearson. As Tabelas 3 e 4 apresentam os coeficientes de caminho e resultados de ajuste do modelo, respectivamente. O modelo que incluiu apenas as variáveis de controle demonstrou nível de ajuste satisfatório, conforme indicado por um valor qui-quadrado e índices de ajuste alinhados com os benchmarks comumente recomendados (Deutsch, 2012; Preacher & Hayes, 2008). Com base nas correlações múltiplas quadradas das variáveis endógenas, pode-se inferir que os determinantes exógenos são responsáveis por aproximadamente 21% da variabilidade observada na liderança transformacional e no desempenho gerencial. Os resultados do estudo também validaram a confiabilidade do método de classificação utilizado para avaliar a liderança transformativa.

Os índices de ajuste sofreram mais melhorias. Consistente com as conclusões da fase anterior, as correlações múltiplas quadradas para desempenho gerencial e liderança transformacional foram determinadas como 0,53 e 0,60, respectivamente. O significado atribuído às características da liderança transformacional manteve-se constante ao longo dos resultados. A inclusão da inteligência como variável preditora tornou inconsequente o impacto de outras qualidades de personalidade nas variáveis dependentes. A eficácia da liderança transformacional é influenciada positivamente por fatores como experiência gerencial, consciência e inteligência. Embora a presença desses fatores semelhantes tenha impactado positivamente no desempenho gerencial, vale ressaltar que o Neuroticismo continuou a exercer influência prejudicial.

Tabela 2*Estatísticas descritivas e correlações de Pearson*

Variável	Média	DP	Sex	Exp	Ida	Abt	Cons	Neut	Ext	Agrad	Intl	IntlEm	LidTr
Sex	0,70	0,35	–										
Exp	7,54	4,62	0,53**	–									
Ida	31,42	6,10	0,01	-0,11	–								
Abt	4,85	0,40	-0,13	0	-0,05	-0,72							
Cons	4,31	0,43	-0,02	-0,11	-0,61	0,14	-0,76						
Neut	2,00	0,43	0,21	-0,51	0,01	0	0,04	-0,71					
Ext	3,94	0,45	0,13	0,21	-0,38	0,30**	0,30**	-0,20	-0,71				
Agrad	2,12	0,44	-0,1	0,10	-0,02	0,19*	0,41	-0,01	0,30**	-0,73			
Intl	3,80	1,27	-0,04	-0,02	-0,30**	0,30**	0,03	-0,22	-0,04	-0,20*	–		
IntlEm	4,00	0,35	0,03	0,12	-0,06	0,06	0,06	-0,47**	0,02	0,32**	0,30**	-0,81	
LidTr	2,99	0,83	0	0,36**	-0,28**	0,29**	0,31**	-0,15	0,25**	0,05	0,50**	0,30*	-0,89
DsGer	79,70	8,12	-0,20	0,49**	-0,27*	0,30**	0,40**	-0,20**	0,30**	0,13	0,36**	0,29**	0,63**

Os índices de confiabilidade para escalas de medição são relatados na diagonal (alfa de Cronbach), dummy de gênero codificado (masculino= 1, feminino= 0), **0,01, *0,05.

Nota. Fonte: elaborada pelos autores (2023).

Tabela 3*Coefficientes de caminho para modelos aninhados, começando com variáveis de controle.*

Variáveis	Modelo 1		Modelo 2		Modelo 3		Modelo 4		Modelo 5	
	Variáveis de controle		Traços de personalidade		Inteligência		Inteligência emocional		Modelo completo com erro de medição	
	LT	DG	LT	DG	LT	DG	LT	DG	LT	DG
Sex	0,07	-0,10	0,20*	0,03	0,21	0	0,20	0,05	0,11	-0,04
Exp	-0,24**	-0,16*	-0,14	-0,30	-0,12	0	-0,10	0,04	-0,10	-0,04
Ida	0,40***	0,41***	0,39***	0,41***	0,41***	0,56***	0,37***	0,38***	0,35***	0,38***
Abt			0,50***	0,42***	0,18	0,15	0,14	0,09	0,14	0,11
Cons			0,41***	0,48***	0,33**	0,41***	0,39**	0,47**	0,25***	0,34***
Neut			-0,21**	-0,39***	-0,09	-0,26**	-0,27	-0,52	-0,12	-0,22**
Ext			-0,22	-0,10	0,05	0,07	-0,10	-0,11	0,07	0,10
Agrad			-0,23*	-0,14	-0,05	0,01	0,1	0,31	0,02	0,08
Intl					0,36**	0,31**	0,50**	0,47*	0,40***	0,29***
IntlEm						-0,30	-0,36	-0,07	0	

Nota. Fonte: elaborada pelos autores (2023).

Tabela 4*Índices de ajuste para modelos aninhados, começando pelas variáveis de controle.*

Variáveis	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4
χ^2	161,64	81,13	59,96	60,30
gl	65	59	49	53
p (χ^2)	0	0,03	0,20	0,21
GFI	0,9	0,94	0,95	0,95
AGFI	0,80	0,79	0,75	0,78
RMSEA	0,07	0,03	0,02	0,03
CFI	0,96	0,99	0,99	0,99
<i>Qd. correlação múltipla</i>				
Liderança Transf. (LT)	0,30	0,70	0,45	0,61
Desempenho Ger. (DG)	0,30	0,70	0,70	0,61
$\Delta\chi^2$		74,20	11,76	2,30
p ($\Delta\chi^2$)		0	0,01	0,29

Nota. Fonte: elaborada pelos autores (2023).

A adição final do paradigma foi a inteligência emocional. Nenhuma correlação significativa foi estabelecida entre o novo preditor e a liderança ou desempenho transformador. Results for the transformative leadership assessment technique have not changed. O parágrafo anterior mostrou efeitos preditivos semelhantes sobre desempenho e liderança. A única relação que diminuiu foi entre o desempenho e o neuroticismo. Embora a experiência gerencial permanecesse importante, conscienciosidade e inteligência aumentaram em valor. O modelo 5 mostra viés devido à negligência do erro de medição. Algumas das 20 estimativas de coeficientes aumentaram, embora a maioria tenha diminuído. Vários coeficientes mudaram de sinal e um alcançaram significância estatística. Esses ajustes podem produzir resultados que diferem significativamente do Modelo 4. Nossa análise sugere que a caracterização inadequada dos erros de medição e a remoção do QI e das atitudes como variáveis de controle podem levar a estimativas errôneas do modelo. Modelamos inteligência emocional, inteligência e os cinco componentes como variáveis exógenas em nossa pesquisa, enfatizando sua importância. Mesmo depois de todas essas medições, apenas H1 e H3, os impactos cruciais, foram confirmados.

A influência agregada dos fatores independentes nas qualidades de liderança transformacional é normalizada na Tabela 5. Experiência de gestão, consciência e intelecto foram os únicos traços de liderança com benefícios estatisticamente significativos. A inteligência teve um tamanho de efeito maior que as outras variáveis, embora suas magnitudes fossem semelhantes. Usando uma estrutura hierárquica, examinamos como a inteligência emocional afeta a liderança transformacional e o desempenho gerencial. Para obter resultados precisos e completos, consideramos traços de personalidade, QI e outros aspectos. As tabelas 6 e 7 contêm todos os dados. As descobertas corresponderam à literatura acadêmica. O ajuste do modelo melhorou quando variáveis de variação individuais foram adicionadas para reduzir o impacto da inteligência emocional na gestão e na liderança transformacional. Os coeficientes de rota que ligam a inteligência emocional aos resultados foram anulados pela inclusão das cinco qualidades de personalidade na fase final.

Tabela 5

Efeitos totais nas dimensões da liderança transformacional. A

Dimensões	Variáveis exógenas									
	SE	TS	ME	OE	CO	NE	EX	AGR	IQ	EQ
Intelectual Estimulação	0,14	-0,05	0,29***	0,16	0,29**	-0,29	-0,03	0,06	0,40**	-0,23
Individual Consideração	0,14	-0,05	0,30***	0,15	0,28**	-0,31	-0,03	0,06	0,40**	-0,25
Motivacional Inspiração	0,13	-0,04	0,28***	0,14	0,30**	-0,30	-0,03	0,06	0,37**	-0,30
Atributos	0,14	-0,05	0,36***	0,16	0,30**	-0,30	-0,03	0,06	0,42**	-0,24
Comportamentos	0,14	-0,05	0,30***	0,14	0,29**	-0,30	-0,03	0,06	0,42**	-0,24

Nota. Fonte: elaborada pelos autores (2023).

Tabela 6

Coeficientes de caminho para modelos aninhados, começando com inteligência emocional.

	Modelo 1 IE		Modelo 2 Int		Modelo 3 com Variáveis de Controle		Modelo 4 5 fatores	
	LT	DG	LT	DG	LT	DG	LT	DG
Sex	0,40***	0,41***	0,16	0,34**	0,10	0,31**	-0,30	-0,40
Exp			0,43***	0,30**	0,46***	0,29**	0,50*	0,34*
Ida					0,05	-0,10	0,20	0,09
Abt					-0,20	-0,09	-0,06	0,09
Cons					0,40***	0,40***	0,40***	0,40***
Neut							0,20	0,10
Ext							0,39**	0,47**
Agrad							-0,30	-0,49
Intl							-0,04	-0,07
IntlEm							0,22	0,44

Nota. Fonte: elaborada pelos autores (2023).

Tabela 7

Resultados para o modelo de mediação completo.

	Liderança transformacional	Desempenho gerencial	Efeitos no desempenho gerencial
Sexo	0,61	-0,39*	0,49*
Idade	-0,20	0,2	-0,12
Desempenho ger.	0,60***	-0,01	0,51***
Abertura	0,2		0,21
Conscienciosidade	0,60***		0,60***
Neuroticismo	-0,71		-0,60*
Extroversão	-0,79		-0,69
Agradabilidade	0,19		0,18
Inteligência	0,59**		0,48**

Nota. Fonte: elaborada pelos autores (2023).

Um novo modelo foi testado onde a inteligência, as cinco disposições e as variáveis afetavam diretamente a inteligência emocional para ver se ela era linearmente dependente. Os coeficientes de neuroticismo, agradabilidade e caminho de QI são significativos. A correlação múltipla quadrada entre esses dois conjuntos de variáveis foi de 0,75, indicando que os componentes posteriores explicaram grande parte da variação do DV. A regressão hierárquica padrão foi realizada primeiro com variáveis de controle, depois cinco componentes e depois inteligência. A fase piloto não encontrou correlação entre inteligência emocional e características de controle. Em seguida, inteligência e caráter explicaram a variação dos critérios. Intelectual, neuroticismo e agradabilidade tiveram coeficientes significativos ($p < 0,001$). Quando o erro de medição é ignorado, este valor de R^2 é muito inferior ao SEM (0,75), indicando viés.

Um novo modelo com canais diretos desde a liderança transformacional e controles até ao desempenho da gestão foi concebido para testar os pressupostos da mediação. Na sequência Ashton e Lee (2007), foram correlacionadas as variâncias dos erros das duas variáveis dependentes para reduzir a endogeneidade nas estimativas. A liderança transformacional e as conexões de desempenho gerencial foram causais porque os atributos humanos estáveis eram exógenos. Em geral, o modelo de mediação se ajusta aos dados. $GFI = 0,95$, $AGFI = 0,88$, $RMSEA = 0,01$, e $CFI = 0,99$ foram aceitáveis. As estatísticas bicaudais não foram significativas ($z = 64,77$, $pb < 0,17$). 0,56 correlaciona-se fortemente com liderança transformacional e desempenho gerencial. O modelo explicou grande parte da variação em ambos os DVs, enfatizando a liderança transformacional. Nossas restrições de superidentificação para descrever as hipóteses completas de mediação não foram rejeitadas, portanto a hipótese é válida. As interrupções na liderança correlacionaram-se forte e estatisticamente com o desempenho.

Isso mostra que o regressor endógeno requer dispositivos de medição (Hair et al., 2019). Recomendam-se salvaguardas, inteligência e valor p de 0,05. A correlação múltipla quadrada entre esses dois conjuntos de variáveis foi de 0,75, indicando que componentes posteriores explicaram muita variação de DV. A regressão hierárquica padrão foi realizada primeiro com variáveis de controle, depois cinco componentes e depois inteligência. A fase piloto não encontrou correlação entre inteligência emocional e variáveis de controle. Em seguida, inteligência e caráter explicaram a variação dos critérios. Intelectual, neurótico e agradabilidade tiveram coeficientes significativos ($p < 0,001$). Devemos levar em conta o erro de medição porque R^2 foi muito menor que SEM. Um novo modelo com canais diretos desde a liderança e controles transformacionais até o desempenho da gestão foi projetado para testar as suposições de mediação. Seguindo Antonakakis et al. (2020), correlacionaram-se as variâncias dos erros das duas variáveis dependentes para reduzir a endogeneidade nas estimativas. Portanto, as medidas são razoáveis.

4.3. DISCUSSÃO

Nossas descobertas demonstram que os resultados organizacionais mostram que o comportamento transformador afeta diretamente a eficácia da liderança e afeta indiretamente os atributos individuais. Depois de avaliar todos os fatores de controle e substantivos, inteligência e conscienciosidade parecem afetar a liderança transformadora e indiretamente a eficácia da liderança. A experiência de gestão afetou a liderança transformadora e a eficácia, apesar de o neuroticismo ter afetado apenas esta última. A associação entre inteligência emocional e liderança transformadora foi estatística. Ajustar o QI e o caráter diminuiu o efeito.

Este estudo é o primeiro a examinar como a inteligência afeta a liderança transformadora e a eficácia da liderança em uma amostra de gestores de uma única empresa, usando medidas avaliadas pelos subordinados e critérios de desempenho objetivos, práticos e amplos. Nossas descobertas

sugerem que o intelecto é um preditor subestimado da liderança transformacional e do sucesso organizacional, acrescentando aos estudos sobre diversidade. Mais pesquisas sobre processos explicariam como talentos orientados pela inteligência, como a solução criativa de problemas e o pensamento estratégico, afetam a liderança transformadora. Para complementar a pesquisa de variação individual, investigou-se esse processo em um ambiente culturalmente único e avaliaram-se seus efeitos no desempenho organizacional por meio da liderança transformacional.

Verificou-se que a conscienciosidade é mais importante do que o esperado para a liderança transformacional e a eficácia da liderança em profissões gerenciais, enquanto o neuroticismo é prejudicial. Tais descobertas diferem ligeiramente das anteriores de Bono e Judge (2004) enquanto completamente alinhados àqueles de Cavazotte et al. (2012). Bono e Judge (2004) descobriram que extroversão, abertura e consciência previam potencial de liderança. Bono e Judge (2004) encontraram extroversão na liderança transformativa, o que reduziu a conscienciosidade. Os valores revelados por Judge et al. (2002) são surpreendentemente semelhantes aos primeiros resultados da nossa matriz de correlação para os cinco componentes e liderança transformacional. Neste estudo, controlamos o contexto organizacional, a experiência, a inteligência, o gênero e a idade dos líderes para investigar mais detalhadamente essas associações. Nessas condições, apenas a conscienciosidade levou a uma liderança transformacional eficaz. Nossas descobertas que associam consciência à liderança transformacional são apoiadas por fortes estudos sobre avanço profissional (Deinert et al., 2015; Grijalva et al., 2015; Hana & Kirkhaug, 2014; Harms & Credé, 2010).

Pode ser difícil inspirar, estimular, motivar e cuidar de seguidores qualificados quando as relações de trabalho crescem e os objetivos corporativos se tornam mais complexos. Essa inclinação pode ter sido influenciada pela cultura empresarial, uma vez que foi analisada apenas uma organização. Reconfirmar essas descobertas requer mais pesquisas usando o mesmo método. A falta de provas que liguem a inteligência emocional ao QI deve ser vista como uma investigação exploratória num novo campo, e não como uma prova contra ela. Nossas descobertas sublinham a necessidade de empregar controles adequados ao estudar a inteligência emocional na liderança porque a omissão de fatores como a simpatia, personalidade e a experiência podem inflar os resultados empíricos, colocando as conclusões em dúvida. A inteligência emocional prevê a liderança transformadora e a eficácia da liderança melhor do que outros fatores, mas outras variações individuais devem ser consideradas. Foi testado um novo modelo que liga liderança transformacional, controles e desempenho de gestão para apoiar pressupostos de mediação. Seguindo Antonakakis et al. (2020), correlacionamos as variâncias de erro das duas variáveis dependentes para diminuir a endogeneidade da estimativa. Em geral, o modelo de mediação ajusta os dados. O GFI, AGFI, RMSEA, e CFI foram satisfatórios, contudo as estatísticas bicaudais não o foram ($2 = 64,77$, $pb 0,17$). Uma correlação de 0,56 entre liderança transformadora e desempenho gerencial é boa. Centrando-se na liderança transformativa, o modelo explicou muita variação em ambos os DVs. Os dados apoiam a hipótese. O conflito e o desempenho da liderança estavam estatisticamente conectados. Todavia, a relação entre o conflito e o desempenho da liderança requer uma avaliação externa, indicando a necessidade de análise do regressor endógeno.

5. CONCLUSÃO

A métrica de desempenho da empresa não pôde ser avaliada neste estudo, mas potenciais vieses nas estimativas dos coeficientes são minimizados pela absorção dos erros de medição das perturbações nos regressores endógenos, que são independentes dos regressores exógenos (Antonakakis et al., 2020). Embora cada fator de previsão tenha tido um impacto modesto a moderado na variação, sua influência combinada foi responsável por 56% da variação da liderança

transformacional e 26% da variação da eficácia da liderança gerencial. Nossas análises mostram que diferenças individuais, liderança e desempenho estão interligados, e controles como idade e experiência gerencial, uma medida longitudinal de eficácia e medidas de diferentes fontes para preditores e critérios atenuam a variação comum do método. Estudiosos e acadêmicos discutem mais sobre o subtipo de inteligência emocional. Pesquisas anteriores usaram controles análogos para avaliar a validade incremental de testes de inteligência emocional (Harms & Credé, 2010; Hjalmarsson & Dâderman, 2020). Nossa análise apoia essas descobertas. Portanto, não existe nenhuma base teórica a qual implique que a inteligência emocional seja menos importante para a liderança no Médio Oriente e no Golfo do que noutros lugares. Dada a investigação atual, é prematuro concluir que a inteligência emocional é uma pré-condição para a liderança transformacional devido a restrições metodológicas.

No entanto, a inteligência emocional e a liderança são calorosamente debatidas. O neuroticismo impacta negativamente o desempenho dos líderes gerenciais, ressaltando a importância da estabilidade emocional nessas situações. A fim de determinar a influência específica da inteligência emocional e de outras características relacionadas às emoções no desempenho dos líderes organizacionais, serão necessárias mais pesquisas usando medições e metodologias de pesquisa rigorosas.

5.1. LIMITAÇÕES E DIREÇÃO FUTURA

Não foi analisada a liderança transacional apesar do seu impacto no desempenho gerencial.

Pode haver um exagero dos benefícios de desempenho da liderança transformacional, apesar de pesquisas substanciais sobre o assunto.

Nosso estudo avaliou os cinco componentes e a inteligência emocional usando a mesma técnica.

Mesmo que estes últimos sejam considerados exógenos devido a um forte viés hereditário, os efeitos comuns do método podem persistir. No entanto, as correlações entre inteligência emocional e traços de personalidade como neuroticismo e agradabilidade são muito maiores do que as dos cinco fatores, que às vezes são não significativos ou próximos de zero, sugerindo que os efeitos do método não são a principal causa da associação.

Finalmente, a estratégia de variável instrumental evitou qualquer viés de método comum entre liderança transformacional e desempenho relacionado aos julgamentos de desempenho dos subordinados.

REFERÊNCIAS

- Al Azzam, F. A. F. (2019). The adequacy of the international cooperation means for combating cybercrime and ways to modernize it. *JANUS: NET e-journal of International Relations*, 10, 64–81. <https://doi.org/10.26619/1647-7251.10.1.5>
- Alazzam, F. A. F., & Alshunnaq, M. F. N. (2023). Formation of creative thinking of a lawyer in modern conditions of development including the influence of COVID-19 pandemic. *Creativity Studies*, 16(1), 315–327. <https://doi.org/10.3846/cs.2023.16117>
- Alazzam, F. A. F., Saleh, A. J., & Aldrou, K. K. A. R. (2020a). Impact of pandemic COVID-19 on the legal regulation of world trade activity using the example of the medical supplies. *Wiadomości Lekarskie*, 73(7), 1521–1527. <https://doi.org/10.36740/WLek202007139>
- Alazzam, F. A. F., Shakhathreh, H. J. M., Gharaibeh, Z. I. Y., Didiuk, I., & Sylkin, O. (2023). Developing an Information Model for E-Commerce Platforms: A study on modern socio-economic systems in the context of global digitalization and legal compliance. *Ingénierie des Systèmes d'Information*, 28(4), 969–974. <https://doi.org/10.18280/isi.280417>

- Alazzam, F., Aldrou, K., & Salih, A. (2020b). Legal problems and challenges facing electronic commerce con-tracts and ways to overcome them in the Jordanian and comparative legislatures. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 12(9), 323–338. https://www.ijicc.net/images/vol12/iss9/12934_Alazzam_2020_E_R.pdf
- Alogoskoufis, G., & Smith, R. (1991). On error correction models: Specification, interpretation, estimation. *Journal of Economic Surveys*, 5(1), 97–128. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6419.1991.tb00128.x>
- Alok, K. (2014). Authentic leadership and psychological ownership: Investigation of interrelations. *Leadership and Organisation Development Journal*, 35(4), 266–285. <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2012-0080>
- Angelo, M., Erik, R. E., & Steven, J. L. (2004). The importance of personal and professional leadership. *The Leadership & Organization Development Journal*, 25(5), 435–451. <https://doi.org/10.1108/01437730410544755>
- Antonakakis, N., Chatziantoniou, I., & Gabauer, D. (2020). Refined measures of dynamic connectedness based on time-varying parameter vector autoregressions. *Journal of Risk and Financial Management*, 13(4), 84. <https://doi.org/10.3390/jrfm13040084>
- Appelbaum, S. H., Hébert, D., & Leroux, S. (1999). Empowerment: Power, culture and leadership—A strategy or fad for the millennium? *Journal of Workplace Learning*, 11(7), 233–254. <https://doi.org/10.1108/13665629910291929>
- Ashton, M. C., & Lee, K. (2007). Empirical, theoretical, and practical advantages of the HEXACO model of personality structure. *Personality and Social Psychology Review*, 11(2), 150–166. <https://doi.org/10.1177/1088868306294907>
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 199–218. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90035-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90035-7)
- Bamford, M., Wong, C. A., & Laschinger, H. (2013). The influence of authentic leadership and areas of worklife on work engagement of registered nurses. *Journal of Nursing Management*, 21(3), 529–540. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2012.01399.x>
- Blake, A. B., Luu, V. H., Petrenko, O. V., Gardner, W. L., Moergen, K. J., & Ezerins, M. E. (2022). Let's agree about nice leaders: A literature review and meta-analysis of agreeableness and its relationship with leadership outcomes. *The Leadership Quarterly*, 33(1), 101593. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101593>
- Blanch, J., Gil, F., Antino, M., & Rodríguez-Muñoz, A. (2016). Positive leadership models: Theoretical framework and research. *Psychologist Papers*, 37(3), 170–176.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 901–910. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.901>
- Bono, J. E., Shen, W., & Yoon, D. J. (2014). Personality and leadership: Looking back, looking ahead. In D. V. Day (Eds.), *The Oxford handbook of leadership and organizations* (pp. 199–220). Oxford University Press.
- Broome, M. E. (2013). Self-reported leadership styles of deans of baccalaureate and higher degree nursing programs in the United States. *Journal of Professional Nursing*, 29(6), 323–329. <https://doi.org/10.1016/j.profnurs.2013.09.001>

- Brown, A. (1967). Reactions to leadership. *Educational Administration Quarterly*, 3(1), 62–73. <https://doi.org/10.1177/0013161X6700300107>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Row Publishers.
- Cavazotte, F., Moreno, V., & Hickmann, M. (2012). Effects of leader intelligence, personality and emotional intelligence on transformational leadership and managerial performance. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 443–455. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.10.003>
- Coxen, L., Vaart, L., & Stander, M. W. (2016). Authentic leadership and organisational citizenship behaviour in the public health care sector: The role of workplace trust. *South African Journal of Industrial Psychology*, 42(1), a1364. <https://doi.org/10.4102/sajip.v42i1.1364>
- De Vries, R. E. (2012). Personality predictors of leadership styles and the self-other agreement problem. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 809–821. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.03.002>
- Deinert, A., Homan, A. C., Boer, D., Voelpel, S. C., & Gutermann, D. (2015). Transformational leadership sub-dimensions and their link to leaders' personality and performance. *The Leadership Quarterly*, 26(6), 1095–1120. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.08.001>
- Deutsch, E. (2012). Econometric modeling. In S. J. Smith (Ed.), *International Encyclopedia of Housing and Home* (pp. 12-25). Elsevier.
- Di Fabio, A., & Saklofske, D. H. (2014). Comparing ability and self-report trait emotional intelligence, fluid intelligence, and personality traits in career decision. *Personality and Individual Differences*, 64, 174–178. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2014.02.024>
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*, 45(4), 735–744. <https://doi.org/10.2307/3069307>
- Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. McGraw-Hill.
- French, J. R. P., & Raven, B. H. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power* (pp. 119–128). Institute for Social Research.
- Frey, M. C., & Detterman, D. K. (2004). Scholastic Assessment or g?: The Relationship Between the Scholastic Assessment Test and General Cognitive Ability. *Psychological Science*, 15(6), 373–378. <https://doi.org/10.1111/j.0956-7976.2004.00687.x>
- Gandolfi, F., & Stone, S. (2016). Clarifying leadership: High-impact leaders in a time of leadership crisis. *Review of International Comparative Management*, 17(3), 212-224.
- Gandolfi, F., & Stone, S. (2017). The emergence of leadership styles: A clarified categorization. *Review of International Comparative Management*, 18(1), 18–30.
- Gandolfi, F., & Stone, S. (2018). Leadership, leadership styles, and servant leadership. *Journal of Management Research*, 18(4), 261–269. <https://www.lasnny.org/wp-content/uploads/2018/11/Leadership-Leadership-Styles-and-Servant-Leadership.pdf>
- Gillet, N., & Vandenberghe, C. (2014). Transformational leadership and organizational commitment: The mediating role of job characteristics. *Human Resource Development Quarterly*, 25(3), 321–347. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21192>
- Gorjian, A. T., & Finkelman, J. (2016). Effects of positive leadership and flow on employee well-being through the PERMA lens. *Austin Journal of Psychiatry and Behavioral Sciences*, 3(1), 1051. <https://austinpublishinggroup.com/psychiatry-behavioral-sciences/fulltext/ajpbs-v3-id1051.php>

- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, *6*(2), 219–247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Greco, L. M., & Kraimer, M. L. (2020). Goal-setting in the career management process: An identity theory perspective. *Journal of Applied Psychology*, *105*(1), 40–57. <https://doi.org/10.1037/apl0000424>
- Grijalva, E., Harms, P. D., Newman, D. A., Gaddis, B. H., & Fraley, R. C. (2015). Narcissism and Leadership: A meta-analytic review of linear and nonlinear relationships. *Personnel Psychology*, *68*(1), 1–47. <https://doi.org/10.1111/peps.12072>
- Gu, J., Wang, G., Liu, H., Song, D., & He, C. (2018). Linking authoritarian leadership to employee creativity: The influences of leader–member exchange, team identification and power distance. *Chinese Management Studies*, *12*(2), 384–406. <https://doi.org/10.1108/CMS-10-2017-0294>
- Gu, Q., Hempel, P. S., & Yu, M. (2020). Tough love and creativity: How authoritarian leadership tempered by benevolence or morality influences employee creativity. *British Journal of Management*, *31*(2), 305–324. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12361>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, *31*(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hana, J., & Kirkhaug, R. (2014). Physicians' leadership styles in rural primary medical care: How are they perceived by staff? *Scand J Prim Health Care*, *32*(1), 4–10. <https://doi.org/10.3109/02813432.2013.874083>
- Harms, P. D., & Credé, M. (2010). Emotional intelligence and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *17*(1), 5–17. <https://doi.org/10.1177/1548051809350894>
- Hjalmarsson, A. K. V., & Dåderman, A. M. (2020). Relationship between emotional intelligence, personality, and self-perceived individual work performance: A cross-sectional study on the Swedish version of TEIQue-SF. *Current Psychology*, *41*, 2558–2573. <https://doi.org/10.1007/s12144-020-00753-w>
- House, R. J., & Mitchell, T. R. (1974). Path Goal Theory of Leadership. *Contemporary Business*, *4*(3), 81–97.
- Hu, J., Erdogan, B., Jiang, K., Bauer, T. N., & Liu, S. (2018). Leader humility and team creativity: The role of team information sharing, psychological safety, and power distance. *Journal of Applied Psychology*, *103*(3), 313–323. <https://doi.org/10.1037/apl0000277>
- Judge, T. A., & Ilies, R. (2002). Relationship of personality to performance motivation: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, *87*(4), 797–807. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.797>
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, *87*(4), 765–780. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.765>
- Kelloway, E. K., Weigand, H., McKee, M. C., & Das, H. (2013). Positive leadership and employee well-being. *Journal of Leadership & Organisational Studies*, *20*(1), 107–117. <https://doi.org/10.1177/1548051812465892>

- Klerk, S., & Stander, M. W. (2014). Leadership empowerment behaviour, work engagement and turnover intention: The role of psychological empowerment. *Journal of Positive Management*, 5(3), 28–45. <https://doi.org/10.12775/JPM.2014.018>
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organisational behavior. *Journal of Organisational Behavior*, 23(6), 695–706. <https://doi.org/10.1002/job.165>
- Miao, C., Humphrey, R. H., & Qian, S. (2017). Are the emotionally intelligent good citizens or counterproductive? A meta-analysis of emotional intelligence and its relationships with organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Personality and Individual Differences*, 116, 114–156. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2017.04.015>
- O’Boyle, E. H., Humphrey, R. H., Pollack, J. M., Hawver, T. H., & Story, P. A. (2011). The relation between emotional intelligence and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32(5), 788–818. <https://doi.org/10.1002/job.714>
- Petrides, K. V., Pita, R., & Kokkinaki, F. (2007). The location of trait emotional intelligence in personality factor space. *British Journal of Psychology*, 98(2), 273–289. <https://doi.org/10.1348/000712606X120618>
- Prati, L. M., Douglas, C., Ferris, G. R., Ammeter, A. P., & Buckley, M. R. (2003). Emotional intelligence, leadership effectiveness, and team outcomes. *The International Journal of Organizational Analysis*, 11(1), 21–40. <https://doi.org/10.1108/eb028961>
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior research methods*, 40(3), 879–891. <https://doi.org/10.3758/BRM.40.3.879>
- Purvanova, R. K., Bono, J. E., & Dzieweczynski, J. (2006). Transformational leadership, job characteristics, and organizational citizenship performance. *Human Performance*, 19(1), 1–22. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1901_1
- Ree, M. J., & Carretta, T. R. (1994). Factor analysis of the ASVAB: Confirming a Vernon-like structure. *Educational and Psychological Measurement*, 54(2), 459–463. <https://doi.org/10.1177/0013164494054002020>
- Rodell, J. B., & Judge, T. A. (2009). Can “good” stressors spark “bad” behaviors? The mediating role of emotions in links of challenge and hindrance stressors with citizenship and counterproductive behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1438–1451. <https://doi.org/10.1037/a0016752>
- Rooy, D. L., & Viswesvaran, C. (2004). Emotional intelligence: A meta-analytic investigation of predictive validity and nomological net. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 71–95. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00076-9](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00076-9)
- Saleh, A. J., Alazzam, F. A. F., Rabbo Aldrou, K. K. A., & Zavalna, Z. (2020). Legal aspects of the management of cryptocurrency assets in the national security system. *Journal of Security & Sustainability Issues*, 10(1), 235–247. [https://doi.org/10.9770/jssi.2020.10.1\(17\)](https://doi.org/10.9770/jssi.2020.10.1(17))
- Schaufeli, W. B. (2021). Engaging leadership: How to promote work engagement? *Frontiers in Psychology*, 12, 754556. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.754556>
- Si, S., & Wei, F. (2012). Transformational and transactional leaderships, empowerment climate, and innovation performance: A multilevel analysis in the Chinese context. *European Journal of Work and Organisational Psychology*, 21(2), 299–320. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2011.570445>

- Siegling, A. B., Sfeir, M., & Smyth, H. J. (2014). Measured and self-estimated trait emotional intelligence in a UK sample of managers. *Personality and Individual Differences, 65*, 59–64. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2014.01.027>
- Silins, H. C. (1994). The relationship between transformational and transactional leadership and school improvement outcomes. *School Effectiveness and School Improvement, 5*(3), 272–298. <https://doi.org/10.1080/0924345940050305>
- Skarlicki, D. P., & Latham, G. P. (1997). Leadership training in organizational justice to increase citizenship behavior within a labor union: A replication. *Personnel Psychology, 50*(3), 617–633. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1997.tb00707.x>
- Skinner, C., & Spurgeon, P. (2005). Valuing empathy and emotional intelligence in health leadership: a study of empathy, leadership behaviour and outcome effectiveness. *Health Services Management Research, 18*(1), 1–12. <https://doi.org/10.1258/0951484053051924>
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *The Journal of psychology, 25*(1), 35–71. <https://doi.org/10.1080/00223980.1948.9917362>
- Vollrath, M. (2000). Personality and hassles among university students: A three-year longitudinal study. *European Journal of Personality, 14*(3), 199–215. [https://doi.org/10.1002/1099-0984\(200005/06\)14:3<199::AID-PER372>3.0.CO;2-B](https://doi.org/10.1002/1099-0984(200005/06)14:3<199::AID-PER372>3.0.CO;2-B)
- Walter, F., Cole, M. S., & Humphrey, R. H. (2011). Emotional intelligence: Sine qua non of leadership or folderol? *Academy of Management Perspectives, 25*(1), 45–59. <https://doi.org/10.5465/amp.25.1.45>
- Walumbwa, F. O., & Schaubroeck, J. (2009). Leader personality traits and employee voice behavior: Mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety. *Journal of Applied Psychology, 94*(5), 1275–1286. <https://doi.org/10.1037/a0015848>
- Yildiz, B., & Yildiz, H. (2015). The effect of servant leadership on psychological ownership: The moderator role of perceived organisational support. *Journal of Global Strategic Management, 9*(2), 65–77. <https://doi.org/10.20460/JGSM.2015915574>
- Young, H. R., Glerum, D. R., Wang, W., & Joseph, D. L. (2018). Who are the most engaged at work? A meta-analysis of personality and employee engagement. *Journal of Organizational Behavior, 39*(10), 1330–1346. <https://doi.org/10.1002/job.2303>
- Youssef, C. M., & Luthans, F. (2012). Positive global leadership. *Journal of World Business, 47*(4), 539–547. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.01.007>
- Yukl, G. (1971). Toward a Behavioural Theory of Leadership. *Organizational Behaviour and Human Performance, 6*(4), 414–440. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(71\)90026-2](https://doi.org/10.1016/0030-5073(71)90026-2)


CONTRIBUIÇÕES DE AUTORIA

Todos os autores contribuíram na Conceituação; metodologia; formal e escrito – rascunho original. Todos os autores leram e concordaram com a versão publicada do manuscrito.

CONFLITO DE INTERESSE

Os autores declaram não haver conflitos de interesse em relação à pesquisa desenvolvida.

EDITOR-CHEFE

Talles Vianna Brugni 

EDITOR ASSOCIADO

Talles Vianna Brugni 