

O efeito moderador da liderança na relação entre a inteligência emocional em contextos profissionais e o desempenho dos colaboradores

Dissertação de Mestrado

Marlene de Fátima Medeiros Cabral

Mestrado em

Ciências Económicas e Empresariais



O efeito moderador da liderança na relação entre a inteligência emocional em contextos profissionais e o desempenho dos colaboradores

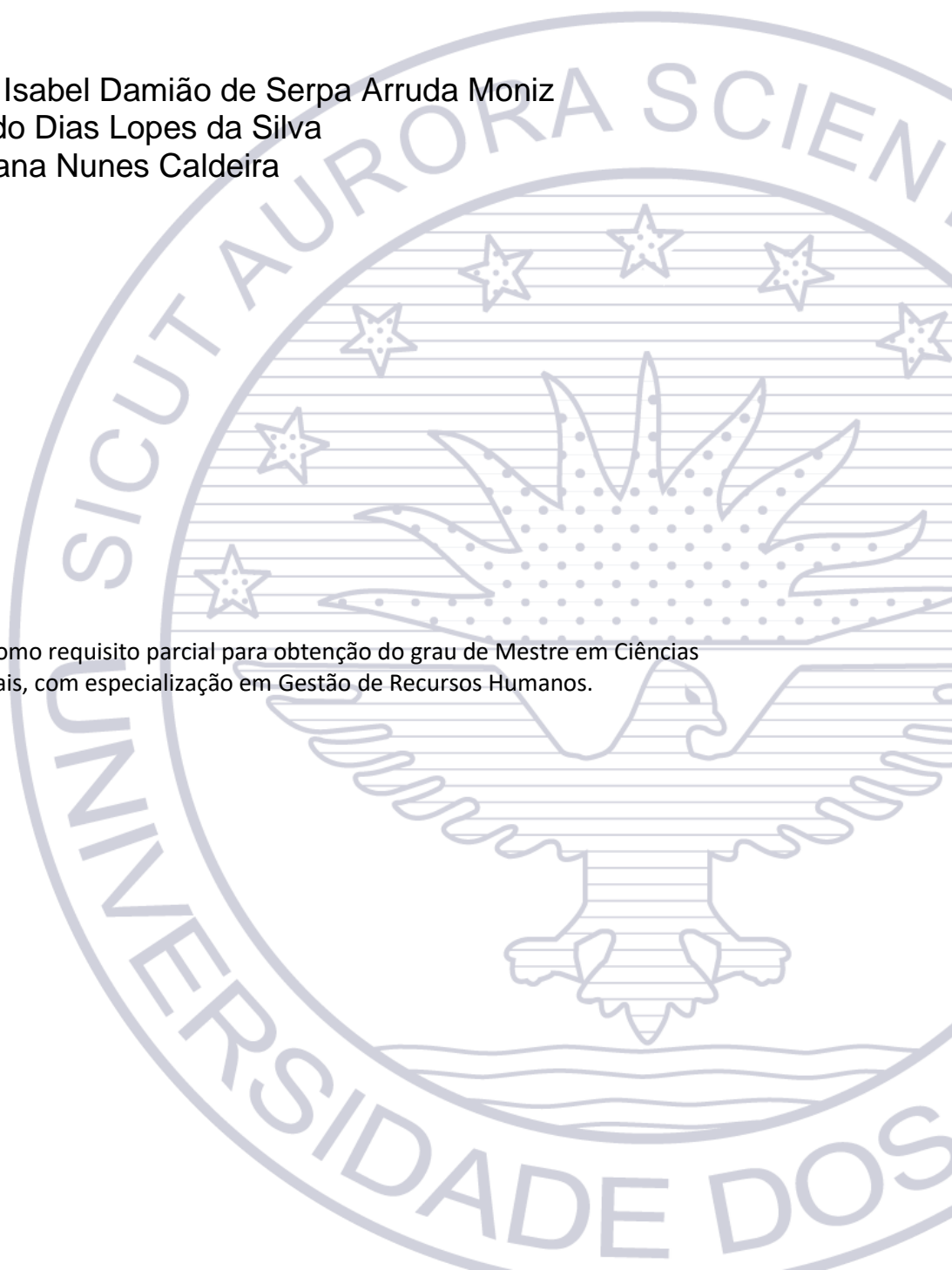
Dissertação de Mestrado

Marlene de Fátima Medeiros Cabral

Orientadores

Prof.^a Doutora Ana Isabel Damião de Serpa Arruda Moniz
Prof. Doutor Osvaldo Dias Lopes da Silva
Prof.^a Doutora Suzana Nunes Caldeira

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Ciências Económicas e Empresariais, com especialização em Gestão de Recursos Humanos.



RESUMO

Num ambiente empresarial cada vez mais relacional, a inteligência emocional é um elemento vital para os líderes e para os colaboradores lidarem com os desafios e complexidades que se encontram no ambiente de trabalho. A inteligência emocional afeta o desempenho destes profissionais, contribuindo para criar um ambiente de trabalho positivo, aumentar a produtividade e melhorar o desempenho em geral, tanto da empresa, como dos colaboradores. A presente investigação tem como propósito averiguar em que medida a inteligência emocional promove o desempenho, tanto diretamente, como através do papel mediador da liderança. Partindo de uma revisão da literatura, o estudo aplica um questionário a uma amostra de 246 indivíduos com 18 ou mais anos, que se encontram inseridos no mercado de trabalho. Os principais resultados mostram que a avaliação das próprias emoções, a avaliação das emoções dos outros, o uso das emoções e a regulação das emoções têm uma relação positiva com a inteligência emocional. A inteligência emocional tem impacto positivo na liderança organizacional e no desempenho dos colaboradores; a liderança organizacional tem impacto positivo no desempenho. Contudo, não existe um efeito mediador da liderança organizacional entre a inteligência emocional e o desempenho dos colaboradores; e por fim, o impacto da inteligência emocional sobre o desempenho dos colaboradores com o estilo de liderança liberal é consideravelmente maior do que naqueles com liderança autocrática.

Palavras-chave: desempenho dos colaboradores; inteligência emocional; liderança.

ABSTRACT

In an increasingly relational business environment, emotional intelligence is a vital element for leaders and employees to deal with the challenges and complexities found in the workplace. Emotional intelligence affects the performance of these professionals, helping to create a positive work environment, increase productivity and improve the overall performance of both the company and employees. The purpose of this investigation is to find out the extent to which emotional intelligence promotes performance, both directly and through the mediating role of leadership. Starting from a literature review, the study applies a questionnaire to a sample of 246 individuals aged 18 or over, who are in the job market. The main results show that the assessment of one's own emotions, the assessment of others' emotions, the use of emotions and the regulation of emotions have a positive relationship with emotional intelligence. Emotional intelligence has a positive impact on organizational leadership and employee performance; organizational leadership has a positive impact on performance. However, there is no mediating effect of organizational leadership between emotional intelligence and employee performance; and finally, the impact of emotional intelligence on the performance of employees with a liberal leadership style is considerably greater than that of those with autocratic leadership.

Keywords: employee performance; emotional intelligence; leadership.

DEDICATÓRIA

Aos meus pais

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus orientadores, Prof.^a Doutora Ana Isabel Damião de Serpa Arruda Moniz, Prof. Doutor Osvaldo Dias Lopes da Silva e Prof.^a Doutora Suzana Nunes Caldeira, pela disponibilidade, acompanhamento e compreensão no desenvolvimento desta investigação.

A todos os que colaboraram, anonimamente, nesta investigação, respondendo ao meu questionário.

Aos meus pais, a quem devo tudo, pelo apoio e motivação constante neste percurso.

A todos, o meu obrigada.

ÍNDICE

RESUMO	i
ABSTRACT	ii
DEDICATÓRIA	iii
AGRADECIMENTOS	iv
ÍNDICE.....	v
LISTA DE TABELAS	vi
LISTA DE FIGURAS.....	viii
CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA	3
2.1. Inteligência emocional	3
2.1.1. A importância das emoções	4
2.1.2. A escala de inteligência emocional de Wong e Law.....	5
2.2. O desempenho dos colaboradores.....	6
2.2.1. <i>Individual Work Performance Questionnaire</i>	8
2.3. Liderança	8
2.3.1. Teorias da liderança.....	10
2.3.2. Estilos de liderança.....	11
2.3.3. Liderança versus administração ou gestão	12
2.3.4. O líder.....	13
2.4. Relações entre as variáveis em estudo	14
2.4.1. Inteligência emocional e desempenho dos colaboradores.....	14
2.4.2. Inteligência emocional e liderança	15
2.4.3. Liderança e desempenho dos colaboradores	15
CAPÍTULO III – MÉTODO	17
3.1. Questão de investigação, objetivos e hipóteses a testar	17
3.2. População e amostra	18
3.3. Instrumentos.....	19
3.4. Técnicas estatísticas utilizadas.....	20
3.5. Caracterização da amostra	20
CAPÍTULO IV - ANÁLISE DE DADOS E DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....	22
4.1. Dimensões da inteligência emocional.....	22
4.1.1. Avaliação das próprias emoções.....	22
4.1.2. Avaliação das emoções dos outros	23
4.1.3. Uso das emoções	24
4.1.4. Regulação das emoções.....	25
4.2. Desempenho dos colaboradores.....	25
4.2.1. Desempenho contextual	25
4.2.2. Desempenho da tarefa	26
4.2.3. Comportamento contraproducente	27
4.3. Liderança organizacional percebida pelos colaboradores	28
4.4. Estilos de liderança	28
4.5. Avaliação do modelo proposto.....	29
CAPÍTULO V - CONCLUSÃO.....	35
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	38
ANEXOS	43
LISTA DE ANEXOS	44
Anexo A – Setor de atividade (%)	45
Anexo B – Antiguidade na empresa (%).....	45

Anexo C – Vínculo contratual (%)	46
Anexo D – Modelo de teste	47
Anexo E – Questionário.....	48

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Teorias da liderança presentes na literatura	10
Tabela 2. Resultados dos construtos associados ao modelo de investigação	30
Tabela 3. Fornell- Larcker criterion - validade discriminante	31
Tabela 4. Hipóteses a testar	32

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Estilos de liderança	11
Figura 2. Modelo conceptual	17
Figura 3. Caracterização sociodemográfica (%)	21
Figura 4. Avaliação das próprias emoções (%).....	23
Figura 5. Avaliação das emoções dos outros (%)	24
Figura 6. Uso das emoções (%).....	24
Figura 7. Regulação das emoções (%).....	25
Figura 8. Desempenho contextual (%)	26
Figura 9. Desempenho da tarefa (%).....	27
Figura 10. Comportamento contraproducente (%).....	27
Figura 11. Liderança organizacional percebida pelos colaboradores (%)	28
Figura 12. Estilos de liderança (%)	29
Figura 13. Modelo de 1ª ordem do tipo reflexivo-formativo	29
Figura 14. Resultados referentes ao modelo final utilizado com recurso ao PLS-SEM	31

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

A inteligência emocional é um dos conceitos psicológicos mais populares das últimas décadas. Para Goleman (1998), a inteligência emocional é a capacidade que o indivíduo tem de reconhecer os sentimentos próprios e alheios, de modo que sirvam para elaborar o pensamento e a ação.

A rápida percepção deste conceito pela sociedade deve-se ao facto de a inteligência emocional estar relacionada com o bem-estar do indivíduo, como também com o seu sucesso profissional, logo, indivíduos com maior capacidade de gerir as próprias emoções são mais bem-sucedidos no mercado de trabalho como também apresentam uma melhor qualidade de vida (Roberts *et al.*, 2002).

De acordo com Wong e Law (2002), a inteligência emocional dos líderes tem uma forte correlação com a satisfação e o desempenho dos colaboradores (Rego & Fernandes, 2005). A inteligência emocional também pode contribuir para o desempenho dos colaboradores possibilitando que os indivíduos regulem as suas emoções de modo a ajustarem-se às mudanças organizacionais (Paulo *et al.*, 2006).

Segundo Koopmans *et al.* (2014), o desempenho individual no trabalho refere-se a comportamentos ou ações importantes para os objetivos organizacionais. A escala *Individual Work Performance Questionnaire* é um instrumento importante para avaliar o desempenho laboral, incluindo três dimensões: o desempenho da tarefa, o desempenho contextual e o comportamento contraproducente (Ramos-Villagrasa *et al.*, 2019).

No que toca à liderança, é uma habilidade que pode ser desenvolvida, sendo esta o ato de influenciar e atrair seguidores de forma positiva, tendo o líder a responsabilidade de motivar e orientar os seus liderados (Paro *et al.*, 2015). Durante centenas de anos, a liderança foi entendida como um traço de personalidade inerente ao próprio indivíduo (Bento & Ribeiro, 2013).

O papel da liderança na organização é essencial em termos de visão e da criação de objetivos e estratégias organizacionais (Okafor & Afolabi, 2021). Existem organizações que não têm em conta o estilo de liderança adotado pelo líder, criando um impacto negativo no desempenho e nos trabalhadores, isto é, o desempenho dos colaboradores acaba por determinar o sucesso de uma organização (Okafor & Afolabi, 2021). Por outro lado, muitas organizações têm demonstrado interesse no desenvolvimento de estratégias que valorizem os seus colaboradores criando condições para um melhor desempenho e satisfação no ambiente de trabalho (Fontenele & Rodrigues, 2017).

Esta investigação recai sobre esta matéria e visa averiguar a influência da inteligência emocional e da liderança no desempenho dos colaboradores. Com o intuito de melhor compreender esta problemática, formulou-se a seguinte questão geral de investigação: *Em que medida a inteligência emocional promove o desempenho, tanto diretamente, como através do papel mediador da liderança?*

Estruturalmente, a dissertação encontra-se organizada em cinco capítulos. O primeiro capítulo diz respeito à introdução. No segundo capítulo, é feita uma abordagem teórica ao conceito de inteligência emocional e à importância das emoções. Posteriormente, é descrita a escala de inteligência emocional de Wong e Law (2002), segundo a qual, com base nas dimensões da inteligência emocional, são identificados quatro aspetos: a avaliação das próprias emoções, a avaliação das emoções dos outros, a regulação das emoções do próprio e o uso das emoções para facilitar o desempenho. Discute-se o conceito de desempenho e de seguida é descrita a escala *Individual Work Performance Questionnaire*. Aborda-se o conceito de liderança e descreve-se de forma resumida as principais teorias que se dedicaram ao seu estudo nas últimas décadas, designadamente, a teoria dos traços de personalidade, as teorias comportamentais, as teorias situacionais/contingenciais e as teorias contemporâneas. Seguidamente, expõem-se os estilos de liderança, nomeadamente, o autoritário, o democrático e o liberal/*laissez-faire*. Explica-se, ainda, de forma breve, a diferença entre um líder e um gestor, referindo os principais aspetos que o caracterizam. Apresenta-se uma descrição sobre a importância de um bom líder para a organização. Por fim, explora-se a relação existente entre as três variáveis em estudo, nomeadamente, a liderança, a inteligência emocional e o desempenho dos colaboradores.

O terceiro capítulo é dedicado ao método da investigação, sendo apresentados os objetivos e hipóteses a testar, os instrumentos utilizados, a descrição da população e amostra em estudo e as técnicas estatísticas utilizadas no tratamento e análise de dados.

No quarto capítulo procede-se à análise e discussão dos principais resultados obtidos, confrontando-os com as hipóteses do estudo, formuladas no terceiro capítulo.

No quinto e último capítulo temos a conclusão, onde se apresentam as considerações finais, referindo, igualmente, as limitações do estudo e sugestões para investigação futura.

CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo abordam-se os principais conceitos e teorias de suporte à investigação, explorando-se, ainda, as relações existentes entre os construtos, nomeadamente, a inteligência emocional, o desempenho dos colaboradores e a liderança.

2.1. Inteligência emocional

A inteligência emocional, apesar de ser um conceito recente, refere-se às competências inerentes ao ser humano que têm vindo a ser desenvolvidas ao longo dos anos (Barros, 2020). O conceito teórico de inteligência emocional tem sofrido diversas influências por parte de vários teóricos: Salovey e Mayer, Bar-On entre outros teóricos, propuseram variações do mesmo conceito de inteligência emocional.

A inteligência emocional surgiu na década de 80 e começou a ganhar destaque por volta de 1990, com o artigo “Emotional Intelligence” de Salovey e Mayer (1990), que veio revolucionar o conceito de inteligência emocional (Menezes, 2021).

A inteligência emocional foi definida por Salovey e Mayer (1990) como a capacidade que o indivíduo tem de gerir e compreender as próprias emoções e as dos outros, bem como de usar as emoções para desenvolver o pensamento (Mayer 2004).

Inicialmente, o modelo de Salovey e Mayer era conhecido como o modelo das quatro ramificações (Aveleira, 2013). Este modelo define a inteligência emocional como sendo composta por quatro áreas: assim sendo, a primeira dimensão diz respeito à perceção e à avaliação das emoções ou reconhecimento das emoções, isto é, a capacidade de entender o que o próprio indivíduo sente, tal como aqueles que o rodeiam (Aveleira, 2013).

A segunda dimensão refere-se à capacidade de usar as emoções para facilitar o pensamento (Mayer *et al.*, 2004), a resolução de problemas e a tomada de decisão. É vista como a capacidade de promover o pensamento e das emoções guiarem o sistema cognitivo (Aveleira, 2013).

A terceira dimensão diz respeito à capacidade de entender e analisar as emoções complexas, ou seja, como as emoções passam de uma fase para a outra (Aveleira, 2013).

E, por fim, a quarta dimensão, envolve a capacidade de gerir e regular as próprias emoções de forma a promover o alcance de objetivos pessoais, do autoconhecimento e da consciência social (Mayer *et al.*, 2004).

Posteriormente, Daniel Goleman (1998) define inteligência emocional como a capacidade que o indivíduo tem de reconhecer os sentimentos próprios e alheios de modo que sirvam para elaborar o pensamento e a ação.

Com base no modelo de Salovey e Mayer, Goleman (1998) desenvolveu o seu próprio modelo que inclui cinco competências emocionais e sociais básicas: a autoconsciência, que é a capacidade que um indivíduo tem de reconhecer as suas emoções e prever reações, tendo por base uma avaliação realista das suas habilidades e autoconfiança. A segunda é a autorregulação, que significa que o indivíduo tem competência para regular as próprias emoções durante a tensão. Por sua vez, este também tem de ser capaz de se automotivar, ou seja, de usar as emoções de forma adequada, sendo esta a terceira competência emocional. A quarta corresponde à empatia, ou seja, a capacidade de reconhecer as emoções alheias e de se colocar no lugar do outro; e a quinta e última, está relacionada com as habilidades ou aptidões sociais que é saber relacionar-se com o outro e de utilizar estas habilidades para liderar e resolver conflitos (Goleman, 1998).

Em suma, a inteligência emocional consiste no uso inteligente das emoções, de modo que estas possam trabalhar a favor do indivíduo, usando-as como uma ferramenta para orientar o comportamento e o raciocínio. Sendo assim, pessoas que sabem gerir as suas emoções tornam-se mais solidárias, sensíveis e resilientes (Menezes, 2021).

2.1.1. A importância das emoções

O campo das emoções humanas é complexo. O ser humano é um ser social e é necessário que este tenha a capacidade de compreender as suas emoções como também de reconhecer as emoções dos que o rodeiam (Dias & Gil, 2016).

As emoções normalmente surgem em resposta a um acontecimento interno ou externo, podendo ter um significado positivo ou negativo para o indivíduo (Salovey & Mayer, 1990).

Todo o ser humano vivencia um conjunto de emoções que estão presentes no nosso dia a dia, nomeadamente, tristeza, raiva, culpa, alegria, esperança, desprezo, entre outras. As emoções nos seres humanos atuam sobre as interações pessoais e profissionais, sobre o bem-estar e no ambiente organizacional (Cunha *et al.*, 2004).

Nas organizações podemos encontrar episódios emocionais tais como: felicidade, esperança, rancor e ressentimento. As emoções podem contribuir para uma maior racionalidade na tomada de decisões e a razão pode ajudar os indivíduos a terem uma

maior consciência das suas emoções de forma a lidar com elas de um modo mais produtivo (Cunha *et al.*, 2004).

A vida emocional exige o seu próprio conjunto de competências. As pessoas emocionalmente aptas gerem as suas próprias emoções, reconhecem e lidam com as emoções dos outros, desta forma têm vantagem em todos os domínios da vida (Goleman, 2006).

As pessoas que, de um modo geral, possuem competências emocionais desenvolvidas são as que revelam estar mais satisfeitas com a vida, possuem hábitos que estão na base da produtividade. Em contrapartida, os que não conseguem obter um controlo sobre a vida emocional tendem a criar um bloqueio interior que prejudica a capacidade de produzirem um trabalho contínuo com pensamentos nítidos (Goleman, 2006).

Em suma, a emoção torna o pensamento mais inteligente. A inteligência permite usar as emoções de uma forma mais apurada. A inteligência emocional tem a capacidade de usar as emoções de modo a facilitar a razão e o raciocínio, ou seja, o indivíduo tem a capacidade de adaptar as suas emoções próprias e alheias em ambiente organizacional, atuando de forma controlada, evitando comportamentos indevidos (Cunha *et al.*, 2004).

2.1.2. A escala de inteligência emocional de Wong e Law

No estudo do construto da inteligência emocional diversas abordagens e medidas têm sido desenvolvidas. A escala de inteligência emocional de Wong e Law (WLEIS) representa um instrumento que tem estado na base de diversos estudos, tendo-se revelado uma medida de inteligência emocional com características psicométricas.

O desenvolvimento inicial da WLEIS foi efetuado com base nas dimensões da inteligência emocional identificadas na literatura, nomeadamente, sobre quatro aspetos (Davies *et al.*, 1998, como citado em Rodrigues *et al.*, 2011, p. 194):

- a) Avaliação das próprias emoções – esta componente refere-se à capacidade individual para entender as próprias emoções e expressar as mesmas de forma natural e autêntica.
- b) Avaliação das emoções dos outros – esta dimensão diz respeito à aptidão do indivíduo em compreender as emoções dos indivíduos à sua volta. Permite que os indivíduos desenvolvam uma maior sensibilidade em relação às emoções dos outros e que sejam capazes de as prever de forma mais eficaz.

- c) Regulação das emoções do próprio – esta componente está relacionada com a capacidade de regular as emoções do próprio, através do controlo emocional e uma rápida transição de estado emocional negativo para positivo.
- d) Utilização das emoções para facilitar o desempenho – esta dimensão concerne à capacidade do indivíduo para direcionar as suas emoções de modo a facilitar o seu desempenho.

Estas quatro dimensões regulam a inteligência emocional como um construto multidimensional que remete para o indivíduo compreender as suas emoções e as emoções dos outros, regular as suas emoções e direcioná-las para facilitar os comportamentos (Rodrigues *et al.*, 2011).

No estudo da adaptação da escala de inteligência emocional de Wong e Law (WLEIS) para o contexto português Rodrigues *et al.* (2011) verificaram, com base numa amostra de 172 engenheiros informáticos pertencentes a uma empresa do domínio das tecnologias de informação, que, na análise global do modelo, os quatro fatores originais da WLEIS possuem um ajustamento aceitável dos dados. Os resultados obtidos nesse estudo evidenciaram que a WLEIS-P constitui um instrumento com a mesma estrutura fatorial da sua versão original, revestindo-se de bons índices de consistência interna, quer para a escala global, quer para as suas subdimensões. No que concerne ao modelo de teste, todos os parâmetros possuem significância estatística, pois as quatro dimensões encontram-se correlacionadas entre si. Deste modo, o estudo suporta a adequação da escala para o estudo da inteligência emocional em amostras portuguesas.

Num outro estudo, Kim *et al.* (2009) verificaram que a WLEIS se encontrava associada a comportamentos proativos interpessoais e ao desenvolvimento da relação com os supervisores. Tendo por base uma amostra de 196 funcionários e supervisores, os autores do estudo revelaram que os comportamentos proativos interpessoais mediam a relação entre a inteligência emocional e o desempenho no trabalho, principalmente em situações de autonomia no trabalho.

2.2. O desempenho dos colaboradores

O desempenho é importante no mundo das organizações, podendo ser considerada uma dimensão-chave (Bendassolli, 2012), isto deve-se à grande competitividade existente entre as organizações, que leva à necessidade de um elevado desempenho por parte dos

trabalhadores que a integram (Aveleira, 2013). Portanto, o desempenho é um dos principais outputs geradores de valor para indivíduos e organizações (Bendassolli, 2012).

O desempenho pode ser avaliado através do seu grau de proficiência ou nível de contribuição para os objetivos da organização (Bendassolli, 2012). Segundo Bendassolli (2012), uma das implicações de se definir desempenho está na diferenciação entre os termos, resultado e eficiência. O resultado não é sinónimo de desempenho, mas sim a condição do indivíduo em alcançar os objetivos organizacionais, o resultado é uma consequência do desempenho. A eficiência refere-se à avaliação do resultado do desempenho, para que o resultado seja avaliado, devem ser definidos critérios que permitam obter uma análise do desempenho realizado (Bendassolli, 2012).

O desempenho no trabalho refere-se a ações, comportamentos e resultados com os quais os colaboradores praticam e contribuem para a concretização dos objetivos organizacionais (Wiswesvaran & Ones, 2000).

O desempenho tem um carácter multidimensional não podendo ser tratado como uma mediada global, por ser um conjunto de ações que envolve uma interação complexa com a realidade (Bendassolli, 2012).

O desempenho tem duas meta-dimensões, a tarefa e o contexto. Para tal, Borman e Motowidlo (1993, como citado em Sonnentag & Frese, 2002, p. 6), diferenciam que o desempenho da tarefa se refere à capacidade que os indivíduos têm para executar as tarefas, já o desempenho contextual refere-se às atividades que apoiam o ambiente organizacional, social e psicológico em que os objetivos organizacionais são concretizados.

Modelos de desempenho profissional podem ser agrupados em três dimensões, nomeadamente, o desempenho da tarefa, os comportamentos de cidadania organizacional e comportamentos contraproducentes. O desempenho da tarefa centra-se nos requisitos da tarefa; no comportamento de cidadania organizacional esta promove um funcionamento afetivo da organização; e por fim, os comportamentos contraproducentes são comportamentos que têm um valor negativo para a eficácia organizacional (Wiswesvaran & Ones, 2000).

Sumariamente, o desempenho profissional é um conjunto de características ou capacidades de comportamento, expressa a ideia de ação para o alcance de objetivos pessoais e organizacionais e com implicações significativas sobre o bem-estar e satisfação (Bendassolli, 2012).

2.2.1. Individual Work Performance Questionnaire

O desempenho individual no trabalho é definido como comportamentos ou ações dos indivíduos que são relevantes para os objetivos da organização (Koopmans *et al.*, 2014).

O desempenho individual dos colaboradores é apurado através da escala *Individual Work Performance Questionnaire*, um instrumento desenvolvido por Koopmans *et al.*, (2014). Nesta escala são utilizadas três dimensões relacionadas com o desempenho laboral, nomeadamente, o desempenho da tarefa, o desempenho contextual e o comportamento contraproducente.

O desempenho da tarefa refere-se à capacidade dos colaboradores para realizar as suas funções e contribui a aumentar a qualidade da produção de bens e serviços, uma vez que está relacionado com as tarefas essenciais do trabalho (Ramos-Villagrasa *et al.*, 2019).

No que toca ao desempenho contextual inclui os comportamentos de cidadania organizacional, pelo que é fundamental para promover um ambiente de trabalho harmonioso e agradável; (Ramos-Villagrasa *et al.*, 2019).

Por fim, o comportamento contraproducente se caracteriza pelas atitudes que prejudicam a satisfação dos colaboradores e a prosperidade da organização (Ramos-Villagrasa *et al.*, 2019).

No estudo de validação da escala *Individual Work Performance Questionnaire*, de Koopmans *et al.* (2014), tendo por base uma amostra de 1.424 trabalhadores holandeses de três setores de atividade verificou-se que pessoas com elevada satisfação profissional apresentam pontuações mais elevadas no desempenho das tarefas e no desempenho contextual. Por outro lado, os valores mais baixos são representados no comportamento contraproducente. Pessoas com um alto nível de satisfação no trabalho apresentam maior satisfação com as tarefas.

Um outro estudo, de Ramos-Villagrasa *et al.* (2019), com uma amostra de 368 colaboradores, refere que a *Individual Work Performance Questionnaire* é uma medida adequada do desempenho profissional, mas com foco nos comportamentos organizacionais. Apresenta uma fiabilidade adequada com associações significativas com outras medidas de desempenho.

2.3. Liderança

A liderança assume um papel importante no desempenho das organizações. Com a globalização, esse papel tem sido destacado como meio de condução eficaz do sucesso organizacional (Cabral, 2017).

A palavra “liderança” surgiu em Portugal só a partir do século XIX, com o aparecimento das ciências sociais. A expressão “arte de comando” foi substituída por liderança. Durante centenas de anos, a liderança foi entendida como um traço de personalidade inerente ao próprio indivíduo. Na atualidade, a percepção da liderança deriva de um contexto, de uma atitude e da aprendizagem social do indivíduo. Na realidade, não há um conceito de liderança unívoco e definitivo (Bento & Ribeiro 2013). Liderar é uma habilidade de comunicação que alguns têm mais do que outros, sobretudo na capacidade de mobilizar as pessoas em alguma direção (Nunes, 2017).

O crescente interesse da comunidade científica sobre o tema da liderança levou ao aparecimento de várias definições, teorias e estudos.

Segundo Northouse (2016), existem quatro fatores em comum quando se define liderança: ser um processo, envolver influência, ocorrer em grupos e prever o alcance de objetivos comuns. Tendo em conta estes fatores, Northouse (2016), refere que a liderança é um processo em que o indivíduo influencia um grupo de indivíduos de forma a alcançar objetivos comuns. A liderança envolve influência porque existe uma preocupação de como o líder afeta os seus liderados. Sem influência não existe liderança.

A liderança é uma competência de exercer influência sobre os indivíduos e grupos, de modo que as tarefas e missões sejam realizadas e os resultados sejam alcançados (Vergara, 2007).

Para Abelha *et al.* (2018), a liderança é um processo para a motivação dos indivíduos que trabalham na organização, de modo a estimular o cumprimento dos resultados organizacionais.

Reis e Lopes (2019), acrescentam que a liderança é uma relação funcional, pelo que só existe na medida em que o líder for considerado pelo grupo, englobando os seguintes aspetos: ser detentor de habilidades pessoais, de relacionamentos e de conhecimentos, de forma a satisfazer as necessidades e objetivos organizacionais.

Em suma, a liderança é definida como um processo de orientar, conduzir e influenciar as ações de um grupo de indivíduos, transformando-as em uma equipa que gera resultados eficazes, isto é a habilidade de motivar e influenciar os liderados de forma positiva de modo a colaborarem de forma voluntária para o alcance dos objetivos organizacionais (Fontenele & Rodrigues, 2017).

2.3.1. Teorias da liderança

Considerando as várias teorias que existem, na tabela 1 apresentam-se de uma forma breve, as principais abordagens das teorias da liderança presentes na literatura.

Tabela 1. Teorias da liderança presentes na literatura

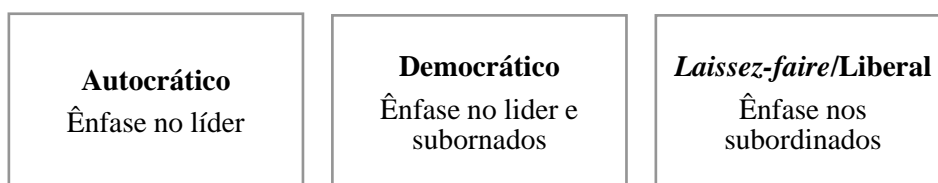
Teorias	Estudos	Resumo
Teoria dos traços de personalidade	Teoria dos traços de personalidade	Esta teoria tinha como principal objetivo investigar traços físicos, características da personalidade e aptidões que distinguissem entre líderes e não líderes, e por sua vez, entre líderes eficazes e ineficazes.
Teorias comportamentais	Pesquisa da Universidade de Michigan	Identifica duas formas básicas do comportamento da liderança: centrado nos colaboradores com o foco nas relações interpessoais; ou centrado na produção, com foco nos aspetos técnicos do trabalho, considerando o indivíduo como objeto da organização.
	Pesquisa da Universidade de Ohio State	Identifica duas dimensões: um líder focado nas pessoas e mais compreensivo em relação aos sentimentos dos colaboradores, tal como o líder centrado nas pessoas, que tenta criar um ambiente propício ao seu bem-estar; ou um líder focado na estrutura do trabalho, que se preocupa mais com os métodos e processos, tal como o líder centrado na produção
Teorias situacionais e contingenciais	Teoria de Fiedler	Fiedler tem como ideia básica adequar o estilo de liderança à situação mais favorável ao sucesso, existindo, assim, dois tipos de liderança: a orientada para as relações e a orientada para as tarefas.
	Teoria de Hersey e Blanchard	O sucesso da liderança depende da correta seleção do estilo de liderança consoante a capacidade dos seguidores em realizar uma tarefa.
	Teoria Caminho-Objetivos de House	A responsabilidade do líder é motivar os seus seguidores de modo a atingir os objetivos organizacionais. O líder assume uma posição diretiva com o intuito de mostrar aos liderados que tipo de comportamento tem maior probabilidade de levar à execução da tarefa.
Teorias Contemporâneas	Liderança Carismática	A liderança carismática está relacionada com as habilidades pessoais do líder permitindo um efeito sobre os seguidores. As pessoas que seguem os líderes carismáticos identificam-se com os valores, comportamentos, missão e confiança no líder
	Liderança Transformacional	Está ligada às mudanças de valores, crenças e das necessidades dos seus seguidores.
	Liderança Transacional	Existe uma relação mútua entre líderes e subordinados.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2004, pp. 340-361)

2.3.2. Estilos de liderança

Ao conceito de liderança são associados vários estilos de liderança que determinam a maneira como o líder atua na organização e como influencia os seus liderados. Deste modo, existem três tipos de liderança (ver Figura 1): a autocrático, democrático e *laissez-faire/ liberal*.

Figura 1. Estilos de liderança



Fonte: Adaptado de Bento e Ribeiro (2013, p.17)

Na organização um líder autocrático é focado nas tarefas sem recorrer à participação do grupo é um líder dominador, com atitudes autoritárias, que provoca tensão e mal-estar no seio do grupo. Na maioria das vezes as tarefas são realizadas sob pressão (Paes *et al.*, 2021), num ambiente rígido e controlado (Paro *et al.*, 2015). Os liderados sentem que a sua criatividade e iniciativa não são valorizados e estimulados. Consequentemente, existe uma desmotivação e falta de produtividade. Deste modo, uma das consequências negativas deste estilo de liderança é a falta de identificação com a organização (Carapeto & Fonseca, 2006; Neves, 2001; Costa, 2000, como citado em Bento & Ribeiro, 2013, p. 17).

O estilo de liderança democrático é voltado para a participação dos liderados no processo de decisão. O líder considera a opinião e a iniciativa dos seus colaboradores, fomenta o trabalho em equipa, dando abertura para a comunicação, auxiliando na resolução de problemas. Deste modo, o líder cria um ambiente de trabalho organizado, promovendo o bom relacionamento e amizade entre todos os colaboradores. Como resultado, existe um clima organizacional onde todos se identificam e se sentem parte do objetivo a ser alcançado (Paes *et al.*, 2021).

No estilo *laissez-faire/liberal*, Paro *et al.* (2015) referem que existe uma liberdade individual e grupal. A participação do líder é muito reduzida, pois este só se manifesta quando é solicitado (Paes *et al.*, 2021). O colaborador tem liberdade na tomada de decisão e na execução das suas tarefas. Quem decide o que fazer e como fazer é o grupo. Este estilo de liderança é desmotivador, logo os liderados sentem que a organização não tem rumo gerando um desapego à organização. (Carapeto & Fonseca, 2006; Neves, 2001; Costa, 2000, como citado em Bento & Ribeiro, 2013, p. 17).

Em suma, os estilos de liderança têm importância no comportamento do líder sobre o liderado (Paro *et al.*, 2015). Cabe a cada líder escolher o tipo de liderança mais adequado às suas próprias características e aos objetivos da organização onde está inserido. Não existe um tipo de liderança perfeito, mas sim uma junção entre todos. Um líder que adote um determinado estilo pode vir a alterá-lo a qualquer momento. Os estilos de liderança podem ser alterados consoante vários fatores, como a situação onde se encontra, a motivação dos liderados entre outros. Para que exista uma liderança eficaz é necessário ter em conta três fatores: o líder, os liderados e o contexto o ambiente de trabalho (Bento & Ribeiro, 2013).

2.3.3. Liderança versus administração ou gestão

Liderança e administração ou gestão são conceitos muitas vezes confundidos. A administração é feita através da gerência. A administração consiste na elaboração de planos formais, do desenho organizacional e da monitorização dos resultados alcançados com os planos estabelecidos. Por sua vez, na liderança, o líder desenvolve a capacidade de influenciar e encorajar as pessoas de forma a superar os obstáculos (Chiavenato, 2004).

Na prática, o gerente defende a sua posição na hierarquia organizacional, enquanto o líder se baseia nas suas próprias qualidades pessoais. Gerir e liderar não são a mesma coisa. Um executivo bem-sucedido necessita de compreender a diferença entre gerência e liderança, de forma a poder combinar estas duas atividades de modo a alcançar o sucesso organizacional. Importa salientar que um executivo precisa de demonstrar preocupação com as pessoas (liderança) e pelos processos organizacionais (gerência). Gerenciar é controlar e manipular. Liderar é influenciar e guiar (Chiavenato, 2004).

Liderar é a capacidade de exercer influência e ser influenciado pelo grupo, através de um conjunto de relações interpessoais, de forma realizar objetivos que são comuns a todo o grupo (Panzenhagen & Nez, 2012, como citado em Lopes & Leite, 2018, p. 350). O sucesso de uma organização depende de uma equipa de trabalho motivada para desenvolver um bom trabalho, onde o papel do líder é preponderante para acompanhar as mudanças do futuro (Lopes & Leite, 2018).

Os líderes são dinâmicos, visionários, carismáticos e sabem lidar com a mudança. Por sua vez, os gestores lidam mais com os procedimentos e regulamentos administrativos como são mais racionais (Hughes *et al.*, 1996, p. 13, como citado em Cunha *et al.*, 2004, p. 269).

Para Bennis e Nanus (1985, como citado em Cunha *et al.*, 2004, p. 269), gerir consiste em assumir responsabilidades e comandar. Por seu turno, liderar significa guiar, orientar e influenciar. Os líderes sabem o que é necessário fazer. E os gestores sabem o que devem fazer. Para Rost e Smith (1992, como citado em Cunha *et al.*, 2004, p. 269), a liderança é um efeito do relacionamento que é levado a cabo entre os líderes e os seguidores, com o intuito de fazer mudanças na organização de forma que consigam atingir objetivos mútuos entre os mesmos. A gestão é um relacionamento de autoridade que é feita entre gestores e subordinados, que exige a coordenação de todas as pessoas na produção de bens e serviços de uma organização, de modo que reflita os objetivos da mesma.

Para House e Aditya (1997, como citado em Cunha *et al.*, 2004, p. 269), a gestão implementa as ideias do líder e a manutenção das infraestruturas organizacionais. Na liderança são introduzidas mudanças, através de uma visão organizacional, bem como a capacidade lidar com as situações que advêm do exterior.

2.3.4. O líder

O sucesso de uma organização depende da capacidade que o líder tem em otimizar os recursos que cada colaborador possui. Um bom líder entende a importância que os colaboradores têm na organização (Okafor & Afolabi, 2021).

Um bom líder toma a iniciativa e gera ação, é uma pessoa que se conecta e relaciona com as pessoas e está presente para todos, nomeadamente, para a equipa e organização. Os líderes incentivam a imaginação, desenvolvem capacidades e constroem a confiança, eles ajudam os liderados a acreditar que o impossível é possível (Chiavenato, 2004).

De modo, a entender melhor o que é um líder, podemos aludir a traços de personalidade, motivações, habilidades e outras características pessoais que são determinantes para o desempenho eficaz de um líder. Quanto aos traços de personalidade, demonstra-se que as pessoas que têm os mesmos traços de personalidade não se tornam necessariamente líderes. É difícil de identificar um conjunto de traços de personalidade comuns entre todos os líderes. Alguns líderes são introvertidos, outros extrovertidos (Maximiano, 2000).

Sendo assim, é difícil demonstrar que os líderes têm traços de personalidade diferentes de outras pessoas. Acerca da motivação dos líderes, algumas pessoas são líderes não por causa das suas habilidades, mas porque gostam de liderar. Focando nas habilidades pessoais, a comunicação é uma das características importantes da liderança,

sendo esta, a capacidade que um líder tem para transmitir uma mensagem de modo a motivar e inspirar os seus colaboradores (Maximiano, 2000).

2.4. Relações entre as variáveis em estudo

Neste subcapítulo, discutem-se as relações entre as variáveis de suporte ao modelo de investigação, especificamente, a inteligência emocional, o desempenho dos colaboradores e a liderança.

2.4.1. Inteligência emocional e desempenho dos colaboradores

As organizações são ambientes de trabalho que exigem interação interpessoal. Muitas destas interações estão relacionadas com o desempenho de funções. Funcionários com níveis altos de inteligência emocional fazem uso da regulação emocional de forma eficaz nas suas interações com os outros (Wong & Law, 2002).

A inteligência emocional contribui para o desempenho no trabalho permitindo que os indivíduos regulem as suas emoções de modo a lidar e adaptarem-se às mudanças organizacionais (Paulo *et al.*, 2006).

Segundo Rodrigues e Rebelo (2021), o crescente número de estudos mostra que medidas de inteligência emocional estão positivamente relacionadas com o desempenho no trabalho. As capacidades emocionais como a perceção e a compreensão das emoções contribuem para a qualidade da experiência emocional, ajudam os indivíduos a identificar e interpretar os sinais, assim sendo, a inteligência emocional contribui para atitudes positivas no trabalho (Paulo *et al.*, 2006).

Num estudo desenvolvido por Shamsuddin e Rahman (2014), pretendeu-se investigar a relação entre a inteligência emocional e o desempenho no trabalho de agentes de *call centres*, com uma amostra de 118 indivíduos. Verificou-se que havia uma relação significativa entre a inteligência emocional e o desempenho no trabalho.

Portanto, diversos estudos têm mostrado que a inteligência emocional está significativamente relacionada com o desempenho (Gujral *et al.*, 2012). Akintayo e Babalola (2012) argumentaram que, quanto maior o nível de inteligência emocional dos colaboradores, maior o nível de envolvimento com o trabalho e melhor o seu desempenho. Sucintamente, quer isto dizer que a inteligência emocional está positivamente relacionada com o desempenho no trabalho.

2.4.2. Inteligência emocional e liderança

Na liderança existe uma interação entre líderes e indivíduos. Uma vez que as interações sociais envolvem consciência emocional e regulação emocional estes são fatores importantes que afetam a qualidade das interações. Bons líderes precisam de compreender as suas próprias emoções bem como as dos outros e de serem capazes de regular as suas próprias emoções quando interagem com outras pessoas. A inteligência emocional na literatura, é uma variável que afeta a eficácia do líder (Wong & Law, 2002).

Os líderes não são determinados pela sua filosofia de liderança, nem pela sua personalidade. Pelo contrário, tudo tem a ver com a forma como interpretam o que está ao seu redor e como essas interpretações influenciam as suas reações em variadas situações. Isto tudo requer uma grande capacidade de gestão da inteligência emocional e do contexto organizacional (Rooke & Torbert 2005, como citado em Gandolfi & Stone, 2018, p. 263).

A inteligência emocional tem-se revelado essencial para a liderança, uma vez que as empresas estão cada vez mais competitivas, a importância das pessoas como um ativo na empresa poderá levar ao sucesso ou fracasso da mesma. Deste modo, o papel da liderança na organização é importante quando existe a utilização das habilidades emocionais como uma ferramenta importante que contribui para o controlo das emoções, por parte de quem integra os grupos de trabalho (Reis & Lopes, 2019).

Um estudo desenvolvido por Reis e Lopes (2019), demonstrou que a inteligência emocional do líder determina a eficácia da liderança.

Portanto, a inteligência emocional é uma ferramenta importante para o líder, visto que, quanto maior for o conhecimento das suas emoções, mais o líder poderá construir um ambiente organizacional positivo. Dará mais abertura aos seus colaboradores, criando condições para conhecer as suas dificuldades e criar mais empatia (Reis & Lopes, 2019).

2.4.3. Liderança e desempenho dos colaboradores

As organizações atualmente têm a necessidade de desenvolver uma cultura voltada para o trabalho em equipa e assente na valorização dos seus colaboradores. Assim, a existência de lideranças competentes no comando das suas equipas tornou-se num imperativo (Costa *et al.*, 2020).

Os líderes e os estilos de liderança têm um papel importante nas estratégias organizacionais e no desempenho das equipas. Um dos desafios da liderança é fazer com que o potencial das equipas seja orientado para o alcance dos objetivos organizacionais.

O estilo de liderança é considerado imprescindível na forma como as organizações se desenvolvem e sobrevivem (Costa *et al.*, 2020).

Alghusin e Al-Ajlouni (2020) mencionam que existe uma relação significativa entre o tipo de liderança e o desempenho, que se reflete nos níveis de compromisso organizacional dos colaboradores.

Em suma, a liderança é uma ferramenta de gestão importante, uma vez que, tem impacto significativo no desempenho dos colaboradores (Nascimento & Bryto, 2019, como citado em Castro, 2021, p. 11).

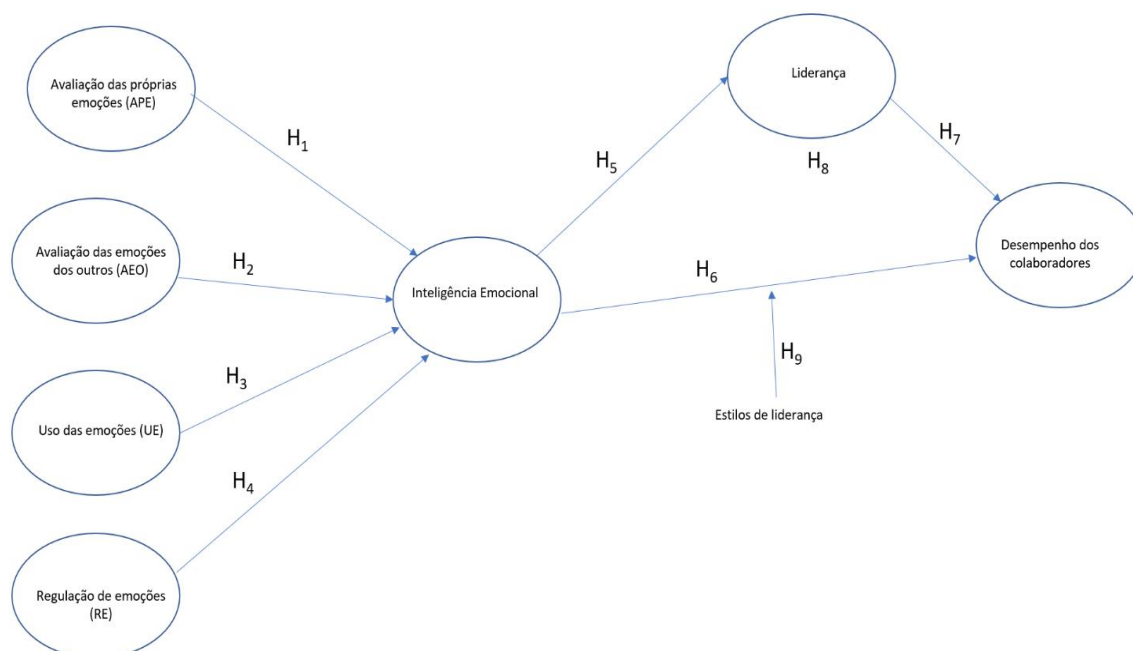
CAPÍTULO III – MÉTODO

Neste capítulo, apresentam-se os objetivos e hipóteses de investigação, o modelo conceptual, a população e amostra, os instrumentos utilizados na recolha de dados, as técnicas estatísticas utilizadas e a caracterização da amostra.

3.1. Questão de investigação, objetivos e hipóteses a testar

O presente estudo tem como principal objetivo averiguar se existe alguma influência da inteligência emocional e da liderança no desempenho dos colaboradores, sendo delineado o modelo conceptual apresentado na figura 2.

Figura 2. Modelo conceptual



Com esse propósito, foram estipuladas as seguintes hipóteses de investigação:

H1: A avaliação das próprias emoções (APE) tem um efeito significativo na inteligência emocional;

H2: A avaliação das emoções dos outros (AEO) tem um efeito significativo na inteligência emocional;

H3: O uso das emoções (UE) tem um efeito significativo na inteligência emocional;

H4: A regulação de emoções (RE) tem um efeito significativo na inteligência emocional;

H5: A inteligência emocional tem um efeito significativo na liderança organizacional percebida pelos colaboradores;

H6: A inteligência emocional tem um efeito significativo no desempenho dos colaboradores;

H7: A liderança organizacional percebida pelos colaboradores tem um efeito significativo no seu desempenho.

H8: A liderança organizacional percebida pelos colaboradores medeia a relação entre a inteligência emocional e o seu desempenho.

H9: Existe um efeito moderador do tipo de estilo de liderança entre a inteligência emocional em contextos profissionais e o desempenho dos colaboradores.

H9a: O impacto da inteligência emocional sobre o desempenho dos colaboradores com estilo de liderança democrática é significativamente diferente dos com liderança autocrática.

H9b: O impacto da inteligência emocional sobre o desempenho dos colaboradores com estilo de liderança liberal é significativamente diferente dos com liderança autocrática.

3.2. População e amostra

A população do estudo abrangeu indivíduos com 18 anos ou mais que se encontravam inseridos no mercado de trabalho.

Antes do início da recolha de dados, o questionário foi submetido e aprovado pela Comissão de Ética da Universidade dos Açores, de forma a garantir as boas práticas na investigação com sujeitos humanos. Posteriormente, foi partilhado o link do questionário nas redes sociais, de forma a alcançar um número considerável de respostas, tendo sido obtidas 246 respostas válidas. Todas as perguntas do questionário foram de resposta obrigatória, tendo-se obtido o consentimento dos participantes, através do termo de consentimento informado, antes da realização da investigação.

Para a análise exploratória dos dados utilizou-se o software *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS), versão 29 e com o intuito de verificar a validade das hipóteses de investigação propostas recorreu-se à Modelação de Equações Estruturais utilizando o algoritmo dos Mínimos Quadrados Parciais (PL-SEM), utilizando o software PLS-SEM 4.0 e ainda à macro *Process* do SPSS para a análise da moderação relativa à hipótese 9.

3.3. Instrumentos

Para este estudo, o instrumento utilizado foi o inquérito por questionário, uma técnica de investigação que assenta na recolha de informação, sobre uma população a fim de responder aos objetivos de uma investigação (Santos & Henriques, 2021). Trata-se de uma técnica de observação não participante, uma vez que o investigador não tem qualquer tipo de interação com o grupo. O instrumento é constituído por uma série de perguntas que visam aferir a opinião sobre determinados assuntos, sendo que as respostas obtidas serão interpretadas pelo investigador (Dias, 1994).

Como qualquer técnica de recolha de dados, o inquérito por questionário apresenta vantagens e desvantagens. Como vantagem, pode ser aplicado a amostras de grandes dimensões, utilizando ferramentas online, num curto espaço de tempo. É um método barato e garante o anonimato do inquirido. Relativamente às desvantagens importa salientar a dificuldade de motivar o inquirido a responder, visto que um inquérito por questionário é voluntário, ou seja, o investigador tem de estar preparado para o facto de poder ter dificuldades na obtenção do número de respostas necessárias para o seu estudo. Também existe a eventual dificuldade na compreensão das questões por parte dos inquiridos, além de poder haver alguma superficialidade nas respostas (Santos & Henriques, 2021).

Neste estudo utilizou-se um questionário composto por oito secções (ver Anexo E). Da primeira secção à quarta secção pretende-se avaliar a inteligência emocional através da escala de inteligência emocional (WLEIS) de Wong e Law (2002) adaptada para a versão portuguesa. Foram utilizadas dezasseis afirmações que avaliam as quatro dimensões da inteligência emocional, avaliadas numa escala do tipo Likert de cinco pontos, sendo 1- discordo fortemente e 5- concordo fortemente.

Na quinta secção, foram apresentadas dezoito afirmações alusivas ao desempenho laboral. Foi utilizada a escala *Individual Work Performance Questionnaire*, desenvolvida por Koopmans *et al.*, (2014). Este instrumento avalia três dimensões relacionadas com o desempenho laboral, nomeadamente, o desempenho da tarefa, o desempenho contextual e o comportamento contraproducente. No questionário utilizou-se uma escala de resposta de sete pontos, cujos valores oscilam entre “Nunca” (1) e “Sempre” (7), consoante a frequência com que os comportamentos ocorrem.

A sexta secção correspondeu à liderança organizacional percecionada pelos colaboradores, tendo-se utilizado uma escala de cinco pontos, cujos valores oscilam entre “Discordo Totalmente” (1) e “Concordo Totalmente” (5).

Na sétima secção foi colocada uma questão referente ao estilo de liderança mais comum praticado na organização, nomeadamente, o estilo autocrático, o democrático e o *laissez-faire/liberal*.

Por fim, a oitava secção correspondeu aos dados sociodemográficos do inquirido, tais como a idade, o sexo, as habilitações literárias, setor de atividade onde trabalha, há quantos anos trabalha na atual empresa e qual o seu vínculo contratual com a empresa onde trabalha.

3.4. Técnicas estatísticas utilizadas

No presente estudo foram utilizadas inicialmente técnicas de análise de dados de cariz exploratório, tendo em atenção às características associadas ao questionário utilizado e aos objetivos propostos no âmbito desta dissertação. Com recurso ao SPSS foi efetuada uma análise exploratória a todos os itens constituintes de cada um dos construtos do questionário com o propósito de se apresentarem os resultados mais relevantes.

Com o intuito de verificar a validade das hipóteses de investigação propostas recorreu-se à Modelação de Equações Estruturais utilizando o algoritmo dos Mínimos Quadrados Parciais (PLS - SEM). A análise dos dados realizou-se utilizando o software PLS-SEM 4.0. A avaliação do PLS-SEM é desenvolvida em duas etapas: a avaliação do modelo de mensuração (relações entre os indicadores e construtos) e a avaliação do modelo estrutural (relações entre os construtos). O modelo de mensuração foi avaliado em termos da consistência interna (Alpha de Cronbach) e confiabilidade composta (Composite Reliability); em termos da validade convergente através da variância das médias extraídas (Average Variance Extracted - AVE); e em termos da validade discriminante (discriminant validity) com base nos critérios Fornell-Larcker, cross loadings e Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) (Hair *et al.*, 2014).

3.5. Caracterização da amostra

Como já foi referido anteriormente, para a realização deste estudo, foram realizados 246 inquéritos a indivíduos com idade entre os 18 ou mais que se encontravam inseridos no mercado de trabalho. De modo a obter uma visão global sobre os participantes, nesta parte é apresentada uma caracterização sociodemográfica dos mesmos.

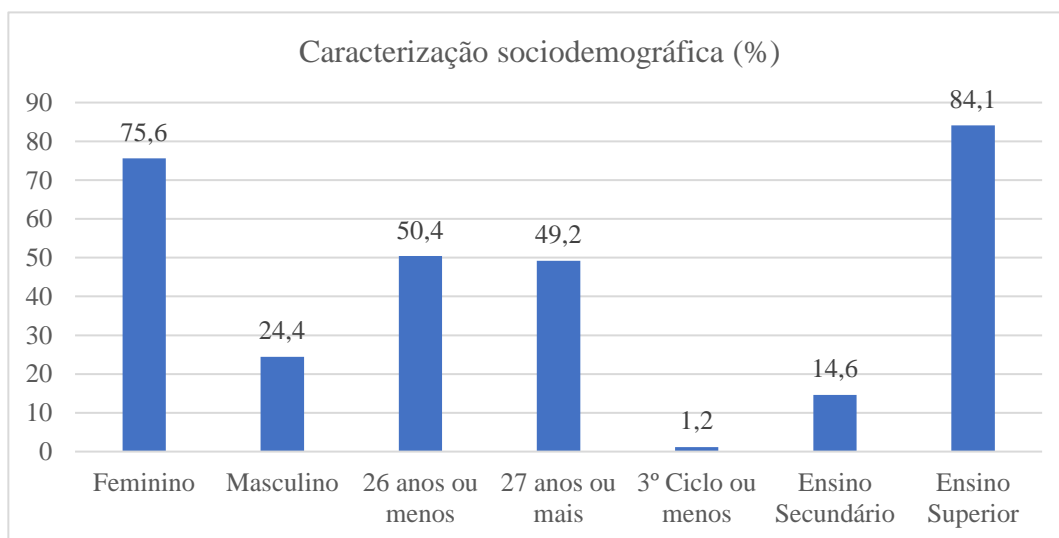
Verificou-se, no total da amostra de 246 indivíduos, com idade igual ou superior a 18 anos que se encontrem inseridos no mercado de trabalho, que a maioria (75,6%) pertence

ao sexo feminino. Neste estudo, a idade dos inquiridos caracteriza-se por uma distribuição equilibrada, cerca de (50,4%) destes tem 26 anos ou menos e (49,2%) tem 27 anos ou mais. Em relação às habilitações académicas verificou-se que mais da metade dos inquiridos possui um nível de escolaridade superior com (84,1%), (ver Figura 3).

Analisando o (Anexo A), constata-se que os indivíduos se distribuem por vários setores de atividade com maior realce para o setor terciário com (84,6%).

Relativamente aos anos de trabalho na empresa (ver anexo B), observa-se uma maior participação de colaboradores com antiguidade compreendida entre 1 e 3 anos com (57,3%). É de referir que a antiguidade na empresa é referida de igual modo (12,2%) pelos inquiridos com menos de 1 ano e entre os 10 anos ou mais.

Figura 3. Caracterização sociodemográfica (%)



Quanto ao vínculo contratual (ver Anexo C), os inquiridos revelam valores muito semelhantes entre aqueles que têm o contrato a termo certo (33,7%) e os com contrato sem termo (33,3%). Por outro lado, os inquiridos com contrato de prestação de serviços apresentam a percentagem mais baixa (10,6%).

CAPÍTULO IV - ANÁLISE DE DADOS E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Este capítulo encontra-se dividido em cinco subcapítulos, tem como principal objetivo apresentar os resultados relevantes do estudo quantitativo, através de uma análise descritiva de cada variável. O primeiro subcapítulo diz respeito às dimensões da inteligência emocional, nomeadamente, a avaliação das próprias emoções, a avaliação das emoções dos outros, o uso das emoções e a regulação das emoções. No segundo subcapítulo, é analisado o desempenho dos colaboradores. No subcapítulo três é analisada a liderança organizacional percebida pelos colaboradores. No subcapítulo quatro são analisados os estilos de liderança, nomeadamente, a liderança autocrática, democrática e a *laissez-faire* aquando da questão “Qual o estilo de liderança mais comum praticado na sua organização?”. No subcapítulo cinco é apresentada a avaliação do modelo proposto, onde são testadas as hipóteses de investigação com recurso à Modelação de Equações Estruturais utilizando o algoritmo dos Mínimos Quadrados Parciais (PLS - SEM).

4.1. Dimensões da inteligência emocional

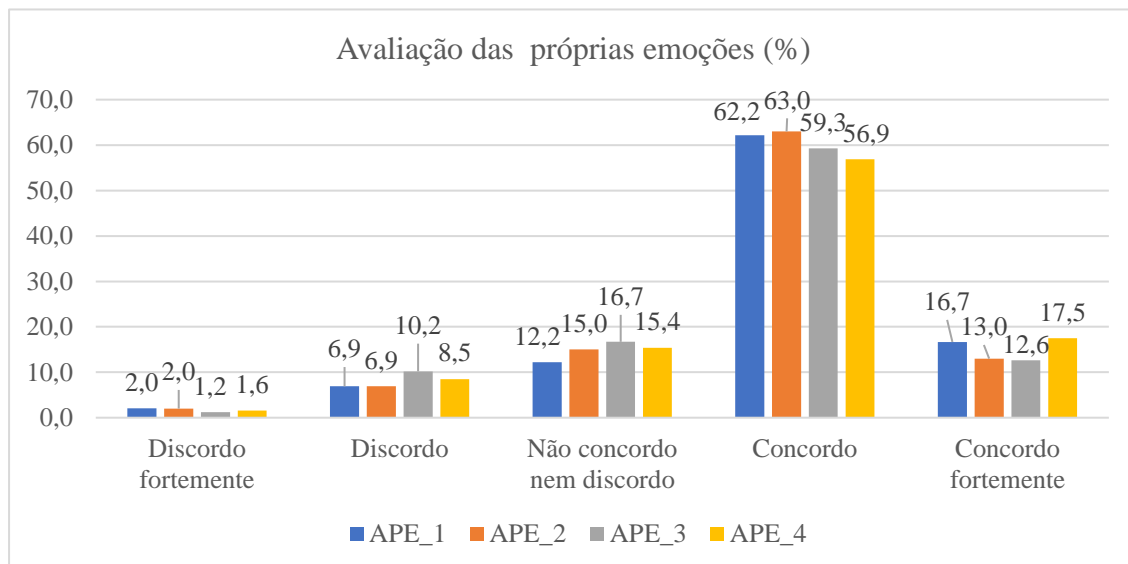
A inteligência emocional engloba quatro dimensões (Davies *et al.*, 1998, como citado em Rodrigues *et al.*, 2011, p. 194), nomeadamente, a avaliação das próprias emoções, a avaliação das emoções dos outros, o uso das emoções e a regulação das emoções.

4.1.1. Avaliação das próprias emoções

No que concerne à avaliação das próprias emoções, foram apresentadas quatro afirmações aos inquiridos. Como é possível verificar na (Figura 4), no que diz respeito a “Na maioria das vezes tenho uma boa noção das razões pelas quais tenho certos sentimentos (APE_1)”, 78,9% concorda (somatório de concordo com concordo fortemente) com a afirmação, contrariamente 8,9% dos inquiridos que discorda (somatório de discordo com discordo fortemente). Cerca de 76,0% concorda (somatório de concordo com concordo fortemente) com a afirmação “compreendo bem as minhas emoções (APE_2)”, enquanto 8,9% dos inquiridos discorda (somatório de discordo com discordo fortemente). Cerca de 71,9% dos inquiridos compreende verdadeiramente o que sente (APE_3), contrariamente a 11,4% que discorda (somatório de discordo com discordo fortemente). 16,7% não concorda nem discorda com a afirmação. Por fim, no que concerne a afirmação “sei sempre se estou ou não contente (APE_4)”, 74,4% concorda (somatório de concordo com

concordo fortemente), enquanto 10,1% discorda (somatório de discordo com discordo fortemente).

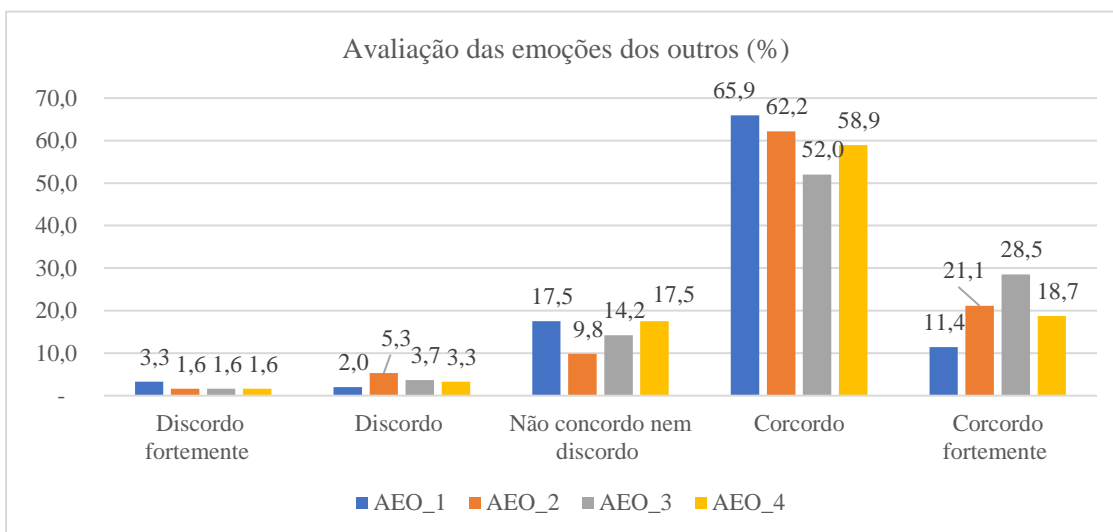
Figura 4. Avaliação das próprias emoções (%)



4.1.2. Avaliação das emoções dos outros

Na Figura 5, relativamente à avaliação das emoções dos outros, a afirmação “reconheço as emoções dos meus colegas através do seu comportamento (AEO_1)”, 77,3% dos inquiridos concorda (somatório de concordo com concordo fortemente), em contrapartida a 5,3% discorda (somatório de discordo com discordo fortemente). Cerca de 83,3% concorda (somatório de concordo com concordo fortemente) que são bons observadores das emoções dos outros (AEO_2), no entanto, 9,8% dos inquiridos não concorda nem discorda. Em relação à afirmação “sou sensível aos sentimentos e emoções dos outros (AEO_3)”, 80,5% concorda enquanto 5,3% discorda ser sensível aos sentimentos dos outros. Finalmente, 77,6% dos inquiridos afirmam concordar que compreendem as emoções das pessoas que os rodeiam (AEO_4), contrariamente a 4,9% que discordam.

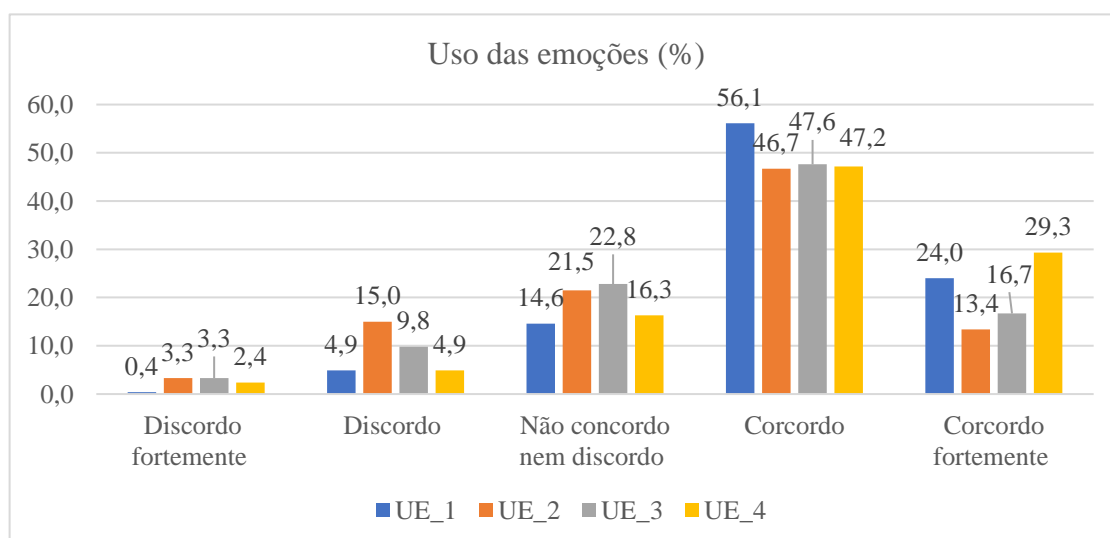
Figura 5. Avaliação das emoções dos outros (%)



4.1.3. Uso das emoções

No que se refere ao uso das emoções (Figura 6) a afirmação “Estabeleço sempre metas para mim próprio, tentando em seguida dar o meu melhor para as atingir (UE_1)” 80,1% dos inquiridos concorda (somatório de concordo com concordo fortemente) com esta afirmação, no entanto, 14,6% não concorda nem discorda. 60,1% concorda (somatório de concordo com concordo fortemente), com a afirmação “tenho por hábito dizer a mim próprio que sou uma pessoa competente (UE_2)”, porém 18,3% dos inquiridos discorda (somatório de discordo com discordo fortemente). 64,3% afirmam serem pessoas que se automotiva (UE_3) em relação a 13,1% que discorda. Por fim, 76,5% dos inquiridos alega que dão sempre o seu melhor (UE_4) em relação a 7,3% que discorda.

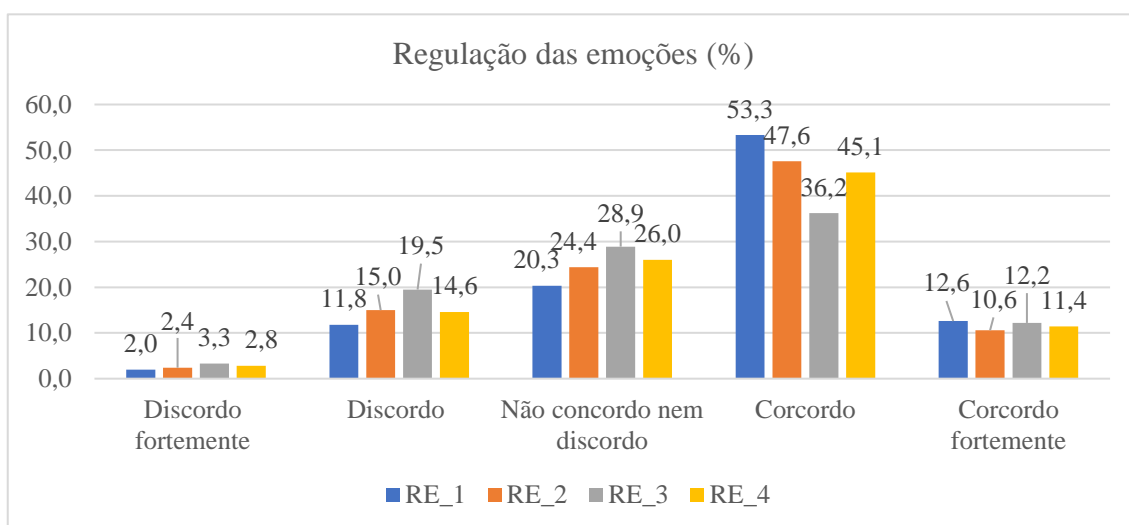
Figura 6. Uso das emoções (%)



4.1.4. Regulação das emoções

Em relação à regulação das emoções (Figura 7), constatou-se que 65,9% destes na totalidade concordam (somatório de concordo com concordo fortemente) com a afirmação que, são capazes de controlar o seu temperamento conseguindo lidar com as suas dificuldades de modo racional (RE_1). Em seguida, é possível averiguar que 58,2% dos inquiridos concorda (somatório de concordo com concordo fortemente) que são capazes de controlar as suas emoções (RE_2), em relação a 17,4% de discorda (somatório de discordo com discordo fortemente) da afirmação. Cerca de 48,4% dos inquiridos são capazes de se acalmar rapidamente quando estão muito irritados (RE_3), em contrapartida 22,8% discorda (somatório de discordo com discordo fortemente). Finalmente, a afirmação “posso um bom controlo das minhas emoções (RE_4)” 56,5% dos inquiridos afirmam que concordam (somatório de concordo com concordo fortemente), 26,0% não concorda nem discorda.

Figura 7. Regulação das emoções (%)



4.2. Desempenho dos colaboradores

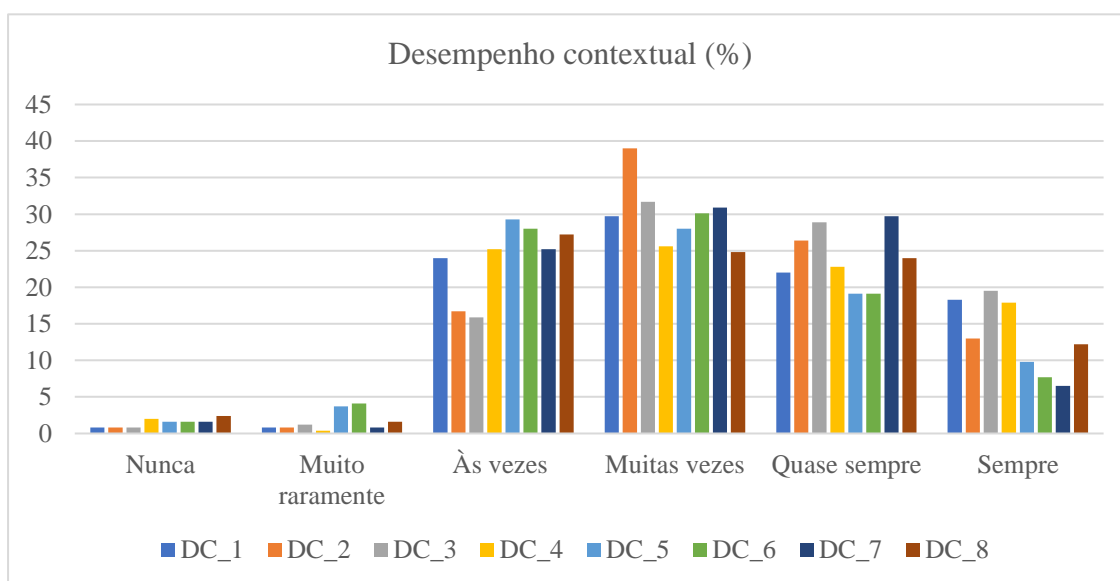
Neste subcapítulo serão analisadas as três dimensões relacionadas com a performance dos colaboradores: o desempenho da tarefa, o desempenho contextual e o comportamento contraproducente.

4.2.1. Desempenho contextual

Analisando o desempenho contextual, podemos constatar na Figura 8, que 29,7% dos inquiridos afirma que quando é necessário assumem muitas vezes tarefas complexas

(DC_1), em contrapartida apenas 0,8% dos inquiridos afirma nunca ou muito raramente desempenham tarefas complexas. Acerca da afirmação “Mantenho os meus conhecimentos atualizados (DC_2)”, a maioria 39,0% afirma que atualiza muitas vezes os seus conhecimentos, em relação a uma minoria 0,8% que nunca ou muito raramente. 31,7% dos inquiridos refere que muitas vezes trabalha para manter as capacidades profissionais atualizadas (DC_3). 25,2% (Às vezes) e 25,6% (Muitas vezes) dos inquiridos procuram novos desafios profissionais (DC_4). De seguida, 29,3% afirma que só às vezes inicia novas tarefas quando termina as anteriores (DC_5). 30,1% dos indivíduos assume responsabilidades que vão além das suas competências (DC_6), em relação apenas 4,1% que assume muito raramente. No que toca à afirmação “geralmente encontro soluções criativas para novos problemas (DC_7)” apenas 30,9% afirma serem muitas vezes. Por fim, 27,2% dos inquiridos participam ativamente nas reuniões de trabalho (DC_8).

Figura 8. Desempenho contextual (%)

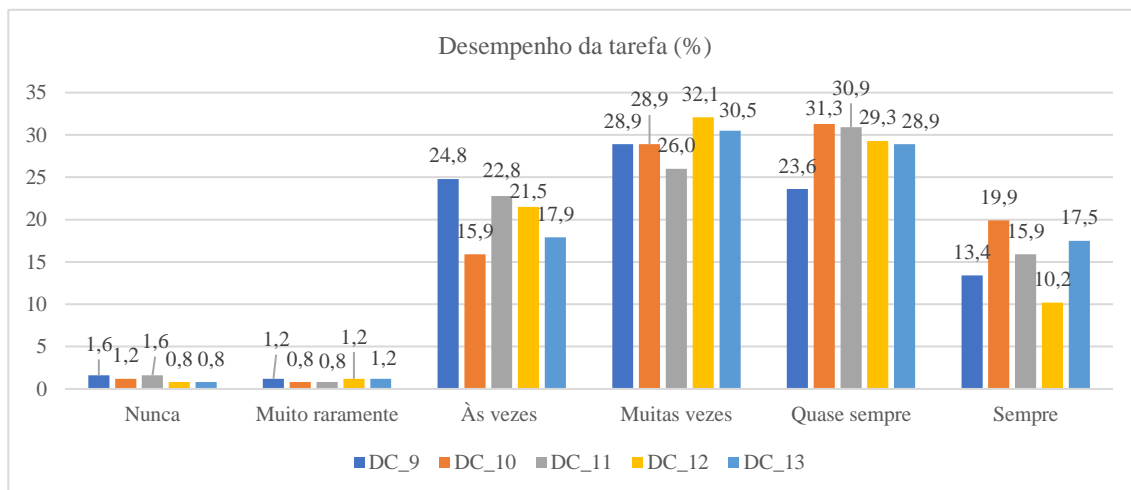


4.2.2. Desempenho da tarefa

No que diz respeito ao desempenho da tarefa, na Figura 9, é possível observar que na afirmação “otimizo o meu planeamento diário (DC_9)”, 28,9% afirma que o otimiza muitas vezes. De seguida, 31,3% dos inquiridos refere que quase sempre conseguem terminar o trabalho dentro do prazo planeado (DC_10). No que concerne a afirmação “sei o que necessito para alcançar os resultados profissionais que pretendo (DC_11)”, 30,9% afirma ser quase sempre. 32,1% dos indivíduos muitas vezes consegue realizar adequadamente o seu trabalho em pouco tempo (DC_12). Finalmente, 30,5% refere

muitas vezes que em contexto laboral, consegue separar os problemas principais dos problemas secundários (DC_13).

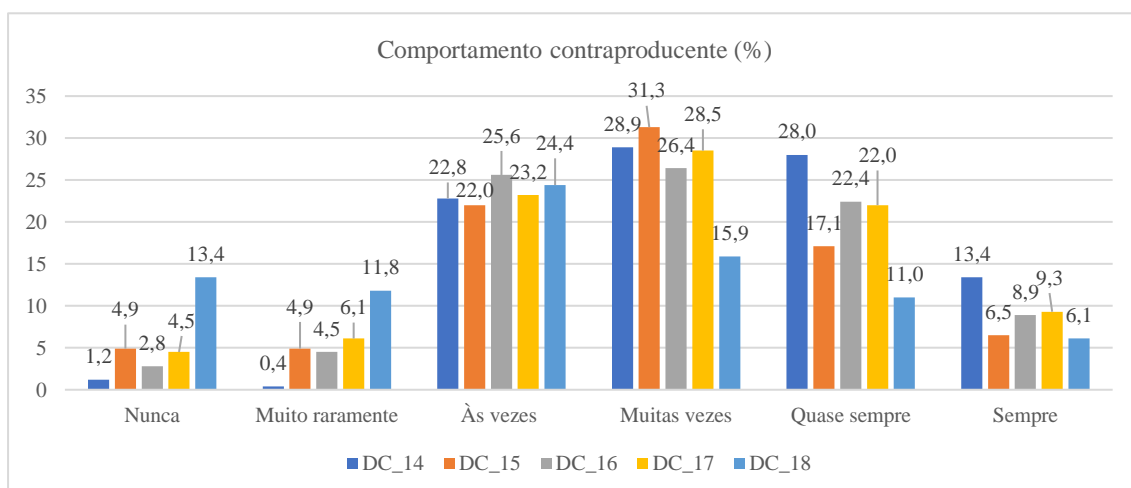
Figura 9. Desempenho da tarefa (%)



4.2.3. Comportamento contraproducente

Na Figura 10, observa-se que a afirmação “Numa situação no trabalho concentro-me nos aspetos positivos (DC_14)” os indivíduos 28,9% respondem muitas vezes. Cerca de 31,3% afirma que muitas vezes quando estão a trabalhar percebem que os problemas são maiores do que na realidade o são (DC_15). De seguida, 26,4% dos inquiridos muitas vezes conversam com os colegas sobre os aspetos negativos do trabalho (DC_16). 28,5% afirma que muitas vezes conversam com pessoas de fora da organização sobre os aspetos negativos do trabalho (DC_17). Por fim, 24,4% dos inquiridos selecionou a escala às vezes reclamam sobre assuntos sem qualquer importância a nível profissional (DC_18), em contrapartida, 13,4% selecionaram nunca.

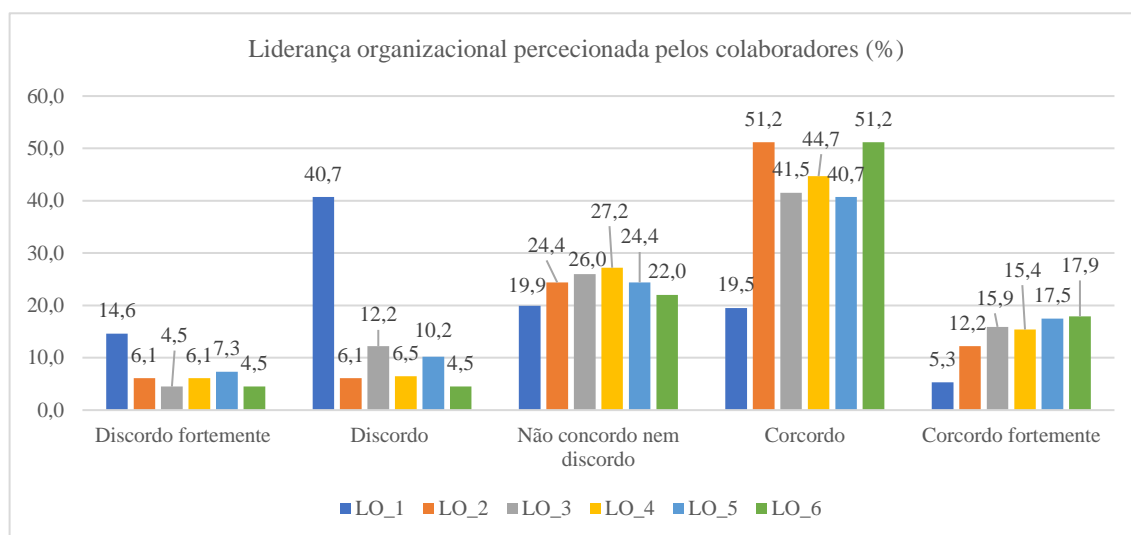
Figura 10. Comportamento contraproducente (%)



4.3. Liderança organizacional percebida pelos colaboradores

No que concerne à liderança organizacional (Figura 11), constata-se, que com base nas respostas dadas pelos inquiridos, 55,3% discordam (somatório de discordo com discordo fortemente) que o líder supervisiona o trabalho exaustivamente em vez de dar autonomia (LO_1).

Figura 11. Liderança organizacional percebida pelos colaboradores (%)



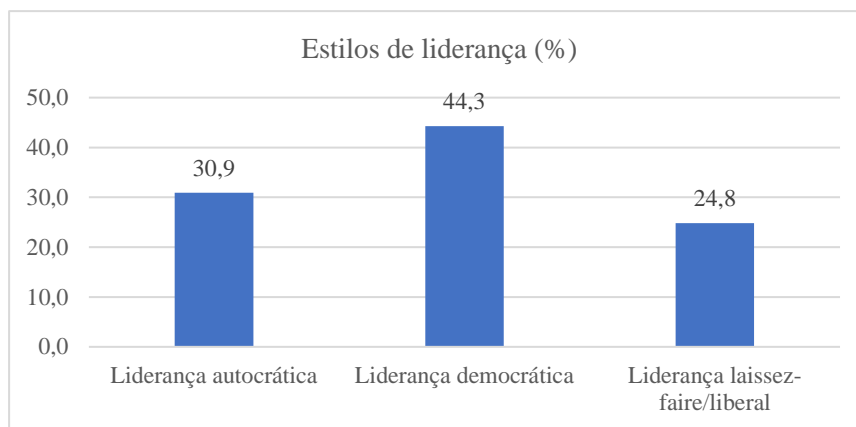
Por outro lado, e de forma significativa os inquiridos concordam com as seguintes afirmações, 63,4% concorda (somatório de concordo com concordo fortemente) que o líder costuma ajudar a alcançar metas e objetivos organizacionais (LO_2). 57,4% concorda que o líder aceita críticas e sugestões vindas dos colaboradores (LO_3). 60,1% concorda que o líder auxilia na resolução quando surge um problema (LO_4). 58,2% concorda que o líder influencia a motivação dos colaboradores na organização (LO_5). E, por fim, 69,1% (somatório de concordo com concordo fortemente), afirma que são reconhecidos pelo seu líder (LO_6).

4.4. Estilos de liderança

Analisando os estilos de liderança, podemos constatar, na Figura 12, que a maior percentagem 44,3% vai para a liderança democrática, ou seja, é evidente que os inquiridos preferem ter uma liderança voltada para as pessoas, com a participação da mesma nos processos de decisão. Para além disso, o líder considera a opinião dos seus colaboradores criando condições de apoio e ajuda mútua. Em contrapartida, a liderança *laissez-faire*/liberal foi o estilo com a menor percentagem 24,8%. Sendo assim, os inquiridos,

apesar de terem mais liberdade na execução das suas tarefas, sentem que a organização não tem rumo gerando um desapego, pois o líder não participa muito.

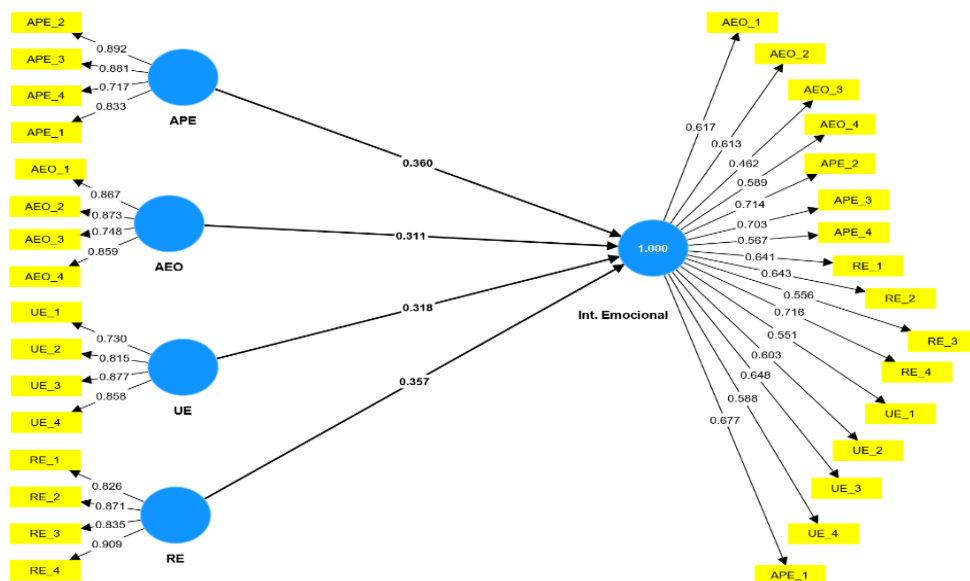
Figura 12. Estilos de liderança (%)



4.5. Avaliação do modelo proposto

Com o propósito de avaliar as hipóteses de investigação definidas no âmbito deste trabalho, os dados foram analisados com recurso à Modelação de Equações Estruturais, utilizando o algoritmo dos Mínimos Quadrados Parciais (PLS- SEM), através do software PLS-SEM 4.0. Inicialmente para se averiguar as qualidades psicométricas associadas ao construto Inteligência Emocional foi utilizado um modelo de 1ª ordem do tipo refletivo-formativo, como apresentado na Figura 13 e com os resultados de apoio nas tabelas 2 e 3 garantindo a validade geral dos dados.

Figura 13. Modelo de 1ª ordem do tipo reflexivo-formativo



Após analisar o modelo já incluindo todos os construtos em análise, foram retirados dois itens do modelo (LO_1 e DC_18) com valores de *outer loadings* inferiores a 0,50, chegou-se ao modelo final PLS-SEM que avalia as propriedades satisfatórias ao nível das validades convergentes e discriminantes. Para testar a fiabilidade dos dados, avaliamos os valores de referência da consistência interna Alpha de Cronbach, a confiabilidade composta (compositive Reliability) e a validade convergente (Average Variance Extracted- AVE).

Os resultados apresentados na Tabela 2 demonstram que os valores do coeficiente Alfa de Cronbach e da fiabilidade composta foram superiores a 0,7. A validade convergente (AVE) para cada construto foi superior a 0,5. Assim todos os valores da consistência interna e validade convergente são satisfatórios (Russo & Stol, 2021).

Tabela 2. Resultados dos construtos associados ao modelo de investigação

	Coeficiente alfa de cronbach	Fiabilidade composta	Variância média extraída
Avaliação das emoções dos outros	0,859	0,871	0,703
Avaliação das próprias emoções	0,851	0,862	0,695
Regulação das emoções	0,883	0,891	0,646
Uso das emoções	0,838	0,843	0,741
Inteligência emocional	0,825	0,835	0,675
Desempenho colaboradores	0,931	0,932	0,743
Liderança organizacional	0,940	0,950	0,552

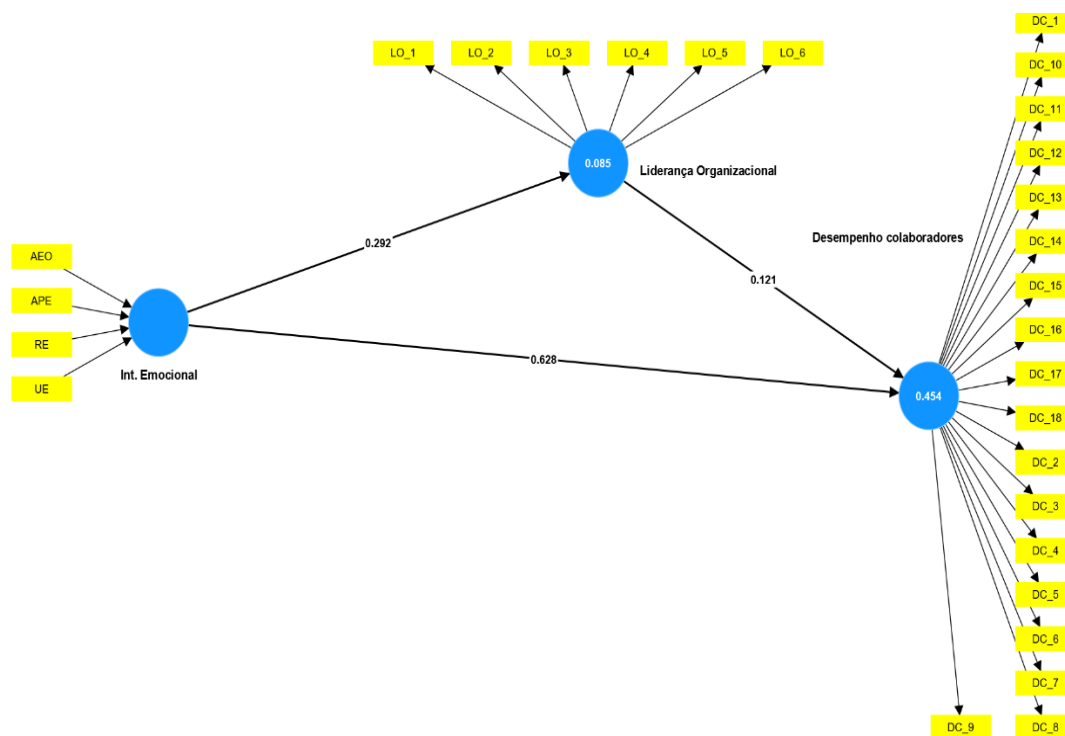
Analisando a Tabela 3, no que se refere ao critério de Fornell-Larcker verifica-se que os pares de construtos apresentam valores inferiores a 0,9, indicando uma adequada validade discriminante dos construtos. Em suma, após a retirada dos dois itens acima referidos, o modelo foi reavaliado, tendo-se verificado que todos os valores da fiabilidade, validade convergente e validade discriminante são satisfatórios.

Tabela 3. Fornell- Larcker criterion - validade discriminante

	AEO	APE	RE	UE	IE	DC	LO
Avaliação das emoções dos outros	0,839						
Avaliação das próprias emoções	0,488	0,834					
Regulação das emoções	0,288	0,430	0,861				
Uso das emoções	0,301	0,427	0,458	0,821754			
Inteligência emocional					0,743		
Desempenho dos colaboradores					0,530	0,709	
Liderança organizacional					0,506	0,302	0,852

O modelo estrutural, por sua vez, avaliou-se através do coeficiente de determinação R^2 , constatando-se que os construtos variam entre 0,085 e 0,454 (ver os círculos azuis na Figura 14). É de realçar que o construto “Desempenho dos colaboradores” foi explicado em 45,4% pelos construtos “Inteligência emocional” e “Liderança organizacional”.

Figura 14. Resultados referentes ao modelo final utilizado com recurso ao PLS-SEM



Com recurso ao procedimento Bootstrapping, existente no PLS-SEM, foi testada a significância relativa a todas as hipóteses sob investigação, sendo apresentados os respetivos resultados na tabela 4. Para testar a Hipótese 9 (H9a e H9b) foi utilizada a macro Process (Hayes, 2018) do SPSS, para averiguar a análise de moderação, usando como moderador o tipo de estilo de liderança (com três categorias).

Tabela 4. Hipóteses a testar

	Coefficiente (B)	Estatística de teste T	<i>p-value</i>	Decisão
H1: Avaliação das próprias emoções -> Int_emocional	0.360	13.349	0.000	Sim
H2: Avaliação das emoções dos outros -> Int_emocional	0.311	9.747	0.000	Sim
H3: Uso das emoções -> Int_emocional	0.318	12.915	0.000	Sim
H4: Regulação das emoções -> Int_emocional	0.357	10.894	0.000	Sim
H5: Int_emocional -> Liderança organizacional	0.290	3.458	0.001	Sim
H6: Int_emocional-> Desempenho dos colaboradores	0.631	11.705	0.000	Sim
H7: Liderança organizacional -> Desempenho dos colaboradores	0.119	2.105	0.035	Sim
H8: Liderança organizacional medeia a relação entre a inteligência emocional e o desempenho	0.035	1.671	0.095	Não
H9a: Int_1 - o impacto da inteligência emocional sobre o desempenho dos colaboradores com estilo de liderança democrática é significativamente diferente dos com liderança autocrática	0.173	0.535	0.594	Não
H9b: Int_2 - o impacto da inteligência emocional sobre o desempenho dos colaboradores com estilo de liderança liberal é significativamente diferente dos com liderança autocrática	0.668	2.564	0.116	Sim

Os resultados obtidos evidenciam que a avaliação das próprias emoções ($\beta=0.360$, $p=0,001$) tem um efeito positivo na inteligência emocional, suportando e validando assim a hipótese de investigação H1. No que concerne a H2, verifica-se que a avaliação das emoções dos outros ($\beta=0.311$, $p=0,001$) tem impacto positivo e significativo na inteligência emocional. A H3 o uso das emoções ($\beta=0.318$, $p=0,001$) e H4 a regulação das emoções ($\beta=0.357$, $p=0,001$) têm efeito positivo na inteligência emocional. Deste modo as hipóteses H3 e H4 são válidas. Rodrigues *et al.*, (2011), vêm confirmar as

hipóteses H1 a H4, através de uma adequada consistência interna e significância estatística.

Em relação à hipótese H5, a inteligência emocional ($\beta=0.290$, $p=0,001$) tem impacto na liderança organizacional. À semelhança do estudo de Reis e Lopes (2019), a inteligência emocional é um fator determinante na liderança, pois a inteligência emocional determina a eficácia da liderança.

Acerca da hipótese H6, é de referir que a inteligência emocional ($\beta=0.631$, $p=0,001$) tem efeito positivo no desempenho dos colaboradores, resultado este que é apoiado pelo um estudo de Akintayo e Babalola (2012), onde os resultados indicaram que a inteligência emocional teve uma relação positiva significativa com o desempenho no trabalho. Ainda de acordo com Wong e Law (2002), nos ambientes organizacionais existe interação interpessoal e a maior parte das interações estão relacionadas com o desempenho no trabalho. Funcionários com níveis altos de inteligência emocional conseguem fazer uso da regulação emocional e dominar de forma eficaz as interações com os outros.

No que diz respeito, a hipótese H7, a liderança organizacional ($\beta=0.119$, $p=0,001$) tem um impacto positivo no desempenho dos colaboradores. No que concerne à hipótese H8, não se verifica o efeito mediador da liderança organizacional entre a inteligência emocional e o desempenho dos colaboradores ($\beta=0.035$, $p=0,095$). Todas as hipóteses H1 a H7 são validadas e suportadas pelo modelo PLS-SEM, dado que registam valores *p-value* abaixo de 0.05.

Por fim, quanto à hipótese H9, o estudo avaliou o papel moderador do tipo de liderança na relação entre a inteligência emocional e o desempenho dos colaboradores. No (anexo D), encontra-se um resumo do modelo testado, incluindo os coeficientes relacionados, com o impacto da inteligência emocional, do tipo de liderança, e os efeitos de interação para avaliar se há moderação ou não.

As diferenças no desempenho dos colaboradores entre o estilo de liderança democrático e autocrático são insignificantes ($W1$, $p=0.658 > \alpha= 0,05$). Os inquiridos que percecionam um estilo de liderança democrático têm um desempenho mais baixo em comparação aos que têm uma liderança autocrática. As diferenças no desempenho entre o estilo de liderança liberal e autocrática são insignificativas ($W2$, $p =0.7482 > \alpha=0,05$).

Os inquiridos que percecionam um estilo de liderança liberal têm um desempenho mais elevado em comparação aos que têm uma liderança autocrática. Neste estudo, o efeito de interação (Int_1) não é significativo ($p =0.5937 > \alpha=0,05$), o impacto da

inteligência emocional sobre o desempenho dos colaboradores com estilo de liderança democrática não é significativamente diferente dos com liderança autocrática.

É de enfatizar que foi detetado que o efeito de interação (Int_2) é significativo ($p = 0.0116 < \alpha = 0,05$), o impacto da inteligência emocional sobre o desempenho dos colaboradores com o estilo de liderança liberal é consideravelmente diferente (maior) dos com liderança autocrática.

CAPÍTULO V - CONCLUSÃO

Esta dissertação teve como propósito geral averiguar a influência da inteligência emocional e da liderança no desempenho dos colaboradores. Propôs-se, ainda, analisar se liderança organizacional percebida pelos colaboradores medeia a relação entre a inteligência emocional e o seu desempenho e se existe um efeito moderador do tipo de estilo de liderança entre a inteligência emocional em contextos profissionais e o desempenho dos colaboradores.

O estudo começa por abordar os conceitos e elencar as teorias mais proeminentes, referidas, referidas na literatura, sobre a inteligência emocional, o desempenho dos colaboradores e a liderança. Através da revisão bibliográfica pode-se afirmar que a liderança é um processo importante para motivar os colaboradores das organizações e estimular o cumprimento das missões organizacionais (Abelha *et al.*, 2018). No que toca à inteligência emocional, foi possível analisar, à luz do modelo de Wong e Law (2002), as quatro dimensões da inteligência emocional: avaliação das próprias emoções, avaliação das emoções dos outros, uso das emoções e regulação das emoções. Por fim, em relação ao desempenho dos colaboradores. O estudo suportou-se nas três dimensões na escala *Individual Work Performance Questionnaire*: desempenho contextual, desempenho da tarefa e comportamento contraproducente.

Atendendo ao que é demonstrado empiricamente por outros estudos, foi delineada uma proposta de modelo conceptual, para dar resposta às questões da investigação. Seguidamente, e em interligação com o trabalho de campo, foram recolhidos os dados a partir de uma amostra de 246 indivíduos, de 18 ou mais anos, que se encontravam inseridos no mercado de trabalho.

De um modo geral, no que concerne à avaliação das próprias emoções, verificou-se que os inquiridos compreendem bem as próprias emoções no contexto de trabalho. Quanto à avaliação das emoções dos outros, os inquiridos reconhecem as emoções dos seus colegas através do seu comportamento. Os inquiridos revelam ter a capacidade de regular as suas emoções estabelecendo metas para si próprios, de modo a tentarem dar o seu melhor para as atingir. Por fim, no que diz respeito à regulação das emoções uma grande parte dos inquiridos transmitiram que têm a capacidade de direcionar as suas emoções no sentido de facilitar o seu desempenho no trabalho, conseguindo lidar com as dificuldades de forma racional.

Em relação ao desempenho dos colaboradores, os inquiridos revelam muitas vezes manter os conhecimentos atualizados no desempenho contextual. No desempenho da tarefa, muitas vezes realizam as tarefas adequadamente em pouco tempo. Quanto ao comportamento contraproducente, os inquiridos revelam que, quando estão a trabalhar, percecionam muitas vezes que os problemas são maiores do que na realidade o são.

No que toca à liderança organizacional, os inquiridos revelam, na sua opinião, que são reconhecidos pelo seu líder e que este costuma ajudá-los a alcançar os objetivos organizacionais. O estilo de liderança mais praticado nas organizações, na opinião dos inquiridos, é o estilo democrático, uma vez que é voltado para a participação dos indivíduos no processo de decisão na organização (Paes *et al.*, 2021).

Através do teste das hipóteses H1, H2, H3 e H4, constatou-se que a avaliação das próprias emoções, a avaliação das emoções dos outros, o uso das emoções e a regulação das emoções têm efeito significativo na inteligência emocional. Os resultados obtidos estão de acordo com Rodrigues *et al.* (2011).

Quanto à hipótese H5, verificou-se que a inteligência emocional tem impacto na liderança organizacional. De acordo com Reis e Lopes (2019), o papel da liderança na organização é importante quando existe a utilização das habilidades emocionais que contribuem para o controlo das emoções. Assim sendo, a inteligência emocional do líder determina a eficácia da liderança.

Relativamente à hipótese H6, constatou-se que a inteligência emocional tem um impacto positivo no desempenho dos colaboradores, resultado que é apoiado pelo estudo de Akintayo e Babalola (2012), onde a inteligência emocional teve uma relação positiva significativa com o desempenho no trabalho.

No que diz respeito à hipótese H7, verificou-se que a liderança organizacional tem impacto positivo no desempenho. De acordo com as médias de resposta dos inquiridos, 63,4% concordam que o líder costuma ajudar alcançar metas e objetivos organizacionais, 60,1% afirmam que o líder auxilia na resolução quando surge um problema e 69,1% acreditam ser reconhecidos pelo seu líder. De acordo com, Reis e Lopes (2019), o desempenho profissional é melhor quanto maior for a liderança praticada pelo líder.

No que se refere à hipótese H8, não se verificou o efeito mediador da liderança organizacional entre a inteligência emocional e o desempenho dos colaboradores. Este resultado pode servir de base a futuras investigações.

Por fim, na hipótese H9, o estudo avaliou o papel moderador do tipo de liderança na relação entre a inteligência emocional e o desempenho dos colaboradores, com o foco nos

três estilos de liderança: autocrático, democrático e liberal. Concluiu-se que o impacto da inteligência emocional sobre o desempenho dos colaboradores com o estilo de liderança liberal é consideravelmente maior do que no caso daqueles que têm uma liderança autocrática; nos restantes estilos não se verificou uma relação significativa. Com base na literatura, não existe um tipo de liderança perfeito, pois cabe a cada líder adotar o tipo de liderança mais adequado às suas próprias características e aos objetivos organizacionais, podendo vir a alterá-lo a qualquer momento (Bento & Ribeiro, 2013).

As limitações que se podem apontar a este estudo estão relacionadas com a dimensão da amostra e a representatividade da mesma, uma vez que os dados foram recolhidos através de um questionário online, constatando-se, ainda, uma preponderância de jovens, especialmente do sexo feminino. Por esse motivo, as conclusões retiradas do estudo não podem ser generalizadas, recomendando-se o alargamento da investigação a um maior número de casos.

Outra sugestão para investigação futura seria aplicar o estudo tendo em conta a propriedade do capital, forma jurídica, setor de atividade, dimensão e localização/atuação geográfica das empresas e ter em consideração a participação dos líderes no estudo, para efeitos comparativos entre as perspetivas dos colaboradores e as dos respetivos líderes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abelha, D., Carneiro, P., & Cavazotte, F. (2018). Liderança transformacional e satisfação no trabalho: Avaliando a influência de fatores do contexto organizacional e características individuais. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 20(4), 516-532. <https://www.scielo.br/j/rbgn/a/w5bvvXRJ4X3Q73m8z9q6XkH/?format=pdf&lang=pt>
- Akintayo, D. I., & Babalola, S. S. (2012). The impact of emotional intelligence on workers behaviour in industrial organizations. *Inkanyiso*, 4(2), 83-90. https://www.researchgate.net/publication/261286823_The_impact_of_emotional_intelligence_on_workers'_behaviour_in_industrial_organizations
- Alghusin, N., & Aj-Ajlouni, M. I. (2020). Transformational leadership as an antecedent for organisational commitment and job performance in the banking sector of Jordan. *Int. Productivity and Quality Management*, 30(2), 186-213. https://www.researchgate.net/publication/342404691_Transformational_leadership_as_an_antecedent_for_organisational_commitment_and_job_performance_in_the_banking_sector_of_Jordan
- Aveira, J. J. C. B. (2013). *A inteligência emocional o desempenho e a satisfação laboral em funções comerciais*. [Dissertação de mestrado, ISPA - Instituto Universitário Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida]. Repositório do ISPA. <https://repositorio.ispa.pt/handle/10400.12/2582>
- Barros, A. R. H. M. (2020). *Inteligência emocional e liderança ética: Efeitos no comprometimento organizacional*. [Dissertação de mestrado, ISEG- Instituto Superior de Economia e Gestão]. Repositório da Universidade de Lisboa. <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/20719>
- Bendasolli, P. F. (2012). Desempenho no trabalho: Revisão da literatura. *Psicologia Argumento*, 30(68), 171-184. https://www.researchgate.net/publication/321281168_Desempenho_no_trabalho_Revisao_da_literatura/fulltext/5a18bfa5aca272df080a8993/Desempenho-no-trabalho-Revisao-da-literatura.pdf
- Bento, A. V., & Ribeiro, M. I. (2013). *A liderança escolar a três dimensões: Diretores, professores e alunos*. Oficinas de São Miguel.
- Cabral, S. C. R. (2017). *O Impacto da liderança na motivação dos colaboradores do setor Bancário na região autónoma dos açores* [Dissertação de mestrado, Universidade dos Açores]. Repositório da Universidade dos Açores. <https://repositorio.uac.pt/handle/10400.3/4684>
- Castro, S. S. S. (2021). *Impacto da liderança no desempenho dos colaboradores: o compromisso organizacional como mecanismo de mediação*. [Dissertação de

- mestrado, Instituto Superior de Gestão]. Repositório Comum <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/39603>
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. Pioneira Thomson Learning. São Paulo.
- Costa, A. A., Delfino, I. A., Kubo, E. K., & Pereira, A. W. R. (2020, novembro 03-06). *Liderança e desempenho de equipes em agências de uma empresa pública federal*. Encontro internacional de gestão, desenvolvimento e inovação (EIGEDIN).
- Cunha, M. P; Rego. A., Cunha, R. C., & Cardoso, C. (2004). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Editora RH. Lisboa.
- Dias, A., & Gil, J. (2016). Implicações da inteligência emocional na motivação. Uma aplicação a uma organização castrense. *Revista de Ciências Militares*, 4(1), 327-346. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/36098>
- Dias, M. I. C. (1994). *O inquérito por questionário: Problemas teóricos e metodológicos gerais*. Porto.
- Fontenele, M., & Rodrigues, T. (2017). Estilos de liderança e o desempenho profissional nos ambientes de trabalho. *Revista Uningá Review*, 30(2), 74-81. <https://revista.uninga.br/uningareviews/article/view/2011>
- Gandolfi, F., & Stone, S. (2018). Leadership, leadership styles, and servant leadership. *Journal of Management Research*, 18(4), 261-269. https://www.researchgate.net/publication/340940468_Leadership_Leadership_Styles_and_Servant_Leadership
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bloomsbury publishing. Great Britain.
- Goleman, D. (2006). *Inteligência emocional*. Ideia y creación editorial. Espanha.
- Gujral, H. K., Gupta, A., & Aneja, M. (2012). Emotional intelligence - an important determinant of well-being and employee behaviour: A study on young professionals. *International Journal of Management, IT and Engineering*, 2(8), 322-339. https://www.researchgate.net/publication/281629595_EMOTIONAL_INTELLIGENCE_-AN_IMPORTANT_DETERMINANT_OF_WELL-BEING_AND_EMPLOYEE_BEHAVIOUR_A_STUDY_ON_YOUNG_PROFESSIONALS
- Hair, J., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2014). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-152. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>

- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis (second edition): A regression-based approach*. Guilford Press.
- Kim, T., Cable, D., Kim, S., & Wang, J. (2009). Emotional competence and work performance: the mediating effect of proactivity and the moderating effect of job autonomy. *Journal of Organizational Behavior*, 30(7), 983-1000. https://www.academia.edu/18175436/Emotional_competence_and_work_performance_The_mediating_effect_of_proactivity_and_the_moderating_effect_of_job_autonomy
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., Vet, H., & Van der Beek, A. J. (2014). Construct validity of the individual work performance questionnaire. *Journal of occupational and environmental medicine*, 56(3), 154-171. https://www.researchgate.net/publication/260374108_Construct_Validity_of_the_Individual_Work_Performance_Questionnaire
- Lopes, M., & Leite, M. (2018). Liderança situacional: Novo paradigma para os dias atuais. *Revista de Psicologia*, 12(42), 349-366. <https://doi.org/10.14295/idonline.v12i42.1330>
- Maximiano, A. (2000). *Introdução à administração*. Editora Atlas S.A (5ª edição). São Paulo.
- Mayer, J. D. (2004). *What is Emotional Intelligence?* UNH Personality Lab. 8.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2004). Emotional Intelligence: Theory, findings, and implications. *Psychological Inquiry*, 15(3), 197-215. <https://aec6905spring2013.wordpress.com/wpcontent/uploads/2013/01/mayersaloveycaruso-2004.pdf>
- Menezes, M. A. F. M. C. G. (2021). *A inteligência emocional e a compaixão na gestão estratégica de recursos humanos* [Dissertação de mestrado, Universidade dos Açores]. Repositório da Universidade dos Açores. <https://repositorio.uac.pt/handle/10400.3/6280>
- Northouse, P. (2016). *Leadership: Theory and practice*. (7ª edição). SAGE Publications, Inc. United States of America.
- Nunes, S. (2017). *A importância da liderança como fator motivacional nas organizações: Um estudo de caso no ISLA- Gaia*. [Dissertação de mestrado, Universidade Lusófona do Porto].
- Okafor, C., & Afolabi, D. (2021). Leadership style, organizational behaviour and employee productivity: A study of ECOWAS commission, abuja, nigeria.

International Journal of Development and Management Review, 16(1), 114-130.
<https://www.ajol.info/index.php/ijdmr/article/view/208139>

Paes, A., Silva, A., Campelo, A., & Dutra, J. (2021). Liderança: Estilos e influências na produtividade das organizações. *Revista Vox Metropolitana*, 4, 113-122.
https://revistavox.metropolitana.edu.br/wp-content/uploads/2021/01/10_v1-1.pdf

Paro, D., Speretta, J., & Joviliano, R. (2015). A influencia da liderança na motivação. *Revista Fafibe On-line, Bebedouro SP*, 8(1), 441-450.
<https://www.unifafibe.com.br/revistasonline/arquivos/revistafafibeonline/sumario/36/30102015191256.pdf>

Paulo, N., Grewal, D., Kadis, J., Gall, M., & Salovey, P. (2006). Evidence that emotional intelligence is related to job performance and affect and attitudes at work. *Psicothema*, 18, 132-138.
https://www.researchgate.net/publication/6509291_Evidence_that_emotional_intelligence_is_related_to_job_performance_and_affect_and_attitudes_at_work

Ramos-Villagrasa, P., Ramón-Barrada, J., Fernández-del-Río, E., & Koopmans, L. (2019). Assessing job performance using brief self-report scales: The case of the individual work performance questionnaire. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 35(3), 195-205.
https://www.researchgate.net/publication/337431563_Assessing_Job_Performance_Using_Brief_Self-report_Scales_The_Case_of_the_Individual_Work_Performance_Questionnaire

Rego, A., & Fernandes, C. (2005). Inteligência emocional: Contributos adicionais para a validação de um instrumento de medida. *Psicologia*, 19(1-2), 139-167.
<https://doi.org/10.17575/rpsicol.v19i1/2.401>

Reis, F. L., & Lopes, C. (2019). A inteligência emocional como factor determinante da liderança. *Revista Lusófona de Economia e Gestão das Organizações*, 9, 31-44.

Roberts, R. D., Flores-Mendoza, C. E., & Nascimento, E. (2002). Inteligência emocional: Um constructo científico? *Cadernos de Psicologia e Educação Paidéia*, 12(23), 77-92.
https://www.researchgate.net/publication/255655145_Inteligencia_emocional_um_constructo_cientifico

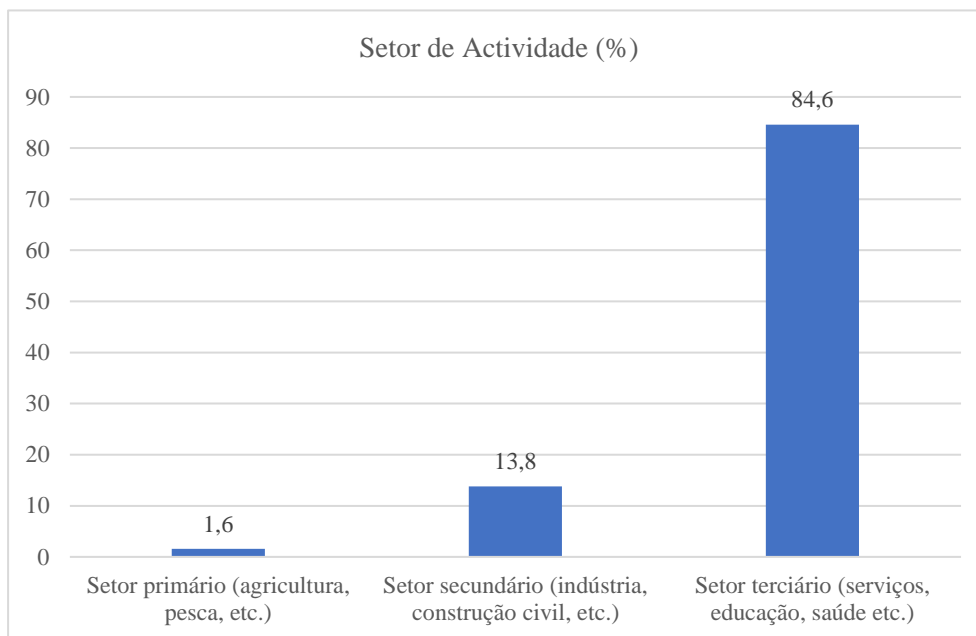
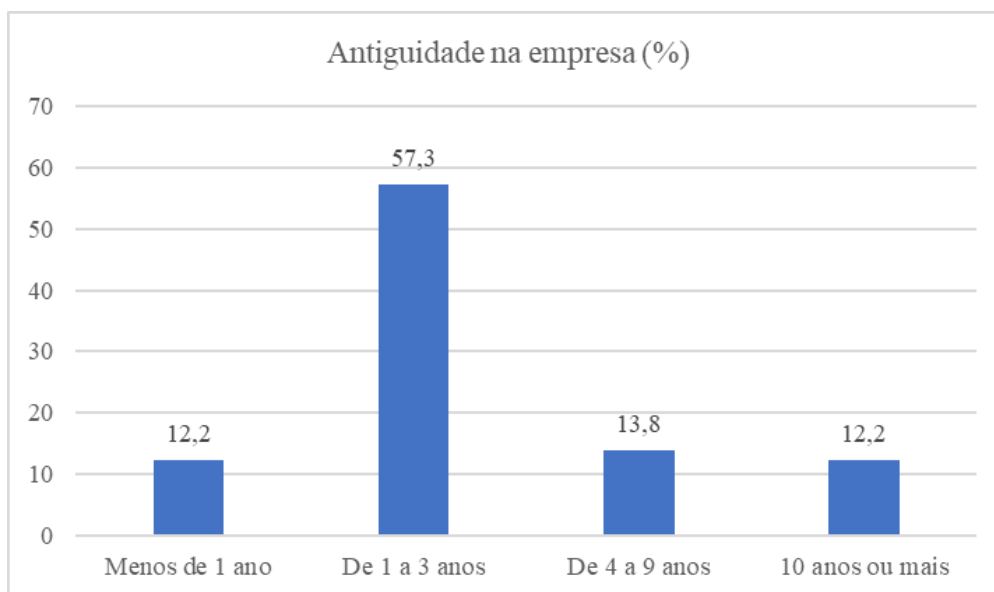
Rodrigues, N., Rebelo, T., & Coelho, J. V. (2011). Adaptação da escala de inteligência emocional de Wong e Law (WLEIS) e análise da sua estrutura factorial e fiabilidade numa amostra portuguesa. *Psychologica*, 55, 189-207.
https://www.researchgate.net/publication/278036186_Adaptacao_da_Escala_de_Inteligencia_Emocional_de_Wong_e_Law_WLEIS_e_analise_da_sua_estrutura_factorial_e_fiabilidade_numa_amostra_portuguesa_Examining_the_factor_structure_and_reliability_of_the_portu

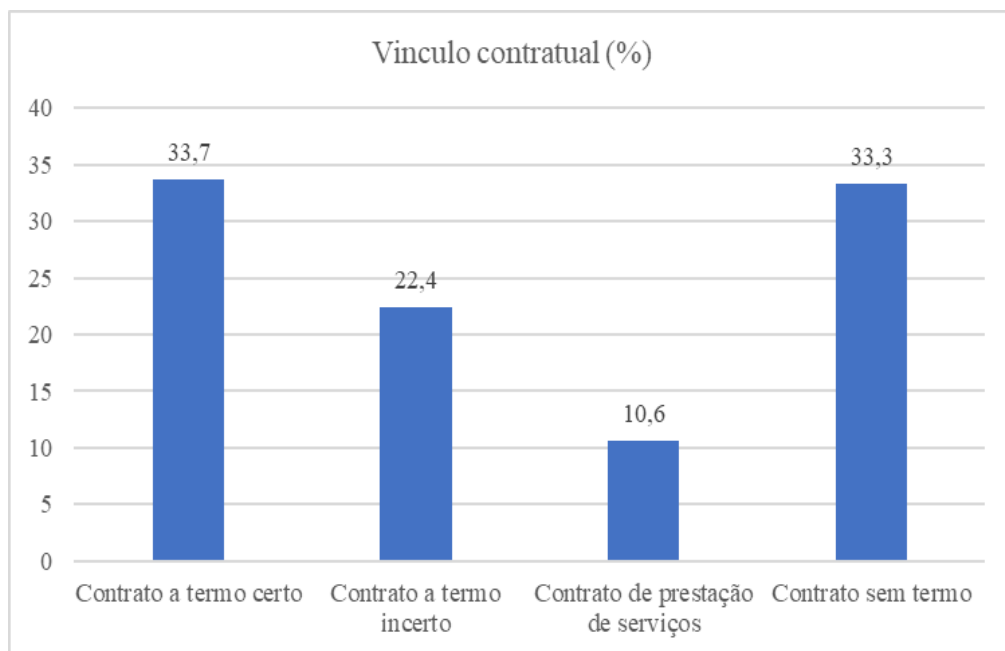
- Rodrigues, N., & Rebelo, T. (2021). Análise do impacto das facetas da inteligência emocional (traço) e da confiança nos colegas no desempenho de tarefa. *Revista Brasileira da Gestão de Negócio*, 23(3), 470-487. <https://rbgn.fecap.br/RBGN/article/view/4111/1728>
- Russo, D., & Stol, K. (2021). PLS-SEM for software engineering research: an introduction and survey. *ACM Comput. Surv.* 54(4), 1-38. <https://dl.acm.org/doi/pdf/10.1145/3447580>
- Salovey, P., & Mayer, J. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, cognition and personality*, 9(3), 185-211.
- Santos, J., & Henriques, S. (2021). *Inquérito por questionário: Contributos de conceção e utilização em contextos educativos*. Lisboa: Universidade Aberta. <https://repositorioaberto.uab.pt/handle/10400.2/10696>
- Shamsuddin, N., & Rahman, R. (2014). The relationship between emotional intelligence and job performance of call center agents. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 129, 75-81. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.650>
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. In S. Sonnentag (Org.), *Psychological management of individual performance* (pp. 1–25). John Wiley & Sons. https://www.researchgate.net/publication/291062476_Performance_Concepts_and_Performance_Theory
- Vergara, S. C. (2007). A liderança aprendida. *GV Executivo*, 6(1), 61–65. <https://doi.org/10.12660/gvexec.v6n1.2007.34329>
- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000). Perspectives on models of job performance. *Internacional Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216-226. https://www.academia.edu/20224567/Perspectives_on_Models_of_Job_Performance
- Wong, C., & Law, K. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 13, 243-274. https://www.academia.edu/15765462/The_effects_of_leader_and_follower_emotional_intelligence_on_performance_and_attitude

ANEXOS

LISTA DE ANEXOS

Anexo A – Setor de atividade (%).....	45
Anexo B – Antiguidade na empresa (%).....	45
Anexo C – Vínculo contratual (%).....	46
Anexo D – Modelo de teste.....	47
Anexo E – Questionário.....	48

Anexo A – Setor de atividade (%)**Anexo B – Antiguidade na empresa (%)**

Anexo C – Vínculo contratual (%)

Anexo D – Modelo de teste

OUTCOME VARIABLE:

Des_col

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,7051	,4972	154,5940	23,3393	5,0000	118,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	95,7984	2,0173	47,4894	,0000	91,8037	99,7932
Int_Em	,8794	,1940	4,5328	,0000	,4952	1,2635
W1	-1,1599	2,6129	-,4439	,6579	-6,3341	4,0142
W2	,9921	3,0828	,3218	,7482	-5,1127	7,0969
Int_1	,1726	,3228	,5349	,5937	-,4665	,8118
Int_2	,6681	,2606	2,5633	,0116	,1519	1,1842

Product terms key:

Int_1 : Int_Em x W1

Int_2 : Int_Em x W2

Anexo E – Questionário

O efeito moderador da liderança na relação entre a inteligência emocional em contextos profissionais e o desempenho dos colaboradores.

O presente questionário enquadra-se no âmbito de uma dissertação de Mestrado em Ciências Económicas Empresariais, ramo de especialização em Gestão de Recursos Humanos na Universidade dos Açores, ano letivo 2022-2023. Destina-se a abordar um conjunto de temáticas relacionadas com a inteligência emocional e o desempenho dos colaboradores, assim como o papel da liderança tal como percecionada pelos colaboradores.

Destina-se a indivíduos com 18 anos ou mais e que se encontram inseridos no mercado de trabalho. Caso se encontre reformado(a)/aposentado(a) ou se for estudante/doméstica ou estiver em situação de desemprego este questionário não se aplica a si.

Todos os dados recolhidos são estritamente confidenciais e é salvaguardado o anonimato de todos os participantes, sendo a informação recolhida usada apenas para fins de investigação. Durante o preenchimento e até à submissão do formulário pode, em qualquer momento, recusar a sua participação, ou interromper o seu preenchimento, sendo que nenhuma informação será guardada.

Grata pela sua colaboração! Se necessitar de mais informações ou esclarecimentos, poderá contactar-me através do contacto disponibilizado.

Marlene Cabral - E-mail: 20172133@uac.pt

Termo de aceitação *

Ao participar neste estudo compreendi que a minha participação é voluntária e confidencial, uma vez que as minhas respostas nunca serão divulgadas individualmente, e que serão tratadas por especialistas e divulgadas em termos do total da amostra, unicamente para efeitos de ensino, comunicação em congressos, seminários ou artigos científicos, respeitando, sempre, o Regulamento Geral de Proteção de Dados (Lei nº 58/2019). Declaro que li e compreendi os objetivos e procedimentos do estudo, dando consentimento para o tratamento dos meus dados, nos moldes definidos.

Parte I– Avaliação das próprias emoções

Leia cuidadosamente cada uma das afirmações que se seguem referentes às suas emoções no contexto de trabalho e assinale a opção que melhor representa a sua opinião: 1 corresponde a “Discordo fortemente”, 2 a “Discordo”, 3 a “Não concordo, nem discordo”, 4 a “Concordo” e 5 a “Concordo fortemente” (escala de inteligência emocional (WLEIS) de Wong e Law, 2002).

	1	2	3	4	5
Na maioria das vezes tenho uma boa noção das razões pelas quais tenho certos sentimentos.					
Compreendo bem as minhas emoções.					
Compreendo verdadeiramente o que sinto.					
Sei sempre se estou ou não contente.					

Parte II – Avaliação das emoções dos outros

Leia cuidadosamente cada uma das afirmações que se seguem referentes à sua aptidão para perceber e compreender as emoções dos seus colegas e assinale a opção que melhor representa a sua opinião: 1 corresponde a “Discordo fortemente”, 2 a “Discordo”, 3 a “Não concordo, nem discordo”, 4 a “Concordo” e 5 a “Concordo fortemente” (escala de inteligência emocional (WLEIS) de Wong e Law, 2002).

	1	2	3	4	5
Reconheço as emoções dos meus colegas através do seu comportamento.					
Sou um bom observador das emoções dos outros.					
Sou sensível aos sentimentos e emoções dos outros.					
Compreendo bem as emoções das pessoas que me rodeiam.					

Parte III – Uso das emoções

Leia cuidadosamente cada uma das afirmações que se seguem referentes às capacidades para regular as suas emoções e assinale a opção que melhor representa a sua opinião: 1 corresponde a “Discordo fortemente”, 2 a “Discordo”, 3 a “Não concordo, nem discordo”, 4 a “Concordo” e 5 a “Concordo fortemente” (escala de inteligência emocional (WLEIS) de Wong e Law, 2002).

	1	2	3	4	5
Estabeleço sempre metas para mim próprio, tentando em seguida dar o meu melhor para as atingir.					
Tenho por hábito dizer a mim próprio que sou uma pessoa competente.					
Sou uma pessoa que se automotiva.					
Encorajo-me sempre a dar o meu melhor.					

Parte IV - Regulação das Emoções

Leia cuidadosamente cada uma das afirmações que se seguem referentes à capacidade de direcionar as suas emoções no sentido de facilitar o seu desempenho no trabalho e assinale a opção que melhor representa a sua opinião: 1 corresponde a “Discordo fortemente”, 2 a “Discordo”, 3 a “Não concordo, nem discordo”, 4 a “Concordo” e 5 a “Concordo fortemente” (escala de inteligência emocional (WLEIS) de Wong e Law, 2002).

	1	2	3	4	5
Sou capaz de controlar o meu temperamento, conseguindo assim lidar com as dificuldades de forma racional.					
Consigo controlar bem as minhas emoções.					
Sou capaz de me acalmar rapidamente quando estou muito irritado.					
Possuo um bom controlo das minhas emoções.					

Parte V – Desempenho dos colaboradores

Leia cuidadosamente cada uma das afirmações que se seguem referentes à frequência com que os seguintes comportamentos ocorrem no seu desempenho laboral, e assinale a opção que melhor representa a sua opinião: 1 corresponde a “Nunca”, 2 a “Muito raramente”, 3 a “Raramente”, 4 a “Às vezes”, 5 “Muitas vezes”, 6 “Quase sempre” e 7 a “Sempre” (Individual Work Performance Questionnaire de Koopmans et al., 2014).

	1	2	3	4	5	6	7
Quando é necessário assumo tarefas complexas.							
Mantenho os meus conhecimentos atualizados.							
Trabalho para manter as minhas capacidades profissionais atualizadas.							
Procuo novos desafios profissionais.							
Só inicio novas tarefas quando termino as anteriores.							
Assumo responsabilidades que vão além das minhas competências.							
Geralmente encontro soluções criativas para novos problemas.							
Participo ativamente nas reuniões de trabalho.							
Otimizo o meu planeamento diário.							
Planeio o meu trabalho para que seja terminado dentro do prazo.							
Sei o que necessito para alcançar os resultados profissionais que pretendo.							
Conseguo realizar adequadamente o meu trabalho em pouco tempo.							
Em contexto laboral, consigo separar os problemas principais dos problemas secundários.							
Numa situação no trabalho concentro-me nos aspetos positivos.							
Quando estou a trabalhar perceciono que os problemas são maiores do que na realidade são.							
Converso com os colegas sobre os aspetos negativos do meu trabalho.							
Converso com pessoas de fora da organização sobre os aspetos negativos do meu trabalho.							
Reclamo sobre assuntos sem qualquer importância a nível profissional.							

Parte VI - Liderança organizacional percecionada pelos colaboradores

Leia cuidadosamente cada uma das afirmações que se seguem referentes à sua opinião sobre o seu líder/supervisor e assinale a opção que melhor representa a sua opinião: 1 corresponde a “Discordo totalmente”, 2 a “Discordo”, 3 a “Não concordo nem discordo”, 4 a “Concordo” e 5 a “Concordo totalmente”.

	1	2	3	4	5
O meu líder supervisiona o meu trabalho exaustivamente em vez de me dar autonomia.					
O meu líder costuma ajudar-me a alcançar metas e objetivos organizacionais.					
O meu líder aceita críticas e sugestões vindas dos colaboradores.					
O meu líder auxilia na resolução quando surge um problema.					
O meu líder influencia a motivação dos colaboradores nesta organização.					
Sinto-me reconhecido pelo meu líder.					

Parte VII- Estilos de Liderança

1. Qual o estilo de liderança mais comum praticado na sua organização?

	Liderança autocrática: o líder é focado nas tarefas. A eficácia deste tipo de líder está ligada à sua característica comportamental de ser um planeador e programador de trabalho, coordenando as atividades dos colaboradores.
	Liderança democrática: este tipo de liderança é voltado para as pessoas e há participação dos liderados no

	processo decisório; o líder considera a opinião dos seus colaboradores, oferecendo-lhes apoio e ajuda.
	Liderança laissez-faire/liberal: significa “deixar fazer”, pois as pessoas têm mais liberdade na execução dos seus projetos. Estes líderes acreditam que a autonomia facilita a participação dos colaboradores no processo decisório, melhora a comunicação, promove a cooperação e facilita a resolução de conflitos.

Parte VIII – Caracterização Sociodemográfica

1. Sexo

	Masculino
	Feminino
	Outro/Outra

2. Idade _____

3. Habilitações Literárias

	3º Ciclo (9º ano de escolaridade) ou menos
	Ensino Secundário ou Equivalente
	Ensino Superior

4. Qual é a área/setor de atividade onde trabalha?

	Setor primário (agricultura, pesca, etc.)
	Setor secundário (indústria, construção civil, etc.)
	Setor terciário (serviços, educação, saúde etc.)

5. Há quantos anos trabalha na atual empresa/instituição? _____ (nº de anos)

6. Qual o seu vínculo contratual com a empresa/instituição onde trabalha?

	Contrato a termo incerto
	Contrato sem termo
	Contrato de prestação de serviços
	Contrato a termo certo

UNIVERSIDADE DOS AÇORES
Faculdade de Economia e Gestão

Rua da Mãe de Deus
9500-321 Ponta Delgada
Açores, Portugal



DM

2024

O efeito da liderança emocional e o desempenho entre a inteligência emocional

Marlene de Fátima Medeiros Cabral