



instituto politécnico de gestão e tecnologia

**MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS**

**HUMANOS**

***A importância da Inteligência Emocional  
do líder na eficácia da equipa: Um Estudo  
em Empresas de Recursos Humanos***

Beatriz Santos Fonseca

DISSERTAÇÃO

VILA NOVA DE GAIA

JANEIRO | 2021







Tese de Mestrado realizada sob a orientação da Prof<sup>a</sup>. Doutora Maria Elisete dos Reis Martins Ferreira e Prof. Doutor Carlos Miguel Fernandes de Oliveira apresentada ao ISLA - Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia de Vila Nova de Gaia para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos, conforme o Despacho n.º 16961/2010.



## Dedicatória

Dedico este trabalho a três mulheres lutadoras e resilientes – avó, tia e Sara (*in memoriam*) – que iluminam o meu caminho e que me inspiram a ser a melhor versão de mim.

Aos meus pais, à minha irmã e ao meu Pedro, que dão verdadeiro sentido à minha vida.

Dedico este trabalho a estas pessoas que são o meu porto seguro, exemplo de respeito, dignidade, perseverança e resiliência. São o meu exemplo máximo de superação.

Esta conquista não é só minha; é nossa.



## **Agradecimentos**

Para mim, este é um dos capítulos mais importantes desta Dissertação, porque é aqui que posso mencionar as pessoas que são muito especiais para mim e que ajudaram a que este trabalho pudesse ter um início, meio e fim. Assim, aproveito esta oportunidade para agradecer a todos aqueles que estiveram comigo nesta caminhada de novas aprendizagens e conhecimentos.

Então, quero começar por agradecer aos mais próximos e às pessoas mais importantes da minha vida, que são o meu verdadeiro pilar, que sempre me apoiaram e aturaram nos piores momentos, que tiveram muita paciência para me ouvir nas horas mais negativas e de vontade de desistir, sendo eles a minha mãe, a minha irmã e o meu namorado Pedro! Obrigada por acreditarem em mim.

Em especial aos meus orientadores, Prof<sup>a</sup>. Elisete Martins e Prof. Carlos Miguel de Oliveira, por terem aceitado o convite, pelo conhecimento que me transmitiram, pelas sugestões, críticas e correções, por todo o apoio, e acima de tudo, pela orientação e pelo tempo despendido durante a elaboração do trabalho.

À minha família, pelo apoio e compreensão incondicionais em todas as decisões que tomei ao longo desta etapa e ao longo desta caminhada tão longa chamada vida.

À Inês, por me ter acompanhado desde os primeiros momentos nesta Faculdade, obrigada por estares presente em todos os momentos!

Aos meus amigos especiais: Adriana, Bruna, Carla, Rita e Samuel, obrigada pelos telefonemas de desabafo e pelas palavras de incentivo!

Porque aquilo que realmente importa na vida é a viagem, não poderia deixar de mencionar uma pessoa que esteve sempre comigo ao longo do meu percurso académico e que, por tudo aquilo que vivemos e partilhamos, terá sempre um lugar especial na minha vida e no meu coração. Por mais que a distância entre nós seja enorme, a amizade que tenho por ti nunca diminuirá. Obrigada por tudo, Catarina Lopes!

Finalmente, à Sara, à Ló e à minha avó, minhas estrelinhas, que onde quer que estejam, agradeço por terem incutido em mim a força, inspiração, confiança e espírito de luta e sacrifícios necessários para enfrentar a vida.

Não posso deixar de prestar os meus agradecimentos aos responsáveis das organizações alvo de estudo, pela disponibilidade, abertura e cooperação em me facultar todos os dados e informações solicitadas, dentro dos *timings* estabelecidos.

A todos os que contribuíram para a realização deste trabalho, o meu MUITO OBRIGADA!

**INSTITUTO POLITÉCNICO DE GESTÃO E TECNOLOGIA**

**A Importância da Inteligência Emocional do Líder na Eficácia da Equipa: Um  
Estudo em Empresas de Recursos Humanos**

Beatriz Santos Fonseca

Aprovado em 05/03/2021

Composição do Júri

Presidente

Prof. Doutor Júlio Paulo da Silva Martins

---

Arguente

Prof. Doutor Fernando António de Oliveira Tavares

---

Orientador/a

Prof. Doutor Carlos Miguel de Oliveira

---

Coorientador/a

Prof. Doutora Maria Elisete dos Reis Martins Ferreira

---

Vila Nova de Gaia  
2021

VII

## Resumo

O estudo tem como objetivo desenvolver o tema da importância da Inteligência Emocional (IE) do líder na eficácia da equipa de trabalho. A IE diz respeito a um conjunto de *skills* que estão relacionados com a capacidade de conhecer, controlar e lidar com as próprias emoções e com os sentimentos dos outros. Acredita-se que a IE é um dos fatores que determina o sucesso das pessoas, não só ao nível organizacional, mas também pessoal/individual.

Um líder emocionalmente inteligente, gera empatia entre os seus liderados, ao criar laços fortes entre si e a sua equipa e ao conseguir libertar o maior potencial dos seus liderados, tornando-os mais competentes e eficazes, no alcance de objetivos em prol da organização.

Com recurso a uma metodologia quantitativa, explorou-se a relação entre a IE dos líderes e a eficácia da equipa de trabalho. Os resultados indicam que a IE do líder não se associa à eficácia da equipa, não tendo sido possível validar as hipóteses. Considerações e implicações dos resultados são discutidas ao longo do trabalho.

**Palavras-chave:** Inteligência Emocional, Emoções, Liderança, Eficácia da equipa.



## **Abstract**

The study aims to understand the theme of the importance of the leader's Emotional Intelligence (EI) on the work teams and its effectiveness. EI concerns a set of skills that are related to the ability to know, control and deal with one's own emotions and the feelings of others. It is believed that EI is one of the factors that determine the success of people, not only at the organizational level, but also personal/individual.

An emotionally intelligent leader should cultivate empathy between his employees by building strong bonds with his team members. He also helps the employees reach their greatest potential so that they become more competent and efficient to achieve the goals of the organization.

Using a quantitative methodology, this study explored the relationship between the leaders' IE and the team's effectiveness. The results indicate that the leader's IE is not associated with the team's effectiveness, and it was not possible to state the hypotheses. Considerations and implications of the results are discussed throughout the work.

**Key-words:** Emotional Intelligence, Emotions, Leadership, Team effectiveness.



## Índice

|  |              |
|--|--------------|
| <b>Resumo .....</b>  | <b>VIII</b>  |
| <b>Abstract.....</b>   | <b>X</b>     |
| <b>Índice.....</b>   | <b>XII</b>   |
| <b>Índice de Figuras.....</b>                                    | <b>XVI</b>   |
| <b>Índice de Tabelas.....</b>                                    | <b>XVIII</b> |
| <b>Lista de Abreviaturas.....</b>                                | <b>XX</b>    |
| <b>Introdução.....</b>   | <b>1</b>     |
| <b>PARTE I – Enquadramento Teórico.....</b>                      | <b>7</b>     |
| <b>CAPÍTULO I – INTELIGÊNCIA EMOCIONAL.....</b>                  | <b>7</b>     |
| 1.    Compreensão das emoções ao longo do tempo.....             | 7            |
| 2.    Inteligência Emocional .....                               | 9            |
| 2.1  Identificação, Expressão e Compreensão das Emoções .....    | 12           |
| 2.2  A Influência das Emoções.....                               | 13           |
| 3.    Competência Emocional .....                                | 16           |
| 4.    Capital Emocional .....                                    | 18           |
| 5.    Uma organização Emocionalmente Inteligente .....           | 20           |
| 6.    Variáveis sociodemográficas e Inteligência Emocional ..... | 22           |
| <b>CAPÍTULO II – EFICÁCIA DA EQUIPA .....</b>                    | <b>24</b>    |
| 1.    Conceito de Equipas.....                                   | 24           |
| 2.    Tipos de Equipas .....                                     | 26           |
| 2.1.1  Equipas de Resolução de Problemas .....                   | 26           |
| 2.1.2  Equipas de Autogestão.....                                | 26           |
| 2.1.3  Equipas Multifuncionais .....                             | 27           |

|  |  |           |
|--|--|-----------|
| 2.1.4  | Equipas Virtuais .....                               | 27        |
| 3.   | Fatores que Determinam a Eficácia de Equipas .....   | 29        |
| 3.1  | Contexto.....  | 30        |
| 3.2  | Composição da Equipa.....                            | 31        |
| 3.3  | Processos da Equipa.....                             | 32        |
| 4.   | A realidade Emocional das equipas .....              | 34        |
| <b>CAPÍTULO III – LIDERANÇA .....</b>  |  | <b>38</b> |
| 1.   | Conceito de Liderança.....                           | 38        |
| 2.   | Traços de Personalidade do Líder.....                | 41        |
| 3.   | Responsabilidades do Líder.....                      | 44        |
| 4.   | Desafios de um Líder.....                            | 47        |
| 5.   | Liderança e Inteligência Emocional .....             | 50        |
| <b>PARTE II – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO .....</b>  |  | <b>52</b> |
| <b>CAPÍTULO I – OPÇÃO METODOLÓGICA, INSTRUMENTOS DE RECOLHA DE DADOS E PARTICIPANTES .....</b> |  | <b>52</b> |
| 1.   | Opção Metodológica.....                              | 52        |
| 1.1  | Questionários .....                                  | 53        |
| 2.   | Instrumentos e Ferramentas de Recolha de Dados ..... | 55        |
| 5.1  | Mensuração da Inteligência Emocional .....           | 55        |
| 5.2  | Mensuração da Eficácia da Equipa .....               | 55        |
| 3.   | Hipóteses do Estudo .....                            | 57        |
| 6.   | Procedimentos de Recolha e Análise de Dados .....    | 59        |
| 7.   | Participantes.....                                   | 61        |
| 8.   | Codificação das variáveis .....                      | 64        |
| <b>CAPÍTULO II – ANÁLISE E VALIDAÇÃO DAS HIPÓTESES EM ESTUDO.....</b>                          |  | <b>66</b> |

|  |            |
|--|------------|
| 1. Teste de Normalidade.....                         | 66         |
| 2. Teste de Hipóteses.....                           | 68         |
| 3. Discussão dos Resultados.....                     | 91         |
| <b>CAPÍTULO III – CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>     | <b>95</b>  |
| 1. Limitações e Futuras linhas de investigação ..... | 98         |
| <b>Referências Bibliográficas .....</b>              | <b>102</b> |
| <b>ANEXOS .....</b>                                  | <b>112</b> |



## Índice de Figuras

|  |    |
|--|----|
| FIGURA 1 – CONCEITO DE INTELIGÊNCIA EMOCIONAL .....  | 11 |
| FIGURA 2 - MODELO DE EFICÁCIA DA EQUIPA.....   | 29 |
| FIGURA 3 – CARACTERIZAÇÃO DA POPULAÇÃO FACE AO SEXO .....  | 61 |
| FIGURA 4 – CARACTERIZAÇÃO DA POPULAÇÃO FACE À CLASSE ETÁRIA.....   | 62 |
| FIGURA 5 – CARACTERIZAÇÃO DA POPULAÇÃO FACE AO ESTADO CIVIL .....  | 62 |
| FIGURA 6 – CARACTERIZAÇÃO DA POPULAÇÃO FACE ÀS HABILITAÇÕES LITERÁRIAS .....   | 63 |
| FIGURA 7 – DIMENSÃO DA EQUIPA (NÚMERO DE ELEMENTOS).....   | 63 |
| FIGURA 8 – TESTE DE NORMALIDADE DA VARIÁVEL DE INTELIGÊNCIA EMOCIONAL.....   | 66 |
| FIGURA 9 – TESTE DE NORMALIDADE DA VARIÁVEL DA EFICÁCIA DA EQUIPA.....   | 67 |
| FIGURA 10 – ESTATÍSTICA DESCRITIVA DA IE_LÍDER EM RELAÇÃO AO SEXO.....   | 69 |
| FIGURA 11 - TESTE DE <i>MANN-WHITNEY U</i> DA VARIÁVEL IE_LÍDER .....  | 70 |
| FIGURA 12 – ESTATÍSTICA DESCRITIVA DA IE_LÍDER EM RELAÇÃO À IDADE .....  | 71 |
| FIGURA 13 - TESTE DA <i>KRUSKAL-WALLIS</i> (VARIÁVEL IDADE) .....  | 71 |
| FIGURA 14 - TESTE DE SCHEFFE.....  | 72 |
| FIGURA 15 – ESTATÍSTICA DESCRITIVA DA IE_LÍDER EM RELAÇÃO ÀS HABILITAÇÕES LITERÁRIAS .....                                 | 73 |
| FIGURA 16 – TESTE DE <i>KRUSKAL-WALLIS</i> (VARIÁVEL HABILITAÇÕES LITERÁRIAS) .....  | 73 |
| FIGURA 17 – RELAÇÃO ENTRE A EFICÁCIA DA EQUIPA E A LIDERANÇA. ....   | 75 |
| FIGURA 18 – RELAÇÃO ENTRE COMPETÊNCIAS EMOCIONAIS DOS LÍDERES E AS PREVISTAS NO MODELO DE<br>REGO E FERNANDES (2005) ..... | 78 |

|  |    |
|--|----|
| FIGURA 19 – TESTE DE KMO E BARLETT .....                           | 79 |
| FIGURA 20 - RESUMO DO MODELO.....                                  | 81 |
| FIGURA 21 - TESTE DA ANOVA.....                                    | 81 |
| FIGURA 22 - COEFICIENTES DAS COMPETÊNCIAS EMOCIONAIS .....         | 82 |
| FIGURA 23 - RESUMO DO MODELO DA VARIÁVEL EFICÁCIA DA EQUIPA.....   | 86 |
| FIGURA 24 - TESTE DA ANOVA.....                                    | 87 |
| FIGURA 25 - COEFICIENTES DAS DIMENSÕES DA EFICÁCIA DA EQUIPA ..... | 87 |

## Índice de Tabelas

|   |    |
|---|----|
| TABELA 1 – VARIÁVEIS DO ESTUDO .....                                      | 64 |
| TABELA 2 – ANÁLISE DE CONSISTÊNCIA INTERNA .....                          | 76 |
| TABELA 3 – ALFA DE CRONBACH DAS DIMENSÕES DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL ..... | 77 |
| TABELA 4 - TESTE DE KMO E GRAU DE AJUSTE À ANÁLISE FATORIAL .....         | 79 |
| TABELA 5 - TESTE DE SIGNIFICÂNCIA INDIVIDUAL .....                        | 83 |
| TABELA 6 – ALFA DE CRONBACH DAS DIMENSÕES DA EFICÁCIA DA EQUIPA .....     | 85 |
| TABELA 7 - TESTE DE SIGNIFICÂNCIA INDIVIDUAL .....                        | 88 |



## **Lista de Abreviaturas**

|      |   |
|------|---|
| CE   | Capital Emocional                       |
| CEM  | Competência Emocional                   |
| CH   | Capital Humano                          |
| GRH  | Gestão de Recursos Humanos              |
| IE   | Inteligência Emocional                  |
| KW   | Kruskal-Wallis                          |
| QI   | Quociente de Inteligência               |
| RH   | Recursos Humanos                        |
| SPSS | Statistical Package for Social Sciences |



## **Introdução**

A rápida velocidade com que as mudanças têm ocorrido a nível global requer uma grande capacidade de transformação das empresas para responder às novas exigências do mercado de trabalho. Neste sentido, um grande desafio para as empresas, é rever a forma de gestão para que se tornem mais ágeis e competitivas (Goleman, 2006).

No atual século XXI, tudo o que diz respeito à gestão sofreu grandes alterações e a tendência parece manter-se nos próximos anos. O desenvolvimento e a competitividade das organizações dependem cada vez mais da sua adaptação à gestão atual. Esta gestão não se refere apenas aos recursos financeiros, mas também – e principalmente – à Gestão de Recursos Humanos (GRH) que é a base para a conquista da competitividade que marca a diferença entre cada organização.

Porém, a era atual não exige apenas manter a vantagem competitiva, mas também a manutenção de padrões éticos, cumprimento de compromissos cívicos e um ambiente de trabalho seguro e equitativo (Riaz & Haider, 2010).

Assim, torna-se cada vez mais importante sabermos como lidar e controlar as nossas emoções. O conceito de IE tem sido tema de bastante preocupação e atenção entre gestores, educadores e académicos, porque acredita-se que a IE desenvolve e melhora a *performance* dos colaboradores. Por outro lado, a *performance* dos colaboradores é um tema que revela bastante importância, porque é um dos principais fatores que agrega valor tanto para os indivíduos como para a organização (Bendassolli, 2012).

Existe um consenso cada vez maior entre académicos e profissionais de que, no contexto de hoje – mundo caracterizado pela globalização, rápidas mudanças tecnológicas, diversidade no local de trabalho, entre outras – a IE é fundamental para o desenvolvimento individual e organizacional. Apesar dos conhecimentos técnicos serem muito importantes para o sucesso de uma empresa, a maioria concorda que não são suficientes. Atualmente, onde a segurança laboral não é garantida e onde o próprio conceito de “emprego” está a ser substituído, possuir determinadas competências emocionais (CEM) é uma das formas de conseguir manter o posto de trabalho. Após vários anos de estudo e de vários nomes adotados, existe finalmente um consenso relativamente aos talentos humanos, que se denominou de IE (Goleman, 1998).

A IE está relacionada com as competências que envolvem habilidade na gestão das próprias emoções, bem como na dos outros. O livro de Daniel Goleman (1998), *“Trabalhar com Inteligência Emocional”* foi muito importante nesta área e foi amplamente publicado, nomeadamente em 29 publicações estrangeiras, tornando-se o livro de negócios mais vendido em muitos países. Este livro valoriza a importância da IE e apresenta orientações para o desenvolvimento individual das competências-chave da IE.

A conceção de IE e as suas implicações no trabalho em equipa não é um conceito novo, mas as CEM ganharam popularidade nos últimos anos e são consideradas fundamentais para a eficácia da equipa (Jamshed, Bakar & Nazri, 2018).

As equipas de trabalho estão a ganhar importância em muitas organizações e apresentam alguns riscos e muitas oportunidades (Campion, Medsker & Higgs, 1993). Neste sentido, é importante perceber as características das equipas de trabalho eficazes. A eficácia dos colaboradores na organização é afetada por vários fatores intrínsecos ao local de trabalho. Por outro lado, para uma equipa de trabalho ser eficaz, é fundamental a presença de um líder que tenha a capacidade de gerir as próprias emoções, que saiba lidar com as emoções de todos os elementos da sua equipa, bem como motivar e influenciar (Kaur & Sharma, 2019). O tema principal desta pesquisa relaciona-se com o estudo da influência da IE na eficácia das equipas de trabalho.

Druskat e Wolff (2001, p. 133) definem uma equipa emocionalmente inteligente como *“(...) a capacidade de um grupo para desenvolver um conjunto de normas que gerem processos emocionais.”* Considerando esta definição, as equipas emocionalmente inteligentes são mais eficientes e eficazes na gestão de questões emocionais.

Um tema que também tem vindo a ser alvo de investigação é a Liderança e as CEM dos líderes, visto que o sucesso e a continuidade das organizações dependem da eficácia dos seus líderes e seus valores, bem como dos seus comportamentos e emoções.

Liderar significa ter a capacidade de motivar e influenciar as pessoas, para que cumpram com os objetivos estabelecidos, contribuindo desta forma para o crescimento da organização (Goleman, 1998). A Liderança exige trabalhar com as próprias emoções e com as dos outros; para liderar é fundamental conhecer e identificar através das nossas reações e sentimentos e, a partir daí, saber conduzi-los da melhor forma possível.

As organizações enfatizam a necessidade de os líderes assumirem novos papéis nas organizações. Durante décadas, os estudiosos da Liderança têm procurado identificar qualidades, características e competências que contribuam para uma Liderança eficaz. Para além da IE, o aumento das investigações nos últimos anos sugerem que a eficácia da equipa é um fator determinante que contribui para o desempenho e eficácia do líder (Prati, Douglas & Ferris, 2003). As equipas de trabalho estão a tornar-se, rapidamente, a forma mais comum de organização dentro das empresas.

No presente trabalho, será evidenciado o quão importante é que os líderes saibam como lidar com as próprias emoções para obterem excelentes resultados que contribuam para o sucesso das equipas. Levantou-se a hipótese de que a IE dos líderes estaria positivamente relacionada com a eficácia da equipa. Assim sendo, a pergunta de investigação é: **“A Inteligência Emocional do líder influencia a eficácia da equipa?”**.

A IE e a sua relação com o desempenho da equipa receberam o interesse de vários investigadores, mas não foi dada grande atenção empírica para sustentar tais reivindicações (Feyerherm & Rice, 2002). Considerando a IE um tema bastante pertinente e atual, o presente estudo pretende compreender de que forma a IE do líder pode influenciar a eficácia da equipa e, desta forma, contribuir para a investigação desta temática. Neste sentido, o objetivo principal deste estudo é perceber a importância da IE do líder na eficácia da equipa de trabalho. A partir do objetivo geral, foram elaborados os seguintes objetivos específicos:

1. Delimitar os conceitos de IE, Liderança e Equipas;
2. Determinar a relação entre Liderança e IE;
3. Identificar e compreender as CEM e validar o seu peso na IE do líder;
4. Perceber se a IE do líder contribui para a eficácia das equipas.

Deste modo, o trabalho encontra-se dividido em duas grandes partes distintas: a primeira é suportada pela Revisão da Literatura, onde são abordados conceitos e abordagens de cada uma das variáveis (IE, Eficácia da Equipa e Liderança) e a segunda é dedicada ao Estudo Empírico.

A primeira parte está dividida em três capítulos. O Capítulo I contempla uma resenha da evolução histórica do conceito de emoção e de IE, indicando as principais

características da IE, a sua importância e imprescindibilidade nas organizações e explica ainda o funcionamento de uma organização emocionalmente inteligente.

O Capítulo II é destinado à eficácia da equipa e (1) aborda o conceito de equipas de acordo com as perspetivas de vários autores, (2) faz referência aos tipos de equipas encontradas na Literatura (equipas de resolução de problemas, de autogestão, multifuncionais e virtuais), (3) apresenta quais os fatores que determinam a eficácia da equipa (contexto, composição e processo) e, por último, (4) aclara qual a realidade emocional das equipas de trabalho.

O Capítulo III foca-se no tema da Liderança, explanando o seu conceito, as principais características, responsabilidades e desafios do líder e discute a importância da IE no exercício da Liderança, uma vez que é um tema bastante difundido a nível organizacional, mas pouco definido e mensurado.

A segunda parte está dividida em dois capítulos e explanará o estudo empírico sobre a relação entre a IE do líder e a eficácia da equipa. Na pesquisa empírica foi utilizado o método quantitativo. Foram aplicados questionários a alguns líderes de empresas de Recursos Humanos (RH), com o objetivo de analisar como estes lidam com as suas próprias emoções e com as emoções das suas equipas de trabalho, a fim de observarmos se realmente estão preocupados em proporcionar um ambiente de trabalho agradável e motivador aos seus colaboradores com o intuito de alcançar a eficácia da equipa e como consequência, o sucesso da organização como um todo.

No último Capítulo foram incluídas as principais conclusões, algumas limitações do estudo e sugestões para possíveis pesquisas futuras nesta área de investigação.

Apesar de já existirem muitas investigações sobre a Liderança, a relação entre a IE do líder e a eficácia da equipa ainda é um tema pouco abordado na Literatura, o que justifica o seu aprofundamento e importância. De salientar que, uma das razões para a escolha deste tema, centra-se na contribuição que terá para a investigação portuguesa esta recente abordagem. Para além disso, julgamos de extrema importância a pertinência deste tema, uma vez que as competências técnicas já não são suficientes para dar resposta e manter a competitividade.

Posto isto, a IE é importante no exercício da Liderança, porque quanto maior for o conhecimento das próprias emoções, melhor o líder consegue contribuir eficazmente

## **A importância da Inteligência Emocional do líder na eficácia da equipa: Um Estudo em Empresas de Recursos Humanos**

---

para um bom ambiente de trabalho, dado que desta forma dará mais abertura aos membros da sua equipa, conhecendo as suas fraquezas/dificuldades e criando assim maior confiança e empatia entre todos.



## PARTE I – Enquadramento Teórico

### CAPÍTULO I – INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

*“Sentir as emoções é o que torna a nossa vida rica.”*

Daniel Goleman

#### 1. Compreensão das emoções ao longo do tempo

O filósofo Platão tinha uma visão negativa acerca das emoções, porque acreditava que as emoções se sobrepunham à razão. Por outro lado, Aristóteles, já tinha uma visão mais positiva relativamente a este tema, uma vez que considerava que as emoções eram importantes para analisar o resultado das ações (Kotsou, 2012).

No século XVII, Espinosa (citado em Goleman, 1998), seguindo a linha de pensamento de Aristóteles, afirma que as emoções são acontecimentos naturais e define-as como *“forças motivacionais”*.

Em 1872, Darwin (citado em Kotsou, 2012) defende que as emoções são úteis no processo de evolução, uma vez que provocam uma expressão facial comum a todos os seres.

Frederick Taylor (citado em Goleman, 1998) considerou que o teste ao Quociente de Inteligência (QI) era fundamental para o sucesso organizacional, sendo que a competência exigida era a inteligência cognitiva. Porém, com a evolução do pensamento freudiano (Sigmund Freud), começou a defender-se que, para além do QI, a personalidade passou a ser uma componente de alta importância.

Foi então que nos anos 60, os testes de personalidade foram instituídos para medir o potencial dos candidatos. Contudo, como estes testes foram elaborados para diferentes cenários, não seriam suficientes para supor as competências de um indivíduo em contexto de trabalho (Golman, 1998).

Em 1973, McClelland (citado em Goleman, 1998) escreveu um artigo *“Testing for Competence Rather than Intelligence”* que defendia que as habilitações literárias não faziam com que uma pessoa tivesse um bom desempenho e sucesso na carreira. Por seu

turno, este artigo refere que são necessárias determinadas competências – empatia, autodisciplina, autoiniciativa – para diferenciar os mais bem-sucedidos, daqueles que apenas queiram manter o seu emprego sem ambicionar muito.

Não existe uma definição unânime do conceito de emoção. Porém, existe uma definição canónica que refere que uma emoção é uma resposta mental organizada que inclui aspetos fisiológicos, experimentais, cognitivos, entre outros. É importante realçar que, geralmente, as emoções ocorrem nas relações com os outros. Assim, se as emoções surgem nas conexões, então as informações emocionais são informações sobre determinadas formas de relacionamento (Mayer, Salovey, Caruso & Sitarenios, 2001).

A maioria dos estudos realizados defendem que as competências pessoais e sociais originam a chamada IE (Goleman, 1998). Por sua vez, a IE refere-se à capacidade de reconhecer os significados das emoções e usá-las de acordo com o próprio raciocínio para a resolução de problemas e para desenvolver tarefas cognitivas (Mayer *et al.*, 2001).

## **2. Inteligência Emocional**

O termo IE tem as suas bases no conceito de *“Inteligência Social”*, que foi identificado pela primeira vez, em 1920, por Thorndike (citado em Wong & Law, 2002, p. 246), que a definiu como *“(...) a capacidade de compreender e gerir homens e, rapazes e raparigas – de agir sabiamente nas relações humanas.”*

Consta-se que a designação de IE foi utilizada, pela primeira vez, por Leuner (citado em Kotsou, 2012), na área da psiquiatria, ano de 1966. Os estudos sobre este domínio desenvolveram-se no seguimento das restrições dos testes da inteligência cognitiva (Kotsou, 2012). No entanto, o conceito de IE foi introduzido nos anos 90, pelos psicólogos John Mayer e Peter Salovey, mas quem o popularizou foi Daniel Goleman. Em 1990, a primeira definição de IE de Peter Salovey e John D. Mayer é retratada como *“(...) the subset of social intelligence that involves the ability to monitor one's own and others' feelings and emotions, to discriminate among them and to use this information to guide one's thinking and actions.”* (Mayer & Salovey, 1990, p. 189)

De acordo com Beck (1993 citado em Vratskikh, Masa'deh, Al-Lozi, & Maqableh, 2016), desde 1990, que existem estudos sobre a IE que a definem como uma importante capacidade mental humana que permite que os seres humanos pensem racionalmente sobre as emoções e que as utilizem para desenvolver o seu pensamento. Este conceito é baseado na ideia de que, quando as pessoas conseguem identificar, expressar e gerir as próprias emoções, tornam-se mais capazes de entender os próprios comportamentos e os comportamentos dos demais, desenvolvendo empatia.

Anos mais tarde, em 1997, Peter Salovey e John D. Mayer, juntamente com David Caruso, redefinem o conceito e referem que ter IE é ter *“(...) the ability to perceive emotions, to access and generate emotions so as to assist thought, to understand emotions and emotional knowledge, and to reflectively regulate emotions so as to promote emotional and intellectual growth.”* (Salovey & Sluyter, 1997, p. 5) Ou seja, os autores referem que ser emocionalmente inteligente é ter a capacidade de identificar, avaliar e exprimir as emoções e ainda possuir a capacidade de as controlar, de modo a crescer emocional e intelectualmente.

De acordo com Daniel Goleman (1998), a IE refere-se à capacidade de reconhecer os próprios sentimentos e os dos outros, ter a capacidade de motivar, de gerir as emoções e utilizar essa informação para conduzir e aplicar esta forma de pensamento no relacionamento com os outros.

Existem duas abordagens no estudo da IE. Por um lado, Mayer *et al* (2001) referem que a IE descreve habilidades e processa informações através de um teste de desempenho denominado de *Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test*. Este teste está projetado para gerar uma pontuação geral de IE, bem como, em particular, a perceção, compreensão e gestão das emoções (Gowing, 2001). Por outro lado, Goleman e Bar-On (citado em Nikolaou & Tsaousis, 2002) argumentam que todas as habilidades da IE envolvem elementos afetivos e cognitivos e são mensuráveis através do *Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-I)*.

A IE representa a capacidade de raciocinar de acordo com as próprias emoções (Salovey & Sluyter, 1997). John D. Mayer, Peter Salovey, David R. Carusso e Gill Sitarenios (2001) dividiram a IE em quatro áreas: (1) precisão nas emoções percebidas, (2) uso das emoções para facilitar o pensamento, (3) compreensão das emoções e (4) gestão das emoções de forma a melhorar o desenvolvimento pessoal e as relações sociais. Enquanto a 1ª, 3ª e 4ª área envolvem o raciocínio sobre as emoções, a 2ª envolve o uso das emoções para o desenvolvimento do raciocínio.

Existem algumas ideias equivocadas sobre a IE, sendo que a primeira é que se considera que os indivíduos que possuem elevados níveis de IE, são demasiado “sentimentalistas”, difundido os seus sentimentos com os outros. Porém, o que se observa, é que as pessoas emocionalmente inteligentes são capazes de gerir eficazmente os seus sentimentos, de forma a que haja harmonia entre todos, para a luta dos objetivos comuns (Goleman, 1998). A segunda ideia errada sobre a IE, diz respeito ao facto de se julgar que as mulheres são emocionalmente mais inteligentes do que os homens. Não podemos afirmar que este sentimento possa estar certo, uma vez que cada pessoa tem um perfil diferente neste domínio. As mulheres demonstram mais as emoções do que os homens e revelam-se mais abertas às relações interpessoais. Por sua vez, os homens são mais confiantes e têm a capacidade de se adaptarem com maior facilidade a situações de *stress*. Neste sentido, percebe-se que existem mais

semelhanças do que diferenças. Segundo alguns estudos efetuados nesta área, as competências de cada sexo estão, de facto, equilibradas, sendo possível afirmar que não há disparidades entre homens e mulheres (Goleman, 1998).

Por último, outra ideia errada é de que a IE é algo fixo. Esta competência é desenvolvida ao longo da vida, à medida que os indivíduos vão aprendendo com as suas experiências (Goleman, 1998).

De acordo com o relatório divulgado pela Universidade Singularity (citado em Bonhomme, 2019), a IE é considerada a base do desenvolvimento de qualquer outra competência social que, só através *dela* é que é possível desenvolver competências como o pensamento crítico, agilidade e adaptabilidade, iniciativa, visão e estratégia, entre outras. As CEM têm de estar constantemente em sintonia com as cognitivas, isto porque quanto mais exigente se torna o trabalho, mais a IE tem que se destacar (Goleman, 1998).

Segundo Doug Lennick (citado em Goleman, 1998, p. 32) *“A razão por que certas pessoas não atingem o potencial máximo está na incompetência emocional.”*

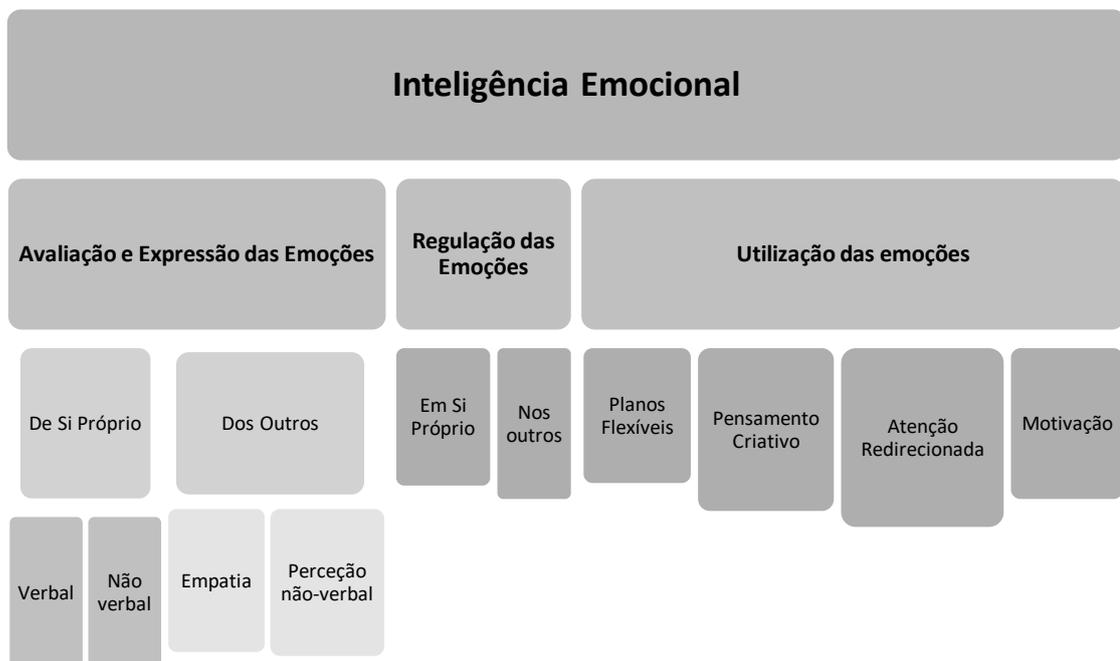


Figura 1 – Conceito de Inteligência Emocional  
Fonte: Adaptado de Mayer & Salovey (1990)

### **2.1 Identificação, Expressão e Compreensão das Emoções**

Devido ao ritmo acelerado da vida moderna, torna-se difícil para as pessoas conseguirem refletir sobre o que se passa à sua volta. É por isso que muitos dos indivíduos não são capazes de identificar as suas emoções devidamente. É preciso haver espaço e tempo para assimilar aquilo que nos rodeia (Goleman, 1998).

A capacidade para **identificar as emoções** é considerada a primeira competência da IE. Esta competência permite conhecer tanto as nossas emoções, como as emoções daqueles que nos rodeiam e, sem ela, não seria possível desenvolver a IE.

De acordo com Charles Darwin (citado em Goleman, 1998), as competências de identificação das próprias emoções e das dos outros foram fundamentais para a evolução da espécie humana. O equilíbrio das relações sociais depende muito da espontaneidade com que estas são criadas. Por exemplo, quando duas pessoas estão em conversa, conseguem imediatamente sincronizar as expressões, o tom de voz e determinados movimentos de forma a moldarem o discurso. A partir do momento em que é possível adotar características de outros indivíduos através do diálogo, o que acontece, também, é começar a ocupar o espaço emocional – sintonização emocional (Hatfield *et al.* citado em Goleman, 1998).

As emoções são compreendidas através das palavras, bem como através das “(...) *expressões faciais e não verbais, como as posturas, o tom de voz e o contexto*” (Kotsou, 2012, p. 61). Ter o conhecimento das emoções é uma mais valia para manter as relações sociais estáveis.

A autoconsciência emocional é ter a consciência de como as próprias emoções podem afetar aquilo que fazemos. Ter esta aptidão é uma mais valia para melhorar a *performance* profissional. A autoconsciência mantém os valores profissionais alinhados com os valores pessoais. De acordo com Goleman (2014, p. 14), a autoconsciência emocional significa “(...) *uma compreensão profunda das próprias emoções, forças, fraquezas, necessidades e impulsos.*” Os indivíduos que possuem esta capacidade conseguem articular as suas emoções e exprimi-las corretamente (Goleman, 1998).

A segunda competência da IE é a **expressão das emoções** (Kotsou, 2012). John D. Mayer e Peter Salovey (1990) consideram que expressar emoções corretamente faz

parte da IE de cada pessoa. Indivíduos emocionalmente inteligentes conseguem responder de forma mais apropriada às suas emoções, devido à precisão com que as percebem. Os indivíduos têm esta competência quando conseguem exprimir as próprias emoções e permitem que os outros consigam exprimir as suas. Com a capacidade de saber exprimir as próprias emoções, torna-se mais fácil adequar os comportamentos aos diferentes contextos. Ou seja, ter emoções positivas influencia benéficamente a relação com o outro (Kotsou, 2012).

Ter a capacidade para exprimir as emoções facilita a partilha de informação e a comunicação entre todos, aumentando a coesão social dos indivíduos. Isto porque, um meio através do qual as emoções são expressas é a linguagem. Neste sentido, aprender sobre emoções depende, em parte, da expressão adequada das mesmas (Mayer & Salovey, 1990).

A terceira competência da IE refere-se à **compreensão das próprias experiências emocionais e das dos outros**, percebendo o que contribuiu para o desenvolvimento das emoções (Kotsou, 2012). As emoções têm um impacto direto nas ações, influenciam os indivíduos a agir de determinada forma e regulam o comportamento a ter consoante o contexto (Kotsou, 2012).

As pessoas com sensibilidade de compreender as próprias emoções e as dos outros são capazes de perceber emoções verdadeiramente importantes que determinadas pessoas tentam omitir (Goleman, 1998). Para que seja possível reconhecer as emoções dos outros, as pessoas devem ter empatia. Segundo Goleman (1998, p. 143) *“A empatia é o nosso radar social.”* Os indivíduos que não têm a capacidade de identificar as próprias emoções, jamais conseguirão perceber e lidar com as emoções dos outros.

## **2.2 A Influência das Emoções**

As emoções despertam a atenção dos outros; são sinais que transmitem informações fundamentais sem ser necessária a utilização das palavras. Neste sentido, os teóricos desta área referem que as emoções são, mais que as palavras, indispensáveis para o desenvolvimento do cérebro humano (Goleman, 1998).

A economia emocional diz respeito à influência que as emoções dos outros têm em nós próprios e é considerada uma mais valia na arte do negócio e no ambiente organizacional (Goleman, 1998).

As emoções são contagiosas, ou seja, nas organizações estamos constantemente a influenciar as próprias emoções, como as dos outros. As emoções positivas ocorrem quando um indivíduo se sente valorizado e que pertence à organização. Os indivíduos emocionalmente inteligentes apresentam emoções positivas de forma instintiva, utilizando espontaneamente o seu radar social para perceber os outros e dar resposta às necessidades dos mesmos (Goleman, 1998). As pessoas capazes de influenciar os outros conseguem compreender e prever determinadas situações.

A empatia é fundamental para ser influente, porque não é possível estabelecer uma relação, sem primeiro perceber os interesses e os sentimentos dos outros. Isto significa que a primeira etapa para ser influente passa pela criação de laços e, para que isto seja possível, é importante dedicar algum tempo ao desenvolvimento de uma relação (Goleman, 1998).

Para saber como influenciar os outros, é também necessário ter boa comunicação. Normalmente, estas pessoas têm habilidade em lidar com assuntos difíceis, são boas ouvintes, procuram estabelecer uma compreensão mútua e gostam de dar e receber informações (Goleman, 1998). Ter a capacidade de comunicação é um fator que distingue os bons profissionais dos excelentes. Para saber comunicar, é necessário saber ouvir. Independentemente do nosso estado de espírito, quando lidamos com os outros, temos de nos manter neutros daquilo que nos rodeia, para que seja mais fácil a adaptação aos diferentes acontecimentos (Goleman, 1998).

Uma pessoa capaz de influenciar as outras tem de ter a capacidade de gerir conflitos. Normalmente, estas pessoas conseguem lidar com pessoas difíceis, identificam o centro do conflito e encontram soluções para os problemas. Para além de reconhecerem os problemas, ainda tentam compreender quais os maiores medos e necessidades de cada pessoa (Goleman, 1998). Uma pessoa com esta competência consegue identificar os problemas quando estes ainda estão numa fase primordial facilitando assim a sua resolução (Goleman, 1998).

## **A importância da Inteligência Emocional do líder na eficácia da equipa: Um Estudo em Empresas de Recursos Humanos**

---

A capacidade de perceber os sentimentos dos outros é fundamental para que qualquer organização ou negócio atinja o sucesso. Todos os elementos de uma organização deveriam saber como identificar e resolver conflitos, com o objetivo de afastar os problemas e manter a harmonia entre todos (Goleman, 1998).

### **3. Competência Emocional**

É importante distinguir dois termos: IE e CEM. A IE, como referido anteriormente, diz respeito à capacidade de uma pessoa reconhecer as próprias emoções e as dos outros e saber utilizá-las de forma adequada. Por outro lado, as CEM descrevem as habilidades pessoais e sociais que levam a um maior desempenho no mundo de trabalho (Gowing, 2001).

A CEM está na base da IE, que é aprendida por *ela* e que resulta numa *performance* de excelência a nível laboral. Esta competência tem por base duas capacidades: empatia (para compreender as emoções dos outros) e aptidões sociais (para conseguir lidar com essas emoções) (Goleman, 1998).

David McClelland (1975 citado em Goleman, 2001, p. 32) foi, talvez, o primeiro a propor o conceito de competência para identificar o que diferencia o desempenho excecional dos desempenhos médios no trabalho. McClelland foi quem realmente se focou na palavra “competência” e recomendou que as competências fossem estudadas, uma vez que agregavam valor às organizações.

Goleman (2001, p. 27) define uma CEM como “(...) *a learned capability based on emotional intelligence that results in outstanding performance at work.*” Ou seja, as CEM são competências baseadas na IE que resultam na excelência do desempenho do trabalho.

De acordo com a perspetiva de Boyatzis (1982 citado em Spencer, 2001, p. 47) uma CEM é “(...) *an underlying characteristic of an individual which is causally related to effective or superior (one standard deviation above the mean) performance in a job.*” O autor refere que uma CEM está casualmente relacionada com o desempenho eficaz ou superior num determinado trabalho.

As CEM individuais são visíveis na capacidade que cada indivíduo tem a nível profissional. Estas competências podem mudar à medida em que as pessoas atingem níveis mais elevados nas suas carreiras. As CEM necessárias para a gestão das emoções individuais são (Goleman, 1998):

- 1- Autoconsciência – O indivíduo tem de ter a capacidade de se conhecer verdadeiramente;
- 2- Autodomínio – Saber gerir as suas emoções;
- 3- Motivação – Cada indivíduo tem de compreender aquilo que o motiva;
- 4- Empatia – Ter a sensibilidade de perceber as emoções dos outros;
- 5- Competências sociais – Capacidade que cada indivíduo tem para incentivar os outros a terem um melhor desempenho.

Muitas das pessoas que possuem IE ainda não têm as cinco competências acima referidas. Muitos deles ainda estão em processo de aprendizagem e desenvolvimento destas competências. A maioria das CEM podem ser desenvolvidas através da educação. As CEM começam, muitas das vezes, em casa, numa boa relação entre pais e filhos. Os pais ajudam os filhos a identificar e a perceber as emoções e conectá-las com diferentes situações sociais. Isto é apenas um ponto de partida, porque as oportunidades para aprender as CEM nem sempre são iguais (Salovey & Sluyter, 1997).

As CEM são habilidades profissionais que podem e devem ser aprendidas. Embora a IE determine o potencial para aprender novas habilidades, as CEM mostram quanto desse potencial realizamos ao aprender e traduzir inteligência em capacidades no trabalho (Goleman, 2001, p. 28).

Goleman (1998), com a ajuda de uma série de estudos de caso, concluiu que as principais qualidades que diferenciam os bons colaboradores dos maus são as competências subjacentes à IE.

#### **4. Capital Emocional**

Se até então, o Capital Intelectual (CI) e o Capital Humano (CH) eram os únicos fatores geradores de valor de mercado das organizações, agora começa a dar-se importância a um outro ativo intangível, o Capital Emocional (CE). É um tema um pouco mais recente, mas que começa a ser estudado por diferentes autores (Lima, 2015).

Em termos gerais, o CE é definido como um conjunto de sentimentos, crenças e valores que os colaboradores têm relativamente à organização e determina a forma de trabalho, de comprometimento e de relacionamento entre os colegas, colaboradores e clientes do negócio e os objetivos da empresa (Lima, 2015).

Kevin Thomson (1998 citado em Marques, 2016) foi um dos primeiros autores que referenciou a importância do CE. Nas organizações, o CE é fundamental para a valorização do CI. De acordo com este autor, o CI e o CE trabalham juntos para dar resposta às exigências atuais e futuras. Neste sentido, percebemos que as emoções tornam o conhecimento mais valioso, porque quando os trabalhadores percebem o que tem de ser feito e por que deve ser feito, é mais fácil de mobilizar as energias de todos para o mesmo objetivo comum, o sucesso organizacional.

Segundo Marques (2016), o CE divide-se em três elementos, sendo eles:

1. Os **sentimentos** que influenciam a ação dos trabalhadores e são perceptíveis através das expressões faciais;
2. As **crenças** que correspondem àquilo que motiva uma pessoa a desenvolver as suas funções;
3. Os **valores** que constituem a base na qual os indivíduos constroem as suas vidas, tanto na organização, como fora dela.

De acordo com esta perspetiva, *“(...) o Capital Emocional é o stock de sentimentos, crenças e valores que estão disponíveis em toda a organização.”* (Marques, 2016, p. 664)

De acordo com João Aparecido de Lima (2015), um funcionário verdadeiramente comprometido com a organização é caracterizado por (1) ter uma forte relação e identificação com os valores, políticas e práticas organizacionais; (2) desejo de fazer parte integrante da organização; e (3) dar mais e melhor em prol da organização.

## **A importância da Inteligência Emocional do líder na eficácia da equipa: Um Estudo em Empresas de Recursos Humanos**

---

Uma vez que a IE é um dos conceitos mais referenciados e utilizados para uma gestão funcional, é necessária uma Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH) para que seja possível a otimização do CE nas organizações (Marques, 2016).

## **5. Uma organização Emocionalmente Inteligente**

Existem inúmeras razões sociológicas e epistemológicas que explicam a rápida e ampla difusão da IE no contexto profissional. Uma dessas razões diz respeito ao reconhecimento feito pelos profissionais da importância dos sentimentos e das emoções para os resultados organizacionais (Fernández-Berrocal & Extremera, 2006). As emoções influenciam, direta ou indiretamente, inúmeros procedimentos que envolvem a vida das organizações (Kotsou, 2012).

Cada vez mais as organizações percebem que é importante incentivar capacidades como a IE, uma vez que esta representa um elemento fundamental da filosofia de gestão de uma empresa. Para comprovar esta afirmação, em 1997, foi realizado um inquérito, pela *American Society for Training and Development*, cujos resultados afirmam que quatro em cada cinco empresas estão a desenvolver a IE dos seus colaboradores, através de formações, de avaliação de desempenho e de recrutamento de pessoas (Goleman, 1998). À medida que mais pesquisas e investigações são realizadas, consegue-se avaliar melhor aquilo que a IE contribui para o sucesso pessoal e organizacional (Salovey & Sluyter, 1997).

Neste sentido, começa a perceber-se que o sucesso organizacional não está apenas na base das competências intelectuais e técnicas, sendo necessário o desenvolvimento da IE no seio de uma organização. Deste modo, as organizações que desenvolvem a IE, atingem melhores resultados a nível económico (Goleman, 1998). Dulewicz e Higgs (citado em Nikolaou & Tsaousis, 2002) estudaram a comparação entre as competências cognitivas e as emocionais e concluíram que a IE representa 36% da *performance* organizacional, enquanto o QI representa apenas 27%, o que significa que a IE contribui mais para o sucesso e progressão na carreira.

Os colaboradores com níveis elevados de IE são aqueles que têm a capacidade de regulação emocional e dominar as suas interações com os outros de forma mais eficaz (Wong & Law, 2002). A IE contribui para o melhor desempenho no trabalho, fazendo com que as pessoas cultivem e desenvolvam bons relacionamentos no trabalho, trabalhem em equipa e construam o CE da empresa. A nível organizacional, a IE contribui também para que as pessoas saibam como regular as suas emoções, com o objetivo de

lidar com o *stress*, ter um bom desempenho mesmo quando há pressão e saber como lidar com as mudanças organizacionais (Lopes, Grewal, Kadis, Gall & Salovey, 2006).

Numa organização emocionalmente inteligente, os indivíduos criam um ambiente de cooperação, mantendo o espírito de equipa e entreajuda. Para se desenvolver a cultura organizacional, é necessário valorizar as emoções de cada indivíduo que pertence a determinada organização (Kotsou, 2012). Uma organização é emocionalmente inteligente quando há distribuição e partilha de informação e de conhecimento entre todos os membros (Goleman, 1998).

Existem basicamente duas formas para desenvolver uma organização emocionalmente inteligente: contratar pessoas emocionalmente inteligentes e/ou desenvolver IE nos membros atuais da empresa. O desenvolvimento da IE só será bem-sucedido se a Liderança valorizar essa competência e comunicar a importância da IE a todos os elementos da organização (Jacobs, 2001).

Os indivíduos emocionalmente inteligentes conseguem comunicar as suas ideias e objetivos agradável e assertivamente, de forma a fazer com que as outras pessoas se adaptem mais facilmente ao ambiente organizacional (Goleman, 1998).

De acordo com Goleman (1998, p. 307), *“O nível coletivo de inteligência emocional de uma organização determina até que ponto o capital intelectual dessa organização é realizado (...)”*.

Em suma, uma organização emocionalmente inteligente tem a capacidade de alavancar o talento dos seus membros para enfrentar os desafios com a maior eficácia possível. Estas organizações têm competências fundamentais – trabalho em equipa, adaptabilidade, cooperação, orientação para resultados, *etc.* – e estão mais conectadas em rede e mais flexíveis do que as organizações hierárquicas tradicionais. À medida que as organizações se tornam mais conectadas em rede, mais IE exigem entre os seus membros (Jacobs, 2001). Vivemos numa era em que as perspetivas futuras dependem cada vez mais dos indivíduos e da forma como estes lidam com as suas próprias emoções e relações laborais. Tendo em conta que o mundo do trabalho está em constante permuta, a IE está a atingir a excelência em todos os tipos de trabalho, das mais diversas áreas do mundo (Goleman, 1998).

## **6. Variáveis sociodemográficas e Inteligência Emocional**

Face ao exposto neste Capítulo, importa explorar a influência das variáveis sociodemográficas na IE. De acordo com a investigação de Thor (2012), as mulheres apresentam níveis superiores de IE do que os homens e que os colaboradores com mais habilitações literárias também. Por outro lado, a variável da idade não apresenta nenhum efeito sobre a IE.

Relativamente à variável sexo, diferentes investigações sugerem que as mulheres detêm níveis superiores de IE quando comparadas com os homens (Joseph & Newman, 2010; Mayer, Caruso & Salovey, 1999; Pacheco, Durán & Rey, 2007; Presa, Martínez, Higuera, Maza, Borrego, & Durbán, 2012). Porém, existem estudos que não encontram nenhuma relação significativa entre a IE o sexo (Goleman, 1998; Whitman, Van Rooy, Visesvaram & Kraus, 2009).

Mayer & Salovey (1990) defendem que apesar de não haver diferença na IE no geral, esta aumenta com a idade, ou seja, à medida que uma criança se torna num adulto, a sua IE aumenta (Izard, Trntacosta, King, Morgan & Diaz, 2007 citado em Thor, 2012). Diferentes estudos revelam que a IE aumenta com a idade (Pooja & Kumar, 2016; Rahim & Malik, 2010; Sukla & Srivastava, 2016).

Dois estudos diferentes (Rahim & Malik, 2010; Shukla & Srivastava, 2016) consideram que, no que concerne a relação entre IE e estado civil, a IE de pessoas casadas é superior à IE dos solteiros.

No que respeita as habilitações literárias, os resultados de Lucas (2012) corroboram os de Thor (2012) e defendem que os colaboradores com habilitações literárias superiores apresentam maiores níveis de IE. Para além de Lucas (2012) e Thor (2012), diferentes estudos sugerem que existem correlações significativas e positivas entre a IE e as habilitações literárias (Pooja & Kumar, 2016; Rahim & Malik, 2010; Shuka & Srivastava, 2016).

Concluindo, os resultados relativos à influência das características sociodemográficas na IE não são consensuais.



## **CAPÍTULO II – EFICÁCIA DA EQUIPA**

*“O talento vence jogos, mas só o trabalho em equipa ganha campeonatos.”*

Michael Jordan

### **1. Conceito de Equipas**

À medida que as organizações se reestruturaram para competir de forma mais eficaz e eficiente, surgiu a necessidade de criar equipas de trabalho de forma a utilizar os talentos dos seus colaboradores, uma vez que as equipas são mais flexíveis em clima de mudança (Robbins & Judge, 2014).

Para Mathieu, Maynard, Rapp e Gilson (2008), as equipas de trabalho têm algum nível de interdependência e operam num contexto organizacional que influencia o seu funcionamento.

Segundo Schermerhorn Jr., Hunt e Obsorn (2002), uma equipa é constituída por pessoas com competências complementares que trabalham em conjunto para alcançar um objetivo comum e que é responsabilizado coletivamente. As equipas de trabalho são uma das principais forças por trás das mudanças que se verificam atualmente nas organizações.

Nieva, Fleishman e Rieck (1985) referem que uma equipa é constituída por um conjunto de pessoas que executam tarefas coordenadas para o cumprimento de objetivos específicos. Acrescentam, também, que as equipas são organismos em evolução, compostas por indivíduos, entre os quais existem relações agradáveis e fluídas.

Robbins e Judge (2014) sustentam que uma equipa de trabalho produz uma sinergia positiva entre todos os membros, onde os esforços individuais resultam num nível de desempenho maior do que a soma dos contributos individuais. Katzenbach e Smith (1993) partilham da mesma visão e indicam que as equipas têm melhor desempenho através da contribuição conjunta de todos os membros.

De acordo com Yukl (2013), uma equipa de trabalho é um conjunto de pessoas que trabalham para um objetivo comum e que têm papéis interdependentes e *skills* complementares.

Todas as equipas precisam de pessoas que acreditem nos objetivos da equipa e que estejam motivadas para trabalhar ativamente com outros indivíduos para realizar tarefas importantes. Com isto, percebe-se que um critério essencial de uma equipa é que os membros se sintam responsáveis coletivamente pelo que realizam (Schermerhorn, Hunt & Obsorn, 2002).

## **2. Tipos de Equipas**

Os quatro tipos de equipa mais comuns numa organização são: equipas de resolução de problemas, equipas de autogestão, equipas multifuncionais e equipas virtuais (Robbins & Judge, 2014).

### **2.1.1 Equipas de Resolução de Problemas**

Neste tipo de equipas, os membros trocam algumas ideias e/ou apresentam soluções para a melhoria dos métodos e processos de trabalho, mas não têm autonomia para implementar qualquer tipo de mudança. Estas equipas trabalham com os diferentes problemas existentes que prejudicam o bom funcionamento da organização. Neste caso, os colaboradores reúnem-se, apresentam novas sugestões e debatem sobre elas de forma a chegar a uma solução para o problema (Robbins & Judge, 2014).

### **2.1.2 Equipas de Autogestão**

Como referido no ponto anterior, as equipas de resolução de problemas apenas apresentam algumas soluções para os problemas; as equipas de autogestão, para além disso, têm autonomia de implementar soluções. Neste tipo de equipa, as pessoas têm total liberdade de selecionar os seus colegas de trabalho e avaliar o desempenho de cada um (Robbins & Judge, 2014).

De acordo com Ruth Wageman (2001), uma equipa de autogestão tem autoridade e responsabilidade para executar e gerir o trabalho de acordo com os objetivos definidos pelos líderes.

Nas equipas de autogestão, é importante haver muita disciplina, dedicação e (auto)confiança, uma vez que os membros serão os responsáveis pela gestão de todos os processos da equipa. Neste sentido, é importante que exista respeito entre todos, para que seja possível alcançar todos os resultados esperados.

### **2.1.3 Equipas Multifuncionais**

Equipas multifuncionais estão a ser cada vez mais utilizadas nas organizações para melhorar a coordenação de atividades interdependentes. As equipas são responsáveis pelo planeamento e condução de uma atividade complexa que requer coordenação, cooperação e resolução de problemas (Yukl, 2013).

Este tipo de equipa é constituído por colaboradores da mesma hierarquia organizacional, mas de áreas de trabalho diferentes, que se unem para realizar determinadas tarefas (Robbins & Judge, 2014).

As equipas multifuncionais permitem que as pessoas de diferentes setores de atividade, ou até mesmo de diferentes organizações, desenvolvam e partilhem novas ideias, resolvam determinados problemas e coordenem projetos altamente complexos (Robbins & Judge, 2014).

Em suma, as equipas multifuncionais são constituídas com o objetivo de cada membro desempenhar as suas funções de forma colaborativa, cruzando ideias, experiências e informações que contribuam para uma solução eficaz.

### **2.1.4 Equipas Virtuais**

A globalização do mundo organizacional criou uma realidade diferente para grandes empresas, onde os talentos necessários para as equipas não estão obrigatoriamente na mesma cidade, país ou continente. De acordo com Mathieu *et al.*, (2008), os avanços tecnológicos permitiram que as organizações fizessem maior uso das chamadas equipas virtuais.

As equipas virtuais têm vindo a ganhar impacto no mercado de trabalho e prevê-se que irão revolucionar o local de trabalho do Futuro (Yukl, 2013). As equipas virtuais utilizam a tecnologia para unir membros que estão fisicamente dispersos. Atualmente, quase todas as equipas fazem pelo menos uma parte do seu trabalho virtualmente (Robbins & Judge, 2014).

As equipas virtuais apresentam grandes desafios, porque há menor interação entre os membros. Para que as equipas virtuais sejam altamente eficazes, o líder deve assegurar (1) que a confiança é estabelecida entre todos os membros, (2) que o

crescimento da equipa é acompanhado e (3) que os esforços da equipa são divulgados em toda a organização (Robbins & Judge, 2014).

### 3. Fatores que Determinam a Eficácia de Equipas

Existem inúmeros modelos e teorias sobre a eficácia da equipa. De acordo com Katzenbach e Smith (1993), o fator que determina a eficácia da equipa, para além do líder, é ter objetivos específicos e claros disponíveis para todos os membros da equipa.

Druskat e Wolff (2001, p. 90) referem “*Our research shows that, just like individuals, the most effective teams are emotionally intelligent ones - and that any team can attain emotional intelligence.*”

É possível organizar os componentes-chave de equipas eficazes em três categorias. A primeira são os recursos e influências contextuais que tornam as equipas eficazes. A segunda componente relaciona-se com a composição da equipa. Por último, as variáveis do processo dentro da equipa influenciam a sua eficácia.

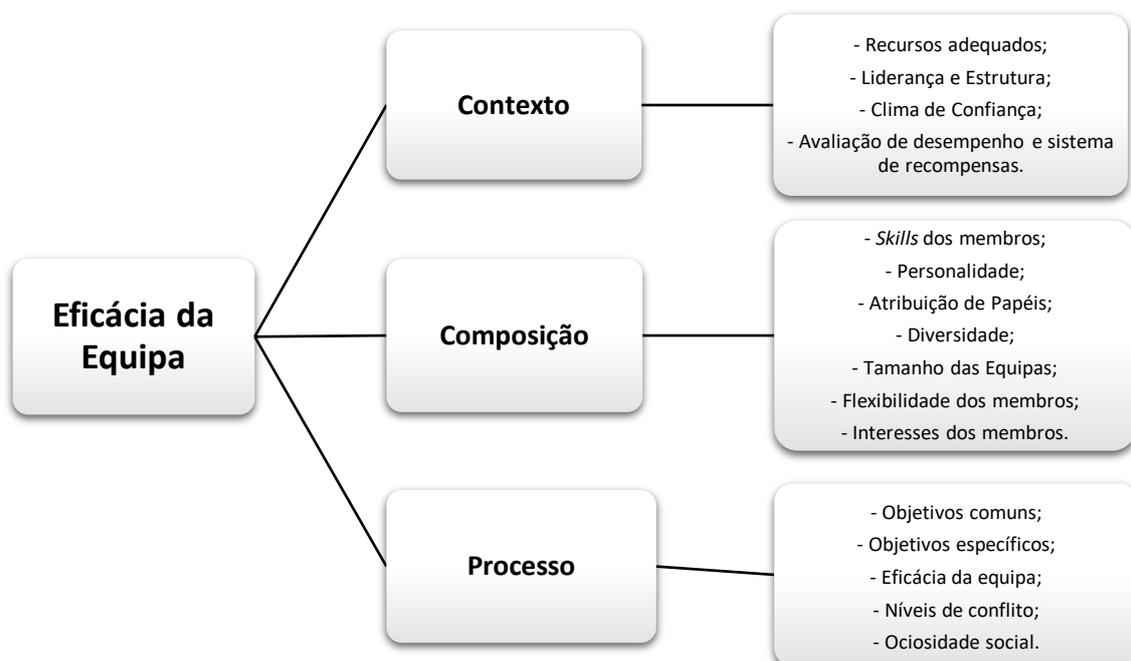


Figura 2 - Modelo de Eficácia da Equipa  
Fonte: Adaptado de Robbins & Judge (2014)

### **3.1 Contexto**

Os quatro fatores contextuais relacionados com a eficácia da equipa são os recursos adequados, Liderança eficaz, clima de confiança e um sistema de avaliação de desempenho e de recompensa que reflita as contribuições da equipa (Robbins & Judge, 2014).

Nas grandes organizações, as equipas de trabalho dependem de **recursos** externos para se conseguirem sustentar. Os recursos relevantes podem incluir fundos orçamentais, ferramentas, materiais e instalações (Yukl, 2013). A escassez de recursos resulta na incapacidade de uma equipa desempenhar o seu trabalho de forma eficaz e de alcançar os objetivos (Robbins & Judge, 2014).

As equipas não são eficazes se não conseguirem chegar a um consenso sobre quem deve fazer o quê e assegurar que todos os membros partilham a mesma carga de trabalho. Para isso, é necessária a presença de um líder para orientar a equipa. A **Liderança eficaz** é muito importante para as equipas porque os líderes coordenam os seus esforços para produzir um resultado desejado. Os líderes devem capacitar as equipas, delegando-lhes responsabilidades e assegurando que as equipas trabalham em conjunto para atingir um objetivo comum (Robbins & Judge, 2014).

O **clima de confiança** entre todos os membros da equipa é um determinante importante da eficácia da mesma (Yukl, 2013), pois facilita a cooperação, reduz a necessidade de monitorizar determinados comportamentos e une os membros do grupo para atingir os melhores resultados (Robbins & Judge, 2014).

As **avaliações de incentivos individuais de desempenho** podem interferir no desenvolvimento de equipas de alta *performance*. Neste sentido, a gestão foi obrigada a modificar o sistema de avaliação e recompensa individual para um sistema que recompense toda a equipa. Avaliações de desempenho e sistemas de recompensas orientado para as equipas como um todo, reforçam o esforço e o empenho de toda a equipa (Robbins & Judge, 2014).

### **3.2 Composição da Equipa**

Vários aspetos da composição da equipa podem influenciar a eficácia da mesma (Campion, Medsker & Higgs, 1993). Nesta categoria, são incluídas variáveis como as *skills*, personalidades dos membros da equipa, atribuição de papéis, diversidade, dimensão da equipa e preferências dos membros pelo trabalho em equipa (Robbins & Judge, 2014).

Devido às exigências de trabalhar em equipa, os conhecimentos e as *skills* necessárias para um desempenho eficaz diferem daquelas que são necessárias para os indivíduos que trabalham sozinhos (Mathieu *et al.*, 2008). A eficácia da equipa é maior quando os membros do grupo têm as *skills* necessárias – conhecimentos, aptidões, orientação para a ação – para fazer o seu trabalho e entenderem o que fazer e como fazer (Yukl, 2013).

A **personalidade dos membros** influencia significativamente o comportamento individual dos colaboradores. Indivíduos conscientes são bons a apoiar outros membros da equipa e também sentem quando o seu apoio é verdadeiramente necessário (Robbins & Judge, 2014).

Relativamente à **atribuição de papéis**, todos os membros da equipa desempenham um papel dentro do grupo, onde são esperados e atribuídos um conjunto de padrões de comportamento. As equipas têm necessidades diferentes e os membros de cada equipa devem ser selecionados para assegurar os vários papéis. Para que os membros da equipa trabalhem eficazmente em conjunto, os líderes precisam de compreender as potencialidades que cada pessoa pode trazer para a equipa e de seguida, atribuir tarefas que se enquadrem com as *skills* de cada pessoa (Robbins & Judge, 2014).

A **diversidade** de membros foi considerada como um aspeto que tem um efeito positivo na eficácia da equipa. Podemos entender a diversidade nas empresas como um ambiente que acolhe uma pluralidade de perfis comportamentais, sociais e culturais distintos, que pode envolver raça, religião, capacidade física, idade, género, estado civil, conceitos ideológicos, entre outros (Campion, Medsker & Higgs, 1993). A importância da diversidade para a eficácia da equipa varia para diferentes tipos de grupos e diferentes situações (Yukl, 2013). Para além disso, a diversidade nas equipas de trabalho

desenvolve um ambiente de trabalho mais agradável e saudável, reforça a motivação individual e a produtividade da equipa, traduzindo-se no aumento da competitividade da empresa (Yukl, 2013).

O **tamanho da equipa** afeta o comportamento geral da mesma. Grupos de pequena dimensão são mais rápidos a completar tarefas e os membros de equipas mais pequenas tendem a desempenhar melhor as suas funções (Robbins & Judge, 2014). Porém, na resolução de problemas, as equipas grandes são mais eficazes. Isto significa que os grupos de grande dimensão são mais eficazes; as equipas de pequena dimensão são mais produtivos. A eficácia da equipa aumenta com a dimensão do grupo, mas a inclusão de novos membros pode significar um decréscimo ao nível da produtividade.

Outra característica da composição de equipas eficazes é a **flexibilidade dos membros** em termos de atribuição de funções. Ou seja, se os membros da equipa conseguem desempenhar as tarefas uns dos outros, a eficácia da equipa é maior, porque têm a capacidade de se ajustar quando necessário (Campion, Medsker & Higgs, 1993).

No que concerne a **preferência dos membros**, sabemos que nem todas as pessoas gostam de trabalhar em equipa. Quando uma pessoa que prefere trabalhar sozinha se vê obrigada a trabalhar em equipa, surge uma ameaça à moral e à satisfação dos membros da equipa. Isto sugere que, ao selecionar os membros para uma equipa, os líderes devem considerar as preferências individuais juntamente com as capacidades, personalidades e aptidões (Robbins & Judge, 2014).

### **3.3 Processos da Equipa**

Nesta componente relacionada com a eficácia da equipa encontram-se variáveis como o compromisso com um objetivo comum, estabelecimento de objetivos específicos, eficácia da equipa, gestão de conflito e diminuição da ociosidade social (Robbins & Judge, 2014).

Equipas eficazes analisam a missão da organização e desenvolvem **objetivos comuns** e estratégias para a alcançar. As equipas têm um melhor desempenho se estabelecerem aquilo que é preciso ser feito e como precisa de ser feito (Robbins & Judge, 2014).

As equipas eficazes traduzem o objetivo comum em **objetivos específicos** e mensuráveis. Os objetivos específicos proporcionam uma comunicação clara e ajudam as equipas a manterem o seu foco na obtenção de resultados (Robbins & Judge, 2014).

O foco da **eficácia da equipa** está nas sinergias que são produzidas no sucesso de cada processo (Kozlowski & Bell, 2001). As equipas eficazes têm confiança em si e acreditam no sucesso. Equipas bem-sucedidas elevam as suas ideias sobre o sucesso Futuro, tornando-as mais motivadas a dedicar mais esforço pelo bem comum (Robbins & Judge, 2014).

Existirem conflitos numa equipa não é necessariamente um aspeto negativo, porque o conflito tem uma relação complexa com o desempenho da equipa, por isso, é fundamental saber como **gerir os conflitos**. Nas equipas eficazes, os desacordos estimulam a discussão, promovem a avaliação crítica de problemas e podem conduzir a melhores decisões para a equipa (Robbins & Judge, 2014).

Equipas eficazes fazem com que cada membro da equipa seja responsável pelos objetivos e abordagens da equipa, de forma a combater a **ociosidade social**. Neste sentido, os líderes devem ser claros sobre as responsabilidades de cada membro, pois as responsabilidades individuais tornam-se nas responsabilidades da equipa.

#### **4. A realidade Emocional das equipas**

Como referido no Capítulo I, a IE diz respeito à capacidade de compreender as próprias emoções e as dos outros, detetar reações emocionais e de utilizar esse conhecimento para influenciar os outros na regulação e no controlo emocional. Desta forma, a IE representa uma competência importante para desenvolver uma equipa de trabalho eficaz (Prati, Douglas & Ferris, 2003).

Assim como os líderes emocionalmente inteligentes, os membros que também o são, compõem fortes relações e um apoio sólido entre todas as pessoas que constituem a equipa (Prati, Douglas & Ferris, 2003).

Mas então o que é uma equipa emocionalmente inteligente? Elfenbein (2006) analisa duas das principais perspetivas que abordam esta questão: em primeiro lugar, pode considerar-se a IE de cada membro da equipa; em segundo lugar, pode considerar-se o grau de IE que os membros da equipa utilizam na interação entre todos. Em vez de ser um recurso individual, a segunda abordagem considera a IE como um conjunto de normas ou padrões sobre a forma como os indivíduos se comportam uns com os outros.

Na primeira abordagem, a IE dos membros individuais permite-nos compreender as CEM que cada pessoa tem para trabalhar em equipa. Por outro lado, a segunda perspetiva analisa como as equipas utilizam as suas CEM quando trabalham como um todo, ou seja, permite-nos compreender a dinâmica emocional de uma equipa de trabalho (Elfenbein, 2006). Ao analisar a equipa como um todo, podemos perceber sobre o que realmente significa ser emocionalmente inteligente. Posto isto, é possível concluir que estas duas perspetivas se complementam mutuamente.

Os membros da equipa desenvolvem os mesmos estados de espírito através de um processo conhecido como “*contágio emocional*” (Elfenbein, 2006, p. 13), onde as pessoas mais próximas tendem a “adquirir” os estados de espírito e emoções dos outros. Assim, parece haver fortes evidências da importância das interações emocionalmente inteligentes entre colegas e a eficácia das equipas.

A IE é considerada como a competência-chave para desenvolver e melhorar a eficácia da equipa – adaptabilidade, estabilidade emocional, visão clara da força de

trabalho, *etc.* – e faz com que cada membro compreenda as próprias emoções e que as regule de acordo com os restantes elementos da equipa (Kaur & Sharma, 2019).

Para Chang, Sy e Choi (2011) a IE do líder é um dos fatores-chave que permite que os membros da equipa utilizem os seus recursos emocionais com eficácia. Líderes com elevada IE conseguem desenvolver equipas emocionalmente inteligentes. Desta forma, os líderes emocionalmente inteligentes desenvolvem ambientes de equipa mais agradáveis, onde cada pessoa pode utilizar plenamente os seus recursos emocionais.

De acordo com Jamshed, Bakar e Nazri (2018), os membros da equipa emocionalmente inteligentes compreendem as emoções dos outros e utilizam esse conhecimento para ajudarem os outros a dar o seu melhor. Normalmente, são bons na resolução de conflitos e na rápida tomada de decisão.

A **empatia**, uma das componentes da IE, é uma característica importante e necessária para o desenvolvimento de uma equipa eficaz (Prati, Douglas & Ferris, 2003). O estabelecimento de um comportamento de empatia como norma da equipa, irá proporcionar uma relação coesa e harmoniosa entre todos.

A **confiança** é estabelecida no seio de uma equipa como uma norma social. De acordo com Jones e George (1998), a confiança é desenvolvida através da experiência e da interação entre os membros. A confiança desenvolve-se ao longo do tempo como resultado de interações entre as pessoas que partilham valores semelhantes e pensamentos mútuos.

A **sinergia** produzida pela equipa depende da IE do membro da equipa, que tem contribuições significativas para os resultados da mesma. Portanto, a IE é importante para as pessoas que trabalham em equipa, porque desenvolve a confiança, identidade e o desempenho de todos os membros (Jamshed, Bakar & Nazri, 2018).

Para além disso, a IE da equipa ajuda na **tomada de decisão conjunta**, onde os membros da equipa percebem que o conflito pode ajudar na melhoria da tomada de decisão (Amason, 1996). Os membros da equipa sentem-se confortáveis para expressar a sua opinião, porque sabem que os restantes membros respeitarão a sua opinião. Assim, maiores níveis de IE dos membros da equipa permitem uma tomada de decisão mais eficaz.

Posto isto, os membros da equipa devem ter um elevado nível de IE para serem considerados pessoas de confiança e responsáveis por manter as relações interpessoais. Jones e George (1998) sugerem que a confiança facilita a cooperação e o trabalho em equipa.

De acordo com Scott e Bruce (1994), a interação entre os membros da equipa proporciona um clima de criatividade, afetando positivamente o comportamento criativo dos membros individuais da equipa. Uma equipa emocionalmente inteligente oferece um sentido de pertença, permitindo uma comunicação mais aberta e empatia para permitir uma maior sensibilidade emocional com os outros. Estes fatores são fundamentais para a expressão da criatividade dos membros da equipa.

A IE regula e orienta as emoções de toda a equipa, ajuda na gestão de conflitos, promove a flexibilidade e a aceitação da mudança e proporciona um ambiente de trabalho agradável. Equipas emocionalmente inteligentes são mais flexíveis, diversificadas e mais dedicadas, devido à sua capacidade de controlar impulsos, ansiedade e emoções em situações adversas. Equipas emocionalmente inteligentes aceitam todas as tarefas mais complexas e estão sempre dispostas a aprender algo novo que resulte numa melhor *performance* e desenvolvimento pessoal (Kaur & Sharma, 2019).

Em suma, a IE da equipa cria um bom ambiente de trabalho e facilita o trabalho entre todos, porque os membros têm a capacidade de perceber, avaliar e gerir as próprias emoções e a dos restantes membros. Ao fazê-lo, estão a elevar a moral de cada membro e aumentam a satisfação individual e grupal (Jamshed, Bakar & Nazri, 2018). Desta forma, espera-se que a IE dos membros tenha um efeito positivo na eficácia da equipa.



## CAPÍTULO III – LIDERANÇA

*“A liderança é uma poderosa combinação de estratégia e carácter. Mas se tiver de passar sem um, que seja a estratégia.”*

Gen. Norman Schwarzkopf

### 1. Conceito de Liderança

De acordo com Bass (1990, citado em Cunha e Rego, 2005, p. 20), não existe uma definição consensual sobre Liderança e há quem *“(...) considere que há quase tantas definições de liderança quantas as pessoas que se dedicaram ao tema.”*

A literatura sobre Liderança mostra um padrão progressivo: primeiro focou-se nos atributos e características do líder, depois no comportamento do mesmo e mais tarde, salientou a contextualização da Liderança (Riaz & Haider, 2010). A Liderança tem sido definida em termos de características, comportamentos, influência, padrões de interação e relações de papéis (Yukl, 2013). Com isto, é possível afirmar que a Liderança é um processo dinâmico em evolução (Jago, 1982).

A Liderança é um tema bastante pertinente de ser estudado, porque os líderes representam um papel fundamental na eficácia das equipas e das organizações. Não é fácil descrever o conceito de Liderança, porque existem inúmeras definições diferentes sobre o tema. Embora difícil, é importante ter uma boa definição deste conceito (Silva, 2016). A maioria dos investigadores refere que o líder é uma pessoa que orienta e influencia os liderados a atingirem um objetivo comum.

Popa (2012) refere que um bom líder tem de ter um objetivo, uma personalidade e *skills* equilibradas para colocar os objetivos em prática. O líder tem a visão, dedicação, integridade, criatividade e abertura para novas abordagens.

Ogbeidi (2012) salienta que um líder é aquele que lidera, organiza e orienta as atividades de um grupo para que estes consigam atingir os objetivos comuns.

Para Silva (2016, p. 3), a Liderança é *“(...) the process of interactive influence that occurs when, in a given context, some people accept someone as their leader to achieve*

*common goals*". A Liderança é muito mais do que uma característica individual; é um fenómeno complexo em que a interação entre líder, liderados e contexto assumem um papel muito importante, ou seja, se o contexto mudar, a Liderança será diferente.

Avolio, Walumbwa e Weber (2009) sugerem que a Liderança não se concentra apenas no líder, mas também nos liderados, nos colegas de trabalho, no contexto e clima organizacional.

De acordo com Robbins e Judge (2004), a Liderança diz respeito à capacidade de influenciar um grupo a atingir determinados objetivos. As organizações precisam de uma Liderança eficaz; precisam de líderes que desafiem o *status quo*, que desenvolvam novas visões e inspirem os membros organizacionais a alcançarem essas visões.

Para Rothmann e Cooper (2017), a Liderança é um processo no qual o líder influencia os seus liderados com o propósito de atingirem os objetivos definidos pela organização. Moller e Gomes (2010) indicam que liderar é um processo de interação onde os líderes influenciam os seus liderados a tomarem decisões e a motivarem outras pessoas.

Yukl (2013, p. 7) afirma que a Liderança é "*(...) o processo de influenciar outros a entender e concordar sobre o que precisa ser feito e como fazê-lo, e o processo de facilitar os esforços individuais e coletivos para alcançar objetivos comuns.*"

Chiavenato (2005 citado em Rothmann & Cooper, 2017) refere que a Liderança é um tipo de poder pessoal: o poder de influenciar os outros. O líder, ao influenciar, está a provocar uma mudança de comportamento noutra pessoa de forma intencional. Para o autor, a Liderança é uma relação entre líder e liderados, onde o líder deve dispor das suas CEM para motivar e influenciar os liderados a atingir os objetivos desejados. Jago (1982) salienta que para o líder influenciar, o liderado deve permitir-se ser influenciado.

Para Riaz e Haider (2010), os líderes de qualquer organização devem conseguir efetuar qualquer tipo de tarefas, com recursos limitados, com o objetivo de manter a vantagem competitiva e a sustentabilidade organizacional.

Cunha (2013) apresenta o conceito de Liderança Humana, onde o foco está na orientação e a aposta nas pessoas como diferencial para produzir e aumentar os resultados. Este tipo de Liderança permite desenvolver a parte humana de cada pessoa, como "*(...) a sua capacidade de criar e de ter novas ideias; de sugerir melhorias; a*

*irreverência e a busca de mais e melhor; a comunicação; a humildade; a integridade; o caráter; o exemplo.” (Cunha, 2013, p. 31).*

Em suma, ser líder é ter uma visão plena dos indivíduos em contexto organizacional, é saber orientar e aprender e utilizar as suas emoções para desenvolver as competências dos seus liderados (Silva, Sarmiento, Sousa & Macêdo, 2015).

## **2. Traços de Personalidade do Líder**

As primeiras investigações para definir os traços de Liderança não foram muito positivas. No final dos anos 60, o estudo “*A Trait Approach to the Study of Leadership in Small Groups*” (Geier, 1967 citado em Robbins & Judge, 2014), identificou quase 80 traços de Liderança, entre os quais, apenas cinco eram comuns a quatro ou mais investigações. Nos anos 90, após inúmeros estudos e investigações, Kirkpatrick e Locke (1991 citado em Robbins & Juge, 2014, p. 179) referiram que grande parte dos líderes “*are not like other people*”.

O avanço nesta temática surgiu quando os investigadores começaram a organizar os traços de personalidade de grandes líderes e apoiaram-se nas suas qualidades e características pessoais para definir os seus traços (Robbins & Judge, 2014), como por exemplo, autoconfiança, motivação, *locus* de controlo interno, tenacidade e IE (Cunha e Rego, 2005).

Todas as pessoas nascem com qualidades para serem líderes, mas essas qualidades precisam de ser desenvolvidas. A capacidade de liderar diz respeito a um conjunto de características e competências que são aprendidas e desenvolvidas ao longo do tempo (Cunha, 2013).

Integridade é uma das características que um líder deve ter. Uma pessoa íntegra é honesta, ética, digna de confiança, justa e tem os seus comportamentos em concordância com os seus valores defendidos (Yukl, 2013).

O alto nível de tolerância ao *stress* ajuda os líderes a lidar com a pressão, com as longas horas de trabalho e com as exigências da empresa. Um líder que apresente esta característica tem maior probabilidade de permanecer calmo e manter a ordem em momentos instáveis (Yukl, 2013).

Outra das características que pode indicar uma Liderança eficaz é a IE, discutida no Capítulo I. Os líderes emocionalmente inteligentes conseguem sentir as necessidades dos outros, ouvi-los e ler as suas reações. Um líder que expressa e gere as suas emoções tem maior facilidade em influenciar outras pessoas (Robbins & Judge, 2014). Consequentemente, líderes emocionalmente inteligentes mantêm melhores relações

com todos os elementos da sua equipa e com todos os membros que constituem a organização (Yukl, 2013).

A consciência e a abertura à experiência também demonstram fortes relações com a Liderança. Os líderes extrovertidos (que gostam de estar rodeados de pessoas), conscientes (disciplinados e que assumem os compromissos a que se propõem) e abertos (criativos e flexíveis) demonstram uma vantagem no exercício da Liderança, sugerindo, assim, que os bons líderes têm estas características em comum (Robbins & Judge, 2014).

A orientação para a ação também é uma das principais características do líder, incluindo um conjunto de necessidades e valores, vontade de assumir responsabilidades, orientação para o desempenho e preocupação com os objetivos da organização (Yukl, 2013).

A autoconfiança está relacionada positivamente com as características de um líder (Yukl, 2013). Líderes autoconfiantes estabelecem objetivos desafiadores, tomam a iniciativa para resolver problemas e introduzem mudanças importantes. Lacombe e Heilborn (2008) concordam e referem que a autoconfiança é uma das características fundamentais de um líder e que está relacionada com a sua capacidade de sonhar, de ser visionário e de saber tocar no coração dos outros para ajudar os seus liderados a fazerem mais e melhor. Cunha (2013, p. 44) afirma que “*Ser líder implica ser sonhador.*”

Spreitzer, Janasz e Quinn (1999) acrescenta que os líderes são inovadores, inspiradores e influenciam os membros da equipa a darem o melhor de si em todas as tarefas.

Pedro Malheiro (2019), CEO da empresa *Connect Holdings* apresenta dez requisitos para que um líder tenha sucesso na sua carreira:

1. **Paixão** para conseguir manter a equipa motivada e com o compromisso para atingir os objetivos definidos;
2. **Atitude positiva** para relativizar algumas questões, acreditar que o impossível é possível e olhar para o Futuro com determinação;

3. **Capacidade de pensar estrategicamente** com o objetivo de priorizar cada situação e pensar nas necessidades e eventuais riscos associados a cada etapa do plano;
4. Um bom líder deve ser **focado** nos seus objetivos e resultados e deve conseguir abstrair-se dos pormenores do quotidiano;
5. Ser **honesto** e **íntegro**, e influenciar os membros da equipa a adotarem também esses valores, de modo a que estejam confortáveis com todas as tarefas de trabalho;
6. Ter **capacidade de tomar decisões** independentemente do momento;
7. O líder de sucesso deve **confiar** nos membros da equipa e saber **delegar** tarefas;
8. É importante saber **comunicar** e saber **gerir as expectativas** dos liderados, para que todos os elementos da equipa sejam livres para comunicar e se expressar, de forma a não existirem conflitos;
9. Nem sempre é possível planear todas as situações. Nesse sentido, é fundamental que o líder tenha **capacidade de adaptação**, porque nem sempre tudo corre como previsto e porque as mudanças organizacionais podem ocorrer de um dia para o outro;
10. O líder deve ter um elevado nível de **IE** de forma a conhecer as características e emoções dos membros da equipa e de forma a saber como gerir situações de conflito com cada membro.

### **3. Responsabilidades do Líder**

Um líder eficaz tem a capacidade de adaptar o seu comportamento em função de cada situação. Neste sentido, o líder deve orientar-se por um conjunto de valores e deve ser exemplar em todas as suas funções (Cunha e Rego, 2005).

Os grandes líderes preocupam-se com as necessidades de todos os elementos da sua equipa e do seu bem-estar, ajudando-os a definirem o seu próprio desenvolvimento, em vez de lhes definirem qual o caminho a seguir (Cunha e Rego, 2005).

Os líderes são responsáveis por definir e estruturar tanto o seu papel como o dos membros da organização, com o intuito de realizar os objetivos organizacionais. Para além disso, são também responsáveis pelas relações interpessoais, pelo seu comportamento, pelo dos outros e pela definição e realização dos objetivos (Robbins & Judge, 2014).

Para além do planeamento de atividades de trabalho, uma das responsabilidades do líder é clarificar os papéis e objetivos da equipa (Yukl, 2013). Esta responsabilidade é de extrema importância, porque orienta e garante a atribuição de tarefas.

Monitorizar as tarefas e os objetivos da equipa representa outra das responsabilidades da Liderança. A monitorização envolve conhecer o progresso do trabalho, o desempenho individual dos colaboradores, a qualidade da equipa e o sucesso dos projetos a desenvolver. A informação recolhida através da monitorização das tarefas e objetivos é utilizada para identificar problemas e oportunidades, bem como formular e modificar objetivos, estratégias, políticas e procedimentos (Yukl, 2013).

É da responsabilidade do líder dar apoio a toda a equipa de trabalho, ou seja, demonstrar consideração, aceitação e preocupação com as necessidades e sentimentos das outras pessoas (Yukl, 2013). Desta forma, o líder consegue ajudar e construir relações interpessoais com os seus liderados.

Desenvolver as capacidades dos liderados inclui outra das responsabilidades do líder e é de grande importância, uma vez que inclui práticas que são utilizadas para aumentar as *skills* do liderado e dar oportunidade de crescimento na carreira (Yukl, 2013). O desenvolvimento oferece imensas vantagens tanto para o líder, como para os

colaboradores e para a organização como um todo, como por exemplo, maior comprometimento dos trabalhadores, maior desempenho e maior autonomia.

De acordo com Lacombe e Heilborn (2008), os líderes têm responsabilidades como: (1) definir objetivos e orientar a equipa para os alcançar; (2) tomar decisões, mesmo que difíceis; (3) certificar-se de que as tarefas estão a ser cumpridas; (4) colocar as pessoas nos cargos certos; e (5) perceber que a diversidade de RH acrescenta valor à equipa e à organização.

Cunha e Rego (2005) apresentam algumas das responsabilidades do líder, centradas no acrónimo D.I.R.I.G.I.R.: Definir objetivos; informar sobre o progresso; reconhecer o esforço; incentivar; gerir o desempenho; informar sobre os resultados; recompensar.

1. Definir objetivos – A gestão de objetivos deve basear-se em dois pressupostos: (1) potencializar as metas organizacionais e (2) utilização adequada das competências das pessoas. O líder deve especificar as tarefas a realizar, determinar quando atingir os objetivos, como medir os resultados e quais as tarefas destinadas a cada elemento.
2. Informar sobre o progresso – Dar *feedback* é fundamental, porque permite que os elementos da equipa compreendam o que fazer para melhorar a sua *performance*, corrigir comportamentos errados, orientar no sentido dos objetivos e reforço da importância dos mesmos.
3. Reconhecer o esforço – Os líderes devem reforçar e incentivar o esforço individual e coletivo, bem como, representar o reconhecimento prestado pela organização a cada elemento da equipa.
4. Incentivar – Os líderes devem incentivar os seus liderados a terem o comportamento desejado. Os incentivos ajudam na construção da confiança entre os membros da equipa.
5. Gerir o desempenho – A gestão do desempenho garante a justiça de procedimentos e de resultados, ou seja, a atribuição de recompensas tem de ser atribuída a quem tem o melhor desempenho, na prática. A gestão de desempenho tem como objetivo fomentar o empenho, a motivação e a justiça organizacional.

6. Informar sobre os resultados – Os líderes das equipas têm como responsabilidade informar os elementos das equipas sobre todos os resultados obtidos. Para isso, é importante saber comunicar os resultados com rigor e transparência.
7. Recompensar – Os membros das equipas devem perceber como é a sua *performance* e quais os comportamentos que dão origem às recompensas. O ponto mais importante nesta matéria é evitar diferenças entre os objetivos, a ação dos líderes e o sistema de recompensa.

A última responsabilidade do líder que Gary Yukl (2013) aponta no seu livro “*Leadership in Organizations*” é prestar reconhecimento, ou seja, elogiar e mostrar apreço aos liderados pelo seu desempenho. O objetivo desta responsabilidade é fortalecer o comportamento da equipa, bem como desenvolver as relações interpessoais e o compromisso com as tarefas.

O líder deve ter em consideração todos os membros da organização através da confiança mútua e do respeito de todas as ideias e sentimentos dos elementos organizacionais. Um líder que considera os colaboradores, ajuda-os com problemas pessoais que possam surgir, é amigável, trata todos como iguais, expressa respeito e oferece apoio a todos (Robbins & Judge, 2014).

#### **4. Desafios de um Líder**

O que precisam de saber os novos líderes? Como se devem adaptar os líderes atuais? Como antecipar, planejar e gerir? Como ser criativo e inovador? Como liderar neste mundo novo?

No decorrer do século, com o crescimento exponencial da globalização e das novas tecnologias, ocorreram profundas mudanças no contexto económico, social e organizacional. Essas transformações levaram a que as empresas se preocupassem com a instabilidade organizacional, com a valorização das pessoas e com o empreendedorismo. Neste cenário, chegou-se à conclusão que era fundamental o desenvolvimento profissional e cognitivo dos membros da organização, com o objetivo de lhes oferecer a formação necessária para enfrentarem as adversidades do mercado competitivo (Cunha e Silva, 2010).

Face a este contexto, as organizações tornaram-se mais flexíveis e mais orientadas para a qualidade e rapidez de resposta mantendo assim, a sua competitividade no mercado de trabalho. É aqui que surge a importância do líder, que tem o perfil mais indicado para enfrentar os desafios impostos pelo mercado de trabalho (Lima & Patah, 2014).

Existem muitas dificuldades por parte dos líderes em se adaptarem às necessidades e novas demandas organizacionais. Por um lado, é exigido que os líderes mantenham os padrões elevados de eficiência; por outro, são-lhes exigidas novas capacidades de adaptação para acompanharem as mudanças organizacionais e a forma como o mundo e o conhecimento estão a evoluir (Cunha e Rego, 2005).

Segundo Campello (2011) um dos desafios do líder é a variável “tempo”. As transformações do mercado atual têm ocorrido de forma acelerada e, para enfrentá-las, é importante ter tempo para preparar as pessoas e adaptá-las a essas mudanças. O líder deve criar estratégias necessárias para que a equipa esteja preparada para as mudanças.

Cunha e Silva (2010) afirmam que o maior desafio do líder é saber lidar com a instabilidade do mercado e manter, mesmo em cenários de crise, a equipa motivada, a

trabalhar no desenvolvimento das suas competências. Oliveira (2011) também partilha desta visão e sustenta que o líder deve estar sempre informado sobre as transformações do mercado e dos desafios que elas apresentam, sem dispersar de uma das suas principais tarefas: motivar a equipa, preservando, assim, o equilíbrio entre todos.

Kelly Ommundsen (2018) refere que face à nova realidade, os líderes devem (1) repensar como organizar os mercados e preparar os colaboradores para a economia digital; (2) desenvolver uma legislação que acompanhe as rápidas mudanças, promovendo, assim, a inovação; (3) pedir colaboração a empresas público-privadas, de modo a acelerar os impactos positivos da tecnologia tanto na sociedade, como nas organizações; (4) desacelerar e parar de questionar como a tecnologia vai ajudar e/ou atingir as organizações.

John C. Maxwell (2008), no seu livro, *“O Livro de Ouro da Liderança”* refere que o ato de liderar é feito de dentro para fora. Isto significa que para ser líder é necessário conhecer-se primeiro, para depois conseguir agir sobre o outro. Este é um grande desafio dos líderes, visto que para conseguir conhecer o outro, é fundamental conhecer-se a si próprio.

De acordo com Tupinambá (2012), o desafio de um líder é procurar pessoas altamente competentes e qualificadas, que saibam trabalhar em equipa e que unam os seus esforços para atingirem os objetivos comuns.

Gaspar e Portásio (2009) estão de acordo com Lima e Patah (2014) e referem que o líder tem como desafio entender e escolher qual a melhor forma de liderar. Ou seja, entre os vários estilos de Liderança, o líder deve optar pelo melhor estilo para a equipa e para a organização. Para além desse desafio, Gaspar e Portásio (2009) apontam como desafio saber ouvir e ensinar, orientar as pessoas, desenvolver as capacidades individuais, partilhar responsabilidades e saber reter talentos.

Outro desafio de um líder é saber gerir conflitos entre os membros da equipa (Ribeiro, Oliveira e Andrade, 2017). Os conflitos são todos diferentes, e por isso, precisam de ser abordados e resolvidos de forma diferente. Aqui, o desafio do líder é saber que técnica de resolução de conflito aplicar em cada situação.

Para Tanure e Duarte (2007), o verdadeiro desafio do líder é delegar responsabilidades aos membros da equipa para estimular a autoconfiança e a

autoestima, criando, assim, um ambiente justo, onde as pessoas se sentem parte integrante tanto da organização como da equipa e, como consequência (positiva) apresentam bons resultados organizacionais. Os autores referem, que para além de delegar responsabilidades, um grande desafio do líder é estabelecer a gestão entre a vida profissional e a vida pessoal – *work life-balance*.

Em suma, apenas os bons líderes têm a capacidade de resolver problemas que possam surgir. Assim, a organização deve investir no desenvolvimento do líder, uma vez que é ele que vai propor estratégias e motivar a equipa para que a organização se mantenha no mercado. Cunha e Silva (2010) referem que as organizações que reconhecem o papel do líder têm vindo a alcançar posições de destaque e a atingir vantagem competitiva.

## **5. Liderança e Inteligência Emocional**

Recentes investigações – como por exemplo, “*Emotional Intelligence and Leadership Emergence in Small Groups*” de Côté, Lopez, Salovey e Miners (2010 citado em Robbins & Judge, 2014) – demonstraram que as pessoas com elevado nível de IE têm mais probabilidade de emergir como líderes.

Passou mais de uma década desde que a primeira pessoa – David McClelland (citado em Goleman, 2006), psicólogo da Harvard University – relacionasse os aspetos da IE com a Liderança. David McClelland descobriu que os líderes com determinadas CEM eram mais eficazes do que aqueles que não tinham essas competências (Goleman, 2006). A IE é fundamental para o líder desenvolver as suas competências inter e intrapessoais (Silva *et al*, 2015).

Vários estudos demonstram que há uma relação direta entre a IE e a Liderança organizacional. Ter a capacidade de liderar exige saber como resolver os problemas, criar laços com as pessoas do grupo e saber falar e ouvir (Goleman, 1998).

Citando Goleman (2014, p. 12) “(...) *A Inteligência Emocional é a condição sine qua non da liderança.*” Sem *ela*, um indivíduo pode ter as melhores competências técnicas, mas não será um bom líder. Os bons líderes precisam de compreender as suas emoções, bem como as dos outros e devem ser capazes de regular as próprias emoções quando interagem com outras pessoas (Wong & Law, 2002).

De acordo com Goleman (1998, p. 205), “*A liderança deste tipo, portanto, é uma arte emocional.*” Há evidências crescentes de que os líderes mais eficazes são aqueles que se envolvem com os corações e com as mentes dos seus liderados (Goleman, 1998b; Kouzes & Posner, 1999; Rosen, 1998 citado em Gowing, 2001). Neste sentido, os cargos de Liderança devem ser preenchidos por pessoas que possuam, para além das competências cognitivas, CEM para inspirar e simpatizar com os outros.

Goleman (1998) refere que aproximadamente 90% do sucesso de um líder está relacionado com a sua IE.

Os líderes são profissionais excelentes, que têm a capacidade de perceber os valores e os sentimentos de cada pessoa para que seja possível a melhor *performance* da equipa. De acordo com Birgitta Wistrand (citado em Goleman, 1998), Diretora Geral de uma empresa sueca, “*Liderar é transmitir energia.*” Esta energia emocional faz com que os líderes tenham a capacidade de orientar e definir os objetivos da organização.

A Liderança tem um grande valor na organização, porque as pessoas relacionam-se mais com o líder do que com qualquer outra pessoa e têm alguma tendência para os imitar. Os líderes mais eficazes são aqueles que têm a capacidade de sentir como os seus colaboradores se sentem em relação à sua situação de trabalho e intervir de forma adequada quando essas pessoas começam a sentir-se desanimadas ou insatisfeitas (Cherniss, 2011).

Segundo Robbins e Judge (2004) existem seis características que diferenciam consistentemente os líderes dos não líderes. Essas características são: (1) dinamismo e ambição; (2) o desejo de liderar e influenciar outros; (3) honestidade e integridade; (4) autoconfiança; (5) inteligência, e (6) conhecimento técnico aprofundado.

As capacidades de um líder estão para além de motivar e orientar os outros; os líderes, acima de tudo, importam-se em inspirar e estimular a imaginação do grupo (Goleman, 1998). Os líderes de excelência primam pela coesão entre todos.

Em suma, líderes emocionalmente inteligentes conseguem com que a sua equipa de trabalho desenvolva novas competências, que os conflitos sejam reduzidos ao máximo e que, acima de tudo, desempenhem as suas funções da melhor forma possível (Kotsou, 2012). As evidências sugerem que a Liderança emocionalmente inteligente é fundamental para criar um clima de trabalho que nutre os funcionários e os incentive a darem o melhor de si (Goleman, 2001). Prati, Douglas e Ferris (2003) referem que líderes emocionalmente inteligentes desafiam os membros da equipa de forma a aumentar a eficácia da mesma, a facilitar a interação entre todos, construir e desenvolver confiança interpessoal e inspirar e influenciar os membros da equipa a seguirem uma visão compartilhada.

## PARTE II – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

### CAPÍTULO I – OPÇÃO METODOLÓGICA, INSTRUMENTOS DE RECOLHA DE DADOS E PARTICIPANTES

#### 1. Opção Metodológica

De acordo com Miranda (2009), o processo de investigação é definido como a melhor forma de responder a problemas, através da recolha e interpretação de dados. De forma a responder aos objetivos da investigação, deve optar-se pela metodologia mais adequada, que se diferencia pela forma como os dados são tratados.

Nesta investigação, tendo por base os objetivos pretendidos, optou-se por realizar uma pesquisa de carácter quantitativo. Segundo Fortin (2003, p. 371), a pesquisa quantitativa tem como principal objetivo “(...) *descrever, verificar relações entre variáveis e examinar as mudanças operadas na variável dependente após manipulação da variável independente*”, que envolve uma recolha de informação e, posteriormente, a análise da informação recolhida recorrendo a procedimentos estatísticos.

A metodologia quantitativa procura traduzir para números informações, para as classificar e analisar, por outro lado procura também lidar com factos, ou seja, de acordo com Kauark, Magalhães e Medeiros (2010, p. 27), a metodologia quantitativa pretende “(...) *tornar objetivo através de observação sistemática*”.

A utilização da metodologia quantitativa pressupõe a observação de fenómenos, a definição de hipóteses e variáveis, a seleção dos sujeitos de investigação, a verificação ou rejeição das hipóteses e a utilização de modelos matemáticos que testem as hipóteses em estudo (Bäckström, 2008).

De acordo com Apuke (2017), a pesquisa quantitativa trata da quantificação e análise das variáveis com o objetivo de conseguir resultados.

Uma das grandes vantagens da pesquisa quantitativa é que o número de fenómenos que podemos estudar é quase ilimitado, tornando a investigação mais flexível (Muijs, 2004).

### **1.1 Questionários**

Numa pesquisa de caráter quantitativo, o questionário é um dos principais instrumentos para a recolha de dados.

De acordo com Quivy e Campenhoudt (1998), a opção pelo questionário é justificada quando se tem como objetivo conhecer uma população tendo em conta os seus comportamentos, os seus valores e as suas opiniões. Os mesmos autores referem que os questionários também são pertinentes quando é necessário interrogar um grande número de pessoas e quando se levanta um problema de representatividade.

O questionário é um conjunto de questões destinado a analisar a opinião das pessoas em relação a um determinado tema (Bäckström, 2008). Os questionários permitem quantificar uma variedade de dados e de seguida proceder à análise e correlação dos dados (Quivy & Campenhoudt, 1998).

O objetivo do questionário é recolher informações e dados que possam ser analisados e comparados. Por norma, um questionário procura obter informações através de uma análise da população e recolher conclusões consideradas representativas da população como um todo. Neste sentido, é importante garantir que a amostra do estudo é realmente representativa (Bell, 1993).

A linguagem utilizada no questionário deve ser simples para que os indivíduos que estão a preencher compreendam o que está a ser questionado. Todos os questionários devem passar por uma etapa denominada de “pré-teste”, para que seja possível corrigir possíveis erros estruturais e/ou de formulação (Kauark, Manhães & Medeiros, 2010).

Após a elaboração do questionário, foi realizado um pré-teste de modo a testar a aplicabilidade do mesmo. O pré-teste foi aplicado a 10 pessoas, para averiguar se o questionário era perceptível, se as questões de resposta eram diretas e práticas. Após a sua aplicação, verificou-se não ser necessário fazer alterações ao inquérito inicialmente proposto.

De acordo com Quivy e Campenhoudt (1998, p. 188), um questionário consiste em *“colocar um conjunto de inquiridos, geralmente representativo de uma população, uma série de perguntas (...)”*, desenvolvidas de acordo com o tema a ser estudado.

## **A importância da Inteligência Emocional do líder na eficácia da equipa: Um Estudo em Empresas de Recursos Humanos**

---

O questionário utilizado neste estudo está dividido em três partes: (1) caracterização sociodemográfica; (2) eficácia da equipa de trabalho; e (3) escala de IE; sendo de tipo estruturado, uma vez que limita as respostas que cada inquirido tem para escolher, sem que tenha a possibilidade de as alterar.

## **2. Instrumentos e Ferramentas de Recolha de Dados**

Para satisfazer a necessidade de recolha de dados, é importante destacar os instrumentos que foram utilizados neste estudo e que são capazes de “*produzir todas as informações adequadas e necessárias para testar as hipóteses.*” (Quivy & Campenhoudt, 1998, p. 181).

De forma a operacionalizar as variáveis em estudo, foram utilizados dois instrumentos de recolha de dados para cada variável. Assim, para o estudo da IE foi utilizada a escala de Rego e Fernandes (2005), e para a eficácia da equipa foi utilizado o *Team Effectiveness Questionnaire* da *London Leadership Academy* (s.d.).

### **5.1 Mensuração da Inteligência Emocional**

De forma a medir a IE foi utilizada a escala desenvolvida por Rego e Fernandes (2005) validada para a população portuguesa, que avalia seis dimensões: (1) compreensão das próprias emoções; (2) autocontrolo perante as críticas; (3) autoencorajamento ou uso das emoções; (4) autocontrolo emocional; (5) empatia; e (6) compreensão das emoções dos outros.

De acordo com Rego e Fernandes (2005), o instrumento demonstrou uma relação positiva significativa entre as dimensões de IE, bem como uma relação positiva entre todas as dimensões de IE, sendo a mais relevante o autocontrolo emocional.

Este questionário é constituído por 23 questões, numa escala tipo Likert de sete pontos (1: “*não se aplica rigorosamente nada a mim*”; [...]; “*aplica-se completamente a mim*”). (Rego e Fernandes, 2005).

### **5.2 Mensuração da Eficácia da Equipa**

Neste estudo, para avaliar a eficácia da equipa foi utilizado o “*Team Effectiveness Questionnaire*” desenvolvido pela *London Leadership Academy* (s.d.). Este questionário analisa a eficácia da equipa a partir de oito dimensões: (1) finalidade e objetivos; (2) papéis; (3) processos de equipa; (4) relações entre os membros da equipa; (5) relações

intergrupais; (6) resolução de problemas; (7) paixão e compromisso; e (8) aptidões e aprendizagem.

Este questionário é composto por 56 questões, numa escala de um (discordo plenamente) a cinco (concordo plenamente).

### **3. Hipóteses do Estudo**

Após a Revisão da Literatura foram estabelecidas as relações entre as variáveis em estudo e definidas as formas de analisar as correspondências entre as mesmas. De acordo com a problemática teórica desenvolvida na primeira parte da investigação, onde foram desenvolvidos conceitos como IE, Liderança e relacionando-os com a eficácia da equipa, a finalidade desta investigação é conseguir ir ao encontro dos pressupostos teóricos definidos comparando-os com a realidade empírica. Neste sentido, o objetivo geral do estudo foca-se na análise das opiniões e compreensões que os líderes têm sobre o impacto da IE para a eficácia das equipas de trabalho.

Quivy e Campenhoudt (1998) referem que uma investigação corretamente elaborada deve ter obrigatoriamente o levantamento de hipóteses. As hipóteses proporcionam um critério rigoroso para selecionar os dados mais pertinentes, de entre tantos dados que podem ser recolhidos sobre determinado tema. Posteriormente, as hipóteses são testadas e confrontadas com os dados obtidos através dos questionários, neste caso.

As hipóteses fazem afirmações sobre as relações entre as variáveis do estudo e orientam o investigador no decorrer da sua pesquisa (Bell, 1993). Ou seja, uma hipótese é uma afirmação que pode ser testada empiricamente (Bacon-Shone, 2015).

Segundo Quivy e Campenhoudt (1998), as hipóteses são vistas como um fio condutor da investigação. Ao testar as hipóteses, podemos confrontá-las com os dados empíricos recolhidos e comprovar a sua veracidade. As hipóteses serão respostas provisórias a uma pergunta, sendo, portanto, necessário ter em conta a pergunta de partida da investigação. Assim, a partir da pergunta de partida e dados teóricos, parte-se para a conceptualização, que consiste em construir os conceitos pertinentes.

Considerando a perspetiva de Quivy e Campenhoudt (1998, p. 111), as hipóteses *“(...) constituem, de algum modo, respostas provisórias e relativamente sumárias que guiarão o trabalho de recolha e análise de dados e que terão, por sua vez, de ser testadas, corrigidas e aprofundadas”*.

Com base em toda a Revisão Bibliográfica e na tentativa de cobrir ao máximo o número de variáveis possíveis, foram delineadas as seguintes hipóteses:

**Hipótese 1:** Não existem diferenças significativas na IE dos líderes face às características sociodemográficas (sexo, idade e habilitações literárias).

**Hipótese 2:** Existe uma associação positiva entre a eficácia da equipa e a Liderança.

**Hipótese 3:** As competências emocionais dos líderes de equipas de empresas de RH seguem as previstas do modelo de Rego e Fernandes (2005).

**Hipótese 4:** Existe uma relação positiva e significativa entre as competências emocionais do líder e a eficácia da sua equipa.

**Hipótese 5:** Existe uma relação positiva e significativa entre a IE do líder e as dimensões associadas à eficácia da equipa.

## **6. Procedimentos de Recolha e Análise de Dados**

Como referido anteriormente, os dados do presente estudo foram recolhidos através de dois instrumentos validados aplicados a líderes/chefias de equipas.

O contacto inicial com as organizações foi feito através de *e-mail* e, nesta fase, foi apresentado o projeto e os seus objetivos (conforme Anexo I). No caso de a organização aceitar cooperar no estudo, era disponibilizada uma explicação mais detalhada e como se iria proceder a recolha de dados, garantindo sempre o esclarecimento de dúvidas e questões. A aplicação dos questionários cumpriu com os princípios éticos no que respeita a confidencialidade e anonimato, bem como o consentimento informado.

Os questionários foram submetidos a um pré-teste, de forma a validar o vocabulário utilizado nas questões, corrigir possíveis erros e assegurar que as questões foram interpretadas devidamente com o intuito de analisar e recolher a informação pretendida. Os resultados obtidos através dos questionários revelaram-se como sendo de fácil compreensão e interpretação.

Os questionários foram introduzidos no programa *Google Forms* e enviados por *e-mail* através de uma hiperligação – contendo todas as instruções de preenchimento no corpo do *e-mail* – facilitando, assim, a recolha de dados. O *Google Forms* é um programa gratuito que permite a criação de formulários *online*, tem um *layout* bastante simples e versátil, possibilita a exportação dos dados diretamente para o SPSS (.sav), permite um número ilimitado de respostas e o acompanhamento das mesmas.

Aos inquiridos foi-lhes solicitado que respondessem de forma espontânea e sincera. Foi-lhes garantida a confidencialidade dos dados e a partilha dos mesmos em formato de Dissertação de Mestrado.

Na primeira parte do questionário, foram solicitados alguns dados sociodemográficos para tratamento estatístico, como sexo, idade, estado civil e habilitações literárias. Para facilitar o enquadramento dos dados, foram criadas classes que permitiram compreender a distribuição da amostra. Uma vez que as perguntas eram todas de carácter obrigatório, os inquiridos tiveram que responder a todas as perguntas, aproveitando desta forma todas as respostas obtidas.

## **A importância da Inteligência Emocional do líder na eficácia da equipa: Um Estudo em Empresas de Recursos Humanos**

---

O processo de recolha de dados iniciou-se em outubro de 2020 e terminou em novembro de 2020. Posteriormente, os dados foram transferidos e agrupados numa base de dados em SPSS versão 25 – fornecida pelo Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia (ISLA) – de forma a analisá-los estatisticamente.

## **7. Participantes**

Para a realização do estudo, torna-se necessário a definição e caracterização da amostra. Para Oliveira (2001), esta é uma etapa bastante importante, porque delimita a investigação. Qualquer investigação implica a definição de uma população, ou seja, abrange todos os elementos que partilham as mesmas características, sendo estas definidas pelos critérios estabelecidas para o estudo (Fortin, 2003). Neste estudo, optou-se por uma abordagem não probabilística, porque segundo Mattar (1996), o investigador seleciona os elementos necessários para constituírem a amostra, sendo neste caso por conveniência. Como Freitag (2018) refere, o investigador seleciona uma amostra mais acessível e disponível para participar na investigação.

Os esforços foram no sentido de obter uma amostra representativa da população, tendo sido definida uma amostra superior a 100 respostas.

A escolha da população definida para o presente estudo teve em conta os fatores profissionais, ou seja, o questionário foi exclusivamente destinado a líderes diretas de equipas de empresas de RH. Obtiveram-se 122 respostas válidas de líderes.

A caracterização sociodemográfica da amostra foi realizada com base nas primeiras seis questões que compõem o questionário e que se referem às características pessoais e profissionais dos inquiridos.

A amostra deste estudo é constituída por pessoas do sexo masculino e feminino, com idades compreendidas entre diferentes faixas etárias, assim como diferentes níveis de escolaridade e estado civil. No estudo participaram 122 líderes de empresas de RH, sendo que 57 são do sexo feminino (47%) e 65 são do sexo masculino (53%), como se apresenta na Figura 3.

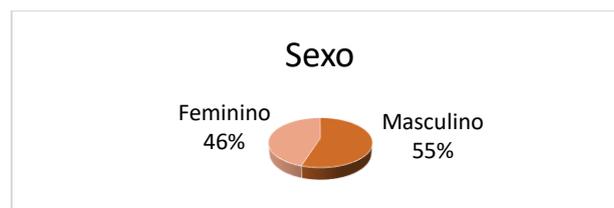


Figura 3 – Caracterização da população face ao Sexo  
Fonte: Elaboração Própria com recurso ao SPSS – Estatística Descritiva

Cada participante também foi questionado acerca da sua idade, estado civil, habilitações literárias e dimensão da equipa. Relativamente à idade, após a análise do preenchimento dos dados, foram criadas 5 classes etárias, apresentadas na figura abaixo.

De acordo com a figura relativa às faixas etárias, verificou-se que 40,2% dos inquiridos têm idades compreendidas entre os 41 e os 50 anos. As faixas etárias com menor frequência são idades inferiores ou igual a 30 anos (6,6%) e maior do que 60 anos (4,9%).

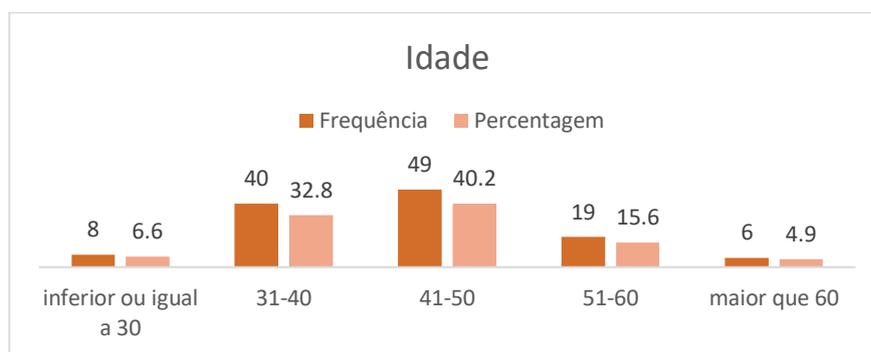


Figura 4 – Caracterização da população face à classe etária  
Fonte: Elaboração Própria com recurso ao SPSS – Estatística Descritiva

Relativamente ao estado civil, observa-se que 98 inquiridos são casados(as) ou encontram-se em União de Facto revelando uma percentagem 80,3% e que apenas 1 inquirido é viúvo(a) (0,8%).

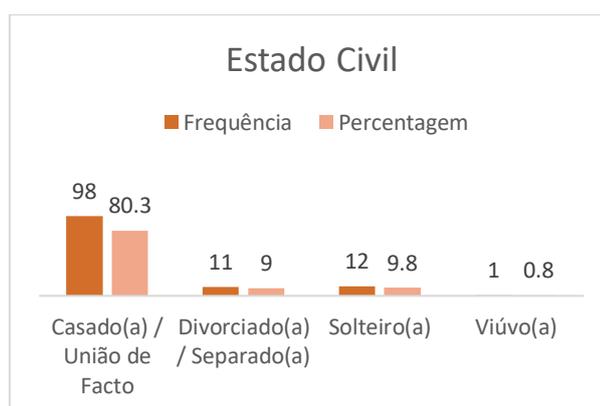


Figura 5 – Caracterização da população face ao Estado Civil  
Fonte: Elaboração Própria com recurso ao SPSS – Estatística Descritiva

As categorias de habilitações literárias foram criadas tentando abarcar as mais comuns (12º ano, Licenciatura, Pós-Graduação, Mestrado e Doutoramento). Analisadas as Habilitações Literárias, verificamos que os participantes se distribuíram pelas cinco categorias, de acordo com a Figura 6. No que respeita as habilitações literárias, verifica-se que os 33,6% dos líderes possuem Pós-Graduação, seguindo-se a Licenciatura (31,9%).

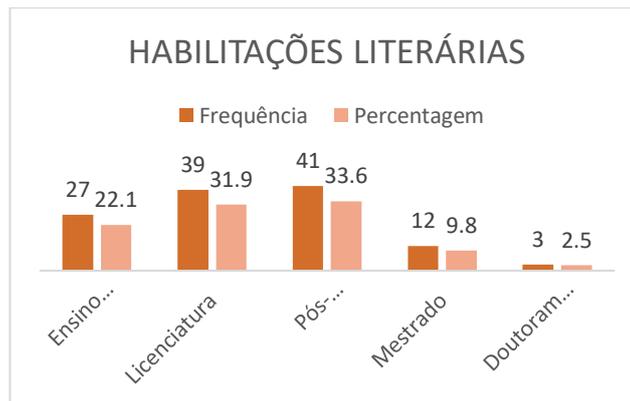


Figura 6 – Caracterização da população face às Habilitações Literárias  
Fonte: Elaboração Própria com recurso ao SPSS – Estatística Descritiva

No que concerne a dimensão da equipa, os participantes indicaram o número de elementos que constituíam a sua equipa e posteriormente foram criadas 5 classes com o objetivo de diminuir o número de categorias de uma variável sem perder informação. Assim, congregamos os dados num menor número de classes. De acordo com os dados apresentados na figura abaixo, verificou-se que a maioria dos inquiridos (54,9%) têm entre 0 e 15 elementos na sua equipa.

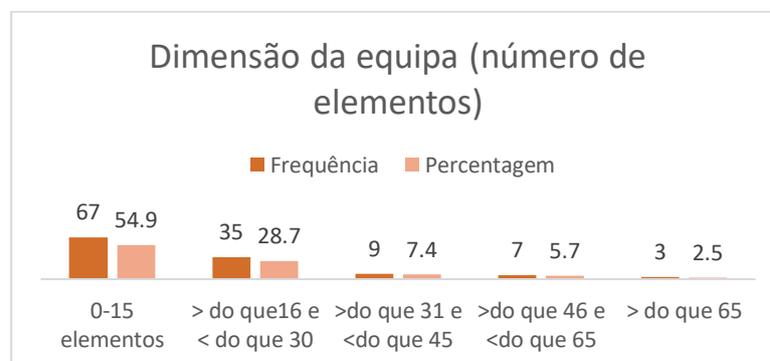


Figura 7 – Dimensão da Equipa (Número de Elementos)  
Fonte: Elaboração Própria com recurso ao SPSS – Estatística Descritiva

## 8. Codificação das variáveis

De acordo com Quivy e Campenhoudt (1998, p. 216), esta fase da investigação consiste em descrever os dados e “(...) pôr em evidência as características da distribuição das variáveis.” Estes autores demonstram a importância de agregar os dados ou as variáveis do estudo de forma a extrair os dados pertinentes e com o objetivo de transformar os dados em símbolos para que possam ser analisados utilizando o SPSS.

No presente estudo, os dados foram agrupados em 14 variáveis que constituem as dimensões do estudo. Estas variáveis, decorrentes dos instrumentos aplicados e respetivos autores, são apresentadas na Tabela 1.

Tabela 1 – Variáveis do Estudo

| <b>EFICÁCIA DA EQUIPA</b>     |                                     |
|-------------------------------|-------------------------------------|
| <b>CÓDIGO</b>                 | <b>VARIÁVEL</b>                     |
| fin_obj                       | Finalidade e Objetivos              |
| Funções                       | Funções                             |
| proc_equi                     | Processos de Equipa                 |
| rel_equi                      | Relações de Equipa                  |
| rel_inter                     | Relações Intergrupais               |
| reso_prob                     | Resolução de Problemas              |
| paix_comp                     | Paixão e Compromisso                |
| apt_apren                     | Aptidões e Aprendizagem             |
| <b>INTELIGÊNCIA EMOCIONAL</b> |                                     |
| <b>CÓDIGO</b>                 | <b>VARIÁVEL</b>                     |
| comp_prop_emo                 | Compreensão das Próprias Emoções    |
| autoc_peran_crit              | Autocontrolo Perante as Críticas    |
| auto_enco                     | Autoencorajamento (uso das emoções) |
| auto_emoc                     | Autocontrolo Emocional              |
| Emp                           | Empatia                             |
| comp_emo_out                  | Compreensão das Emoções dos Outros  |

Fonte: Elaboração Própria



## CAPÍTULO II – ANÁLISE E VALIDAÇÃO DAS HIPÓTESES EM ESTUDO

### 1. Teste de Normalidade

No sentido de avaliar a normalidade das escalas de IE e da Eficácia da Equipa, procedeu-se à realização do teste de normalidade. Com esta análise pretende-se concluir se as variáveis seguem uma distribuição normal ou não.

Para a análise da distribuição da variável da Inteligência Emocional, construiu-se as seguintes hipóteses:

H0: A variável “Inteligência Emocional” segue uma distribuição normal

H1: A variável “Inteligência Emocional” não segue uma distribuição normal

| Testes de Normalidade |                                 |     |      |              |     |      |
|-----------------------|---------------------------------|-----|------|--------------|-----|------|
|                       | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |     |      | Shapiro-Wilk |     |      |
|                       | Estatística                     | df  | Sig. | Estatística  | df  | Sig. |
| IE_líder1             | ,129                            | 122 | ,000 | ,943         | 122 | ,000 |

a. Correlação de Significância de Lilliefors

Figura 8 – Teste de Normalidade da variável de Inteligência Emocional

Fonte: Elaboração Própria com recurso ao SPSS

No caso da variável da IE ser superior a 50 observações (122), deve considerar-se os valores do teste de Kolmogorov-Smirnov, aceitando-se a normalidade da distribuição quando o valor de *sig* é superior a 0,05. Uma vez que o *sig* é inferior a 0,05 vamos considerar que a variável em causa não segue uma distribuição normal, rejeitando-se a hipótese nula.

De forma a analisarmos a distribuição da variável da Eficácia da Equipa, foram construídas as seguintes hipóteses:

H0: A variável “Eficácia da Equipa” segue uma distribuição normal

H1: A variável “Eficácia da Equipa” não segue uma distribuição normal

| <b>Testes de Normalidade</b>                 |                                 |     |      |              |     |      |
|--|---------------------------------|-----|------|--------------|-----|------|
|  | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |     |      | Shapiro-Wilk |     |      |
|  | Estatística                     | df  | Sig. | Estatística  | df  | Sig. |
| Team Effectiveness Score                     | ,134                            | 122 | ,000 | ,861         | 122 | ,000 |
| a. Correlação de Significância de Lilliefors |                                 |     |      |              |     |      |

Figura 9 – Teste de Normalidade da variável da Eficácia da Equipa  
Fonte: Elaboração Própria com recurso ao SPSS

À semelhança da variável anterior, sendo a amostra a mesma, deveremos considerar os resultados obtidos do teste Kolmogorov-Smirnov. Neste teste verifica-se que a dimensão Eficácia da Equipa têm valores inferiores a 0,05, logo não apresentam uma distribuição normal, o que nos leva a rejeitar a hipótese nula.

## 2. Teste de Hipóteses

Para testar as hipóteses formuladas, foram efetuadas análises estatísticas através do teste de *Mann-Whitney U* de amostras independentes, teste de *Kruskal-Wallis* (KW), Correlação Linear de Pearson, Análise Fatorial Confirmatória e Regressão Linear Múltipla.

De acordo com Pocinho (2014), é através da análise do nível de significância que se pode concluir se podemos rejeitar ou confirmar uma hipótese, sendo preestabelecido um nível probabilístico de 5%, que representa um intervalo de confiança superior a 95%. Se o p-valor ou nível de significância for inferior a 0,05 podemos verificar a existência de significância estatística.

### **Hipótese 1: Não existem diferenças significativas na Inteligência Emocional dos líderes face às características sociodemográficas.**

De acordo com vários estudos (Goleman, 1998; Whitman, Van Rooy, Visessvaram & Kraus, 2009) não é possível afirmar diferenças significativas entre a IE e o sexo. Goleman (1998, p. 15) afirma que “(...) *as mulheres não são mais espertas que os homens no capítulo da Inteligência Emocional nem os homens são superiores às mulheres.*” Homens e mulheres tendem a apresentar um perfil comum de pontos fortes e fracos, específicos do sexo a que pertencem. Por norma, as mulheres demonstram mais empatia, têm maior perceção sobre as emoções e são mais abertas nas relações interpessoais e os homens demonstram maior autoconfiança e capacidade em lidar com o *stress*. Por outro lado, também existem estudos (Joseph & Newman, 2010; Mayer, Caruso & Salovey, 1999; Pacheco, Durán & Rey, 2007; Presa *et al.*, 2012) que referem que as mulheres apresentam maiores níveis de IE do que os homens.

Diferentes estudos revelam que a IE aumenta com a idade (Izard, Trntacosta, King, Morgan & Diaz, 2007 citado em Thor, 2012; Pooja & Kumar, 2016; Rahim & Malik, 2010; Sukla & Srivastava, 2016).

Relativamente às habilitações literárias, diferentes autores sugerem que colaboradores com habilitações literárias superiores apresentam maiores níveis de IE

(Lucas, 2012; Pooja & Kumar, 2016; Rahum & Malik, 2010; Shuka & Srivastava, 2016; Thor, 2012).

A Hipótese 1 pressupõe que não existem diferenças significativas entre a IE dos líderes e as características sociodemográficas. Assim, para testarmos a hipótese em estudo, relacionamos as variáveis “Sexo”, “Idade” e “Habilitações Literárias” com a variável da IE do líder. Para tal, recorreu-se ao Teste de *Mann-Whitney U* de amostras independentes para analisar a variável sexo e ao teste de KW para testar a variável idade e habilitações literárias.

### **H1.1 Não existem diferenças significativas na Inteligência Emocional dos líderes face ao sexo.**

Para verificar se existe influência da variável sexo na IE do líder foi efetuado o Teste de *Mann-Whitney U* para duas amostras independentes. Este teste aplica-se quando se pretende testar a igualdade de duas distribuições populacionais. É utilizado como uma alternativa ao teste *t* (paramétrico) para a igualdade de duas médias de amostras independentes, quando este não se pode aplicar por violação dos seus pressupostos (nomeadamente o da normalidade).

Uma vez que a IE do líder é uma variável quantitativa (dependente) e que o sexo é uma variável qualitativa nominal (independente), que define dois grupos independentes, para os quais se pretende verificar se as suas médias da IE são diferentes, aplica-se o teste de *Mann-Whitney U* para duas amostras independentes.

#### **Resultados da estimação:**

| Postos    |           |     |             |                        |
|-----------|-----------|-----|-------------|------------------------|
|           | Sexo      | N   | Posto Médio | Soma de Classificações |
| IE_líder1 | FEMININO  | 57  | 67,13       | 3826,50                |
|           | MASCULINO | 65  | 56,56       | 3676,50                |
|           | Total     | 122 |             |                        |

Figura 10 – Estatística Descritiva da IE\_líder em relação ao sexo  
Fonte: Elaboração Própria com recurso ao SPSS

| Estatísticas de teste <sup>a</sup> |           |
|------------------------------------|-----------|
|                                    | IE_líder1 |
| U de Mann-Whitney                  | 1531,500  |
| Wilcoxon W                         | 3676,500  |
| Z                                  | -1,656    |
| Significância Sig. (bilateral)     | ,098      |
| a. Variável de Agrupamento: Sexo   |           |

Figura 11 - Teste de *Mann-Whitney U* (variável sexo)  
Fonte: Elaboração Própria com recurso ao SPSS

**As hipóteses do teste são:**

H0: A média da IE das mulheres é igual à média da IE dos homens.

H1: A média da IE das mulheres é diferente da média da IE dos homens.

Quando o p-valor é superior a 0,05 assumimos que as médias entre os dois grupos são iguais. Não existem evidências estatísticas para se afirmar que a média da IE das mulheres é diferente da média da IE dos homens (p-valor = 0,098). Conclui-se, assim, que o sexo não tem influencia na IE do líder.

**H1.2 Não existem diferenças significativas na Inteligência Emocional dos líderes face à idade.**

Para estudar a hipótese, recorreremos ao teste não paramétrico de KW. O teste de KW aplica-se para comparar três ou mais distribuições de populações independentes. Recorre-se ao teste de KW quando se tem *k* (dois ou mais) grupos independentes, definidos por uma variável qualitativa nominal ou tratada como tal, para os quais se pretende testar a igualdade das médias, quando a variável de teste é quantitativa e não estão verificados os pressupostos de aplicação do One-Way ANOVA (nomeadamente a normalidade da variável de teste em cada um dos *k* grupos).

**Resultados da estimação:**

| Postos    |                        |     |             |
|-----------|------------------------|-----|-------------|
|           | Idade (classes)        | N   | Posto Médio |
| IE_líder1 | inferior ou igual a 30 | 8   | 73,94       |
|           | 31-40                  | 40  | 75,21       |
|           | 41-50                  | 49  | 58,00       |
|           | 51-60                  | 19  | 48,89       |
|           | maior que 60           | 6   | 22,00       |
|           | Total                  | 122 |             |

Figura 12 – Estatística Descritiva da IE\_líder em relação à idade  
Fonte: Elaboração Própria com recurso ao SPSS

| Estatísticas de teste <sup>a,b</sup>        |           |
|---|-----------|
|   | IE_líder1 |
| H de Kruskal-Wallis                         | 17,576    |
| gl  | 4         |
| Significância Sig.                          | ,001      |
| a. Teste Kruskal Wallis                     |           |
| b. Variável de Agrupamento: Idade (classes) |           |

Figura 13 - Teste da *Kruskal-Wallis* (variável idade)  
Fonte: Elaboração Própria com recurso ao SPSS

**Hipóteses do teste:**

H0: Os cinco grupos, definidos pela classe etária, têm a mesma distribuição face à IE.

H1: Existe pelo menos um grupo, definido pela classe etária, quem tem distribuição da IE diferente das demais (nem todas as médias são iguais).

Segundo a Figura 14, pode observar-se que a hipótese nula foi rejeitada, porque o p-valor é inferior a 0,05. Ou seja, podemos concluir que a idade influencia o nível da IE.

Ao rejeitar-se a hipótese nula de igualdade das distribuições, ou seja, ao assumir-se que existem pelo menos dois grupos diferentes entre si, deve-se averiguar quais os grupos que têm impacto na IE do líder.

Para o efeito, é possível realizar uma análise de variância (*One-Way ANOVA*) para comparar as médias dos cinco grupos. O teste leva a rejeitar a hipótese nula evidenciando a existência de pelo menos uma classe etária que influencia a IE do líder

diferente das demais. Assim, com o teste de comparação múltipla de *Scheffe* identificam-se as seguintes diferenças significativas:

| IE_líder1              |    |                              |        |
|------------------------|----|------------------------------|--------|
| Scheffe <sup>a,b</sup> |    |                              |        |
| Idade (classes)        | N  | Subconjunto para alfa = 0.05 |        |
|                        |    | 1                            | 2      |
| maior que 60           | 6  | 5,2300                       |        |
| 51-60                  | 19 | 5,6519                       | 5,6519 |
| 41-50                  | 49 | 5,9114                       | 5,9114 |
| inferior ou igual a 30 | 8  |                              | 6,2217 |
| 31-40                  | 40 |                              | 6,2917 |
| Sig.                   |    | ,230                         | ,291   |

Figura 14 - Teste de Scheffe  
Fonte: Elaboração Própria com recurso ao SPSS

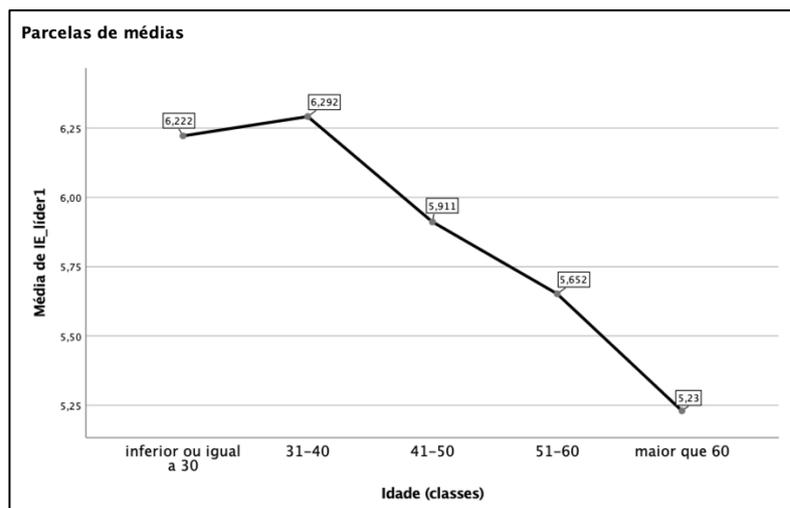


Gráfico 1 - Gráfico das médias de idade em relação à variável IE\_líder1  
Fonte: Elaboração Própria com recurso ao SPSS

Existem evidências estatísticas para se afirmar que a IE do líder é significativamente diferente em pelo menos uma classe etária.

De facto, verifica-se que as médias variam entre 22,00 para os líderes com mais de 60 anos e 75,21 para os líderes com idades compreendidas entre os 31 e os 40 anos (Figura 12), revelando uma tendência para a diminuição do nível da IE do líder à medida que a idade aumenta. O gráfico 1 permite-nos validar que o nível de IE dos líderes diminui à medida que a idade aumenta.

**H1.3 Não existem diferenças significativas na Inteligência Emocional dos líderes face às Habilitações Literárias.**

Para estudar a hipótese, recorreremos novamente ao teste não paramétrico de KW. Uma vez que a IE do líder é uma variável quantitativa (dependente) e que as habilitações literárias é uma variável qualitativa nominal (independente), que define 5 grupos independentes, aplica-se o teste KW, uma alternativa não paramétrica ao teste *One-Way ANOVA*.

**Resultados da estimação:**

| Postos    |                         |     |             |
|-----------|-------------------------|-----|-------------|
|           | Habilitações Literárias | N   | Posto Médio |
| IE_líder1 | ENSINO SECUNDÁRIO       | 28  | 55,18       |
|           | LICENCIATURA            | 38  | 58,17       |
|           | PÓS-GRADUAÇÃO           | 41  | 70,90       |
|           | MESTRADO                | 12  | 55,46       |
|           | DOCTORAMENTO            | 3   | 58,33       |
|           | Total                   | 122 |             |

Figura 15 – Estatística Descritiva da IE\_líder em relação às habilitações literárias  
Fonte: Elaboração Própria com recurso ao SPSS

| Estatísticas de teste <sup>a,b</sup>                   |           |
|--|-----------|
|  | IE_líder1 |
| H de Kruskal-Wallis                                    | 4,554     |
| gl   | 4         |
| Significância Sig.                                     | ,336      |
| a. Teste Kruskal Wallis                                |           |
| b. Variável de Agrupamento:<br>Habilitações Literárias |           |

Figura 16 – Teste de *Kruskal-Wallis* (variável Habilitações Literárias)  
Fonte: Elaboração Própria com recurso ao SPSS

**Hipóteses do teste:**

H0: Os cinco grupos, definidos pelas habilitações literárias, têm a mesma distribuição face à IE.

H1: Existe pelo menos um grupo, definido pelas habilitações literárias, que tem distribuição face à IE diferente das demais.

Não existem evidências estatísticas para se afirmar que a média da IE dos líderes seja significativamente diferente entre os cinco grupos ( $p$ -valor = 0,336), ou seja, não se rejeita a hipótese nula, concluindo que as habilitações literárias não influenciam a IE dos líderes.

**Hipótese 2: Existe uma associação positiva entre a Eficácia da Equipa e a Liderança.**

Rothmann e Cooper (2017) referem que a Liderança é um processo onde o líder influencia a sua equipa com o intuito de atingirem os objetivos definidos e, conseqüentemente, a eficácia da equipa.

É fundamental a presença de um líder nas equipas de trabalho. A Liderança é extremamente importante para a eficácia da equipa de trabalho porque os líderes têm a capacidade de coordenar todos os seus esforços para que a equipa atinja a excelência (Robbins & Judge, 2014). Neste sentido, é importante que os líderes desenvolvam as suas equipas, atribuindo-lhes tarefas e responsabilidades para que os membros consigam trabalhar eficazmente para atingirem um objetivo comum.

Tanure e Duarte (2007) salientam que os líderes têm a capacidade de estimular a autoconfiança e a autoestima dos elementos da equipa, fazendo com que as pessoas se sintam verdadeiramente integradas numa equipa, apresentando assim maior eficácia na execução das suas tarefas.

Os resultados obtidos nos estudos de diferentes autores como Moller e Gomes (2010), Yukl (2013), Jago (1982), Riaz e Haider (2010) e Cunha (2013) referem que existe uma correlação positiva e significativa entre a Liderança e a eficácia das equipas de trabalho.

A Hipótese 2 pressupõe que existe uma relação positiva e significativa entre a Eficácia da Equipa e a Liderança. Para conseguirmos testar esta hipótese, recorreremos ao Teste de Correlação Linear de *Pearson* que avalia a associação entre duas variáveis quantitativas e refere o grau de correlação através de valores que se situam entre -1 e 1.

Quando o valor do coeficiente é próximo de 1, significa que quando o valor de uma variável aumenta a outra também aumenta, ou seja, há uma relação linear positiva. Porém, quando o valor se aproxima de -1, também é possível afirmar que as variáveis também estão correlacionadas negativamente, isto é, quando o valor de uma variável aumenta, o valor da outra diminui. Valores próximos de 0 indicam que não há relação entre as duas variáveis em estudo.

**Resultados da estimação:**

| <b>Correlações</b>          |                       |               |                                |
|-----------------------------|-----------------------|---------------|--------------------------------|
|                             |                       | IE_líder<br>1 | Team<br>Effectiveness<br>Score |
| IE_líder1                   | Correlação de Pearson | 1             | ,357**                         |
|                             | Sig. (2 extremidades) |               | ,000                           |
|                             | N                     | 122           | 122                            |
| Team Effectiveness<br>Score | Correlação de Pearson | ,357**        | 1                              |
|                             | Sig. (2 extremidades) | ,000          |                                |
|                             | N                     | 122           | 122                            |

\*\* . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Figura 17 – Relação entre a Eficácia da Equipa e a Liderança.  
Fonte: Elaboração Própria com recurso ao SPSS – Correlação Linear de Pearson

**Hipóteses do teste:**

H0: O coeficiente de correlação de *Pearson* é igual a zero, isto é, não existe relação linear entre a eficácia da equipa e a Liderança.

H1: O coeficiente de correlação de *Pearson* é diferente de zero, isto é, existe relação linear entre a eficácia da equipa e a Liderança.

Para um nível de significância de 5% existem evidências estatísticas para se afirmar que as dimensões associadas à eficácia da equipa e à Liderança estão relacionadas significativamente e positivamente ( $p\text{-valor } 0,000 < 0,05$ ), mas não têm uma relação muito forte (0,357). Desta forma, rejeitamos a hipótese nula, concluindo que existe uma associação positiva entre a Eficácia da Equipa e a Liderança.

**Hipótese 3: As competências emocionais dos líderes de equipas de empresas de RH seguem as previstas do modelo de Rego e Fernandes (2005).**

Para estudarmos a hipótese 3, é importante perceber se podemos confiar nos resultados obtidos. Para isso, recorreu-se à utilização do teste de *Alfa de Cronbach*, que é um dos testes mais utilizados para verificar a consistência interna das variáveis (Marôco, 2011).

O *Alpha de Cronbach* mede se um conjunto de itens ou variáveis está realmente relacionado com um dado fator. Quanto maior a correlação média observada entre os itens, maior será o valor do *Alpha de Cronbach*.

Tabela 2 – Análise de Consistência Interna

| Alfa de Cronbach | Consistência Interna |
|------------------|----------------------|
| Superior a 0,9   | Excelente            |
| Entre 0,8 e 0,9  | Bom                  |
| Entre 0,7 e 0,8  | Razoável             |
| Entre 0,6 e 0,7  | Fraco                |
| Inferior a 0,6   | Inaceitável          |

Fonte: Adaptado de Marôco (2011)

A Tabela 3 apresenta os resultados do *Alfa de Cronbach* das dimensões da IE e podemos concluir que os resultados do teste apresentam valores superiores a 0,7 – à exceção da dimensão Empatia (0,590) – sugerindo que a consistência interna das escalas utilizadas, varia entre razoável e excelente, ou seja, temos uma fiabilidade elevada nas dimensões da Inteligência Emocional.

Relativamente à dimensão Empatia, o valor do *Alfa de Cronbach* é de 0,590, o que revela uma consistência interna inaceitável, ou seja, esta dimensão não é consistente e

os itens não conseguem medir de forma satisfatória a dimensão em causa pelo que não poderá ser considerada na análise dos dados.

Tabela 3 – Alfa de Cronbach das dimensões da Inteligência Emocional

| <b>Dimensão</b>                     | <b>Alfa de Cronbach</b> | <b>N de Itens</b> |
|-------------------------------------|-------------------------|-------------------|
| Compreensão das Próprias Emoções    | 0,848                   | 4                 |
| Autocontrolo Perante as Críticas    | 0,899                   | 5                 |
| Autoencorajamento (Uso das Emoções) | 0,753                   | 3                 |
| Autocontrolo Emocional              | 0,841                   | 3                 |
| Empatia                             | 0,590                   | 3                 |
| Compreensão das Emoções dos Outros  | 0,797                   | 3                 |

Fonte: Elaboração Própria com recurso ao SPSS – Teste de Fiabilidade de Cronbach

Para estudar a Hipótese 3 utilizamos o método de Análise Fatorial Confirmatória. A Análise Fatorial Confirmatória é uma abordagem que permite testar se as variáveis estão realmente associadas aos seus respetivos fatores pressupostos. Neste tipo de análise, já temos conhecimento sobre as variáveis que medem determinados fatores e queremos confirmar o grau de ajuste dos dados observados com o instrumento utilizado.

A Matriz de Correlação diz respeito às possíveis correlações de *Pearson* entre as variáveis. De acordo com a figura abaixo, podemos concluir que as diferentes dimensões correlacionam-se significativamente entre si.

**A importância da Inteligência Emocional do líder na eficácia da equipa: Um Estudo em Empresas de Recursos Humanos**

| Matriz de correlações <sup>a,b</sup>    |                                     |                                  |                                  |                                     |                        |                                    |           |
|---|-------------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|-------------------------------------|------------------------|------------------------------------|-----------|
|   |                                     | Compreensão das Próprias Emoções | Autocontrolo Perante as Críticas | Autoencorajamento (uso das emoções) | Autocontrolo Emocional | Compreensão das Emoções dos Outros | IE_líder1 |
| Correlação                              | Compreensão das Próprias Emoções    | 1,000                            | ,252                             | ,681                                | ,483                   | ,797                               | ,801      |
|   | Autocontrolo Perante as Críticas    | ,252                             | 1,000                            | ,142                                | ,273                   | ,266                               | ,631      |
|   | Autoencorajamento (uso das emoções) | ,681                             | ,142                             | 1,000                               | ,376                   | ,776                               | ,711      |
|   | Autocontrolo Emocional              | ,483                             | ,273                             | ,376                                | 1,000                  | ,445                               | ,733      |
|   | Compreensão das Emoções dos Outros  | ,797                             | ,266                             | ,776                                | ,445                   | 1,000                              | ,809      |
|   | IE_líder1                           | ,801                             | ,631                             | ,711                                | ,733                   | ,809                               | 1,000     |
|   | a. Determinante = ,000              |                                  |                                  |                                     |                        |                                    |           |
| b. Essa matriz não é positiva definida. |                                     |                                  |                                  |                                     |                        |                                    |           |

Figura 18 – Relação entre competências emocionais dos líderes e as previstas no modelo de Rego e Fernandes (2005)

Fonte: Elaboração Própria com recurso ao SPSS – Análise Fatorial Confirmatória

Após verificarmos a correlação entre as variáveis, temos que analisar os resultados do Teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e o Teste de Esfericidade de Barlett que indicam qual o grau de ajuste dos dados à análise fatorial. Ou seja, estes testes demonstram qual o nível de confiança e o sucesso que se pode esperar dos dados quanto ao seu tratamento pelo método de análise fatorial confirmatória.

O Teste de Barlett é baseado na distribuição estatística do qui-quadrado e testa que a matriz da correlação é uma matriz de identidade (Pereira e Patrício, 2013). Se os valores de significância forem superiores a 0,1 significa que os dados não são adequados para tratamento com o método em questão. O valor de significância do teste Barlett mostrou-se extremamente baixo (0,000), o que permite a possibilidade de adequação do método de análise fatorial para o tratamento dos dados.

O Teste KMO pretende identificar se o modelo de análise fatorial que está a ser utilizado é realmente adequado aos dados, testando a consistência geral dos dados (Pereira e Patrício, 2013).

Tabela 4 - Teste de KMO e grau de ajuste à Análise Fatorial

| Teste KMO      | Grau de ajuste à Análise Fatorial |
|----------------|-----------------------------------|
| 1 – 0,9        | Muito Boa                         |
| 0,8 – 0,9      | Boa                               |
| 0,7 – 0,8      | Média                             |
| 0,6 – 0,7      | Razoável                          |
| 0,5 – 0,6      | Má                                |
| Inferior a 0,5 | Inaceitável                       |

Fonte: Adaptado de Pereira e Patrício (2013)

No caso em estudo, o valor obtido foi de 0,779, como podemos observar na Figura 19, o que significa uma adequação razoável de tratamento de dados com o instrumento utilizado. Neste sentido, podemos afirmar que as CEM dos líderes de equipas de empresas de RH seguem as previstas do modelo de Rego e Fernandes (2005).

| Teste de KMO e Bartlett                               |                     |         |
|---|---------------------|---------|
| Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem. |                     | ,779    |
| Teste de esfericidade de Bartlett                     | Aprox. Qui-quadrado | 279,557 |
|   | gl                  | 10      |
|   | Sig.                | ,000    |

Figura 19 – Teste de KMO e Bartlett

Fonte: Elaboração Própria com recurso ao SPSS – Análise Fatorial Confirmatória

**Hipótese 4: Existe uma relação positiva e significativa entre as competências emocionais do líder e a eficácia da sua equipa.**

Pressupõe-se que a IE do líder resulta numa maior eficácia da equipa de trabalho. Robbins e Judge (2014) referem que a IE dos líderes é um aspeto importante para as equipas, porque os líderes capacitam as equipas para produzir os resultados desejados e desta forma atingirem os objetivos.

De acordo com Goleman (1998), um líder emocionalmente inteligente deve motivar e orientar os seus liderados de forma a garantir que o desempenho da sua equipa seja realizado com eficácia. Gowing (2001) refere que os líderes com CEM têm maior capacidade de inspirar, estimular e de se envolverem com os membros da equipa.

Kotsou (2012) salienta ainda que os líderes, com as suas CEM desenvolvidas, têm a capacidade de fazer com que a sua equipa desempenhe as suas funções da melhor forma possível. Segundo Goleman (2001) e Prati, Douglas & Ferris, 2003), a Liderança emocionalmente inteligente incentiva a equipa a dar o melhor de si, desafiando os membros a aumentarem a eficácia da equipa.

A relação entre IE e equipas de trabalho já é suportada na Literatura (Amason, 1996; Chang, Sy & Choi, 2011; Efenbein, 2006; Jamshed, Bakar & Nazri, 2018; Jones & George, 1998; Kaur & Sharma, 2019; Prati, Douglas & Ferris, 2003; Scott & Bruce, 1994). Por exemplo, de acordo com Prati, Douglas e Ferris (2003) a IE do líder representa uma competência importante para desenvolver uma equipa de trabalho eficaz.

O líder deve ter um elevado nível de IE de forma a conhecer as características e emoções dos membros da equipa, garantindo assim a eficácia da mesma (Malheiro, 2019).

Esta hipótese pretende analisar se existe uma relação significativa entre as CEM dos líderes e a eficácia da equipa. De forma a testarmos a hipótese, foi utilizado o Modelo de Regressão Linear Múltipla que pretende analisar relações entre várias variáveis explicativas de um determinado processo. Quando a regressão é constituída por um conjunto de duas ou mais variáveis, podemos utilizar o Modelo de Regressão Linear Múltipla. Para obtermos os resultados deste modelo, temos que observar o p-valor de cada uma das variáveis e se o valor for inferior ao nível de significância de 0,05 podemos afirmar que existe uma relação entre as variáveis em estudo.

O modelo especificado é traduzido por:

$$TES_i = \beta_1 + \beta_2 CPE_i + \beta_3 APC_i + \beta_4 AE_i + \beta_5 ACE_i + \beta_6 CEO_i + \varepsilon_i$$

em que:

$TES_i$  é a variável dependente e traduz o nível da eficácia da equipa percecionado pelos líderes de equipa.

Como variáveis independentes temos as dimensões da IE definidas na escala de Rego e Fernandes (2005):

$CPE_i$  – Compreensão das próprias emoções;

$APC_i$  – Autocontrolo perante as críticas;

$AE_i$  – Autoencorajamento;

$ACE_i$  – Autocontrolo emocional;

$CEO_i$  – Compreensão das emoções dos outros.

A variável empatia foi excluída do modelo por ter apresentando um nível de confiabilidade reduzido.

**Sinais esperados:**

$\beta_2, \beta_3, \beta_4, \beta_5, \beta_6 > 0$ , tendo em atenção a hipótese colocada é esperado que as variáveis associadas à IE tenham um efeito positivo na eficácia das equipas.

**Resultados da estimação:**

| Resumo do modelo <sup>b</sup> |                   |            |                     |                           |                       |                         |     |     |                |               |
|-------------------------------|-------------------|------------|---------------------|---------------------------|-----------------------|-------------------------|-----|-----|----------------|---------------|
| Modelo                        | R                 | R quadrado | R quadrado ajustado | Erro padrão da estimativa | Mudança de R quadrado | Estatísticas de mudança |     |     | Sig. Mudança F | Durbin-Watson |
|                               |                   |            |                     |                           |                       | Mudança F               | df1 | df2 |                |               |
| 1                             | ,444 <sup>a</sup> | ,197       | ,163                | ,68935                    | ,197                  | 5,709                   | 5   | 116 | ,000           | 1,685         |

a. Preditores: (Constante), Compreensão das Emoções dos Outros, Autocontrolo Perante as Críticas, Autocontrolo Emocional, Autoencorajamento (uso das emoções), Compreensão das Próprias Emoções  
b. Variável Dependente: Team Effectiveness Score

Figura 20 - Resumo do Modelo

Fonte: Elaboração Própria com recurso ao SPSS – Análise Fatorial Confirmatória

| ANOVA <sup>a</sup> |           |                    |     |                |       |                   |
|--------------------|-----------|--------------------|-----|----------------|-------|-------------------|
| Modelo             |           | Soma dos Quadrados | df  | Quadrado Médio | Z     | Sig.              |
| 1                  | Regressão | 13,565             | 5   | 2,713          | 5,709 | ,000 <sup>b</sup> |
|                    | Resíduo   | 55,123             | 116 | ,475           |       |                   |
|                    | Total     | 68,689             | 121 |                |       |                   |

a. Variável Dependente: Team Effectiveness Score  
b. Preditores: (Constante), Compreensão das Emoções dos Outros, Autocontrolo Perante as Críticas, Autocontrolo Emocional, Autoencorajamento (uso das emoções), Compreensão das Próprias Emoções

Figura 21 - Teste da ANOVA

Fonte: Elaboração Própria com recurso ao SPSS – Regressão Linear Múltipla

**A importância da Inteligência Emocional do líder na eficácia da equipa: Um Estudo  
em Empresas de Recursos Humanos**

| Coeficientes <sup>a</sup> |                                     |                               |           |                           |        |      |                               |       |
|---------------------------|-------------------------------------|-------------------------------|-----------|---------------------------|--------|------|-------------------------------|-------|
| Modelo                    |                                     | Coeficientes não padronizados |           | Coeficientes padronizados | t      | Sig. | Estatísticas de colinearidade |       |
|                           |                                     | B                             | Erro Erro | Beta                      |        |      | Tolerância                    | VIF   |
| 1                         | (Constante)                         | 2,025                         | ,548      |                           | 3,697  | ,000 |                               |       |
|                           | Compreensão das Próprias Emoções    | ,130                          | ,123      | ,151                      | 1,052  | ,295 | ,335                          | 2,984 |
|                           | Autocontrolo Perante as Críticas    | -,041                         | ,044      | -,083                     | -,942  | ,348 | ,885                          | 1,130 |
|                           | Autoencorajamento (uso das emoções) | -,136                         | ,126      | -,146                     | -1,080 | ,282 | ,381                          | 2,625 |
|                           | Autocontrolo Emocional              | ,156                          | ,055      | ,273                      | 2,815  | ,006 | ,735                          | 1,361 |
|                           | Compreensão das Emoções dos Outros  | ,227                          | ,157      | ,237                      | 1,445  | ,151 | ,256                          | 3,907 |

a. Variável Dependente: Team Effectiveness Score

Figura 22 - Coeficientes das competências emocionais  
Fonte: Elaboração Própria com recurso ao SPSS – Regressão Linear Múltipla

O coeficiente de determinação é de 0,197; traduzindo que 19,7% da variação total da eficácia da equipa em torno da sua média amostral é explicado pelas variáveis associadas à IE.

O problema da multicolinearidade não se coloca. O VIF (*Variance Inflation Factor*) mede o impacto da colinearidade entre as variáveis do modelo de regressão. Para modelos robustos como o apresentado, resultados que excedem os 10 valores determinam a presença de multicolinearidade. Neste modelo não constatamos a presença da multicolinearidade.

Os testes de significância individual revelam que nem todas as variáveis se mostraram significativas.

$$H_0: B_j = 0$$

$$j = 2,3,4,5,6$$

$$H_1: B_j \neq 0$$

Sob  $H_0$  verdadeira:  $\frac{\hat{\beta}_j}{\hat{\sigma}_{\hat{\beta}_j}} \sim T_{(N-k)}$

Tabela 5 - Teste de significância individual

| Variável  | Valor Observado | P-valor | Observações  |
|-----------|-----------------|---------|--|
| $\beta_2$ | ,130            | ,295    | Individualmente não é significativa para um nível de significância de 5% (p-value < 0,05, o que implica a <b>não rejeição</b> da $H_0$ ) |
| $\beta_3$ | -,041           | ,348    | Individualmente não é significativa para um nível de significância de 5% (p-value < 0,05, o que implica a <b>não rejeição</b> da $H_0$ ) |
| $\beta_4$ | -,136           | ,282    | Individualmente não é significativa para um nível de significância de 5% (p-value < 0,05, o que implica a <b>não rejeição</b> da $H_0$ ) |
| $\beta_5$ | ,156            | ,006    | Individualmente significativa para um nível de significância de 1%   |
| $\beta_6$ | ,227            | ,151    | Individualmente não é significativa para um nível de significância de 5% (p-value < 0,05, o que implica a <b>não rejeição</b> da $H_0$ ) |

Fonte: Elaboração Própria com recurso ao SPSS – Regressão Linear Múltipla

### Teste de significância global do modelo

$$H_0: B_2 = B_3 = B_4 = B_5 = B_6 = 0$$

$$j = 2,3,4,5,6,$$

$$H_1: \exists B_j \neq 0$$

Sob  $H_0$  verdadeira:  $\frac{MS \text{ Regression}}{MS \text{ Residual}} \sim F_{(k-1; N-k)}$

O valor amostral da estatística F é igual a 5,709 e o p-valor=0,000. Como o p-valor é inferior a 0,01 podemos concluir a rejeição da  $H_0$ , pelo que existe evidência estatística de que o modelo estimado é globalmente significativo a um nível de significância de 1%.

Recorremos ao teste de heterocedasticidade de White para validar a existência ou ausência de uma forte dispersão dos dados em torno do modelo regredido. O teste, efetuado com recurso ao software Gretl, demonstrou a inexistência da evidência estatística da presença da heterocedasticidade.

A ausência de autocorrelação foi validada com recurso ao teste de Durbin-Watson (DW). A sua estatística foi de 7,762676 com um p-valor de ,993325. Como o valor é superior a 2 e o p-valor superior a 0,05 validamos H0 concluindo-se pela ausência de autocorrelação.

#### **Validação da hipótese colocada**

A hipótese 4 não foi validada. Constatamos uma relação negativa entre as CEM e a eficácia da equipa. Apenas a dimensão “autocontrolo emocional” se mostrou positiva e significativamente associada à eficácia da equipa. Uma regressão simples entre esta variável e a TES revela que o coeficiente de determinação é de ,140, traduzindo que 14% da variação total da eficácia da equipa em torno da sua média amostral é explicado pelo autocontrolo emocional do líder.

#### **Hipótese 5: Existe uma relação positiva e significativa entre a IE do líder e as dimensões associadas à eficácia da equipa.**

De acordo com Robbins e Judge (2014), equipas eficazes possuem características próprias, como definição de objetivos comuns, distribuição de responsabilidades, relações intra e intergrupais, resolução de problemas e comprometimento com a equipa. Para isso, é importante que as funções de cada membro sejam bem definidas. Os autores salientam ainda a importância de diversidade de personalidades, para que os membros tragam novas experiências e novos conhecimentos para lidar com os desafios com maior eficácia.

Prati, Douglas e Ferris (2003) referem que o aumento das investigações nos últimos anos sugerem que a IE do líder é um fator determinante que contribui para a eficácia da equipa de trabalho.

Líderes emocionalmente inteligentes desenvolvem ambientes de equipa mais agradáveis, onde cada pessoa pode utilizar os seus recursos emocionais de forma genuína (Robbins & Judge, 2014).

A Liderança emocionalmente inteligentes tem como objetivo desenvolver fortes relações entre todos os membros da equipa para aumentar a eficácia da mesma (Prati, Douglas & Ferris, 2003). Os resultados obtidos nos seus estudos indicam uma relação positiva e significativa entre a IE e a eficácia da equipa.

Wong e Law (2002) concluíram que quanto maior for a IE do líder, maior é a eficácia da equipa.

Esta última hipótese pretende analisar se existe alguma relação positiva entre a IE do líder e as dimensões associadas à eficácia da equipa (Finalidade e Objetivos, Funções, Processos de Equipa, Relações de Equipa, Relações Intergrupais, Resolução de Problemas, Paixão e Compromisso e Aptidões e Aprendizagem).

Antes de estudar a hipótese 5, é importante analisar se podemos confiar nos resultados obtidos. Dessa forma, recorreu-se novamente à utilização do teste de *Alfa de Cronbach* para testar a fiabilidade das dimensões da Eficácia da Equipa.

A Tabela 6 apresenta os resultados do *Alfa de Cronbach* das dimensões da Eficácia da Equipa e podemos concluir que os resultados do teste apresentam valores superiores a 0,7, sugerindo que a consistência interna das escalas utilizadas, varia entre razoável e excelente, ou seja, temos uma fiabilidade elevada nas dimensões da Eficácia da Equipa.

Tabela 6 – Alfa de Cronbach das dimensões da Eficácia da Equipa

| Dimensão                | Alfa de Cronbach | N de Itens |
|-------------------------|------------------|------------|
| Finalidade e Objetivos  | 0,939            | 7          |
| Funções                 | 0,730            | 7          |
| Processos de Equipa     | 0,721            | 7          |
| Relações de Equipa      | 0,947            | 7          |
| Relações Intergrupais   | 0,946            | 7          |
| Resolução de Problemas  | 0,700            | 7          |
| A Paixão e Compromisso  | 0,953            | 7          |
| Aptidões e Aprendizagem | 0,948            | 7          |

Fonte: Elaboração Própria com recurso ao SPSS – Teste de Fiabilidade de Cronbach

O modelo especificado é traduzido por:

$$IE_i = \beta_1 + \beta_2 FO_i + \beta_3 F_i + \beta_4 PE_i + \beta_5 RE_i + \beta_6 RI_i + \beta_7 RP_i + \beta_8 PC_i + \beta_9 AA_i + \varepsilon_i$$

em que:

$IE_i$  é a variável dependente e traduz a IE dos líderes de equipa.

Como variáveis independentes temos as dimensões associadas à eficácia da equipa definidas no questionário desenvolvido pela *London Leadership Academy* (s.d.):

$FO_i$  – Finalidade e Objetivos;

$F_i$  – Funções;

$PE_i$  – Processos de Equipa;

$RE_i$  – Relações de Equipa;

$RI_i$  – Relações Intergrupais;

$RP_i$  – Resolução de Problemas;

$PC_i$  – Paixão e Compromisso;

$AA_i$  – Aptidões e Aprendizagem.

**Sinais esperados:**

$\beta_2, \beta_3, \beta_4, \beta_5, \beta_6, \beta_7, \beta_8, \beta_9 > 0$ , tendo em atenção a hipótese colocada é esperado que as dimensões associadas à eficácia da equipa tenham um efeito positivo na IE do líder.

**Resultados da estimação:**

| Resumo do modelo <sup>b</sup> |                   |            |                     |                           |                         |           |     |     |                |               |  |
|-------------------------------|-------------------|------------|---------------------|---------------------------|-------------------------|-----------|-----|-----|----------------|---------------|--|
| Modelo                        | R                 | R quadrado | R quadrado ajustado | Erro padrão da estimativa | Estatísticas de mudança |           |     |     |                | Durbin-Watson |  |
|                               |                   |            |                     |                           | Mudança de R quadrado   | Mudança F | df1 | df2 | Sig. Mudança F |               |  |
| 1                             | ,483 <sup>a</sup> | ,233       | ,179                | ,69499                    | ,233                    | 4,289     | 8   | 113 | ,000           | 1,036         |  |

a. Preditores: (Constante), Aptidões e Aprendizagem, Funções, Resolução de Problemas, Relações Intergrupais, Relações de Equipa, Paixão e Compromisso, Finalidade e Objetivos, Processos de Equipa

b. Variável Dependente: IE\_líder1

Figura 23 - Resumo do modelo da variável Eficácia da Equipa  
Fonte: Elaboração Própria com recurso ao SPSS – Regressão Linear Múltipla

**A importância da Inteligência Emocional do líder na eficácia da equipa: Um Estudo  
em Empresas de Recursos Humanos**

| ANOVA <sup>a</sup> |           |                    |     |                |       |                   |
|--------------------|-----------|--------------------|-----|----------------|-------|-------------------|
| Modelo             |           | Soma dos Quadrados | df  | Quadrado Médio | Z     | Sig.              |
| 1                  | Regressão | 16,574             | 8   | 2,072          | 4,289 | ,000 <sup>b</sup> |
|                    | Resíduo   | 54,580             | 113 | ,483           |       |                   |
|                    | Total     | 71,155             | 121 |                |       |                   |

a. Variável Dependente: IE\_líder1

b. Preditores: (Constante), Aptidões e Aprendizagem, Funções, Resolução de Problemas, Relações Intergrupais, Relações de Equipa, Paixão e Compromisso, Finalidade e Objetivos, Processos de Equipa

Figura 24 - Teste da ANOVA

Fonte: Elaboração Própria com recurso ao SPSS – Regressão Linear Múltipla

| Coeficientes <sup>a</sup> |                         |                               |           |        |      |                               |        |
|---------------------------|-------------------------|-------------------------------|-----------|--------|------|-------------------------------|--------|
| Modelo                    |                         | Coeficientes não padronizados |           | t      | Sig. | Estatísticas de colinearidade |        |
|                           |                         | B                             | Erro Erro |        |      | Tolerância                    | VIF    |
| 1                         | (Constante)             | 4,268                         | ,515      | 8,286  | ,000 |                               |        |
|                           | Finalidade e Objetivos  | -,326                         | ,332      | -,983  | ,328 | ,061                          | 16,421 |
|                           | Funções                 | ,076                          | ,338      | ,225   | ,822 | ,095                          | 10,556 |
|                           | Processos de Equipa     | ,101                          | ,352      | ,288   | ,774 | ,050                          | 20,145 |
|                           | Relações de Equipa      | -,161                         | ,270      | -,597  | ,552 | ,075                          | 13,290 |
|                           | Relações Intergrupais   | ,583                          | ,244      | 2,389  | ,019 | ,093                          | 10,799 |
|                           | Resolução de Problemas  | ,660                          | ,293      | 2,252  | ,026 | ,111                          | 9,028  |
|                           | Paixão e Compromisso    | -,354                         | ,257      | -1,378 | ,171 | ,078                          | 12,858 |
|                           | Aptidões e Aprendizagem | -,065                         | ,333      | -,195  | ,846 | ,049                          | 20,320 |

a. Variável Dependente: IE\_líder1

Figura 25 - Coeficientes das dimensões da Eficácia da Equipa

Fonte: Elaboração Própria com recurso ao SPSS – Regressão Linear Múltipla

O coeficiente de determinação é de 0,233; traduzindo que 23,3% da variação total da IE em torno da sua média amostral é explicado pelas dimensões associadas à eficácia da equipa.

O problema da multicolinearidade não se coloca. Para modelos robustos como o apresentado, resultados que excedem os 10 valores determinam a presença de multicolineariedade. Neste modelo, constatamos a presença da multicolineariedade em todas as dimensões à exceção da dimensão Resolução de Problemas.

Os testes de significância individual revelam que nem todas as variáveis se mostraram significativas.

$$H_0: B_j = 0$$

$$j = 2,3,4,5,6,7,8,9$$

$$H_1: B_j \neq 0$$

Sob  $H_0$  verdadeira:  $\frac{\hat{\beta}_j}{\hat{\sigma}_{\hat{\beta}_j}} \sim T_{(N-k)}$

Tabela 7 - Teste de significância individual

| Variável  | Valor Observado | P-value | Observações  |
|-----------|-----------------|---------|--|
| $\beta_2$ | -,326           | ,328    | Individualmente não é significativa para um nível de significância de 5% (p-value < 0,05, o que implica a <b>não rejeição</b> da $H_0$ ) |
| $\beta_3$ | ,076            | ,822    | Individualmente não é significativa para um nível de significância de 5% (p-value < 0,05, o que implica a <b>não rejeição</b> da $H_0$ ) |
| $\beta_4$ | ,101            | ,774    | Individualmente não é significativa para um nível de significância de 5% (p-value < 0,05, o que implica a <b>não rejeição</b> da $H_0$ ) |
| $\beta_5$ | -,161           | ,552    | Individualmente não é significativa para um nível de significância de 5% (p-value < 0,05, o que implica a <b>não rejeição</b> da $H_0$ ) |
| $\beta_6$ | ,583            | ,019    | Individualmente significativa para um nível de significância de 1%   |
| $\beta_7$ | ,660            | ,093    | Individualmente não é significativa para um nível de significância de 5% (p-value < 0,05, o que implica a <b>não rejeição</b> da $H_0$ ) |
| $\beta_8$ | -,354           | ,111    | Individualmente não é significativa para um nível de significância de 5% (p-value < 0,05, o que implica a <b>não rejeição</b> da $H_0$ ) |
| $\beta_9$ | -,065           | ,846    | Individualmente não é significativa para um nível de significância de 5% (p-value < 0,05, o que implica a <b>não rejeição</b> da $H_0$ ) |

Fonte: Elaboração Própria com recurso ao SPSS – Regressão Linear Múltipla

### Teste de significância global do modelo

$$H_0: B_2 = B_3 = B_4 = B_5 = B_6 = B_7 = B_8 = B_9 = 0$$

$$j = 2,3,4,5,6,7,8,9$$

$$H_1: \exists B_j \neq 0$$

$$\text{Sob } H_0 \text{ verdadeira: } \frac{MS \text{ Regression}}{MS \text{ Residual}} \sim F_{(k-1; N-k)}$$

O valor amostral da estatística F é igual a 4,289 e o p-valor=0,000. Como o p-valor é inferior a 0,01 podemos concluir a rejeição da H0 pelo que existe evidência estatística de que o modelo estimado é globalmente significativo a um nível de significância de 1%.

Recorremos ao teste de heterocedasticidade de White para validar a existência ou ausência de uma forte dispersão dos dados em torno do modelo regredido. O teste, efetuado com recurso ao software Gretl, demonstrou a inexistência da evidência estatística da presença da heterocedasticidade.

A ausência de autocorrelação foi validada com recurso ao teste de Durbin-Watson (DW). A sua estatística foi de 45,098394 com um p-valor de ,425781. Como o valor é superior a 2 e o p-valor superior a 0,05 validamos H0 concluindo-se pela ausência de autocorrelação.

#### **Validação da hipótese colocada**

A hipótese 5 não foi validada. Constatamos uma relação negativa entre a IE e as dimensões associadas à eficácia da equipa. Apenas a dimensão “relações intergrupais” se mostrou positiva e significativamente associada à IE. Uma regressão simples entre esta variável e a IE revela que o coeficiente de determinação é de ,168, traduzindo que 16,8% da variação total da IE em torno da sua média amostral é explicado pelas relações intergrupais.



### **3. Discussão dos Resultados**

Como Quivy e Campenhoudt (1998, p. 219) referem, as hipóteses levantadas no início da investigação exprimem uma relação que o investigador percebe como correta e “*a observação e a análise deveriam, portanto, confirmar*”.

O intuito da Discussão dos Resultados é analisar e refletir acerca dos resultados anteriormente apresentados tendo subjacente a componente teórica e as hipóteses que nos propusemos a investigar neste estudo.

O objetivo principal desta pesquisa procurou perceber a importância da IE do líder na eficácia da equipa. Este estudo permite comprovar que a IE é uma competência essencial para desenvolver líderes de sucesso. Os resultados positivos entre a IE e a Liderança são consistentes com outras pesquisas (Cherniss, 2011; Côte, Lopez, Salovey e Miners, 2010 citado em Robbins & Judge, 2014; Goleman, 1998; Prati, Douglas & Ferris, 2003; Silva *et al.*, 2015; Wong & Law, 2002).

#### **Hipótese 1: Não existem diferenças significativas na Inteligência Emocional dos líderes face às características sociodemográficas.**

No presente estudo não se verificaram correlações com as características sociodemográficas, com exceção da variável idade.

A ausência de relação entre a IE e o sexo já tinha sido previamente apontada por Whitman, Van Rooy, Viswesvaran e Kraus (2009). Contudo, existem muitas investigações que apontam para que as mulheres tenham maiores níveis de IE do que os homens (Joseph & Newman, 2010; Mayer, Caruso & Salovey, 1999; Pacheco, Durán & Rey, 2007; Presa *et al.*, 2012). Portanto, parece existir apoio na Revisão da Literatura para considerar que o sexo não influencia a IE do líder.

No estudo empírico, constatamos que à medida que a idade aumenta, o nível de IE diminui. Este resultado é o oposto dos estudos analisados na Revisão da Literatura (Izard, Trntacosta, King, Morgan & Diaz, 2007 citado em Thor, 2012; Pooja & Kumar, 2016; Rahim & Malik, 2010; Sukla & Srivastava, 2016) que defendem que a IE aumenta com a idade.

No que concerne as habilitações literárias, diferentes autores sugerem que colaboradores com habilitações literárias superiores apresentam maiores níveis de IE (Lucas, 2012; Pooja & Kumar, 2016; Rahum & Malik, 2010; Shuka & Srivastava, 2016; Thor, 2012). Porém, não encontramos evidências estatisticamente significativas que nos permitam concluir que as habilitações literárias tenham influência na IE do líder.

Estamos em condições de afirmar que, não existem diferenças significativas entre a IE do líder e as características sociodemográficas, à exceção da variável idade que nos indica que existem diferenças significativas. Neste sentido, a hipótese 1 considera-se parcialmente verificada.

**Hipótese 2: Existe uma associação positiva entre a Eficácia da Equipa e a Liderança.**

No estudo da hipótese 2, concluímos que existe uma associação significativa e positiva entre a eficácia da equipa e a Liderança. Estes resultados são suportados por diferentes autores (Robbins & Judge, 2014; Rothmann e Cooper, 2017) que referem que a Liderança é fundamental para a eficácia da equipa. Para corroborar esta afirmação Cunha (2013), Jago (1982), Moller e Gomes (2010), Riaz e Haider (2010) e Yukl (2013), referem que existe uma correlação positiva e significativa entre a Liderança e a eficácia da equipa.

Assim sendo, concluímos que a hipótese em questão considera-se totalmente verificada, tanto na literatura como na análise dos dados dos resultados obtidos através da aplicação dos questionários.

**Hipótese 3: As competências emocionais dos líderes das equipas de empresas de RH seguem as previstas do modelo de Rego e Fernandes (2005).**

A análise da literatura permite notar a existência de diferentes métodos e instrumentos de medida da IE (Goleman e Bar-On citado em Nikolaou & Tsaousis, 2002; Mayer *et al*, 2001; Mayer & Salovey, 1990; Wong & Law, 2002). Porém, não existe consenso entre os investigadores sobre qual o melhor método de análise.

Os *Alfas de Cronbach* do instrumento desenvolvido por Rego e Fernandes (2005) tendem a superar 0,70 sugerido por Marôco (2011), facto estatístico que apenas não ocorre na dimensão “empatia”. De acordo com os resultados obtidos na análise dos

dados, a dimensão empatia tem um *Alfa de Cronbach* bastante reduzido, o que revela uma consistência interna inaceitável, não podendo ser considerada na análise dos dados.

O instrumento desenvolvido por Rego e Fernandes (2005) denota boas propriedades psicométricas. Primeiro, porque o modelo fatorial é bastante simples e claro. Segundo, a consistência interna das dimensões são satisfatórias, com exceção da “empatia”. Terceiro, as dimensões correlacionam-se significativamente entre si, reforçando a ideia de que estamos perante dimensões de um mesmo constructo. Porém, estas correlações não são suficientemente elevadas para determinar problemas de multicolinearidade.

As dimensões extraídas no instrumento de Rego e Fernandes (2005) e os resultados obtidos através da nossa recolha de dados, são identificados na literatura, quer seja independentemente ou inseridas noutras dimensões.

O Teste de Barlett e o teste KMO permitiram verificar que o modelo de análise fatorial que está a ser utilizado é realmente adequado aos nossos dados. Desta forma, podemos concluir que as CEM dos líderes das equipas de empresas de RH seguem as previstas do modelo de Rego e Fernandes (2005).

Uma vez que todas as dimensões associadas à IE – à exceção da dimensão “empatia” – seguem as previstas no modelo de Rego e Fernandes (2005), considera-se que a hipótese foi parcialmente verificada.

**Hipótese 4: Existe uma relação positiva e significativa entre as competências emocionais do líder e a eficácia da sua equipa.**

A quarta hipótese de investigação teve como objetivo analisar se existe uma relação positiva e significativa entre a IE do líder e a eficácia da sua equipa. Considerando o Capítulo da Eficácia da Equipa podemos constatar que a IE do líder representa uma competência fundamental para desenvolver uma equipa eficaz (Malheiro, 2019; Prati, Duglas e Ferris, 2003; Robbins & Judge, 2014). Goleman (2001) e Kotsou (2012) salientam que os líderes com CEM desenvolvidas incentivam a equipa a dar o melhor, para aumentarem a sua eficácia. De acordo com Chang, Sy e Choi (2011), as CEM dos líderes são os fatores que permitem que os membros da equipa sejam eficazes e desenvolvam ambientes de equipa mais agradáveis.

Considerando os resultados obtidos através da análise da hipótese em estudo, não existe relação positiva e significativa entre as CEM do líder e a eficácia da equipa. Estes resultados traduzem que as CEM do líder não têm influência na eficácia da equipa, considerando, assim, que a hipótese não foi verificada. Os resultados obtidos não se mostraram consistentes com as expectativas desenvolvidas na literatura.

**Hipótese 5: Existe uma relação positiva e significativa entre a IE do líder e as dimensões associadas à eficácia da equipa.**

No estudo desta hipótese, consideramos que importa compreender como a IE do líder se relaciona com as dimensões associadas à eficácia da equipa. Wong e Law (2002) referem que quanto mais desenvolvidas forem as CEM do líder, maior é a eficácia da equipa. Ao contrário do esperado tendo em conta a bibliografia consultada, como por exemplo Prati, Douglas e Ferris (2003), Wong e Law (2002), não se verificou nenhuma relação estatisticamente significativa e positiva com as dimensões associadas à eficácia da equipa, à exceção da variável “relações intergrupais” que se mostrou positiva e significativamente associada à IE do líder. Autores como Prati, Douglas e Ferris (2003) e Robbins e Judge (2014) concluíram que a IE do líder contribui para desenvolver a confiança e construir fortes relações entre todos os membros da equipa, de forma a aumentar a eficácia da mesma.

Concluímos que apenas uma das dimensões da eficácia da equipa (“relações intergrupais”) apresenta uma relação significativa e positiva com a IE do líder, pelo que se considera que a hipótese não foi verificada e os resultados não foram consonantes com o esperado.

### **CAPÍTULO III – CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Nesta fase do trabalho são apresentadas as conclusões decorrentes da presente investigação, de uma forma lógica e com base nos dados obtidos na Revisão de Literatura e da análise dos dados elaborada no Capítulo II da segunda parte. A pesquisa bibliográfica permitiu-nos apresentar e discutir os resultados do conteúdo extraído dos questionários realizados, perspetivando uma realidade organizacional. Para isso, procuramos dar resposta aos objetivos geral e específicos traçados no início desta investigação.

Nos últimos anos, muitos foram os autores que escreveram sobre IE, elevando a sua importância. Porém, apesar da relevância evidenciada, ainda não é um objeto que mereça grande destaque nas empresas e nas universidades. Neste sentido, o estudo contribuiu para a teoria desenvolvida sobre os temas – nomeadamente, para a relação da IE do líder com a eficácia da equipa de trabalho, à qual não tem sido devotada a devida atenção na Literatura – bem como para o contributo nesta temática no setor de RH.

O estudo da IE é, indubitavelmente, uma área de grande interesse para as organizações. Neste estudo foi testada a sua capacidade de influenciar o líder, sobretudo na eficácia da equipa, nomeadamente, no cumprimento de objetivos, nas funções e processos da equipa, nas relações intra e intergrupais, na resolução de problemas, no comprometimento dos membros, bem como no desenvolvimento das *skills* (London Leadership Academy, s.d.).

Considerando a crescente importância das equipas nas organizações, torna-se necessário uma melhor compreensão do seu funcionamento, para que as organizações consigam atingir os objetivos a que se propõem. O crescimento de uma organização depende também da capacidade de trabalho das suas equipas e, conseqüentemente, da forma como a equipa é liderada.

Com recurso a uma metodologia de carácter quantitativo, procedeu-se ao estudo das variáveis a líderes de empresas de RH, de forma a contribuir para a compreensão dos temas e, em especial, para a relação entre eles.

Relativamente ao primeiro objetivo, **“Delimitar os conceitos de IE, Liderança e Equipas”** constatamos que, através da Literatura e da análise dos dados das hipóteses 1 e 2, as hipóteses foram validadas e os resultados foram consistentes com os autores (Goleman, 1998; Joseph & Newman, 2010; Kotsou, 2012; Mayer *et al.*, 2001; Pooja & Kumar, 2016; Presa *et al.*, 2012; Rahim & Malik, 2010; Sukla & Srivastava, 2016; Thor, 2012; Wong & Law, 2002).

No que concerne o segundo objetivo **“Determinar a relação entre Liderança e IE”**, foi possível estabelecer uma relação com base na análise da Literatura. Partindo da análise efetuada ao conceito de IE e do seu impacto na Liderança, verificou-se que os resultados da investigação teórica apontam para o papel emocional do líder como aspeto fundamental. Adicionalmente, a Literatura aponta para o facto da IE do líder afetar comportamentos no trabalho, como o comprometimento dos colaboradores, a eficácia no trabalho em equipa, o desenvolvimento das pessoas, entre outros (Goleman, 2001; Kotsou, 2012; Prati, Douglas & Ferris, 2003; Robbins & Judge, 2014; Yukl, 2013).

Analisando o terceiro objetivo **“Identificar e compreender as CEM e validar o seu peso na IE do líder”**, foi possível validar o terceiro objetivo através da hipótese 3. O instrumento de Rego e Fernandes (2005) sugere-nos determinadas competências da IE (compreensão das próprias emoções, autocontrolo emocional, autoencorajamento (uso das emoções), autocontrolo emocional, empatia e compreensão das emoções dos outros) e constatamos que essas competências – à exceção da “empatia” que demonstrou uma consistência interna inaceitável, devido ao seu reduzido valor de *Alfa de Cronbach* – são consistentes com o modelo validado para a população portuguesa, podendo afirmar que as CEM dos líderes de equipas de empresas de RH seguem as previstas do modelo de Rego e Fernandes (2005).

Por último, o objetivo **“Perceber se a IE do líder contribui para a eficácia das equipas”** não foi confirmado através das hipóteses 4 e 5. Na hipótese 4 apenas conseguimos confirmar que a competência “autocontrolo emocional” do líder se relaciona com as dimensões associadas à eficácia da equipa. Esta conclusão não está em harmonia com os estudos de Efenbein (2006), Jamshed, Bakar e Nazri (2018), Kaur e Sharma (2019) e Prati, Douglas e Ferris (2003), que sugerem uma relação entre as CEM

dos líderes e a eficácia da equipa. A hipótese 5 demonstra uma relação negativa entre a IE do líder e as dimensões associadas à eficácia da equipa de trabalho, excetuando a dimensão “relações intergrupais” que os seus resultados são consistentes com os autores Jones e George (1998), Robbins e Judge (2014) e Yukl (2013).

Embora não tenha sido possível confirmar todas as hipóteses, a confirmação da segunda e da terceira hipótese são muito importantes, na medida em que sustentam as teorias de Cherniss (2011), Goleman (1998), Kotsou (2012), Prati, Douglas e Ferris (2003), Robbins e Judge (2014) e Wong e Law (2002), representando um contributo adicional para a investigação no domínio da IE, Liderança e Eficácia da Equipa.

Em termos gerais, considera-se que o trabalho desenvolvido nesta Dissertação respondeu aos objetivos de investigação. Com base nos resultados obtidos e nas hipóteses aceites e rejeitadas, a IE pode influenciar positivamente a Liderança. Apesar de se verificarem correlações moderadas, a ausência de significância entre as variáveis, leva-nos a deixar em aberto a questão de investigação. Em relação à influência da IE dos líderes na eficácia da equipa, podemos concluir que, neste estudo, a eficácia da equipa não é influenciada pela IE, pois apenas se verificou uma relação positiva com significância com a dimensão “relações intergrupais”. Com base na literatura analisada, era expectável encontrar maior correlação entre a IE e as dimensões associadas à eficácia da equipa. Os resultados obtidos, apesar de não apresentarem uma forte relação entre as variáveis, demonstram moderadas correlações entre a Eficácia da Equipa e a Liderança.

Nem sempre a relação entre as variáveis de IE, Liderança e Eficácia da Equipa foi encontrada ou se verificaram resultados estatisticamente significativos, ficando sempre a premissa de dar continuidade aos estudos desta temática.

## **1. Limitações e Futuras linhas de investigação**

Um trabalho assente nesta temática pretende, acima de tudo, sensibilizar os líderes para a importância das questões relacionadas com as emoções e como elas podem influenciar os liderados, passando a imagem de que estas não devem ser negligenciadas, principalmente no contexto organizacional.

Nesta última parte, apresenta-se uma reflexão sobre as dificuldades encontradas durante a elaboração do estudo e expõem-se perspectivas Futuras para o desenvolvimento da temática.

No que respeita as limitações da investigação, uma das dificuldades encontradas foi mensurar o constructo de IE, Liderança e Gestão de Equipas. Como podemos verificar na Revisão de Literatura, as dificuldades começam logo com a própria definição dos conceitos, estendendo-se para a validação de instrumentos de medida, assim como à falta de consenso da sociedade e da ciência em relação ao contributo e valor acrescentado que a IE representa.

Outra limitação encontrada, foi a falta de bibliografia nas áreas da aplicação da Eficácia da Equipa, inclusivamente em Portugal, o que limitou também a abrangência dos temas que se pretendiam estudar, bem como o instrumento de medida utilizado no estudo.

Salienta-se ainda a limitação pelos questionários serem constituídos por dois instrumentos de medida, o que os torna demasiado longos, podendo levar a uma resposta desadequada por parte dos inquiridos, por influenciar negativamente a investigação.

O facto de o questionário de IE e de Eficácia da Equipa ser de autoavaliação, está sujeito a possíveis fenómenos de deseabilidade social, ou seja, os participantes podem demonstrar ausência de autoconsciência e responder como desejam ser e não como são.

O estudo foi elaborado num único setor, sendo analisados apenas os líderes de empresas de RH que se demonstraram disponíveis a colaborar no estudo. Desta forma, fica limitada a generalização dos resultados e a comparação de dados entre diferentes

setores. Poderia ser interessante alargar este estudo a mais setores, de forma a obter resultados mais ricos e comparar respostas.

Por último, o questionário foi o único método de recolha de dados utilizado no estudo, devido à pouca disponibilidade por parte das chefias/líderes. A utilização de outros métodos de recolha de dados, como por exemplo a entrevista, poderia aumentar a precisão e a qualidade da informação recolhida.

Quanto aos desafios para investigações Futuras, no seguimento desta investigação, propomos aumentar a abrangência dos contextos a aplicar, de forma a perceber se a IE do líder influencia a eficácia da equipa de trabalho, de formas diferentes das constatadas neste trabalho.

Propõe-se a aplicação do estudo tanto aos líderes como aos colaboradores. Seria interessante verificar se as perspetivas dos colaboradores, no que respeita as variáveis da IE e liderança, se assemelham (ou não) às perspetivas dos líderes.

Sugere-se a aplicação do estudo a empresas de outros setores e de outras áreas geográficas de modo a permitir uma análise comparativa. Estas variáveis são importantes e devem ser consideradas uma vez que o contexto demográfico, socioeconómico e político das empresas varia consoante o seu setor de atividade e a sua localização. Desta forma, torna-se interessante investigar se os resultados se alteram quando as variáveis supracitadas se modificam.

Como sugestão para estudos futuros nesta temática, recomenda-se um estudo mais aprofundado sobre os temas (IE, Liderança e Eficácia da Equipa) ao nível dos métodos de investigação. Ou seja, sugere-se a utilização de métodos qualitativos de forma a complementar os quantitativos, possibilitando uma mensuração sólida dos temas e, conseqüentemente, uma contribuição mais profunda para a compreensão destes.

Relativamente às técnicas de recolha de dados, seria interessante complementar os questionários com entrevistas de carácter mais aberto que permitissem uma maior riqueza de informação disponível para análise, de forma a apontar novos caminhos de investigação.

Em termos gerais, apesar de todas as questões apontadas anteriormente, este foi um estudo extremamente ambicioso por se propor a analisar conceitos onde ainda não

existe consenso da sua definição e mensuração, bem como a possibilidade e a controvérsia que estes temas suscitam no contexto organizacional. De certa forma, os resultados foram inesperados, podendo os mesmos despertar curiosidade de Futuros investigadores no estudo dos temas deste trabalho.

Dada a importância do tema, considera-se que ainda há muita investigação nesta área por realizar, o que constitui um campo fértil de trabalho para Futuros investigadores.



## Referências Bibliográficas

- Academy, L. L. (s.d.). *Team Effectiveness Questionnaire*. National Health Service. Disponível em [https://www.cu.edu/sites/default/files/Team\\_effectiveness\\_questionnaire.pdf](https://www.cu.edu/sites/default/files/Team_effectiveness_questionnaire.pdf). Acedido a 23 de julho.
- Amason, A. C. (1996). Distinguishing the Effects of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategic Decision Making: Resolving a Paradox for Top Management Teams. *The Academy of Management Journal*, 39(1), pp. 123-148.
- Apuke, O. D. (2017). QUANTITATIVE RESEARCH METHODS A SYNOPSIS APPROACH. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 6(10).
- Avolio, B., Walumbwa, F., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Management Department Faculty Publications*, 37.
- Bacon-Shone, J. (2015). *Introduction to Quantitative Research Methods*. Universidade de Hong Kong.
- Bäckström, B. (2008). *Metodologia das Ciências Sociais - Métodos Quantitativos*. Universidade Aberta.
- Bell, J. (1993). *COMO REALIZAR UM PROJETO DE INVESTIGAÇÃO*. Lisboa: Gradiva.
- Bendassolli, P. F. (2012). Desempenho no trabalho: Revisão da literatura. *Psicologia Argumento*, 30(68), pp. 171-184.
- Bonhomme, S. (2019). *A Inteligência Emocional na Era da Transformação Digital*. Obtido em 2020 de Janeiro, de LinkedIn: <https://www.linkedin.com/pulse/inteligencia-emocional-na-era-da-transformação-digital-bonhomme>
- Campello, M. L. (2011). Gestão de Pessoas: o Papel Fundamental do Líder nas Estratégias e Resultados das Empresas em um Ambiente Altamente Competitivo. *VIII SEGeT - Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*.

- Campion, M. A., Medsker, G. J., & Higgs, A. C. (1993). RELATIONS BETWEEN WORK GROUP CHARACTERISTICS AND EFFECTIVENESS: IMPLICATIONS FOR DESIGNING EFFECTIVE WORK GROUPS. *Personnel Psychology*, 6, pp. 823-850.
- Chang, J. W., Sy, T., & Choi, J. N. (2011). am Emotional Intelligence and Performance : Interactive Dynamics between Leaders and Members. *Small Group Research*, 43(1), pp. 75-104.
- Cherniss, C. (2011). EMOTIONAL INTELLIGENCE AND ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS. Em C. Cherniss, & D. Goleman, *THE EMOTIONALLY INTELLIGENT WORKPLACE: How to Select for, Measure, and Improve Emotional Intelligence in individuals, Groups, and Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cunha, A. (2013). *NOVOS LÍDERES PARA UM NOVO MUNDO*. Barreiro: Top Books.
- Cunha, C. V., & Silva, M. J. (2010). OS DESAFIOS DA LIDERANÇA NO MUNDO CORPORATIVO. *Anuário da Produção Acadêmica Docente*, (7), pp. 67-88.
- Cunha, M. P., & Rego, A. (2005). *LIDERAR*. Lisboa: Dom Quixote.
- Druskat, V. U., & Wolff, S. B. (2001). Building the Emotional Intelligence of Groups. *Harvard Business Review*, 81-90. Disponível em <https://hbr.org/2001/03/building-the-emotional-intelligence-of-groups>.  
Acedido a 27 de julho de 2020.
- Druskat, V. U., & Wolff, S. B. (2001). GROUP EMOTIONAL INTELLIGENCE AND ITS INFLUENCE ON GROUP EFFECTIVENESS. Em C. Cherniss, & D. Goleman, *THE EMOTIONALLY INTELLIGENT WORKPLACE: How to Select for, Measure, and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups, and Organizations*. São Francisco: Jossey-Bass.
- Elfenbein, H. A. (2006). Team Emotional Intelligence: What it can mean and how it can impact performance. *The link between emotional intelligence and effective performance*, pp. 1-21.
- Feyerherm, A. E., & Rice, C. L. (2002). EMOTIONAL INTELLIGENCE AND TEAM PERFORMANCE: THE GOOD, THE BAD AND THE UGLY. *The International Journal of Organizational Analysis*, 10(4), pp. 343-362.

- Fernández-Berrocal, P., & Extremera, N. (2006). Emotional intelligence and emotional reactivity and recovery in laboratory context. *Psicothema*, *18*, 72-78.
- Fortin, M. F. (2003). *O PROCESSO DE INVESTIGAÇÃO - Da conceção à realização*. Loures: LUSOCIÊNCIA - Edições Técnicas e Científicas, Lda.
- Freitag, R. M. (2018). Amostras sociolinguísticas ou por conveniência? *Revista de Estudos da Linguagem*, *26*(2), 667-686.
- Gaspar, D. J., & Portásio, R. M. (2009). LIDERANÇA E COACHING: Desenvolvendo pessoas, recriando organizações. *Revista de Ciências Gerenciais*, *13*(18), pp. 17-41.
- Goleman, D. (1998). *Trabalhar com Inteligência Emocional*. Lisboa: Temas e Debates.
- Goleman, D. (2001). AN EI-BASED THEORY OF PERFORMANCE. Em C. Cherniss, & D. Goleman, *THE EMOTIONALLY INTELLIGENT WORKPLACE: How to Select for, Measure, and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups, and Organizations*. São Francisco: Jossey-Bass.
- Goleman, D. (2001). EMOTIONAL INTELLIGENCE. Em C. Cherniss, & D. Goleman, *THE EMOTIONALLY INTELLIGENT WORKPLACE: How to Select for, Measure, and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups, and Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Goleman, D. (2006). Liderança que obtém resultados. Em H. B. Review, *LIDERANÇA* (pp. 9-37). Brasil: Elsevier.
- Goleman, D. (2014). *LIDERANÇA: A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA FORMAÇÃO DO LÍDER DE SUCESSO*. Rio de Janeiro: Objetiva.
- Gowing, M. K. (2001). MEASUREMENT OF INDIVIDUAL EMOTIONAL COMPETENCE. Em C. Cherniss, & D. Goleman, *THE EMOTIONALLY INTELLIGENT WORKPLACE: How to Select for, Measure, and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups, and Organizations*. São Francisco: Possey-Bass.
- Jacobs, R. L. (2001). USING HUMAN RESOURCE FUNCTIONS TO ENHANCE EMOTIONAL INTELLIGENCE. Em C. Cherniss, & D. Goleman, *THE EMOTIONALLY INTELLIGENT WORKPLACE: How to Select for, Measure, and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups, and Organizations*. São Francisco: Jossey-Bass.

- Jago, A. G. (1982). LEADERSHIP: PERSPECTIVES IN THEORY AND RESEARCH. *Management Science*, 28(3), pp. 315-336.
- Jamshed, S., Bakar, R. A., & Nazri, M. (2018). EMOTIONALLY INTELLIGENT TEAMS: CAN EMOTIONAL INTELLIGENCE ENHANCE PERFORMANCE. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 7(1), pp. 23-33.
- Jones, G. R., & George, J. M. (1998). The Experience and Evolution of Trust: Implications for Cooperation and Teamwork. *The Academy of Management Review*, 23(3), pp. 531-546.
- Joseph, D. L., & Newman, D. A. (2010). Emotional Intelligence: An Integrative Meta-Analysis and Cascading Model. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 54-78.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). The Discipline of Teams. *Harvard Business Review*, pp. 111-120. Disponível em <https://hbr.org/1993/03/the-discipline-of-teams-2>. Acedido a 13 de julho de 2020.
- Kaur, J., & Sharma, A. (2019). Emotional Intelligence and Work Performance. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8, pp. 1658-1664.
- Kauark, F. d., Manhães, F. C., & Medeiros, C. H. (2019). *Metodologia da Pesquisa: Um guia prático*. Bahia: Via Litterarum.
- Kotsou, I. (2012). *INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E GESTÃO: COMPREENDER E UTILIZAR A FORÇA DAS EMOÇÕES*. Lisboa: Edições PIAGET.
- Kozlowski, S. W., & Bell, B. S. (2001). Work Groups and Teams in Organizations. *Cornell University, ILR School*.
- Lacombe, F., & Heilborn, G. (2008). *ADMINISTRAÇÃO: PRINCÍPIOS E TENDÊNCIAS*. (2ª Edição). São Paulo: Editora Saraiva.
- Lima, J. A. (2015). *Capital Emocional - Esse Ativo Tão Esquecido*. Obtido de LinkedIn: <https://www.linkedin.com/pulse/capital-emocional-potencializando-os-resultados-joao-aparecido-de-lima>
- Lima, N., & Patah, L. A. (2014). OS DESAFIOS DA LIDERANÇA DE EQUIPES DE PROJETOS EM ORGANIZAÇÕES MATRICIAIS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA MULTINACIONAL DO SETOR AUTOMOTIVO. *III Simpósio Nacional de Gestão de*

*Projetos (III SNGEP), II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)*. Brasil.

Lopes, P. 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, pp. 132-138.

Lucas, H. M. (2012). *Estrés organizacional y factores de protección, el caso de la inteligencia emocional y el capital psicológico*. Tese de Doutoramento, Universidad de Extremadura, Departamento de Psicología y Antropología , Badajoz.

Malheiro, P. (2019). Os dez requisitos de um bom líder de equipas. Em I. Canha, & M. Serina, *COMO CHEGAR A LÍDER* (pp. 112-115). Lisboa: Recherry.

Marques, J. (2016). A Gestão do Capital Intelectual e Emocional. Em P. B. Camara, P. B. Guerra, & J. V. Rodrigues, *Humanator XXI: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (pp. 646-703). (7ª Edição). Alfragide: Publicações Dom Quixote.

Marôco, J. (2011). *ANÁLISE ESTATÍSTICA COM O SPSS STATISTICS*. (7ª Edição). Pêro Pinheiro: Report Number.

Mattar, F. N. (1996). *Pesquisa de Marketing*. São Paulo: Atlas.

Mathieu, J., Maynard, M. T., Rapp, T., & Gilson, L. (2008). Team Effectiveness 1997-2007: A Review of Recent Advancements and a Glimpse Into the Future. *Journal of Management*, 34(3), pp. 410-476.

Maxwell, J. C. (2008). *O LIVRO DE OURO DA LIDERANÇA*. (4ª Edição). Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil.

Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (1999). Emotional Intelligence Meets Traditional Standards for an Intelligence. *Intelligence*, 27(4), 267-298.

Mayer, J. D., & Salovey, P. (1990). Emotional Intelligence. *SAGE Journals*, 9(3), pp.185-211.

Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R., & Sitarenios, F. (2001). Emotional Intelligence as a Standard Intelligence. *American Psychological Association*, 1, pp. 232-242.

- Miranda, R. J. (2009). *Qual a relação entre o pensamento crítico e a aprendizagem de conteúdos de ciências por via experimental?: um estudo no 1º Ciclo*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa.
- Moller, M. A., & Gomes, J. F. (2010). Quid Vincit? O impacto da liderança feminina na implicação organizacional. *Análise Psicológica*, 28(4).
- Muijs, D. (2004). *DOING QUANTITATIVE RESEARCH IN EDUCATION WITH SPSS*. Sage Publications.
- Nieva, V. F., Fleishman, E. A., & Rieck, A. (1985). *Team Dimensions: Their Identity, Their Measurement and Their Relationships*. Defense Technical Information Center.
- Nikolaou, I., & Tsaousis, I. (2022). Emotional Intelligence in the Workplace: Exploring its Effects Occupational Stress and Organizational Commitment. *International Journal of Organizational Analysis*, 10(4), pp. 327-342.
- Ommundsen, K. (2018). QUÃO RÁPIDO DEVEMOR IR? *LÍDER - IDEIAS QUE FAZEM FUTURO*, 29.
- Ogbeidi, M. M. (2012). Political Leadership and Corruption in Nigeria Since 1960: A Socio-economic Analysis. *Journal of Nigeria Studies*, 1(2).
- Oliveira, S. N. (2011). LIDERANÇA E PRODUÇÃO DE SUBJETIVIDADE NA ERA DA PERFORMANCE. *Revista de Psicologia*, 2(2), pp. 120-126.
- Oliveira, T. M. (2001). Amostragem não Probabilística: Adequação de Situações para uso e Limitações de amostras por Conveniência, Julgamento e Quotas. *Administração On Line*, 2(3).
- Pacheco, N. E., Durán, A., & Rey, L. (2007). Inteligencia emocional y su relación con los niveles de burnout, engagement y estrés en estudiantes universitarios. *Revista de Educación*, 342, 239-256.
- Pereira, A., & Patrício, T. (2013). *SPSS - guia prático de utilização: análise de dados para Ciências Sociais e Psicologia*. (8ª Edição). Lisboa: Sílabo.
- Pocinho, M. (2014). *O livro que explica a estatística que precisa em 13 aulas - IBM-SPSS & Excel*. Escola Superior de Tecnologia da Saúde de Coimbra, Instituto Superior Miguel Torga.

- Pooja, P., & Kumar, P. (2016). Demographic Variables and Its Effect on Emotional Intelligence: A Study on Indian Service Sector Employees. *Annals of Neurosciences, 23(1)*, 18-24.
- Popa, B. M. (2012). THE RELATIONSHIP BETWEEN LEADERSHIP EFFECTIVENESS AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE. *Journal of Defense Resources Management, 3(1)*.
- Presa, C. L., Martínez, M. E., Higuera, J. C., Maza, M. R., Borrego, M. A., & Durbán, M. V. (2012). Inteligencia emocional y vínculo 67 laboral en trabajadores del Centro San Camilo. *Gerokomos, 23(2)*, 63-68.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (1998). *MANUAL DE INVESTIGAÇÃO EM CIÊNCIAS SOCIAIS*. Lisboa: Gradiva.
- Prati, L. M., Douglas, C., & Ferris, G. R. (2003). EMOTIONAL INTELLIGENCE, LEADERSHIP EFFECTIVENESS AND TEAM OUTCOMES. *The International Journal of Organizational Analysis, 11(1)*, pp. 21-40.
- Rahim, S. H., & Malik, M. I. (2010). Emotional Intelligence & Organizational Performance: (A Case Study of Banking Sector in Pakistan). *International Journal of Business and Management, 5(10)*, 191-197.
- Rego, A., & Fernandes, C. (2005). *INTELIGÊNCIA EMOCIONAL: CONTRIBUTOS ADICIONAIS PARA A VALIDAÇÃO DE UM INSTRUMENTO DE MEDIDA*.
- Riaz, A., & Haider, M. H. (2010). Role of transformational and transactional leadership on job satisfaction and career satisfaction. *BEH - Business and Economic Horizons, 1(1)*, pp. 29-38.
- Ribeiro, A. F., Oliveira, L. C., & Andrade, C. C. (2017). OS DESAFIOS DA LIDERANÇA NA GESTÃO DE CONFLITOS. *RAF - Revista de Administração do Unifatea, 14(14)*, pp. 137-155.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2014). *ESSENTIALS OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR*. (12ª Edição). Estados Unidos da América: Pearson.
- Rothmann, I., & Cooper, C. L. (2017). *Fundamentos de psicologia organizacional e do trabalho*. (2ª Edição). Elsevier.

- Salovey, P., & Sluyter, D. J. (1997). *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications*. Basic Book
- Schermerhorn Jr., J., Hunt, J. J., & Osborn, R. N. (2002). *ORGANIZATIONAL BEHAVIOR*. (7ª Edição). Estados Unidos da América: John Wiley & Sons, Inc.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace. *The Academy of Management Journal*, 37(3), pp. 580-607.
- Shukla, A., & Srivastava, R. (2016). Examining the effect of emotional intelligence on sociodemographic variable and job stress among retail employees. *Cogent Business & Management*, 3(1), 1-18.
- Silva, A. (2016). What is Leadership? *Journal of Business Studies Quarterly*, 8(1), pp. 1-5.
- Silva, E. d., Sarmiento, M. A., Sousa, M. A., & Macêdo, M. E. (2015). INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E LIDERANÇA: FATORES PREPONDERANTES NAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS DAS ORGANIZAÇÕES. *Revista Interfaces: Saúde, Humanas e Tecnologia*, 3(8), pp. 01-12.
- Spencer, L. M. (2001). THE ECONOMIC VALUE OF EMOTIONAL INTELLIGENCE COMPETENCIES AND EIC-BASED HR PROGRAMS. Em C. Cherniss, & D. Goleman, *THE EMOTIONALLY INTELLIGENT WORKPLACE: How to Select for, Measure, and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups, and Organizations*. São Francisco: Possey-Bass.
- Spreitzer, G. M., Janasz, S. C., & Quinn, R. E. (1999). Empowered to lead: the role of psychological empowerment in leadership. *Journal of Organizational behavior*, 20(4), pp. 511-526.
- Tanure, B., & Duarte, R. G. (2007). ESPECIAL LIDERANÇA: Trajetórias de vida e liderança. *GV Executivo*, 6(1), pp. 66-70.
- Thor, S. (2012). *Organizational excellence: a study of the relationship between emotional intelligence and work engagement in process improvement experts*. Dissertação de Doutorado, George Fox University, Bakersfield.
- Tupinambá, A. C. (2012). Empreendedorismo e liderança: perspectivas e desafios atuais. *Revista Psicologia: Organização e Trabalho*, 12(1).

- Vratskikh, I., Masa'deh, R., Al-Lozi, M., & Maqableh, M. (2016). The Impact of Emotional Intelligence on Job Performance via the Mediating Role of Job Satisfaction. *International Journal of Business and Management*, 11(2), pp. 69-91.
- Wageman, R. (2001). How Leaders Foster Self-Managing Team Effectiveness: Design Choices Versus Hands-on Coaching. *Organization Science*, 12(5), pp. 559-577.
- Wong, C.-S., & Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 13(13), pp. 243-274.
- Whitman, D. S., Rooy, D. L., Viswesvaran, C., & Kraus, E. (2009). Testing the Second-Order Factor Structure and Measurement Equivalence of the Wong and Law Emotional Intelligence Scale Across Gender and Ethnicity. *Educational and Psychological Measurement*, 69(6), 1059-1074.
- Yukl, G. (2013). *LEADERSHIP IN ORGANIZATIONS*. (8ª Edição). New Jersey: Pearson.



## **ANEXOS**

### **Anexo I – E-mail enviado às empresas**

Boa Tarde Exmo/a.,

Espero que se encontre bem.

O meu nome é Beatriz Fonseca, tenho 23 anos e encontro-me a frequentar o 2.º ano do Mestrado de Gestão de Recursos Humanos no ISLA -IPGT de Vila Nova de Gaia. Neste momento, estou a desenvolver a minha Dissertação de Mestrado que pretende analisar a Importância da Inteligência Emocional do líder na eficácia da equipa de trabalho.

Tendo em consideração os últimos meses e uma vez que estamos a atravessar um momento de pandemia, venho por este meio solicitar a Vossa Excelência a autorização para aplicação de um questionário online a líderes/chefias/pessoas que estejam responsáveis pela gestão de equipas de trabalho.

Na investigação será salvaguardado o anonimato e a confidencialidade dos dados e estes serão somente usados para fins estatísticos. Caso obtenha uma resposta afirmativa enviarei o questionário para que possa analisar. Também estarei disponível para depois apresentar os resultados do estudo.

Sem outro assunto, despeço-me com os melhores cumprimentos,

Beatriz Fonseca

ANEXO II – Questionário aplicado a líderes de empresas de RH

## A Importância da Inteligência Emocional do Líder na Eficácia da Equipa

O presente questionário enquadra-se numa investigação no âmbito de uma Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, do Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia (ISLA-Gaia) e pretende relacionar a Inteligência Emocional do líder com a eficácia da equipa de trabalho.

O questionário é anónimo e confidencial e os resultados obtidos serão utilizados exclusivamente para fins académicos e estatísticos.

Não existem respostas certas ou erradas. Neste sentido, solicito que responda de forma espontânea e sincera a todas as questões.

Agradeço a sua disponibilidade e colaboração neste estudo.



Dados sociodemográficos - para  
fins exclusivamente estatísticos

Neste primeiro grupo é pedida informação pessoal,  
necessária para posterior comparação estatística.

1. Sexo

*Marcar tudo o que for aplicável.*

- Feminino  
 Masculino

2. Idade

---

3. Estado Civil

*Marcar tudo o que for aplicável.*

- Solteiro(a)
- Casado(a) / União de Facto
- Divorciado(a) / Separado(a)
- Viúvo(a)

4. Habilitações Literárias

*Marcar tudo o que for aplicável.*

- Ensino Secundário
- Licenciatura
- Pós-Graduação
- Mestrado
- Doutoramento

5. Exerce funções de liderança?

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim
- Não

6. Dimensão da sua equipa (nº de elementos)

Eficácia  
da  
Equipa

Esta escala foi desenvolvida pela London Leadership Academy (s.d.).  
Nas questões que se seguem, assinale a sua escolha na escala de 1 a 5, de acordo com o seu grau de concordância com as afirmações seguintes.  
5 – Concordo plenamente; 4 – Concordo; 3 – Neutro; 2 – Discordo; 1 – Discordo plenamente.

## A importância da Inteligência Emocional do líder na eficácia da equipa: Um Estudo em Empresas de Recursos Humanos

---

|   | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| A nossa equipa tem um objetivo comum e significativo.   | <input type="radio"/> |
| Os membros da equipa compreendem claramente os seus papéis.   | <input type="radio"/> |
| A resolução de problemas em equipa resulta em soluções eficazes.  | <input type="radio"/> |
| Os membros da equipa apreciam as capacidades únicas de cada um.   | <input type="radio"/> |
| Somos capazes de resolver conflitos com outras equipas de forma colaborativa.                                       | <input type="radio"/> |
| Os membros da equipa assumem responsabilidade pessoal pela eficácia da nossa equipa.                                | <input type="radio"/> |
| Trabalhar na nossa equipa inspira as pessoas a fazer o melhor.  | <input type="radio"/> |
| A nossa equipa possui as skills necessárias para realizar o trabalho com eficiência.                                | <input type="radio"/> |
| Estamos fortemente comprometidos numa missão compartilhada.   | <input type="radio"/> |
| Quando o papel de um indivíduo muda, é feito um esforço intencional para o esclarecer a todos os membros da equipa. | <input type="radio"/> |
| Nós resolvemos os problemas rapidamente.  | <input type="radio"/> |
| Os membros da equipa são bons ouvintes.   | <input type="radio"/> |
| Procuramos organizar as nossas prioridades para atender às  | <input type="radio"/> |

**A importância da Inteligência Emocional do líder na eficácia da equipa: Um Estudo em Empresas de Recursos Humanos**

---

|  |                       |                       |                       |                       |                       |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| necessidades de outros grupos de trabalho.   |                       |                       |                       |                       |                       |
| Os membros da equipa mantêm uma abordagem de "fazer tudo" quando encontram situações frustrantes.  | <input type="radio"/> |
| A minha equipa tem um forte senso de realização em relação ao nosso trabalho.  | <input type="radio"/> |
| Perguntamo-nos sempre "Como podemos fazer melhor amanhã?"  | <input type="radio"/> |
| Nós concentramo-nos nas questões estratégicas gerais, bem como nas atividades do dia-a-dia.  | <input type="radio"/> |
| Os membros da equipa entendem os papéis uns dos outros.  | <input type="radio"/> |
| Os membros da minha equipa são recompensados por colaborarem com a mesma.  | <input type="radio"/> |
| A comunicação no nosso grupo é aberta e honesta.   | <input type="radio"/> |
| Nós comunicamos eficazmente com outros grupos.   | <input type="radio"/> |
| Os membros da equipa tomam a iniciativa de resolver problemas entre si sem envolver o líder da equipa.   | <input type="radio"/> |
| As pessoas têm orgulho em fazer parte da nossa equipa.   | <input type="radio"/> |
| Como equipa, trabalhamos continuamente para melhorar o tempo de ciclo, a velocidade de lançamento no mercado, a capacidade de resposta do cliente ou outros indicadores-chave de desempenho. | <input type="radio"/> |
| Estabelecemos e atingimos metas desafiadoras.  | <input type="radio"/> |
| Todos valorizam o contributo de cada   | <input type="radio"/> |

## A importância da Inteligência Emocional do líder na eficácia da equipa: Um Estudo em Empresas de Recursos Humanos

---

membro para a equipa.

As reuniões de grupo são muito produtivas.

Os membros da nossa equipa confiam uns nos outros.

A nossa equipa estabeleceu relações de confiança e apoio com outras equipas.

Passamos muito pouco tempo a reclamar de coisas que não podemos controlar.

Frequentemente, os membros da equipa vão para além do necessário e não hesitam em tomar iniciativa.

Vemos tudo, até os erros, como oportunidades de aprendizagem e crescimento.

Produzimos consistentemente resultados fortes e mensuráveis.

Os membros da equipa evitam a repetição de esforços e certificam-se de que são claros sobre quem está a fazer o quê.

A nossa equipa possui mecanismos para monitorizar os seus resultados.

Todos os membros da equipa ajudam a lidar ou resolver problemas.

Trabalhamos para integrar os nossos planos com os de outros grupos de trabalho.

Os membros da equipa procuram e trocam feedbacks construtivos.

Como equipa, trabalhamos para atrair e reter os melhores talentos.

Utilizamos várias formas de formação

**A importância da Inteligência Emocional do líder na eficácia da equipa: Um Estudo em Empresas de Recursos Humanos**

---

para manter atualizadas as nossas skills.

Garantimos que o nosso trabalho ajuda a organização a atingir os seus objetivos.

Quando as funções dos membros da equipa mudam, planos específicos são implementados para os ajudar a assumir novas responsabilidades.

A nossa equipa trabalha com muita flexibilidade para que nos possamos adaptar às novas necessidades.

Somos capazes de lidar com diferenças de opinião sem prejudicar os relacionamentos.

As nossas colaborações com outras equipas são produtivas, valem a pena e geram bons resultados.

Os membros da equipa têm a certeza do que se espera deles e orgulham-se de um trabalho bem feito.

A nossa equipa está entusiasmada com a contribuição que dá à viabilidade competitiva da organização.

Os membros da equipa adotam a melhoria contínua como um modo de vida.

A missão e os objetivos da minha equipa estão bem alinhados com a missão e os objetivos da organização.

Tarefas e responsabilidades sobrepostas ou compartilhadas não criam problemas para os membros da equipa.

Quando escolhemos a tomada de decisão por consenso, tentamos fazê-lo de forma eficaz.

Os membros da equipa demonstram altos níveis de cooperação e apoio

## A importância da Inteligência Emocional do líder na eficácia da equipa: Um Estudo em Empresas de Recursos Humanos

---

mútuo.

---

Os objetivos do nosso grupo sustentam os objetivos de outros grupos.

---

Os membros da equipa consideram como as suas ações irão impactar nos outros, ao decidir o que fazer.

---

A minha equipa orgulha-se das suas realizações e é otimista em relação ao Futuro.

---

Os membros da equipa trabalham para garantir que estamos a usar os métodos e as melhores práticas.

---

Inteligência Emocional

Esta escala foi desenvolvida por Rego e Fernandes (2005).  
Nesta seção grupo deverá pensar na sua atividade diária e responder de acordo com as instruções específicas a cada questão.  
1 – A afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim; 2 – Não se aplica; 3 – Aplica-se muito pouco; 4 – Aplica-se alguma coisa; 5 – Aplica-se bastante; 6 – Aplica-se muito; 7 – A afirmação aplica-se completamente a mim.

## A importância da Inteligência Emocional do líder na eficácia da equipa: Um Estudo em Empresas de Recursos Humanos

---

Marcar apenas uma oval por linha.

|   | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Quando algum amigo meu ganha um prémio, sinto-me feliz por ele.                   | <input type="radio"/> |
| Fico irritado quando me criticam – mesmo sabendo que as outras pessoas têm razão. | <input type="radio"/> |
| Consigo permanecer calmo, mesmo quando os outros ficam zangados.                  | <input type="radio"/> |
| Dou o melhor de mim para alcançar os objetivos a que me propus.                   | <input type="radio"/> |
| Sei bem o que sinto.  | <input type="radio"/> |
| Procuro compreender os sentimentos da pessoa que estou a ouvir.                   | <input type="radio"/> |
| Sou indiferente à felicidade dos outros.  | <input type="radio"/> |
| É difícil para mim aceitar uma crítica.   | <input type="radio"/> |
| Reajo com calma quando estou sob tensão.  | <input type="radio"/> |
| Normalmente, encorajo-me a mim próprio para dar o meu melhor                      | <input type="radio"/> |

## A importância da Inteligência Emocional do líder na eficácia da equipa: Um Estudo em Empresas de Recursos Humanos

---

De uma forma geral, tenho consciência dos meus sentimentos.

---

Consigo compreender as emoções e sentimentos dos meus amigos vendo os seus comportamentos.

---

Sinto-me bem quando um amigo meu recebe um elogio.

---

Não lido bem com as críticas que me fazem.

---

Sou realmente capaz de controlar as minhas próprias emoções.

---

De uma forma geral, costumo estabelecer objetivos para mim próprio.

---

Compreendo as causas das minhas próprias emoções.

---

Empenho-me em compreender os pontos de vista de outras pessoas.

---

Vivo os problemas dos meus amigos como se fossem os meus problemas

**A importância da Inteligência Emocional do líder na eficácia da equipa: Um Estudo em Empresas de Recursos Humanos**

---

Tenho dificuldade em conversar com pessoas que não partilham os pontos de vista idênticos aos meus.

---

Compreendo os meus sentimentos e emoções.

---

Quando sou derrotado num jogo, perco o controlo.

---

Quando estou triste, sei quais são os motivos.

---