



© Copyright Milano-2015. Todos os direitos reservados

Diane Isaura Soares da Silva

O IMPACTO DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA LIDERANÇA AUTÊNTICA E NO SUCESSO INDIVIDUAL A PARTIR DAS ATITUDES DOS TRABALHADORES

Dissertação de Mestrado em Marketing apresentada à
Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra
Orientador: Professor Doutor Arnaldo Fernandes de Matos Coelho

Coimbra, 2015



UNIVERSIDADE DE COIMBRA



FEUC FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Diane Isaura Soares da Silva

O Impacto da Inteligência Emocional na Liderança Autêntica e no Sucesso Individual a partir das Atitudes dos Trabalhadores

Dissertação de Mestrado em Marketing apresentada à Faculdade de Economia da
Universidade de Coimbra para obtenção do grau de Mestre

Orientador: Professor Doutor Arnaldo Fernandes de Matos Coelho

Coimbra, 2015

Resumo

Hoje em dia, a inteligência emocional tem uma pluralidade de definições, no entanto, cada uma delas próximas o suficiente para sustentar a ideia de que têm desempenhado um papel fundamental, tanto no contexto organizacional como no dia a dia das pessoas. Saber gerir as suas emoções e saber lidar com as dos outros tem-se revelado uma competência principal e de grande importância. Resumindo, a inteligência emocional traduz-se na capacidade de racionalizar as emoções através dos processos cognitivos que envolve a perceção das próprias emoções e também a dos outros, a regulação e uso das emoções, no sentido da sua eficácia funcional, ou seja, a tomada de decisão (Wong e Law, 2002).

Com isto, este estudo tem como objetivo entender qual o impacto da inteligência emocional na liderança autêntica uma vez que um líder deve ser visto como um exemplo e tem influência nas pessoas com quem colabora e/ou está em contacto. Um líder com elevada inteligência emocional terá provavelmente mais sucesso e uma maior vantagem competitiva comparativamente com outro líder que tenha uma inteligência emocional menos evidente. Na liderança autêntica necessita-se do uso da inteligência emocional para, assim, conseguir alcançar os seus objetivos e chegar ao sucesso individual, para além de, no contexto organizacional, se pretender um desempenho individual mas também coletivo.

Esta investigação insere-se no contexto organizacional e na forma como a inteligência emocional pode ser usada promovendo uma liderança autêntica eficaz chegando a gerar sucesso individual através do impacto que este pode ter nas atitudes. Para a realização deste estudo, foi efetuado um questionário a cerca de 367 pessoas que desenvolviam naquele momento uma atividade profissional. A recolha dos dados decorreu via online. Esta investigação mostrou que há um impacto da inteligência emocional na liderança autêntica e nas variáveis mediadoras, à exceção do comportamento ético. Através destas conclusões é possível fornecer um conjunto de orientações para que os indivíduos dêem mais ênfase à sua inteligência emocional dado o impacto que ela pode ter de forma direta ou indireta na automotivação, na criatividade, na superação no trabalho, no comprometimento afetivo organizacional e na liderança autêntica.

PALAVRAS CHAVE: Inteligência Emocional, Liderança Autêntica, Automotivação, Criatividade, Superação no Trabalho.

Abstract

Nowadays, emotional intelligence has a plurality of definitions. However, each one is closed enough to support the idea that has played a key role both in the organizational context as in day by day live. Knowing how to manage their emotions and deal with other's emotions has proved to be a major competence and of great importance. In short, emotional intelligence translates into the ability to rationalize emotions through cognitive processes involving the perception of own emotions and those of others, regulation and use of emotions, towards its functional effectiveness (ie taking Decision) (Wong and Law, 2002).

As a result, this study aims to understand the impact of emotional intelligence on authentic leadership since a leader must be seen as an example and has influence on people who collaborates and / or is in contact. A leader with high emotional intelligence will probably have more success and greater competitive advantage compared to other leader that has a less obvious emotional intelligence. On authentic leadership it is required the use of emotional intelligence to thus be able to reach your goals and get to individual success, as well as in the organizational context, people want an individual and collective performance.

This research is part of the organizational context and how emotional intelligence can be used to promote an authentic effective leadership reaching to generate individual success through the impact it may have on attitudes. For this study, a questionnaire was made about 367 people who developed that moment a job. The data collection is performed via online. This research has shown that there is an impact of emotional intelligence on authentic leadership and the mediating variables, except for ethical behavior. Through these findings it is possible to provide a set of guidelines so that individuals give more emphasis on their emotional intelligence, given the impact it may have directly or indirectly in self-motivation, creativity, overcoming at work, affective organizational commitment and authentic leadership.

KEY WORDS: Emotional Intelligence; Authentic Leadership; Self Motivation; Creativity; Individual Success

Índice

Resumo	i
Abstract.....	ii
Capítulo I – Introdução	1
1.1 Enquadramento.....	1
1.2 Objetivo da Investigação.....	2
1.3 Estrutura do Trabalho	4
Capítulo II - Revisão da Literatura	5
2.1 Introdução.....	5
2.2 Inteligência Emocional	6
2.2.1 Emoções e humor.....	9
2.2.2 Modelos e avaliação da inteligência emocional.....	10
2.3 Inteligência Emocional e os seus Comportamentos.....	11
2.3.1 Automotivação	11
2.3.2 Superação no trabalho	16
2.3.3 Criatividade	17
2.3.4 Comprometimento afetivo organizacional.....	21
2.3.5 Comportamento ético.....	24
2.4 Liderança Autêntica e Sucesso Individual.....	27
2.4.1 Liderança autêntica.....	27
2.4.2 Sucesso individual	32
2.5 Conclusão.....	34
Capítulo III - Quadro Concetual e Metodológico	37
3.1 Introdução.....	37
3.2 Modelo Concetual de Investigação	37
3.3 Levantamento de Hipóteses.....	39
3.4 Conclusão.....	50
Capítulo IV – Metodologia de Investigação.....	51
4.1 Introdução.....	51
4.2 Escalas de Mensuração de Variáveis	51
4.3 Seleção da População e Amostra.....	58
4.4 Método de Recolha de Dados.....	58
4.5 Elaboração do Questionário	59
4.6 Inserção dos Dados no <i>Software</i> Estatístico e Verificação de Erros	61
4.7 Caracterização da Amostra	62
4.8 Análise Estatística dos Dados	64
4.8.1. Reversão dos itens formulados de forma negativa nas escalas	64
4.8.2 Análise fatorial exploratória.....	64
4.8.3 Constituição final das variáveis.....	67
4.9 Análise Fatorial Confirmatória.....	68
4.9.1 Introdução.....	68
4.9.2 Análise da qualidade do ajustamento do modelo no seu conjunto	70
4.9.3 Análise da qualidade do modelo de medidas	73
4.10 Conclusão	81
Capítulo V – Resultados do Estudo Empírico	83
5.1 Introdução.....	83

5.2 Análise Descritiva das Variáveis.....	84
5.3 Resultados.....	84
5.4 Testes de Hipóteses.....	86
5.5 Discussão dos Resultados.....	91
5.6 Síntese Conclusiva.....	99
Capítulo VI – Conclusões.....	101
6.1 Contribuições Teóricas.....	101
6.2 Contribuições Práticas.....	102
6.3 Limitações e futuras linhas de investigação.....	103
Bibliografia.....	105
ANEXOS.....	129
Anexo I – Inquérito.....	129

Índice de Figuras

Figura 1 - Modelo conceitual	38
Figura 2 - Modelo conceitual com hipóteses.....	50
Figura 3 - Modelo de medida inicial	70
Figura 4 - Modelo de medidas após análise dos índices de modificação	74
Figura 5 - Modelo estrutural	86

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Características da automotivação Goleman (2001)	12
Tabela 2 - Hipóteses em estudo	49
Tabela 3 - Escala de mensuração de inteligência emocional	53
Tabela 4 - Escala de mensuração de automotivação.....	54
Tabela 5 - Escala de mensuração de superação no trabalho	55
Tabela 6 - Escala de mensuração da criatividade	55
Tabela 7 - Escala de mensuração do comprometimento afetivo organizacional	56
Tabela 8 - Escala de mensuração do comportamento ético	56
Tabela 9 - Escala de mensuração da liderança autêntica	57
Tabela 10 - Escala de mensuração do sucesso individual	58
Tabela 11 - Distribuição das perguntas do inquérito	60
Tabela 12 - Estatísticas sobre o sexo dos inquiridos.....	62
Tabela 13 - Estatísticas sobre a idade dos inquiridos	63
Tabela 14 - Estatísticas sobre o estado civil dos inquiridos	63
Tabela 15 - Estatísticas sobre a escolaridade dos inquiridos.....	63
Tabela 16 - Estatísticas sobre o número de funcionários nas organizações onde trabalham os inquiridos	64
Tabela 17 - Interpretação dos valores do índice KMO	65
Tabela 18 - Interpretação dos valores para o Alpha de Cronbach	66
Tabela 19 - Constituição final das variáveis	67
Tabela 20 - FIT – Estatísticas e índices de ajustamento	71
Tabela 21 - FIT da CFA após análise dos índices de modificação.....	73
Tabela 22 - Resultados da CFA	75
Tabela 23 - Desvio Padrão, Matriz de Correlações e Alpha de Cronbach – CFA	79
Tabela 24 - Análise descritiva	84
Tabela 25 - Níveis de ajustamento do modelo estrutural	85
Tabela 26 - Resultado do teste de hipóteses.....	86

Capítulo I – Introdução

1.1 Enquadramento

Este estudo tem como objetivo analisar o impacto da inteligência emocional na liderança autêntica que, por sua vez, pode influenciar o sucesso individual.

O impacto da inteligência emocional na liderança autêntica tem sido alvo de grande interesse por parte de muitos autores. Já Goleman (2000, p.79) observava que “líderes com elevada inteligência emocional, ajudam as organizações a criar e manter vantagens competitivas através do aumento de performance, melhorando a inovação e o uso dos seus recursos, criando laços de confiança, trabalho de equipa e motivação”.

No âmbito empresarial, um líder com elevada inteligência emocional é considerado uma mais valia e propicia o sucesso da organização. Por outro lado, Mayer, Salovey e Caruso (2008) referem que um líder autêntico com elevada inteligência emocional é capaz de ter um campo de visão amplo, sintético e grande o suficiente para entender determinada situação. “...o objetivo de nomear diretores externos com certas habilidades tem sido um recurso – flexibilidade cognitiva devida à alta inteligência emocional – e um elemento de supervisão para certificar que o desempenho dos líderes atende aos padrões habituais”, como afirmam Brasília, Pathan e Skully (2010, p.79). Por outro lado, pessoas com inteligência emocional tendem a ter mais sucesso individual, uma vez que “são pessoas com iniciativa própria que conseguem identificar oportunidades e antecipam problemas que podem ser extramente vantajosos para a organização” (Crant, 2000; p. 103).

A inteligência emocional por si só, tem sido estudada e tem revelado uma importância cada vez maior tanto no seio das organizações como na vida e no dia a dia das pessoas. Autores de renome definem inteligência emocional como sendo uma habilidade para gerir e monitorizar as suas próprias emoções; reconhecer diferentes tipos de emoções nos outros; distinguir a diferença entre as suas emoções e as dos outros; possuir a capacidade de dirigir informação para a tomada de decisão (Salovey e Mayer, 1990). Sanchez e Huy (2007) afirmam que a inteligência emocional tem impacto na relação que os trabalhadores têm entre si no meio de uma organização. Os mesmos autores defendem que a inteligência

emocional leva aos trabalhadores a transmitirem de forma inconsciente as suas emoções Eriksson (2004).

Uma pessoa com inteligência emocional é vista como um indivíduo com saúde mental positiva. Estes indivíduos estão conscientes dos seus próprios sentimentos e dos sentimentos dos outros. Estão abertos a aspetos positivos e negativos, sendo capazes de os identificar e quando acharem necessário, comunicá-los. Tal consciência, muitas vezes, leva à regulação das emoções intrínsecas, fazendo com que se sintam melhor consigo mesmos. Uma pessoa emocionalmente inteligente não procura prazer próprio, mas atende à emoção com vista ao crescimento pessoal. Por outro lado, Lopes, Salovey, Coté e Beers (2005) e Song, Hang, Peng, Law, Wong e Chen (2010) referem ainda que a inteligência emocional desempenha um papel importante, não apenas na regulação e controlo das emoções, mas também se traduz na capacidade de desenvolver processos intelectuais e cognitivos.

As variáveis mediadoras para a realização deste estudo são a automotivação, a criatividade, a superação no trabalho, o comprometimento afetivo organizacional e o comportamento ético, que são algumas das mais estudadas nesta área Goleman (2001), Amabile (2006), Chien e Chen (2012), Leite, Rodrigues e Albuquerque (2014) Sheers e Botha (2014). Por outro lado, a variável consequente é a liderança autêntica que, por sua vez, pode impactar no sucesso individual. Entender a ligação da inteligência emocional com as variáveis referidas é foco de interesse e pode conduzir a um conhecimento enriquecedor. Todas podem estar ou não relacionadas, daí ter-se pensado em realizar um questionário para a obtenção das respostas.

1.2 Objetivo da Investigação

Segundo Amabile, Barsade, Mueller e Staw (2005, p. 45), “As organizações são carregadas de emoção”. Na literatura encontram-se estudos que defendem que gerir as emoções de forma inteligente é um requisito necessário para construir e manter relações interpessoais (Carmeli, 2003; Lopes, Grewal, Gall e Salovey, 2006) e para o sucesso no trabalho (Salovey e Mayer, 1997; Goleman, 1998; Cherniss, 2001). É também incutido que a inteligência emocional é um potencial redutor dos eventos stressantes (Mayer e Salovey, 1997; Goleman, 1998; Slaski e Catwright, 2002) (Mikolajczak, Menil e Luminet, 2007) e

especialmente que, são necessários estudos que considerem a relação entre a inteligência emocional, o stress no trabalho e os resultados de desempenho (Carmeli, 2003).

A relação entre a inteligência emocional e a liderança autêntica encontra-se ainda pouco desenvolvida. Neste sentido, é o objetivo deste trabalho propôr mecanismos que relacionam os efeitos da inteligência emocional, melhor dizendo, perceber, discriminar, regular e usar toda a informação emocional em resultados positivos de desempenho (Wong e Law, 2002) sobre a liderança autêntica. Para tal, esta investigação considera variáveis mediadoras que suscitam um grau emocional consideravelmente elevado, nomeadamente a automotivação, a superação no trabalho, a criatividade, o comprometimento afetivo organizacional e o comportamento ético. Pretende-se, com isto, saber de que forma estas variáveis conduzem os efeitos da inteligência emocional à liderança autêntica que por sua vez levam ao sucesso individual.

O objetivo desta investigação é, então, estudar o impacto da inteligência emocional na liderança autêntica que, por sua vez, pode influenciar o sucesso individual mediado por um conjunto de variáveis comportamentais que vão desde a automotivação ao comportamento ético. Embora haja algumas investigações realizadas sobre o impacto da inteligência emocional na liderança autêntica, ao longo dos anos, as opiniões mudaram, as mentalidades evoluíram e, com a diversidade de variáveis utilizadas neste estudo, os resultados podem trazer complementos às outras conclusões. O objetivo é, então, entender se há impacto e quais as consequências do mesmo, permitindo assim concluir o que deve ser feito para futuras melhorias e para atenuar os pontos negativos.

Os objetivos referidos permitem testar uma diversidade de novas relações, que se refletem nas seguintes questões:

- A relação entre inteligência emocional e liderança autêntica é medida ou não por outras variáveis?
- Qual a relação entre a inteligência emocional e as variáveis mediadoras?
- Qual a relação entre as variáveis e a liderança autêntica?

Resumidamente, esta dissertação pretende atenuar algumas carências no estudo do impacto da inteligência emocional na liderança autêntica, atendendo às recomendações literárias no interesse de estudar o impacto das variáveis referidas.

1.3 Estrutura do Trabalho

Esta tese está dividida em seis capítulos.

O capítulo I aborda a introdução ao tema. Neste, é feito o enquadramento e definem-se os objetivos da investigação, assim como é descrita a estrutura do trabalho.

No capítulo II, segue a revisão da literatura. Neste capítulo, são explicados e explorados os conceitos mais aprofundadamente. Neste caso, é explorado o tema da inteligência emocional e todas as suas variáveis mediadoras, assim como a sua consequente, isto é, a liderança autêntica.

O capítulo III é consagrado ao quadro conceitual e metodológico, no qual são apresentadas todas as hipóteses assim como algumas conclusões.

No capítulo IV é apresentada a metodologia de investigação, assim como a análise estatística dos dados e análise fatorial confirmatória.

O capítulo V serve para apresentar e discutir os resultados obtidos, resultantes do modelo de investigação.

Por fim, no capítulo VI, são referidas as conclusões e quais as implicações para os gestores, tal como as limitações do estudo e direções para trabalhos futuros no domínio da inteligência emocional e da liderança autêntica.

Capítulo II - Revisão da Literatura

2.1 Introdução

Inteligência emocional refere-se à capacidade de gerir e monitorizar as suas próprias emoções; reconhecer diferentes tipos de emoções nos outros; distinguir a diferença entre as suas emoções e as dos outros; possuir a capacidade de dirigir informação para a tomada de decisão (Salovey e Mayer, 1990). É essencial e considerado um ponto forte ser dotado de inteligência emocional elevada, para conseguir gerir as suas emoções e lidar com as dos outros.

Como tal, ter uma inteligência emocional elevada proporciona uma vantagem para as pessoas envolvidas, pois facilita no processo de compreensão e no processo de decisão, isto é, quando passar à ação, analisando a forma como os outros se sentem e se comportam. Segundo Goleman (2001), a inteligência emocional, de um modo mais geral, refere-se à capacidade de reconhecer e regular as suas próprias emoções e as dos outros.

“Pesquisas na área da psicologia vêm cada vez mais realçar a importância da Inteligência Emocional dos seus efeitos no sucesso da vida” (Bar-On, 1997; p.465). Apoiados nessa ideia, desenvolveram-se trabalhos de gestão e organização que demonstram que pessoas com elevados níveis de inteligência emocional são mais eficientes no desempenho de grupo e em liderança de equipas (Rice, 1999).

Resumidamente, o conceito de inteligência emocional traduz-se na capacidade das pessoas lidarem com as emoções (Salovey e Mayer, 1990; Mayer, Caruso e Salovey, 2000; Law, Wong e Song, 2004; Wong, Wong e Law, 2007) e está a ganhar cada vez mais reconhecimento em ambientes organizacionais. Pessoas que tenham inteligência emocional elevada possuem grande capacidade de desempenho de grupo e de desenvolvimento de trabalhos. Uma vez que pessoas com inteligência emocional sabem gerir as suas emoções e sabem regular as dos outros, conseguem obter um melhor ambiente no âmbito de trabalho de equipa, assim como no individual.

Como tal, pode dizer-se que a inteligência emocional está a ganhar ênfase em todos os contextos, tanto pessoais como organizacionais, do ponto de vista individual e coletivo.

2.2 Inteligência Emocional

O termo inteligência emocional remonta a Charles Darwin (1872), que referiu na sua obra a importância da expressão emocional para a sobrevivência e adaptação. Apesar das definições tradicionais da inteligência emocional enfatizarem os aspectos cognitivos, como a memória e a resolução de problemas, diversos investigadores de renome no campo da inteligência emocional estão a reconhecer a importância dos aspectos chamados emocionais.

Em 1920, o psicometrista Thorndike usou a expressão “inteligência social” para descrever a capacidade de entender e motivar as pessoas. Por outro lado, Wechsler (1940, p. 444) descreveu a influência dos fatores não intelectuais sobre o comportamento cognitivo, e defendeu que “os nossos modelos de inteligência não estariam completos até que esses fatores não pudessem ser adequadamente descritos.”

Ainda em 1983, Gardner, nas suas teorias das inteligências múltiplas, apresentou a ideia de inserir tanto os conceitos de inteligência intrapessoal (isto é, a capacidade de compreender-se a si mesmo e de apreciar os próprios sentimentos, medos e motivações) como de inteligência interpessoal (isto é, a capacidade de entender as intenções, motivações e desejos dos outros). Para este autor, o Quociente de Inteligência não explica totalmente a parte cognitiva. Como tal, embora os nomes dados ao termo tenham sofrido alterações, há uma crença em comum de que o significado tradicional de inteligência não dá uma explicação completa sobre as suas características.

O primeiro uso da expressão “inteligência emocional” é geralmente atribuído a Wayne Payne, em 1985. No entanto, entretanto Stanley Greenspan, também apresentou em 1989 um modelo de inteligência emocional, seguido por Salovey e Mayer (1990) e Goleman (1995).

“A inteligência emocional está integrada na história há relativamente pouco tempo, sendo uma variável de interesse para as organizações” (Jordan e Troth, 2010; p. 67).

Segundo os autores George (2000, p. 57) e Zhou e George (2003, p. 110), o termo “*emocional* no conceito de inteligência emocional envolve, de forma generalizada,

os estados afetivos de baixa densidade ou de maior intensidade, incluindo as emoções e os estados de humor.” Ainda segundo os autores referidos anteriormente, “Inteligência Emocional traduz-se na capacidade de perceber, avaliar e expressar emoções, capacidade de aceder e produzir sentimentos quando eles facilitem o pensamento, a capacidade para entender as emoções e conhecimento emocional, e a capacidade para regular as emoções para promover o crescimento emocional intelectual” (Mayer e Salovey, 1997; p. 10).

O conceito de inteligência emocional representa a capacidade das pessoas lidarem com as emoções (Salovey e Mayer, 1990; Law, Wong e Song, 2004; Mayer et al, 2000; Wong, Wong e Law, 2007) e está a ganhar cada vez mais reconhecimento nos ambientes organizacionais.

Resumindo, a inteligência emocional traduz-se na capacidade de racionalizar as emoções através dos processos cognitivos que envolve a perceção das próprias emoções e a dos outros, a regulação e uso das emoções, no sentido da sua eficácia funcional ou seja, a tomada de decisão (Wong e Law, 2002).

Goleman (1998) afirma que “A inteligência emocional dos trabalhadores pode ser qualificada em duas áreas: as competências pessoais (como os empregados gerem emoções) e as competências sociais (como os empregados gerem as emoções nas relações com os outros). As competências pessoais incluem a autoconsciência, a autorregulação e a motivação. Por outro lado, as competências sociais envolvem a empatia (consciência dos sentimentos, necessidades e preocupações dos outros) e as competências sociais (provocar respostas favoráveis nos outros).”

Por outro lado, na perspetiva de Bar-On e Parker (2000), a inteligência emocional é uma inteligência não cognitiva definida por meio de uma diversidade interligada de emoções, personalidade, competências individuais e sociais, que influenciam a capacidade dos indivíduos lidarem com as exigências e pressões do contexto.

Segundo Jordan, Ashkanasy, Hartel e Hooper (2002), “examinando o uso da inteligência emocional no local de trabalho, existem capacidades práticas que os funcionários emocionalmente inteligentes, mostram. A inteligência interpessoal envolve, entre outras coisas, a capacidade de monitorizar os humores e temperamentos dos outros,

para aliar esse conhecimento no seu comportamento futuro. Como foi o caso da inteligência social, a inteligência emocional é um subconjunto de inteligências pessoais de Gardner. A inteligência emocional centra-se, sobre o reconhecimento e uso das próprias emoções para resolver conflitos, regular e ajustar o comportamento (Salovey e Mayer 1990 p. 245)”.

De acordo com Gondal e Husain (2013), a inteligência emocional é fundamental para a performance no trabalho, ao permitir às pessoas compreender e gerir as suas próprias emoções, o que se reflete numa melhor gestão de stress e trabalho sob pressão mais eficiente. Os indivíduos estão mais aptos às mudanças na organização, estabelecem relações mais positivas e trabalham melhor em equipa.

Na literatura, são escassos os trabalhos de investigação que estudam a relação entre a inteligência emocional e a liderança autêntica, no entanto, encontram-se alguns que evidenciam que as emoções são tendências de resposta conscientes ou inconscientes que evoluem e se manifestam ao longo de um período de tempo relativamente curto (Fredrickson, 2001). Complementando este estudo, autores acrescentam que “Os líderes que têm interações diárias com os seus colaboradores ditam grande parte das suas emoções. O autoconhecimento permite que os líderes autênticos compreendam melhor as forças, fraquezas e emoções dos colaboradores” (Kaplan, Cortina, Ruark, Laport e Nicolaidis, 2014; p. 570).

A inteligência emocional é capaz de prever o bom desempenho no trabalho (Van Rooy e Viswesvaran, 2004), particularmente em trabalhos que envolvam níveis emocionais elevados (Joseph e Newman, 2010). Ainda noutros estudos, revela-se a validade da ação da inteligência emocional em âmbitos importantes da vida das pessoas, tais como: a performance no trabalho, a performance académica, o comportamento pessoal, organizacional e as competências de liderança, a satisfação na vida, saúde e bem-estar, entre outros (Matthews, Zeidner e Roberts 2002; Wong e Law, 2002; Van Rooy e Viswesvaran, 2004; Law, Wong e Song 2004; Cobêro, Primi e Muniz 2006; López-Zafra, Garcia-Retamero e Landa 2008; Martins, Ramalho e Morin 2010). Ainda relativamente à inteligência emocional e performance, Mayer, Salovey e Caruso (2004) sugerem que a inteligência emocional contribui positivamente para a performance no trabalho, quando o grau de compromisso individual é relevante para o sucesso.

O sucesso individual é um objetivo que todos procuram e expectam tanto a nível pessoal como profissional: “...alguns recursos foram sugeridos para as pessoas conseguirem promoções e outros benefícios com o objetivo das pessoas receberem recompensas, como a promoção a postos mais altos e de prestígios” (Ferris, Davidson e Perrewé, 2005; p. 82). As recompensas são formas das pessoas atingirem o sucesso individual que tanto procuram. Ainda segundo os mesmos autores, “O resultado destas promoções, é suscetível de influenciar e de manipular os comportamentos, que em si são uma função de dinâmica interpessoal” .

Posto isto, realça-se a importância que a inteligência emocional tem nas nossas vidas e todos os pontos positivos que acarreta ter um nível de inteligência emocional elevado.

2.2.1 Emoções e humor

Klapan, Sadock e Grebb (1997) definem a emoção como um complexo estado de sentimentos, com elementos somáticos, psíquicos e comportamentais, relacionados com o afeto e o humor. Já o humor é a experiência subjetiva, pois trata-se de uma experiência interior, que tem a ver com a perceção do mundo para o indivíduo.

As emoções são o resultado de um fator externo que pode ser um objeto, uma pessoa ou uma causa particular e podem ser reportadas ao presente, passado, futuro, real ou imaginado. Elas são relativamente intensas e pouco duradouras e envolvem reação psicológica e sequente ação (Russell e Barrett, 1999). Um elemento que define a emoção é a avaliação cognitiva presente na transação entre a pessoa e o objeto.

Um conhecimento científico tal como a inteligência emocional permite ao ser humano treinar as suas competências emocionais com vista a uma vida mais produtiva e bem-sucedida (Matthews, Zeidner e Roberts, 2002).

As emoções ao interagirem com o pensamento, promovem produtividade intelectual (Mayer, Salovey e Caruso, 2004) e a inteligência emocional, ao combinar a emoção com o intelecto invocando o raciocínio com as emoções, afeta a vida do indivíduo de uma forma benéfica e enriquecedora (Ivcevic, Brackett e Mayer, 2007).

Estudos recentes mostram que a inteligência emocional é necessária a todas as profissões e na vida em geral, pois os psiquiatras necessitam dela, tal como os engenheiros, os professores e, apesar de algumas profissões não mostrarem tanto essa necessidade, a inteligência emocional impõe-se como competência de utilidade reconhecida (Flores e Tovar, 2008).

De acordo com Goleman (2001), todas as emoções são, em essência, impulsos ligados à evolução para uma ação imediata, para planejar ações instantâneas que visam lidar com a vida.

Por outro lado, encontramos o humor que é mais disseminado e geral. Este é mais duradouro do que as próprias emoções em si. As emoções são consideradas discretas, focadas numa causa ou objetivo específicas, ligadas a um determinado tipo de ação. O humor, por sua vez, é estudado através de uma abordagem que resume uma variedade diversificada de experiências afetivas (Barsade e Gibson, 2007; Perry-Smith e Coff, 2011).

2.2.2 Modelos e avaliação da inteligência emocional

Em inteligência emocional, o corpo de investigação tem vindo a refinar-se e a evoluir (Dantas e Noronha, 2006) e, apesar da recente expansão, é um dos aspetos da inteligência mais discutidos na atualidade (Woyciekoski e Hutz, 2008). Todavia, por falta de consenso concetual, tem originado uma pluralidade de diferentes instrumentos de medida (Martins, Ramalho e Morin, 2010). Há uma diversidade de instrumentos que se podem considerar aquando da medida de avaliação da inteligência emocional.

Segundo Mayer (1999) e os seus colegas (Mayer, Salovey e Caruso, 2000; Mayer, Dipaolo e Salovey, 1990), a literatura (Petrides e Furnham, 2001; Zeidner, Matthews e Roberts, 2004) distingue dois tipos de modelos de inteligência emocional: o “modelo de capacidades mentais” ou “competências cognitivas emocionais”, que vê a inteligência emocional como a capacidade de processar informação emocional (Mayer, Salovey e Caruso 2000), e o sustentado nos “traços” ou “modelo misto”, que inclui fatores motivacionais e disposições afetivas (Bar-on, 1997; Goleman, 1998; Bar-On e Parker, 2000).

Esta diferença prende-se, essencialmente, com a forma como são desenvolvidas as medições dos construtos. A inteligência emocional baseada nas capacidades mentais é medida com o recurso a testes de máximo desempenho e a inteligência emocional baseada nos traços é medida através de questionários de autoavaliação (Petrides e Furnham, 2001). Apesar desta distinção, de acordo com Pérez, Petrides e Furnham (2005), os investigadores que utilizam diferentes instrumentos para operacionalizar a inteligência emocional assumem estar a medir o mesmo construto.

2.3 Inteligência Emocional e os seus Comportamentos

2.3.1 Automotivação

A motivação é um tema que, nos dias de hoje, tem vindo a ser discutido dentro do contexto organizacional sendo definido como “uma condição necessária à satisfação no trabalho e ao desempenho” (Fonseca, 2009; p.8).

Entender a motivação é um elemento fundamental para os gestores e não só. As análises revelam que os trabalhadores motivados têm um desempenho muito superior em tarefas e desempenho contextual (Klein, Wesson, Hollenbeck e Alge, 1999); têm um compromisso organizacional mais alto; são mais suscetíveis de permanecer numa organização e são propícios a terem níveis de satisfação no trabalho mais elevados (Eby, Freeman, Rush e Lance 1999). Posto isto, pode dizer-se que a automotivação liga diretamente o subconsciente à afetividade.

Baseado no modelo de Goleman (1995), a motivação forma um subcomponente da inteligência emocional. Contudo, outros investigadores rejeitam essa noção, argumentando que estão relacionadas, mas separadas (Mayer e Salovey, 1997; Jordan, Ashkanasy e Hartel 2003).

Tal como Weisinger (2001) refere, automotivação traduz-se na capacidade de iniciar uma tarefa, persistir nela, progredir e ultrapassar todos os obstáculos. Resumidamente, é o que leva uma pessoa a dispendir de energia, com um intuito e objetivo específicos, de modo a atingi-los.

A automotivação está ligada a reações afetivas básicas e disposições comportamentais implícitas, que são inconscientemente despertadas, e leva a preferências

afetivas. Impulsos comportamentais implícitos estão ligados à aprendizagem implícita, a respostas fisiológicas e a comportamentos não verbais (McClelland, Koestner e Weinberger, 1989; Ryan e Deci, 2000; p.104; Pang e Schultheiss, 2005). Goleman (2001) argumenta ainda que, no contexto da inteligência emocional é necessário utilizar o sistema emocional para catalisar todo esse processo e mantê-lo em andamento.

Tal como destaca Weisinger (2001), a motivação é aquilo que leva o indivíduo a dispendir energia numa determinada direção, com um propósito específico e, no contexto da inteligência emocional, motivar-se significa usar o sistema emocional para catalisar todo esse processo e mantê-lo em andamento. A automotivação é um atributo desejável no trabalho, pois um empregado motivado requer menos controlo, tem menos períodos de baixa produtividade e maiores probabilidade de ser dedicado, esforçado e criativo.

Contudo, para Goleman (2001) a motivação é a junção de todos os sentimentos positivos de entusiasmo, cuidado e confiança. Quando se pretendem alcançar os objetivos, torna-se numa vantagem emocional, pois o cuidado e a persistência são fatores de extrema importância na automotivação.

As características da automotivação, segundo Goleman (2001), são:

Tabela 1 - Características da automotivação Goleman (2001)

<u>Capacidade de adiar a satisfação</u>	<u>Otimismo</u>
-Resistência ao impulso para agir;	-Muito parecido com a esperança;
-Indivíduos muito bem aceites socialmente;	-Forte expectativa de tudo em geral;
-Mais eficazes, proativos e assertivos nas suas ações;	-Os otimistas têm confiança em si mesmos
-Mais capacitados para enfrentar frustrações;	-Boa reação ao fracasso
-Menor probabilidade de regredir sob tensão;	

<p style="text-align: center;"><u>Estado de espírito positivo</u></p> <p>-Aumento da capacidade de pensar com flexibilidade e complexidade tornando fácil encontrar soluções para problemas.</p>	<p style="text-align: center;"><u>Capacidade de canalizar a ansiedade</u></p> <p>-Boa preparação para determinada tarefa; -Execução bem sucedida da tarefa.</p>
<p style="text-align: center;"><u>Esperança</u></p> <p>-Desempenha um papel importante na vida, oferecendo uma vantagem em domínios tão diversos como no desempenho pessoal e profissional.</p>	

Ainda como sublinhado por Weisinger (2001), é a confiança que permite às pessoas acreditarem que têm capacidade para executar determinada tarefa; o otimismo é que dá confiança e esperança para encontrar uma solução positiva e é a tenacidade que mantém o foco na tarefa, tal como é o entusiasmo que permite ao indivíduo trabalhar com prazer. Por último, é a resistência que permite começar tudo de novo.

A relação entre inteligência emocional e automotivação é algo que muitos investigadores têm vindo a investigar ao longo das últimas décadas. Através de um estudo realizado recentemente, explorou-se a relação entre inteligência emocional e automotivação de Mayer e Salovey (1997) usando a teoria da motivação por McClelland (1961). Os autores do estudo consideram que “Mayer e Salovey (1997) estão corretos quando referem que a automotivação é uma covariável mas não parte da Inteligência Emocional” (Christie, Jordan, Troth e Lawrence, 2007; p.214). De acordo com os resultados desse mesmo estudo, pode concluir-se que a automotivação “não é um fator de inteligência emocional, mas que está relacionada com a particularidade construção através da regulação da emoção e da avaliação das emoções de outras” (Christie, Jordan, Troth e Lawrence, 2007; p.224).

Ao longo das últimas décadas, tem vindo a ser discutida a possibilidade da inteligência emocional favorecer a criação de um melhor ambiente de trabalho, tanto a nível horizontal, como vertical, dentro da hierarquia organizacional. Tem sido provado o grande impacto que esta tem sobre a motivação, tanto na gestão de *stress*, como no

exercício do trabalho em equipa (Mayer, Salovey e Caruso, 2004; Shipley, Jackson e Segrest, 2010).

Assim sendo, funcionários emocionalmente inteligentes são eficientes o suficiente para diferenciar as emoções, controlá-las e utilizá-las para melhorar o seu desempenho e o dos outros, comparativamente com os colaboradores que possuem capacidades de inteligência emocional inferiores. Do mesmo modo, os funcionários que possuem inteligência emocional mais elevada têm a capacidade de olhar para as suas responsabilidades de forma construtiva, no sentido de aumentar a sua motivação.

A automotivação é algo que não se limita à infância, mas é uma característica importante da natureza humana que afeta o desempenho, o sucesso, a persistência e o bem estar ao longo do tempo.

Segundo Aronson, Wilson e Akert (2002, p.56), “A motivação intrínseca contrasta com a motivação extrínseca (que se refere aos fatores externos) que podem ser medidos em termos monetários, tais como o salário e bônus, entre outros. Por outro lado, a motivação intrínseca refere-se a fatores internos, tais como as opções, a escolha, a perceção da competência, o sucesso individual”.

Desde sempre que os seres humanos são considerados seres ativos, curiosos, brincalhões, engraçados, nos seus estados mais saudáveis, o que pressupõe uma prontidão universal para aprender e explorar, sendo que estes seres humanos não precisam de incentivos externos para fazer qualquer que seja o desafio (Ryan e LaGuardia, 2000). Ainda segundo Ryan e Laguardia (2000, p.254), “Esta tendência motivacional natural é um elemento fundamental no desenvolvimento cognitivo, social, físico uma vez que, é através da ação sobre os seus interesses inerentes que crescem e vão adquirindo conhecimento e competências”.

A parte mais complicada, advem do facto de entender a visão pessoal e como esta se aplica ao plano automotivacional (Harness, 2013). Uma visão pessoal é uma das fontes principais de carisma, o que inspira e motiva os colaboradores a níveis mais altos de comprometimentos e sucesso individual (Bryman, 1992).

Competências Motivacionais

Goleman (1999) evidencia que existem três competências motivacionais que caracterizam os que têm desempenho destacado:

-Realização: o objetivo de melhorar ou ser o melhor;

-Dedicação: a adoção da visão e das metas da organização ou do grupo;

-Iniciativa e Otimismo: competências complementares que mobilizam as pessoas no sentido de aproveitar as oportunidades e habilitá-las a absorver com facilidade os problemas, as dificuldades e os obstáculos.

A realização tem como objetivo melhorar ou atingir um padrão de excelência. Pode dizer-se que pessoas com essa competência são orientadas para os resultados, com forte empenho em atingir objetivos e padrões; estabelecem metas desafiadoras e assumem riscos calculados; perseguem informações visando reduzir a incerteza e encontrar meios de fazer melhor as coisas; aprendem a melhorar seu desempenho.

Como propõe Goleman (1999), a dedicação traduz-se na capacidade de se alinhar e integrar com as metas de um grupo ou organização. Indivíduos com essas características estão preparados para fazer sacrifícios para atingir os objetivos da organização, utilizam os valores essenciais que se requerem para um grupo ao tomar decisões e esclarecerem opções, procurando exaustivamente oportunidades para cumprir a missão proposta pelo grupo.

Por outro lado, a iniciativa e o otimismo demonstram persistência e proatividade. Relativamente à iniciativa, as pessoas que tenham essa competência estão prontas a aproveitar as oportunidades, perseguem metas além do exigido ou esperado por elas, forçam as regras para que o trabalho seja feito, mobilizam as pessoas por meio de esforços empreendedores. Quanto ao otimismo, persistem na procura das metas, atuam a partir da esperança de atingir o êxito sem medo do fracasso, encaram os problemas que vão surgindo como circunstâncias contornáveis e não como deficiências pessoais.

2.3.2 Superação no trabalho

Segundo Licata, Mowen, Harris e Brown (2003), a superação no trabalho define-se como a capacidade que os indivíduos têm em superar os obstáculos para atingir os objetivos relacionados com o trabalho, o que implica uma motivação interna que influencia os comportamentos.

Foi realizado um estudo empírico longitudinal, que revelou que caso se verifiquem mudanças nos trabalhadores, a nível do capital psicológico, será registado um impacto satisfatório no desempenho dos trabalhadores, que não será apenas evidenciado ao nível pessoal, mas também ao nível coletivo (Walumbwa, Luthans, Avey e Oke, 2011). É neste contexto que surge o uso da variável superação no trabalho.

Por outro lado, é importante referir que a resiliência é um fator de personalidade que pertence a quatro componentes que obriga a reunir esforços no sentido de superar obstáculos no local de trabalho, tornando o desempenho criativo (Sweetman, Luthans, Avey e Luthans, 2011).

Tal como Karau e Williams (1993, p.45) realçam, no seguinte exemplo, “Do ponto de vista da superação no trabalho, o aumento do número de agentes de vendas aumenta o nível de concorrência para as empresas entre os agentes, possivelmente resultando num impacto positivo na superação no trabalho”. Uma vez que há um aumento do número dos trabalhadores, poderá ocorrer um esforço adicional por parte dos empregados para conseguir alcançar os seus objetivos pessoais e isto resultar na superação no trabalho.

A inteligência emocional pode ter impacto na superação no trabalho no sentido em que permite às pessoas terem uma visão diferenciada sobre como lidar com os sucessos e fracassos. Uma pessoa que se supera no trabalho, atinge os seus objetivos com mais facilidade do que pessoas que não tentam ou não tenham interesse para tal e que não possuem inteligência emocional.

O autor Luíz de Paiva (2007) refere ainda que o líder deve entender que mesmo que o seu conhecimento seja suficiente para a situação atual, deve manter-se em constante aprendizagem para que consiga superar todos os obstáculos que possa vir a enfrentar e, assim, estimular a sua equipa. Isto não envolve apenas aprendizagem “formal”, mas

também a experiência adquirida no dia a dia. Um líder que se supera no seu ambiente de trabalho torna-se um exemplo e cria uma admiração por parte dos seus colaboradores.

O líder deve mostrar o exemplo, superando-se no trabalho, pois, assim, terá mais probabilidades de ser bem sucedido. À partida, a superação no trabalho deve ser uma das qualidades e competências primárias de um líder para, assim, este mostrar e evidenciar as boas condutas e feitos a exercer. Da superação no trabalho resulta autossatisfação e o reconhecimento por parte de terceiros que poderão seguir o modelo.

Uma decisão de qualidade, mas que não tenha em si a superação dos colaboradores, é inútil, pois ninguém a vai realizar e torná-la em sucesso. Assim “Tanto a qualidade do trabalho como o resultado são essenciais para o sucesso individual. Quando as pessoas têm as informações certas para desenvolver ou desempenhar determinada função, essa pessoa vai produzir todos os seus esforços e superar-se para conseguir atingir o dito sucesso individual” (Harper e Bob, 1995; p.80).

A superação no trabalho pode ser considerada como o esforço complementar desenvolvido pelos colaboradores no contexto organizacional, quando assim o acharem necessário. Esta competência tem uma importância considerável, uma vez que pode levar a um maior sucesso organizacional, pessoal e uma elevada confiança. É uma capacidade que todos devem ter presente, tanto para o dito sucesso pessoal como organizacional.

2.3.3 Criatividade

A criatividade é uma competência com grande relevância e importância, tanto pessoalmente como para as organizações propriamente ditas. Ter a competência da criatividade é uma grande vantagem para as organizações, pois pressupõe algo prático, isto é, que a pessoa tem ideias criativas.

Vários autores encontram-se na incerteza sobre o quê, o como, o porquê e o para quê da necessidade de avaliar a criatividade (Hocevar e Bachelor, 1989; Eysenck, 1994; Plucker, 1999; Runco, 1999; Mayer, 1999; Morais, 2009). Logo, a criatividade não é apenas considerada intrínseca às pessoas, julga-se que ela é parte determinante no dia a dia das pessoas, pois é fundamental em todas as áreas de conhecimento.

Segundo Amabile (2006), a criatividade é a produção de ideias, produtos e procedimentos. Por outro lado, de acordo com Oldham e Cummings (1996), criatividade envolve associar ideias com implicações práticas.

“Um determinante fundamental da criatividade é o estilo pessoal ou preferências individuais no processamento de informações sobre o seu ambiente” (Kozhevnikov, 2007; p. 467).

Pessoas criativas são uma mais valia para qualquer organização, uma vez que a criatividade afeta positivamente o desempenho organizacional. Os funcionários e a criatividade podem, até, encontrar-se no mesmo patamar pois são um ponto de partida para a inovação organizacional bem sucedida (Zhou, 2003; Bassett Jones, 2005) e muitos investigadores concordam que a criatividade é fundamental para garantir uma competitividade e sobrevivência da organização (Cox e Blake, 1991; Gilson, 2008).

A criatividade pode ser considerada uma vantagem competitiva se bem aproveitada. Não é apenas uma propriedade dos “génios”, mas uma competência e hábito que cada um pode desenvolver. Não é sobre onde trabalhamos, é dar a oportunidade a nós próprios de ser criativos (Weiss, 2002). Segundo Politis (2002), trata-se de criar uma cultura de gestão que promove e incentiva a partilha de conhecimentos, criatividade e inovação.

Segundo Deci e Ryan (1987, p.17), as emoções dos outros, como uma parte do ambiente organizacional, pode desempenhar um papel de controlo. “Quando um aspeto informacional é mais saliente, os indivíduos tendem a gerir e mudar o seu ambiente para torná-lo favorável às suas ideias criativas” (Shalley e Gilbson, 2004; p.35). Quando um aspeto de controlo é mais saliente, os funcionários tendem a restringir a produção das suas ideias criativas e evitar situações desfavoráveis.

Por outro lado, uma pessoa criativa que tenha uma mentalidade criativa desenvolve a capacidade de justificar o seu comportamento, o que por sua vez se traduz num comportamento não ético, isto é, o lado escuro da criatividade Gino e Ariely (2012).

“A utilidade e novidade são dois requisitos indissociáveis na comparação da criatividade, pois ideias ou soluções novas podem não ser úteis ou aproveitadas, e soluções

vulgares podem ter utilidade mas serem mundanas. Uma ideia nova que não possua valor potencial é invulgar mas não é criativa” (Zhou e George, 2003; p. 549).

Ao longo de muitos anos, o pensamento divergente foi considerado a chave para a criatividade (Woodman, Sawyer e Griffin, 1993) e nesse sentido, muitas vezes na literatura são considerados sinónimos os termos pensamento divergente e criatividade (Williams, 2004).

O teste de pensamento divergente é um indicador do potencial criativo (Runco e Acar, 2012), que deve ser distinguido do pensamento criativo e não confundido com a criatividade: “O pensamento criativo inclui o estilo de trabalho e o domínio de estratégias, assim como determinado estilo cognitivo conducente à produção de novas ideias” (Amabile, 1996; p. 543). O pensamento divergente pode levar à originalidade mas as pessoas podem ser altamente classificadas em pensamento divergente sem nunca ter desempenhado uma tarefa criativa (Runco e Acar, 2012).

Por outro lado, a originalidade de ideias pode levar a soluções negligenciadas de potencial valor para as pessoas ou organizações. A criatividade implica, por isso, uma solução ou um produto considerado novo e útil. Este fundamento é externo e pertence ao domínio da criação resultando essencialmente de um processo de pensamentos convergentes, especialmente para os resultados criativos (Csikszentmihalyi, 1999).

A inteligência emocional pode desempenhar um papel na informação que pode direcionar os funcionários a pensar e a comportar-se de formas que se ajustam à situação (Fong, 2006). Posto isto, os indivíduos que possuem um alto nível de inteligência emocional são mais propensos a aceitar novas ideias criativas, evitar situações conflituosas procurando, assim, a harmonia e o bem estar de todos, com o entendimento das reações dos seus parceiros. A inteligência emocional pode portanto, ajudar a suscitar ideias criativas (Whitney e Cooper, 1989; Janssen, Vries e Cozijnsen, 1998).

Embora as emoções possam fornecer sinais sobre determinadas situações e contextos, alguns funcionários com baixo nível de inteligência emocional podem mais facilmente perceber e utilizar de forma mais ativa o sinal recebido. Nesse sentido, Salovey e Grewal (2005) sugeriram que a inteligência emocional pode influenciar a criatividade.

As emoções podem ser uma das pistas que os colaboradores considerados criativos podem utilizar para observar as reações dos seus colegas (Fong, 2006).

Ainda segundo outro estudo, a presença de conflitos de grupos (Jehn, 1995; Amason, 1996; Dreu e Weingart, 2003) pode ser útil para aprofundar as características psicológicas das pessoas que não têm por hábito estar em presença de conflitos, com o objetivo de estudar a influência que eles têm sobre a criatividade individual. Um método que pode ser utilizado nesse sentido é o de incentivar reações produtivas face a esses conflitos, além de reduzir as diferenças nas percepções dos colaboradores de uma organização, o que parece possível através da inteligência emocional.

De acordo com a teoria de apoio social e a teoria da aprendizagem social, quando as pessoas reconhecem que têm o apoio dos seus líderes e aprendem com os comportamentos dos modelos que reconhecem como sendo atraentes e autênticos, estes são capazes de atingir a excelência (Hinojosa, Davis, Randolh-Seng e Gardner, 2014).

Há tempos, autores que estudaram a relação entre inteligência emocional, liderança e criatividade, argumentaram que os líderes sentem que a sua inteligência emocional é a principal fonte de liderança para despertar a criatividade dos empregados (George, 2000; Zhou e George, 2003, p.15; Antonakis, Ashkanasy e Dasborough, 2009).

Os membros de uma organização, incluindo líderes nem sempre podem favorecer ideias criativas. Nesta situação, as emoções podem ser uma das pistas que os funcionários criativos podem utilizar para observar as reações dos colegas e supervisores. As emoções podem desempenhar um papel na informação que pode direcionar os funcionários a pensar e a comportar-se de formas que se ajustam à situação (Fong, 2006).

A presença de criatividade e de inovação no local de trabalho é imprescindível. (Breen, 2004; p.75) “A criatividade nos dias de hoje, não tem praticamente nenhuma definição clara mas é uma missão, tanto para os colaboradores como para os líderes. Um líder deve valorizar a criatividade”.

2.3.4 Comprometimento afetivo organizacional

Segundo Kaplan, Sadock e Grebb (1997), o afeto é a experiência observável da emoção, através dos comportamentos, tais como a gesticulação e voz.

“O afeto aglomera um alargado conjunto de sentimentos que as pessoas vão vivenciando e podem traduzir-se em: estados de sentimentos que se têm no momento (humor), e experiências afetivas de curta duração (emoção); traços de sentimentos (disposições afetivas) que são tendências estáveis de se sentir e agir numa determinada direção” (Barsade e Gibson, 2007; Baron, 2008; Davis, 2009; p. 347).

Os diferentes tipos de afetos estão diretamente relacionados com o desempenho, podendo levar a um impacto positivo na organização (Isen, 2002; Amabile, Barsade, Mueller e Staw, 2005; Baron, 2008).

No que toca ao comprometimento organizacional, vários estudos académicos têm dado foco central ao comprometimento afetivo organizacional (Mowday e McDade, 1979; O'Reilly e Chatman, 1986; Allen e Meyer, 1990; McCaul, Hinz e McCaul, 1995; Meyer e Allen, 1997; Wang & Gurthrie 2004; Rego, Souto & Pina, 2007).

O comprometimento afetivo organizacional tem sido estudado exhaustivamente durante as últimas três décadas (Kontoghiorphes e Bryant, 2004). Através da literatura, consegue entender-se que a definição mais frequente é aquela em que o comprometimento organizacional pressupõe uma ligação afetiva, emocional que faz com que os colaboradores sintam que têm um compromisso em relação à organização de que fazem parte e à qual pertencem.

Allen e Meyer (1990) citam autores que desde muito cedo se inserem nesta abordagem do conceito, como Kanter (1968) e Buchanan (1974). Os afetos nas organizações dizem respeito a emoções discretas, tais como a ira, o medo, os desgostos, entre outros, o humor (alegria ou tristeza) e traços disposicionais (Barsade e Gibson, 2007). Por outro lado, o clima organizacional também é considerado um fator importante nesse sentido, ou seja, é um conjunto de atitudes, sentimentos e comportamentos que caracterizam a vida organizacional (Ekvall, 1997).

De acordo com Zeinabadi e Salehi (2011, p.27), “Comprometimento afetivo organizacional é a vontade de exercer um esforço extra para o benefício da organização e um forte desejo de manter a participação na organização”. Basicamente, o comprometimento afetivo organizacional pode ser um preditor de comportamento de cidadania organizacional, como mostram os resultados de Zeinabadi e Salehi (2011), Moorman, Niehoff e Organ (1993), que afirmam que “o comprometimento organizacional afeta diretamente o comportamento ético organizacional.”

Por outro lado, Bartlett e Chen (2001; p. 56) defendem que “grande parte do interesse em comprometimento afetivo organizacional decorre da sequência das consequências positivas sobre o comportamento do empregado e os resultados desejáveis de trabalho considerados como a força motriz por trás do desempenho de uma organização” (Kamarul e Raida, 2003).

Investigações anteriores sugerem que a responsabilidade social pode ter impacto na investigação em ética nos negócios e no comprometimento afetivo organizacional (Bernardi 2003; Bernardi e Guptill 2008). Além disso, outros estudos complementam que encontram uma relação forte entre o clima e o comprometimento afetivo organizacional (Cullen, Parboteeah, & Victor, 2003).

Segundo estudos realizados no âmbito da inteligência emocional e do comportamento afetivo organizacional, foi demonstrado que existe um relação significativa entre as duas, como uma construção sólida. O mesmo estudo revela que colaboradores com inteligência emocional que tenham um comprometimento afetivo organizacional são mais educados. A inteligência emocional está agregada a uma maior satisfação no trabalho, ao aumento da capacidade de lidar com o *stress*, a uma melhor orientação para a mudança e a um comprometimento afetivo organizacional mais forte (Carmeli, 2003; Vakola, Tsaousis e Nikolaou, 2004).

Noutro estudo realizado com a mesma finalidade, de testar a influência da inteligência emocional no comprometimento afetivo organizacional, Shamir, House e Arthur, (1993); Petrides e Furnham (2001); Policiais e Wible (2006) e Pilha (2008), chegaram à conclusão de que os resultados obtidos comprovam esta relação.

À luz das conclusões expostas, os autores sugerem que “a fim de preservar a estabilidade da organização e manter os colaboradores com elevado comprometimento afetivo organizacional e máxima satisfação, os líderes da organização devem ser selecionados entre aqueles que distinguem os pensamentos dos sentimentos, que procuram objetivos ambiciosos e realizáveis, sendo capazes de gerir a sua energia, que não procuram conselhos nem incomodar as pessoas...”.

Por outro lado, Fu e Deshpande (2012; p. 47), afirmam que “...os tipos de clima organizacional têm um impacto positivo sobre o comprometimento afetivo organizacional.”

Assim, “Um sistema de gestão de desempenho é necessário para criar uma ligação direta entre o desempenho dos funcionários e objetivos organizacionais” (Aguinis, 2005; p.93). Posto isto, um sistema de gestão de desempenho mal implementado pode ter efeitos prejudiciais sobre a moral dos colaboradores quando fatores internos como a discriminação, o tratamento injusto dos trabalhadores e a falta de reconhecimento são evidentes na organização (Singh e Twalo, 2015).

Pode portanto dizer-se, que o comprometimento afetivo organizacional é um fonte importante para as organizações, pois é uma forma de reter força de trabalho e trabalhadores dedicados, dispostos a esforçar-se e trabalhar no sentido de fazer avançar a organização e toda a sua envolvente, comprometendo-se e envolvendo-se com ela de forma positiva.

Mishra (2005) desenvolveu um estudo sobre o “Papel do Comprometimento dos trabalhadores na Eficácia Organizacional” e descobriu que os gestores que se sentem comprometidos com a sua organização são significativamente menos propensos a deixar a organização do que as contrapartes que não se sentem comprometidos com a mesma. Além disso, os líderes comprometidos participam muito mais regularmente no trabalho do que os seus trabalhadores menos comprometidos, no entanto, não houve diferença entre o nível de desempenho dos líderes que se sentiam comprometidos com a sua organização.

Os líderes autênticos influenciam positivamente os níveis de comprometimento organizacional por confiar nos seus colaboradores e dar-lhes autoridade suficiente para o desenvolvimento das suas tarefas (Ogilvie, 1986; Kidd e Smewing, 2001).

Alguns estudiosos, tais como Kernis (2003); Gardner, Avolio, Luthans, May e Walumbwa (2005) revelaram que o comportamento do líder incorpora princípios e valores que se propõem alcançar para manter relacionamentos abertos e verdadeiros. É, por isso, provável que quanto maior for o grau de autenticidade do líder percebido pelos funcionários, mais forte será o vínculo emocional que os une.

Segundo Paillé (2009, p.61) “Por ser um relacionamento “transparente”, comportando-se honestamente, e adotando um processamento de informação equilibrado, os líderes autênticos estabelecem intercâmbios de maior qualidade com os seus colaboradores, que por sua vez cria um maior comprometimento afetivo organizacional”.

A pesquisa sugere que a qualidade das trocas entre funcionários e os seus líderes sejam preditivos de resultados de trabalho como no comprometimento afetivo organizacional (Gertsner e Day, 1997).

2.3.5 Comportamento ético

Responsabilidade Social Corporativa, Marketing Social, Responsabilidade Socioambiental, Comportamento Ético, todos são temas que aparecem com frequência em diversos estudos. Cada tema possui conceitos, definições, pressupostos, autores e modelos distintos, contudo todos formam uma única ideia: incorporar a ética às atividades empresariais (Higuchi, 2007).

Segundo Oliveira, Rocha e Pires (2008; p.14), o comportamento ético “segue princípios e padrões que definem a conduta aceitável definida pelo público, órgãos regulamentadores, grupos privados interessados, concorrentes e a própria empresa. A tomada de decisão deve levar em consideração as consequências das suas ações, honrando o direito dos outros, cumprindo deveres e evitando prejudicar os outros”.

Por sua vez, Urdan (2001) argumenta que o estudo do comportamento ético tem sido alvo de grande interesse no ambiente dos negócios e D’Angelo (2003, p. 56) refere

que “A análise dos aspetos éticos nos quais as atividades empresariais estão envolvidas já marcou posição no ambiente académico e empresarial”.

Autores como Passador, Canopf e Passador (2005), Moretti e Figueiredo (2007), Arruda e Pereira (2009) realizaram estudos que comprovam a crescente evolução do tema em alguns jornais e congressos da área de administração.

O tema comportamento ético no ambiente empresarial é definido como o padrão de conduta e de moral no meio organizacional, permitindo a diferença entre o correto e o errado, o aceitável e o inaceitável (Gaski, 1999; Srour, 2000; Ferrell, Fraedrich e Ferrell 2001). Este tema tem sido recorrente em trabalhos académicos e entre profissionais de gestão há, pelo menos, quatro décadas. No meio empresarial, a emergência de códigos de ética nas organizações (Laczniak e Murphy, 1991; Fraedrich, 1996; Creyer, 1997; Wiley, 1997) e a criação de instituições que visam estimular práticas mais éticas e socialmente responsáveis na iniciativa privada ilustram, igualmente, o fortalecimento desta tendência.

O comportamento ético está na estrutura da cultura organizacional, enfatizando os comportamentos observáveis por meio de sistemas e de práticas organizacionais (Treviño, 1990, Weber, 1993; Treviño, Butterfield e Mc Cabe, 1998). O comportamento ético é um subconjunto da cultura organizacional, representando vários sistemas formais (código de ética, liderança, estruturas de autoridade, sistemas de recompensa, formações) e informais (comportamento dos colaboradores, normas éticas), com o objetivo de apoiar ou legitimar a conduta ética do indivíduo na organização (Treviño et al., 1998).

Segundo o autor Rokeach, valores são “como convicções básicas que de um modo específico de conduta é individual ou socialmente preferível a outro” (Rokeach, 1973; p. 286). Os valores estão baseados e assentam no que uma pessoa acredita e acha correto ou errado. Ainda segundo outro autor, com uma opinião similar, define valores pessoais como sendo “objetivos trans-situacionais desejáveis, variando na sua importância, que guiam a forma como os autores sociais escolhem as ações, avaliam as pessoas e justificam essas ações e as suas avaliações”.

“Os valores influenciam a atenção, a percepção e a interpretação das situações” (Schwartz, 1999; p. 286). O mesmo autor desenvolveu uma tipologia de valores que inclui dez tipos diferentes do ponto de vista motivacional. Os valores considerados são: autodeterminação, estimulação, hedonismo, realização, poder, segurança, conformidade, tradição, benevolência e universalismo.

Por outro lado, uma vez que a percepção da conduta ética assenta no entendimento de comportamentos próprios e dos outros e na capacidade de empatia perante os outros, a inteligência emocional encontra-se diretamente relacionada com as percepções relativamente ao sucesso. Ainda segundo Mesmer-Magnus, Viswesvaran, Deshpande e Joseph (2010, p. 36), “É de esperar uma probabilidade menor de que indivíduos emocionalmente inteligentes, sendo eles menos propensos a acreditar que os outros não são éticos e sendo eles também mais éticos, se devam comportar sem ética para alcançar o sucesso”.

“As preocupações éticas na gestão de empresas e de criação de ideias podem ser concentradas em inúmeros textos e casos relatados ao longo dos anos. Contudo, no decorrer das últimas décadas, este tema tornou-se alvo de atenção sem precedentes por parte de estudantes, empresários, políticos e sociedade de uma forma geral” (Almeida, 2010; p. 20). Devido a esta situação, é de elevada pertinência estudar valores humanos no contexto empresarial. Portanto, de acordo com Mesmer-Magnus et al. (2010, p. 35), “uma variável inexplorada com potencial para impactar no comportamento ético e de tomada de decisão é a inteligência emocional”.

A inteligência emocional correlaciona-se com a ética, mas pode também predizer comportamentos antiéticos, na medida em que as percepções desses comportamentos se sustentam na compreensão da origem do comportamento individual e dos outros e nas atribuições de emoções para os comportamentos dos outros, no entendimento e numa gestão emocional (Mesmer-Magnus et al., 2010).

Ainda segundo alguns autores como Singh, Twalo e Filochowski (2015), quando os trabalhadores não são apoiados, estes são obrigados a justificar o seu comportamento antiético. Este comportamento acontece frequentemente quando os colaboradores não são

recompensados ou até quando são ignorados, levando-os a terem determinados comportamentos menos éticos.

Apesar de algumas pesquisas sugerirem que a ética de cada um está correlacionada com a percepção da ética dos outros (Vitell e Devis, 1990; Terpstra, Rozell e Robinson, 1993), é subjacente que os indivíduos emocionalmente inteligentes são mais sensíveis em entender os comportamentos dos outros, éticos e antiéticos do que os indivíduos que tenham baixos níveis de inteligência emocional (Mesmer-Magnus et al., 2010).

Joseph e Deshpande (2009, p.564) constataram que “o reconhecimento das emoções (uma das faceta de inteligência emocional) tem impacto no comportamento ético das pessoas”, segundo um estudo realizado nos Estados Unidos. Ainda através do mesmo estudo, a variável inteligência emocional não foi utilizada de uma forma geral mas apenas uma das facetas da inteligência emocional, nomeadamente a do reconhecimento das emoções. A conclusão retirada foi a de que as empresas precisam de contratar e promover os funcionários que tenham propensão para regular as suas emoções, pois esses funcionários têm a capacidade de autorreflexão, adotando a mudar, e controlar os seus impulsos.

2.4 Liderança Autêntica e Sucesso Individual

2.4.1 Liderança autêntica

Nas organizações a liderança é vista e valorizada por todas as partes interessadas como um elemento de vantagem competitiva e diferenciadora com um forte impacto no alcance das metas, através da transmissão da motivação nos seus funcionários (Silva e Torres, 2010). No entanto, “devido a grandes problemas associados aos líderes inescrupulosos de empresas, que eram respeitadas no passado, surge a necessidade de novas teorias, tais como a liderança autêntica, que são baseados no caráter moral do líder, preocupação com os outros e da coerência entre valores e ações éticas” (Shahid, 2010; p.56).

A liderança tem sido considerada como o fator mais importante no sucesso ou fracasso da organização (Bass, 1990). Muita pesquisa tem sido efetuada nesse sentido para identificar os determinantes da liderança eficaz (Yukl, 1998). Um bom relacionamento

entre líderes e colaboradores é essencial para promover um bom ambiente organizacional, pois um dos principais desafios para as organizações passa por reter os que têm melhores competências num ambiente de negócios altamente competitivo. Como tal, alguns autores, tais como Nazari e Emani (2012, p. 445), sugerem a “necessidade de se concentrar em liderança autêntica como uma construção de raiz subjacente a toda as formas positivas de liderança e o seu desenvolvimento”.

Apesar da pesquisa em liderança autêntica ser recente, vários estudos se evidenciam (Gardner et al, 2005; Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing e Peterson, 2008; Walumbwa, Wang, Wang, Schaubroeck e Avolio, 2010; Wong, Laschinger & Cummings, 2010; Rego, Vitória, Magalhães, Ribeiro e Cunha, 2013; Alok, 2014). Estes autores procuram entender melhor esta questão, o seu impacto nas organizações e qual o impacto na vida dos seus colaboradores.

Tal como já referido, a liderança autêntica é de extrema importância nas organizações daí ser apoiada, uma vez que ajuda os colaboradores a comprometerem-se com o trabalho, promovendo assim um ambiente que suporta todos os líderes e os seus colaboradores (George, 2003; Avolio e Gardner, 2005).

Presentemente, constata-se que as organizações têm tido maior foco sobre a inteligência emocional dos seus gestores, uma vez que os seus níveis têm impacto na performance organizacional, e apesar de ser um domínio controverso, o seu impacto no seio organizacional tem vindo a validar este conceito (Gondal e Husain, 2013).

A liderança está constantemente presente na vida das pessoas, tanto a nível pessoal como profissional. A liderança é, antes de mais, a capacidade do líder fazer-se seguir, influenciando e motivando, permitindo assim que outros possam contribuir para o bom funcionamento e sucesso das organizações a que pertencem.

Pode portanto afirmar-se que um dos principais fatores que traduzem o ambiente de trabalho é a liderança. Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans e May (2004) sugerem que os líderes autênticos são capazes de aumentar o número de seguidores e promover atitudes de trabalho, tais como o compromisso e a satisfação no trabalho, o que leva a níveis mais elevados de esforços e a um desempenho extra no trabalho.

Mais do que nunca, os líderes exigem competências adequadas de aprendizagem integrada no trabalho de forma a processar e gerir de forma inteligente as emoções no local de trabalho (Singh e Dali, 2014; p. 1213).

A diferença entre os líderes e não-líderes continua a ser uma fonte de desacordo e de controvérsia no domínio da liderança Herbst, Maree e Sibanda (2006, p. 592-612). Zaccaro, Kemp and Bader (2004) sugerem que líderes eficazes diferem dos líderes menos eficazes num certo número de atributos e que estas diferenças contribuem de forma significativa para a sua eficácia como líderes. Estes concluem que: "traços de líder contribuem significativamente para a previsão da eficácia do líder, surgimento do líder e progresso do líder" (Zaccaro et al., 2004; p. 119).

Contudo, Goleman (1998, p.132) argumentou que "...as habilidades e capacidades que serão necessário pelos líderes no futuro serão radicalmente diferentes dos valorizados hoje".

Estudos realizados mostram que os resultados devem contribuir para argumentar que a liderança autêntica não é simplesmente uma teoria a ser considerada apenas no contexto académico, mas também deve ser considerada pelas empresas, especialmente no que toca à introdução de ações corretivas para este tipo de liderança, melhorando assim toda a envolvente e a performance associada à mesma. O processo individual e organizacional da liderança autêntica combina uma pluralidade de capacidades dos líderes e um contexto organizacional altamente desenvolvido (Luthans e Avolio, 2003).

A literatura revela que a maioria dos investigadores académicos tem considerado as dimensões seguintes: (1) a autoconsciência refere-se a uma compreensão mais profunda das suas próprias forças e fraquezas e a natureza multifacetada da autoconsciência; (Walumbwa et al., 2008); (2) a transparência relacional - "manifesta-se em comportamentos para partilhar informações, pensamentos e sentimentos reais em interação interpessoal, evitando expressões emocionais inadequados" (Avolio et al., 2004; p.65); (3) a internalizada perspectiva moral - descreve o facto de que o líder é direcionado por princípios de atitude moral e age de acordo com eles, em detrimento das pressões de grupos, organizações ou pressões da sociedade (Gardner et al, 2005; Walumbwa et al., 2008); e (4) o processamento equilibrado - refere-se ao grau em que o líder analisa de

forma objetiva todas as informações pertinentes antes de tomar uma decisão (Kernis, 2003; Walumbwa et al., 2008).

Entender e conhecer os seus colaboradores deveria ser um princípio visto como prioridade para as organizações e líderes das mesmas. Conhecendo os colaboradores, mais facilmente se consegue fazer uma análise e atuar consoante as circunstâncias.

A automotivação é uma competência que poucas pessoas possuem mas que deve ser reconhecida e valorizada, os líderes devem respeitar, aceitar ou pelos menos ouvir as propostas das pessoas com quem colaboram para um melhor entendimento, ambiente organizacional e motivação. Um líder tem que ter determinadas competências e a automotivação é uma delas. Se, por ventura, for um obstáculo às atitudes e ideias dos seus parceiros, estes poderão perder a motivação e criar um mau estar no seio da organização. Um líder automotivado tem mais impacto e consegue obter melhores resultados, conseguindo motivar os seus colaboradores da mesma forma.

O líder codifica e desenvolve uma compreensão do “autoconceito” moral através das experiências e ao longo da vida, da compreensão adquirida com o conhecimento dos costumes e, em seguida, exhibe o comportamento moral em conformidade. Isso faz com que a relação entre o líder e o ambiente seja clara, mas os líderes influenciam as atitudes e os comportamentos dos seguidores (Bandura, 2001).

Os líderes são obrigados a estabelecer um exemplo moral para os membros da organização e para determinar essas atividades organizacionais que podem ser prejudiciais para os valores da sociedade em geral (Aronson, 2001).

Investigadores mencionam outras virtudes de líderes com comportamentos éticos decentes, tais como a integridade, a determinação, a justiça, a honestidade, a humildade, a tolerância, o entusiasmo, a coragem e a responsabilidade (Solomon, 1999; Guillen e Gonzalez, 2001). Para além do mais, o líder influencia os seus colaboradores, alterando as suas formas de ver e pensar através de um comportamento idealizado (carisma), de inspiração, de estímulo intelectual, de consideração individualizada, de serviço e ainda observando o seu desenvolvimento.

As pessoas que assumem responsabilidades de liderança são associadas a um melhor desempenho em relação a pessoas que não tenham responsabilidades de liderança. Depois de testada esta relação, chegou-se à conclusão de que há uma ligação entre as duas variáveis (Day, Hock-Peng, Sin, Chen e Tina, 2004).

Bass (1990) foi um dos primeiros a realçar a importância da inteligência emocional na liderança. Esse pensamento foi seguido por Dasborough (2006) que argumenta que a capacidade dos líderes de entenderem e gerirem as emoções é fundamental para a sua eficácia.

“Líderes com elevada inteligência emocional, ajudam as organizações a criar e manter vantagens competitivas através do aumento de performance, melhorando a inovação e o uso dos seus recursos, criando laços de confiança, trabalho de equipa e motivação” (Goleman, 2000; p.79).

Por outro lado, os líderes devem ainda desenvolver a sua inteligência emocional pois, segundo Singh e Dali (2014; p.1215) “pode capacitá-los para gerir as suas respostas emocionais para os desafios que têm que enfrentar, garantindo que os seus sentimentos sejam expressos de forma adequada e eficaz para promover relações de colaboração nas sua organizações.”

Zaccaro et al. (2004, p.116) realçam que "porque as emoções são autoinformação essencial, a sua apreciação exata é fundamental para a autorregulação eficaz no contexto da liderança". As emoções transmitem informações sobre as relações e, portanto, as pessoas com uma alta inteligência emocional podem ser socialmente mais eficazes do que outros em certos aspetos (Mayer, Salovey e Caruso, 2000; p. 396).

Ainda segundo um estudo desenvolvido por diversos autores, a inteligência emocional é um fator determinante na liderança autêntica, tanto a nível de comportamento, como de práticas e valores. Muitos estudos encontram efeitos positivos da inteligência emocional sobre a liderança (Wolff e Druskat, 2002; Higgs e Aitken, 2003; Hayashi, 2005).

No que respeita aos líderes autênticos, no caso específico de ser professor, estudos demonstram que se os docentes tiverem níveis de inteligência emocional elevados, as

atitudes são positivas e o desempenho acadêmico dos alunos é melhor. Para além disso, a inteligência emocional influencia positivamente o desempenho de líderes autênticos (Hartley, 2004; Cook, 2006; Heiken, 2007).

Acredita-se na teoria de que as emoções desempenham um papel importante na liderança autêntica. De acordo com o autor Graves (1999, p. 20) “Os líderes bem sucedidos exigem mais do que a inteligência emocional apenas, eles necessitam de usar as emoções de forma inteligente”. Para além disso, James McGregor Burns Cooper e Sawaf (1997, p. 25) defendia que “os líderes e gestores devem operar pelo tato e *feedback*”.

Comportamento do líder

Uma liderança de suporte compreende as necessidades e sentimentos dos colaboradores, reconhece um bom trabalho, permite um desenvolvimento das competências individuais e fornece *feedback* positivo e informacional (Cummings e Oldham, 1997). Esta liderança e monitorização positiva encoraja a colaboração e comunicação e faz aumentar as componentes da criatividade (Amabile, 1996).

A troca de informação faz aumentar a comunicação e a abordagem dos problemas por diferentes prismas, o que, por sua vez, faz aumentar o conhecimento relevante do domínio e a satisfação e motivação na tarefa (Amabile, 1996).

Os estudos relativos à influência do comportamento dos líderes na criatividade exploram o tipo de controlo e monitorização que os líderes exercem sobre os encarregados e o grau de participação e envolvimento dos empregados (Redmond, Mumford e Tech, 1993; Cummings e Oldham, 1997; Shin e Zhou, 2003; Amabile, Schatzel, Moneta & Kramer, 2004; Choi, 2004; Tierney e Farmer, 2004; Tierney, 2008).

2.4.2 Sucesso individual

De acordo com Maximiano (2008), as organizações são sistemas de pessoas orientadas para a coordenação planeada de atividades, com vista à execução de objetivos comuns, mediante uma hierarquia de responsabilidade e de divisão de trabalho.

Por outro lado, Catanante (2000) argumenta que o sucesso no contexto organizacional é a combinação de uma série de competências pessoais expressas

adequadamente. Logo, defende que o uso das emoções no contexto organizacional é um componente importante para a ascensão profissional desde que estas sejam utilizadas de forma coerente e precisa.

Para Goleman (2001, p. 237) “Se temos uma carreira (ou casamento) que não está em harmonia com os nossos valores, e conseqüentemente, com as nossas emoções, então, seremos frustrados profissionalmente (ou pessoalmente), iremos sentir-nos magoados, e nunca conseguiremos alcançar sucesso profissional (ou individual)”. Uma vez que as nossas emoções “atrapalham” ou aumentam a nossa capacidade de pensar e de fazer planos, de tentar atingir objetivos fixados previamente, solucionar problemas ou outras dificuldades, elas definem os limites do nosso poder em usar as nossas capacidades e habilidades e assim, definem o modo como nos saímos na vida.

Acrescente-se que Goleman (2001) argumenta que na medida em que somos motivados por sentimentos de entusiasmo e prazer no que fazemos – ou mesmo por um grau de ansiedade – esses sentimentos nos levam ao sucesso individual.

O sucesso individual é, muitas vezes, relacionado e confundido com a performance individual. O desempenho no trabalho refere-se ao grau com que uma pessoa executa bem o seu trabalho. A performance é um critério extremamente importante que se relaciona com os resultados e com o sucesso organizacional para além do individual. Entre as teorias desenvolvidas sobre o desempenho no trabalho que, advêm da pesquisa de Campbell e seus colegas (1988), Estes descrevem o desempenho no trabalho como uma variável de nível individual. Isto é, o desempenho é o comportamento da pessoa e algo que um único indivíduo faz. O desempenho não são os resultados, mas sim o resultado do desempenho de um indivíduo, isto é, o sucesso individual.

Geralmente, os recursos humanos servem para avaliar e analisar o rendimento ou desempenho no trabalho, dos colaboradores (Case e Katz, 1991; Evans, Oates e Schwab, 1992; Norton, Lindrooth e Ennett, 1998; Gaviria e Raphael 2001; McEwan, 2003; Mossholder, Richardson e Settoon, 2011). Assim, “O sucesso individual pode variar consoante o ambiente de trabalho em que se está inserido. Isto é, o sucesso individual também pode ser definido como o grau em que um indivíduo se adapta a mudanças na

função de trabalho, ou no próprio ambiente em que se insere” (Griffin, Neal e Parker, 2007; p. 331).

O sucesso na carreira é definido como a “realização de resultados relacionados com o trabalho desejáveis em qualquer ponto de experiências de trabalho de uma pessoa ao longo do tempo” Arthur, Khapova e Wilderom (2005, p.179). É fundamental uma pessoa sentir que tem sucesso para o bom funcionamento e operacionalização das tarefas e trabalhos que está a desenvolver.

Investigações realizadas sobre o sucesso individual (na carreira) revelam que “é muito importante tanto para o indivíduo como para a organização” Supangco, (2010, p.114). Para os indivíduos que gastam cerca de um terço do seu tempo no trabalho, o sucesso individual é uma expectativa lógica. Por outro lado, para as organizações, a obtenção de sucesso individual dos colaboradores implica que tenham alcançado os objetivos organizacionais e, portanto, pode ser aproveitado como uma vantagem competitiva sustentada.

A definição do sucesso individual é referida na literatura como “a experiência de alcançar os objetivos que são pessoalmente significativos para o indivíduo, ao invés do que as estabelecidas pelos pais, colegas, organizações ou sociedade” (Mirvis e Hall, 1994; p.366). De acordo com esta definição, todos os trabalhadores têm carreiras, cada uma das quais pode ser visto como bem-sucedida, de uma forma ou outra. A inteligência emocional é capaz de prever o bom desempenho no trabalho (Van Rooy e Viswesvaran, 2004), particularmente em trabalhos que envolvam elevados níveis emocionais (Joseph e Newsman, 2010).

O sucesso individual cria um bem-estar intrínseco e particular. Todos querem atingi-lo e a organização a que pertencem tem de zelar para atingir esse fim.

2.5 Conclusão

Ao longo dos últimos anos, muitos estudos sobre inteligência emocional têm vindo a ser desenvolvidos e discutidos. Para além da inteligência emocional propriamente dita, muitos estudos associados a esta relacionando-a com outras possíveis variáveis, têm sido alvo de estudo e especial atenção. Como vimos ao longo da revisão da literatura, a

inteligência emocional tem sido estudada e relacionada com múltiplas variáveis desde a automotivação ao sucesso individual (neste caso).

No entanto, apesar desta pluralidade de estudos empíricos, no mundo organizacional, estes termos começam a ser uma preocupação positiva para as organizações. Cada vez mais, vivemos num mundo globalizado e competitivo, estes fatores podem ser elementos diferenciadores, daí muitos se preocuparem na procura destes mesmos elementos.

A liderança autêntica é cada vez mais importante, no sentido em que os trabalhadores precisam de líderes que procuram entender os seus colaboradores de forma a contribuir de forma positiva, tanto para a empresa como para os colaboradores.

Na verdade, o impacto da inteligência emocional na liderança tem sido um tema explorado por uma pluralidade de investigadores, nomeadamente: Barling e Kelloway, 2000; Sivanathan e Fekken, 2002; Gardner e Stough, 2002; Dulewicz, Young & Dulewicz, 2005; Barbuto e Burbach, 2006 que deram ênfase ao significado de inteligência emocional no contexto organizacional.

Capítulo III - Quadro Conceitual e Metodológico

3.1 Introdução

Após a realização da revisão literária acerca das variáveis: Inteligência Emocional, Automotivação, Superação no Trabalho, Criatividade, Comportamento Afetivo Organizacional, Comportamento Ético, Liderança Autêntica e Sucesso Individual, procedeu-se à realização do modelo conceitual, onde estão incorporadas todas as variáveis estudadas.

Como tal, este capítulo inicia-se com a apresentação do modelo conceitual, assim como as hipóteses que derivam do mesmo a serem estudadas e analisadas posteriormente, com base no modelo e na revisão literária citada no capítulo anterior.

3.2 Modelo Conceitual de Investigação

O modelo conceitual foi desenvolvido e serve como uma ferramenta utilizada para ajudar a encontrar uma resposta ao problema de investigação e objetivos da pesquisa. Uma diversidade de autores suger que uma pesquisa tenha origem no problema (Lakatos e Markoni, 2003).

O modelo conceitual proposto abaixo resulta da revisão literária, sendo que os critérios de seleção considerados foram os seguintes:

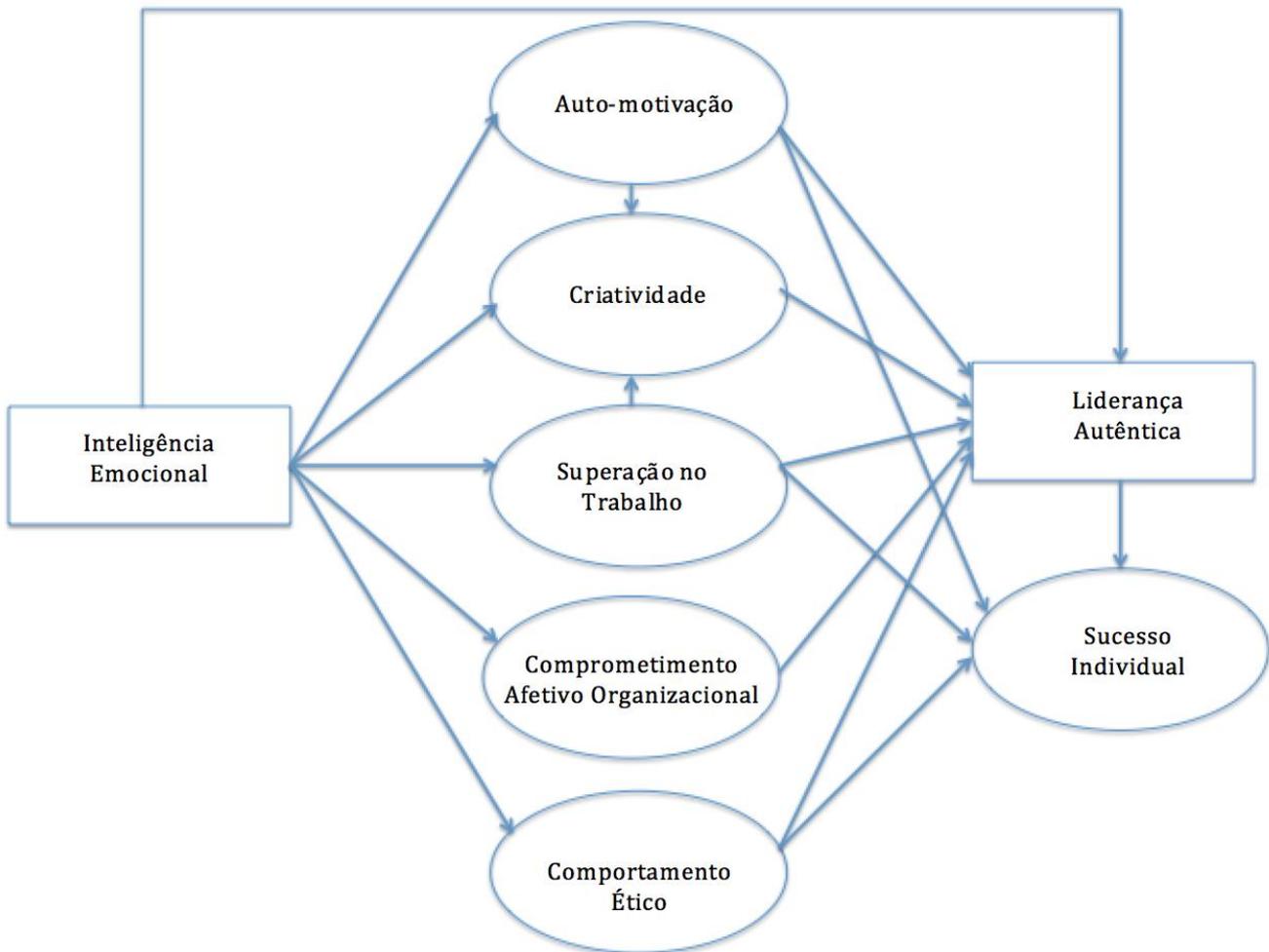
1. Entendimento e importância dos estudos desenvolvidos por outros autores;
2. Redescoberta de resultados;
3. Pertinência do estudo em causa.

Este modelo é composto pela sua variável principal: Inteligência Emocional, seguido das suas variáveis mediadoras a saber, Automotivação, Superação no Trabalho, Criatividade, Comprometimento Afetivo Organizacional, Comportamento Ético. É ainda constituído pela sua variável consequente: Liderança Autêntica que por sua vez tem impacto no Sucesso Individual.

Após a construção do modelo, foram criadas e definidas as hipóteses a serem testadas. Os construtos têm como apoio um questionário que foi desenvolvido ao longo da investigação.

Posto isto, desenhou-se o seguinte modelo concetual, interligando as variáveis em estudo, de forma a obter resultados consistentes de dependência e interdependência entre os diferentes construtos.

Figura 1- Modelo concetual



Este modelo concetual foi baseado nos modelos e estudos de diversos autores. Barling e Kelloway, 2000; Sivanathan e Fekken, 2002; Gardner e Stough, 2002; Dulewicz, 2005; Barbuto e Burbach, 2006 estudaram o impacto da inteligência emocional na liderança e deram ênfase ao significado de inteligência emocional no contexto organizacional.

3.3 Levantamento de Hipóteses

A partir do desenho do modelo conceitual é possível determinar hipoteticamente as relações existentes entre as variáveis, isto é, proceder-se ao levantamento de hipóteses. As mesmas foram definidas por Richardson (1985, p.49), como “as soluções previamente selecionadas do problema de pesquisa”. Segundo Lakatos e Markoni (2003, p.126), “o conceito de hipótese, com base na concepção de diversos autores, é um enunciado geral de relações entre variáveis”, Lakatos e Markoni (2003, p.126), formulado como uma solução provisória de determinada questão, apresentando um caráter ou explicativo ou preditivo; compatível com o conhecimento científico e que revele consistência lógica, passível de verificações empíricas nas suas consequências.

- Inteligência Emocional e Automotivação

De acordo com Lanser (2000, p. 254), “através dos aspetos positivos e negativos do ambiente laboral, é possível compreender que a motivação é um fator essencial para uma pessoa emocionalmente inteligente”. Um estudo realizado por Wong e Law (2002) provou que a inteligência emocional dos trabalhadores influenciava a sua satisfação, motivação no trabalho e desempenho.

Ainda de acordo com Mayer, Salovey e Caruso (2004, p. 209), os indivíduos com uma elevada inteligência emocional podem ser mais hábeis para motivar as pessoas para atingir metas, objetivos e missões.

Por outro lado, existem autores que apoiam a ideia de que a inteligência emocional aumenta a confiança (Offermann, Bailey, Vasilopoulos, Seal e Sass, 2004), a motivação (Dulewicz e Higgs, 1999), a satisfação no trabalho (Wong e Law, 2002) e o desempenho no trabalho (Barling et al., 2000).

Posto isto, a hipótese de investigação que se formula é:

H1: A Inteligência Emocional influencia positivamente a Automotivação

- Inteligência Emocional e Criatividade

Uma pesquisa realizada sobre o impacto da inteligência emocional na criatividade revelou que as consequências de estratégias emocionais no trabalho incidem sobre o *stress*

no trabalho, a satisfação no trabalho e o desempenho do serviço (Diefendorff, Croyle e Gosserand, 2005; Beal, Trougakos, Weiss e Green, 2006; Johnson e Spector, 2007; Groth, Hennig-Thurau e Walsh, 2009). Sem atender à criatividade, implementaram uma teoria cognitiva de recursos, de forma a analisar os diferentes efeitos da implementação de estratégias emocionais no trabalho, na vertente da criatividade, para assim conseguir testar tais efeitos. Os resultados mostram que a relação do lado emocional afeta positivamente a criatividade dos colaboradores.

Posto isto, a hipótese de investigação que se formula é:

H2: A Inteligência Emocional tem um impacto positivo na Criatividade

- Inteligência Emocional e Superação no Trabalho

Esta relação ainda não testada na literatura encontra amplo suporte em diversos trabalhos, demonstrando que pessoas com maior inteligência emocional estão mais predispostas a entregar-se ao trabalho e a realizarem-no com ânimo reforçado e alcançar uma melhor performance individual.

Segundo Schutte e Kernbach (2005, p. 203), “uma boa comunicação é um fator que afeta a satisfação no trabalho e a superação no trabalho”. Diversos investigadores da área de recursos humanos tentaram chegar a conclusões sobre o tema da inteligência emocional ligada a outras áreas como a comunicação, a satisfação no trabalho e a confiança no trabalho, entre outras.

O líder tem que ter uma inteligência emocional elevada para incluir a motivação intrínseca e extrínseca. Desta forma, contribuirá para a satisfação no trabalho, para o desempenho individual e para aumentar a atenção de cada colaborador conseguindo, desta forma, a superação no trabalho. Boyatzis e Sala (2004, p. 76) relataram que “os participantes que mostraram ter uma inteligência emocional mais alta revelaram ter maior satisfação no trabalho, pelo que se superaram mais no contexto de trabalho”.

Assim sendo, a hipótese que se formula é:

H3: A Inteligência Emocional tem um impacto positivo na Superação no Trabalho

- Inteligência Emocional e Comprometimento Afetivo Organizacional

Ainda são poucos os estudos que mostram a relação entre a inteligência emocional e o comprometimento afetivo organizacional, daí Dulewicz e Higgs (2000) sugerirem que há necessidade de uma exploração, pesquisa mais rigorosa à volta do tema, para apoiar o interesse e a utilidade da inteligência emocional no contexto organizacional e pessoal. Com o estudo, concluíram que, sem uma boa compreensão da relação entre satisfação no trabalho e comprometimento organizacional, entre a inteligência emocional e as variáveis referidas, seja qual for a intervenção, esta é feita no sentido de melhorar o comprometimento afetivo organizacional para, assim, as organizações conseguirem atingir os resultados esperados.

Posto isto, a hipótese de investigação que se formula é:

H4: A Inteligência Emocional influencia positivamente o Comprometimento Afetivo Organizacional

- Inteligência Emocional e Comportamento Ético

Nos últimos anos, foram realizados poucos estudos sobre o impacto da inteligência emocional no comportamento ético.

Enquanto que a maior parte dos estudos realizados tem utilizado uma medida global de inteligência emocional, muito poucos têm olhado para o seu impacto de uma forma multifacetada. Angelidis e Ibrahim (2011) demonstraram uma forte relação entre inteligência emocional e comportamento ético.

A inteligência emocional, o mérito subjacente à avaliação, o uso e regulação das emoções (Davies, Stankov & Roberts, 1998) são essenciais na consciência, atitude e comportamento ético uma vez que “existem cada vez mais provas de que as posições éticas fundamentais que tomamos na vida decorrem de capacidades emocionais” (Goleman, 1995; p. 20).

Posto isto, a hipótese de investigação que se formula é:

H5: A Inteligência Emocional influencia positivamente o Comportamento Ético

- Automotivação e Criatividade

Segundo Schawlow (1982), a criatividade destaca a importância da automotivação: a vontade e a motivação para trabalhar em algo porque é interessante, envolvente, emocionante, gratificante ou pessoalmente desafiador.

“Há grandes evidências de que as pessoas são mais criativas quando são automotivadas, ao contrário das pessoas automotivadas extrinsecamente pela avaliação, a vigilância, a concorrência com seus pares, dita dos superiores, ou a promessa de recompensas” (Amabile, 1997; p.48).

Uma pesquisa realizada sobre a automotivação, levou à conclusão de que: esta influencia positivamente a criatividade. Por outro lado, a motivação extrínseca, se controlada pode ser prejudicial. Contudo, se esta não for controlada, pode ser favorável, particularmente se os níveis da automotivação forem elevados.

H6: A Automotivação tem impacto positivo na Criatividade

- Automotivação e Liderança Autêntica

“Líderes de topo, poderiam ser melhores elementos motivadores das suas equipas se eles fossem capazes de distinguir indivíduos intrinsecamente motivados (usando processos de emoção ativos como o fornecimento de um desafio ou conquista encorajadora), em contrapartida dos que são motivados de forma mais explícita (que estabelecem recompensas específicas ligadas aos resultados de desempenho)” (Jordan e Lawrence, 2009; p. 104).

Morhart, Herzog e Tomczak (2009; p. 122) propuseram um modelo ainda mais detalhado sobre a relação entre liderança autêntica e automotivação, revelando “uma influência positiva da automotivação sobre a liderança autêntica”. O conceito fundamental que está na "fonte de motivação" é interno aos indivíduos (Kaufmann, Cajthaml e Meier, 2007). Empresas voltadas para a motivação intrínseca servem o bem comum.

Posto isto, a hipótese de investigação que se formula é:

H7: A Automotivação tem impacto positivo na Liderança Autêntica

- Automotivação e Sucesso Individual

A automotivação como preditor do sucesso individual é fortemente apoiada por investigações, algumas nas áreas do desporto, por exemplo, (Catley e Duda, 1997; Callahan, Brownlee, Brtek e Tosi, 2003) mas também em contextos académicos (Lin, McKeachie e Kim, 2003; Vansteenkiste, Simons, Lens, Sheldon e Deci, 2004; Wang, 2004).

Autores como Mary (2010) concluíram que a automotivação tem impacto no sucesso individual, revelando um estudo que provou o efeito da automotivação sobre o desempenho dos professores. O mesmo estudo revelou que existia uma relação positiva entre automotivação e sucesso individual demonstrando que uma elevada automotivação aumenta o sucesso individual.

Segundo Valério (2012, p.123) “A importância da automotivação no sucesso individual desempenha um papel crucial.”

Posto isto, a hipótese de investigação que se formula é:

H8: A Automotivação tem impacto positivo no Sucesso Individual

- Criatividade e Liderança Autêntica

A criatividade pode ser alvo de conflitos com colegas e supervisores para quem sugere ideias, uma vez que pode haver oposições às mudanças (Janssen, Van de Vliert e West, 2004; p.15). Posto isto, a liderança desempenha um papel fundamental para aumentar a criatividade dos funcionários.

Um estudo revelou que a liderança autêntica e a criatividade estão relacionados entre si. A relação entre criatividade e liderança tornou-se num tema relevante para Malcom Knowles que investigou uma nova entidade, que ele denominou de Liderança Criativa. Knowles (1990, p.179) afirmou que “os líderes criativos estimulam e premeiam a criatividade, exemplificam a criatividade no seu próprio comportamento, e proporcionam um ambiente que incentiva e premia a criatividade nos outros”.

Posto isto, a hipótese de investigação que se formula é:

H9: A Criatividade tem um impacto positivo na Liderança Autêntica

- Superação no Trabalho e Liderança Autêntica

Avolio (2004) sugere que os líderes autênticos são capazes de aprimorar atitudes de trabalho tais como o compromisso e a superação no trabalho, que em seguida leva a níveis mais elevados de esforço e desempenho extra no trabalho. No entanto, porque o trabalho sobre liderança autêntica se encontra "nos primeiros estágios de desenvolvimento" (Avolio et al., 2009; p. 424), evidências empíricas sobre os resultados da liderança autêntica e em particular sobre o processo pelo qual ele alcança os efeitos postulados ainda são escassas.

De acordo com Luíz de Paiva (2007), o líder que se concentra apenas num lado do problema terá muitas dificuldades. É importante aprender a ver diversas perspectivas da situação, uma vez que a solução pode ser mais simples do que imagina. O que significa que, superando-se na sua tarefa e no seu foco, terá mais sucesso do que se ficar concentrado apenas no lado negativo. O líder tem que se superar em todas as suas atividades.

Posto isto, a hipótese de investigação que se formula é:

H10: A Superação no Trabalho tem impacto positivo na Liderança Autêntica

- Superação no trabalho e Sucesso Individual

Esta relação ainda não testada na literatura encontra amplo suporte em diversos trabalhos demonstrando que pessoas que se superam no trabalho estão mais predispostas ao sucesso individual do que pessoas que não se superem no trabalho.

Autores como Ann e Bob Harper (1995, p.80) constataram que "Fazer ligações com organizações que tenham hierarquias definidas em modelos de alto desempenho, é fundamental para o sucesso individual dos colaboradores, até mesmo para a sobrevivência no ambiente competitivo dos dias de hoje".

Ainda segundo os mesmos autores, “uma boa decisão tem dois componentes: qualidade e compromisso. A decisão de qualidade leva em conta os fatores relevantes e traz os frutos desejados para os colaboradores” (Harper, 1995). O segundo elemento de uma boa decisão é que, além de ter qualidade, também compreende o compromisso das pessoas que se vão superando para o realizar.

Posto isto, a hipótese de investigação que se formula é:

H11: A Superação no Trabalho tem impacto positivo no Sucesso Individual

- Superação no trabalho e Criatividade

Esta relação ainda não testada na literatura encontra amplo suporte em diversos trabalhos demonstrando que pessoas que se superam no trabalho são mais criativas do que pessoas que não se superem no trabalho.

Segundo Amabile (1997), na maior parte das vezes, o sucesso está intimamente ligado à paixão pelo seu trabalho e criatividade. Embora existam componentes capazes de determinar o que uma pessoa é capaz de realizar ou desempenhar em determinadas áreas, estas componentes (motivação/superação no trabalho) são essenciais na determinação do que a pessoa vai fazer: “A criatividade desempenha um papel fundamental e essencial nos desafios no trabalho pois, estimula-os” (Amabile, 1997; p.39).

H12: A Superação no Trabalho influencia positivamente a Criatividade

- Comprometimento Afetivo Organizacional e Liderança Autêntica

Segundo, Jensen e Fuller (2003) Jensen e Murphy (2004), os líderes têm que guiar os seus colaboradores, no sentido de os acompanharem, de estes criarem uma relação com a organização. Na verdade, exige uma flexibilidade cognitiva e uma capacidade de adaptação às mudanças.

Um líder autêntico é capaz de criar a atitude certa dos funcionários, que incluem a satisfação no trabalho e o comprometimento afetivo organizacional que pode levar ao alto desempenho no trabalho (Avolio, et al., 2004). Um líder que tenha essa capacidade e que consiga ser seguido no sentido de criar um comprometimento afetivo organizacional é

um líder de sucesso. O líder é parte integrante do afeto que os colaboradores possam ter para com a organização em que se inserem se o próprio líder se sentir ligado afetivamente será mais fácil os outros o serem também.

A liderança autêntica está positivamente relacionada com o compromisso do empregado com a organização, incluindo a sua ligação emocional (Walumbwa et al, 2008; Leroy, Palancki e Simons, 2012;. Rego et al, 2013).

Posto isto, a hipótese de investigação que se formula é:

H13: O Comprometimento Afetivo Organizacional tem um impacto positivo na Liderança Autêntica

- Comportamento Ético e Liderança Autêntica

Hannah, Avolio e Walumbwa (2005) concluíram que a liderança autêntica serve de base para melhorar a coragem moral dos colaboradores de forma a agirem moralmente.

Um líder autêntico que tenha um bom comportamento ético leva a que os seus seguidores tenham os mesmos comportamentos e atitudes que ele. Ainda Paine (1994) ressaltou a importância do líder no comportamento ético da organização.

Walumbwa et al., (2008, p. 59) analisaram que “a liderança autêntica é um modelo do comportamento do líder que promove os resultados psicológicos positivos, tais como um clima ético, maior autoconsciência, e de uma perspectiva moral internalizada”. Os líderes que tenham um elevado comportamento ético fazem geralmente esforços para incorporar princípios morais nas suas crenças, valores e comportamento. Os líderes demonstram maior compromisso com o propósito de mostrar algo maior e melhor, mas também, prudência, orgulho, paciência e persistência.

Posto isto, a hipótese de investigação que se formula é:

H14: O Comportamento Ético influencia positivamente a Liderança Autêntica

- Comportamento Ético e Sucesso Individual

Esta relação ainda não testada na literatura encontra amplo suporte em diversos trabalhos demonstrando que pessoas que tenham um verdadeira comportamento ético estão

mais predispostas ao sucesso individual do que pessoas que não tenham qualquer tipo de comportamento ético.

A literatura ética nos negócios leva a uma pluralidade de abordagens para explorar essa questão geral, abrangendo modelos que exploram níveis de desenvolvimento moral das pessoas (Kohlberg, 1981; Gilligan, 1982), o processo de tomada de decisão ética (Rest, 1986; Thoma, Rest e Davidson, 1991) ou predisposições éticas subjacentes dos indivíduos ou dos superiores (Cavanagh e Velasquez, 1981; Brady, 1985).

Apesar desta teoria, Brady (1985) sugeriu que os indivíduos têm dois lados éticos, um que atende a regras e outro que atende aos resultados. Um indivíduo procura sempre o sucesso individual e quem tenha um comportamento ético sólido está mais propício a atingir sucesso individual.

Posto isto, a hipótese de investigação que se formula é:

H15: O Comportamento Ético influencia positivamente o Sucesso Individual

- Liderança Autêntica e Sucesso Individual

Esta relação ainda não testada na literatura encontra amplo suporte em diversos trabalhos que mostram que líderes autênticos estão mais predispostos a entregar-se ao trabalho a realizarem-no com animo reforçado e alcançar um melhor sucesso individual.

Apesar dos estudos desenvolvidos sobre o tema, pouco se sabe sobre como esse impacto afeta o sucesso individual a longo prazo. Tem-se notado que se sabe “muito pouco sobre como os líderes criam e gerem equipas de forma eficaz” (Zacarro, Rittman e Marks, 2001; p.452). Existem também pouca informação sobre o efeito da liderança na responsabilidade e no desempenho e no sucesso individual.

Na verdade, uma análise empírica realizada por Korman, Wittig-Berman e Lang (1981) demonstrou que muitos gestores que se fixam padrões de sucesso objetivos de carreira não se sentem satisfeitos com as suas realizações. Analisando melhor, Nigier et al. (2005) concluem que o sucesso subjetivo da carreira tem impacto positivo nas relações positivas com os líderes.

Um ponto chave das teorias de liderança autêntica implícitas da maioria das pessoas é que um líder está diretamente ligado ao desempenho e sucesso individual Lord e Maher, (1991).

Posto isto, a hipótese de investigação que se formula é:

H17: A Liderança Autêntica tem um impacto positivo no Sucesso Individual

- Inteligência Emocional e Liderança autêntica

Porque o trabalho na liderança autêntica está "nos primeiros estágios de desenvolvimento" (Avolio et al., 2009; p. 424), evidências empíricas sobre os resultados da liderança autêntica e em particular sobre o processo pelo qual ele alcança os efeitos postulados são ainda escassas. No entanto, enquanto a pesquisa sobre a inteligência emocional tem evoluído de uma forma constante e significativa desde a sua descoberta e criação, existem ainda poucos estudos académicos realizados que analisam explicitamente a sua possível relação com a liderança autêntica.

Presentemente, constata-se o foco que as organizações têm relativamente à inteligência emocional dos seus líderes, a nível do seu impacto na performance das organizações (Gondal e Husain, 2013). A inteligência emocional e a liderança autêntica parecem estar ligados positivamente, demonstrando resultados semelhantes de trabalho e desempenho. Assim, há que perceber se cada um é suficiente por si só. A interação dinâmica destas duas variáveis é objetivo deste estudo e torna-se interessante para entender o papel do estilo de liderança autêntica ligado à inteligência emocional.

Posto isto, a hipótese de investigação que se formula é:

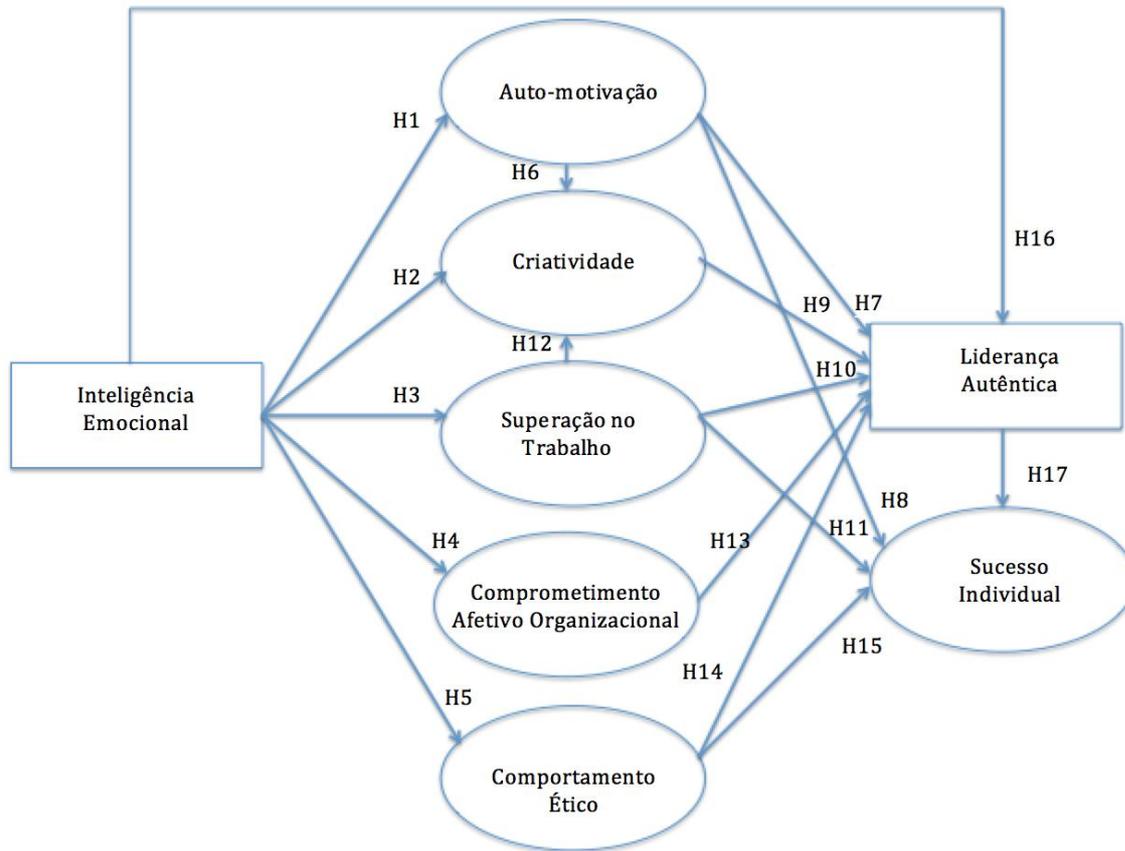
H16: A Inteligência Emocional tem impacto positivo na Liderança Autêntica

Tendo as hipóteses devidamente expostas e explicadas, obtemos o seguinte quadro resumo das hipóteses de investigação:

Tabela 2 - Hipóteses em estudo

H1: A Inteligência Emocional influencia positivamente a Automotivação.
H2: A Inteligência Emocional tem um impacto positivo na Criatividade.
H3: A Inteligência Emocional tem um impacto positivo na Superação no Trabalho.
H4: A Inteligência Emocional influencia positivamente o Comprometimento Afetivo Organizacional.
H5: A Inteligência Emocional influencia positivamente o Comportamento Ético.
H6: A Automotivação tem impacto positivo na Criatividade.
H7: A Automotivação tem impacto positivo na Liderança Autêntica.
H8: A Automotivação tem impacto positivo no Sucesso Individual.
H9: A Criatividade tem impacto positivo na Liderança Autêntica.
H10: A Superação no Trabalho tem um impacto positivo na Liderança Autêntica.
H11: A Superação no Trabalho tem um impacto positivo no Sucesso Individual.
H12: A Superação no Trabalho influencia positivamente a Criatividade.
H13: O Comprometimento Afetivo Organizacional influencia positivamente a Liderança Autêntica.
H14: O Comportamento Ético tem um impacto positivo na Liderança Autêntica.
H15: O Comportamento Ético tem um impacto positivo no Sucesso Individual.
H16: A Inteligência Emocional tem impacto positivo na Liderança Autêntica.
H17: A Inteligência Emocional tem impacto positivo no Sucesso Individual.

Figura 2 - Modelo conceitual com hipóteses



3.4 Conclusão

Neste capítulo, descrevemos o quadro conceitual do presente estudo, que teve como fontes principais vários estudos desenvolvidos por diversos autores, que serviram de inspiração para a criação do modelo conceitual apresentado, assim como dos construtos, dos objetivos, das hipóteses, entre outros.

Para cada uma das variáveis foi necessário pesquisar no sentido de encontrar estudos que comprovassem a relação que nos propomos testar no presente estudo. Encontrados os estudos, passamos para o passo seguinte: a Metodologia de Investigação.

Capítulo IV – Metodologia de Investigação

4.1 Introdução

Neste ponto, é apresentada a forma como foi realizada a pesquisa, de acordo com os métodos utilizados.

Inicia-se com a apresentação das escalas escolhidas para o efeito, através da operacionalização das variáveis, seleção da população e amostra, apresentação do modelo adotado para recolha exploratória de dados e apresentação dos resultados obtidos, exposição do método de recolha dos dados de pesquisa, forma da realização do inquérito, formato e terminologia das questões, pré-teste, sequenciado pela seleção e caracterização da amostra.

Por fim, segue a componente estatística da metodologia, explicada passo a passo, e onde serão apresentadas as análises estatísticas utilizadas para a investigação, assim como a demonstração da construção final das variáveis, explicada através da análise fatorial exploratória. Este passo permite que se proceda com as análises estatísticas que terão os seus resultados apresentados no capítulo.

4.2 Escalas de Mensuração de Variáveis

Um primeiro passo para a escolha das escalas a utilizar é a validação primária das mesmas, pois possui a função principal de verificar se as medidas utilizadas representam da melhor forma os conceitos em estudo, “a validade refere-se a quão bem o conceito é definido pela(s) medida(s), enquanto que a confiabilidade refere-se à consistência da(s) medida(s)” (Hair et al., 2005; p.25).

As escalas utilizadas para o estudo encontravam-se integralmente na língua inglesa, pelo que foi necessário proceder à sua tradução. Estes passos servem, fundamentalmente, para que não haja grande discrepâncias, nem existam grande distorções das escalas e métricas.

Estas escalas são todas de carácter quantitativo para facilitar o processo de análise estatística. Segundo Marconi e Lakatos (2007, p.45), “As pesquisas de carácter quantitativo

são mais adequadas para aclarar opiniões e atitudes mais explicativas e conscientes dos indivíduos entrevistados, pois utilizam instrumentos padronizados, como os questionários”.

A estrutura deste questionário é de pergunta fechada, sendo que o inquirido apenas pôde responder ao que lhe foi diretamente pedido. A única pergunta de tipo aberto é relativa à profissão. Para garantir a validade da composição do conjunto de respondentes, utilizou-se o método *snowball* (Appolinário, 2006), a partir de uma área específica de atuação, os trabalhadores. A escolha dos respondentes foi realizada de forma intencional.

Através da literatura, consegue encontrar-se uma diversidade de tipos de escalas de mensuração. Para além da já referida ainda existe o tipo *Thurstone*, composto por um conjunto de frases que balizadas entre “muito favorável” e “muito desfavorável”, denominadas de itens, sendo que os indivíduos que estão a ser avaliados devem manifestar o seu acordo, ou pelo contrário, o seu desacordo, consoante o que lhes é perguntado. Relativamente a esta escala, esta pode ser medida num grupo de pessoas entre 50 a 300, ou, em alternativa, em inquiridos constituídos, com 11 pontos em escala (Lima, 2000).

Outro tipo de escala existente é o tipo Guttman ou Cumulativa, constituída por um conjunto de frases ou itens, também eles organizados, mas de forma hierárquica e nos quais se solicita ao indivíduo que está a ser avaliado que diga o seu grau de concordância. O resultado de cada inquirido é dado pelo número de respostas positivas, de acordo com os padrões de respostas pré-estabelecidos (Matalon, 1978; Anderson e Prussia, 1997).

Contudo, para a realização do questionário, foi utilizado um tipo de escala, nomeadamente o tipo de escala Likert (Likert, 1934), pois foi a que nos pareceu mais adequada. A escala de tipo Likert é composto por frases ou itens, onde se solicita aos indivíduos que estão sob avaliação que demonstrem o grau de concordância desde “discordo totalmente” (nível 1) até “concordo totalmente” (nível 5, 7 ou 11).

Mensuração das variáveis

Inteligência Emocional

Inteligência emocional refere-se à capacidade de gerir e monitorizar as suas próprias emoções; reconhecer diferentes tipos de emoções nos outros; distinguir a diferença entre as suas emoções e as dos outros; possuir a capacidade de dirigir informação

para a tomada de decisão (Salovey e Mayer, 1990). É essencial e considerado um ponto forte ser dotado de inteligência emocional elevada, para conseguir gerir as suas emoções e lidar com as dos outros.

Para esta variável usou-se a escala de Likert (1=discordo totalmente; 7=concordo totalmente) sendo uma métrica elaborada por Goleman (1995). Esta é uma construção constituída por 4 dimensões:

Tabela 3 - Escala de mensuração de inteligência emocional

<p><i>Autoconhecimento</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Eu confio nas minhas competências. 2. Eu aceito os meus defeitos e insucessos. 3. Eu entendo os meus impulsos quando surgem. 4. Eu noto o impacto do meu comportamento sobre os outros. 5. Eu entendo o impacto emocional que os outros têm sobre o meu humor. 6. Eu desempenho um papel na vida, embora possa ter de o identificar melhor.
<p><i>Autogestão</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 7. Eu conto comigo mesmo. 8. Eu lido bem com o stress. 9. Eu lido bem com a mudança. 10. Eu tolero a decepção sem ficar incomodado(a). 11. Antes de tomar uma decisão, tenho diferentes soluções em mente. 12. Eu tento sempre dar o meu melhor em qualquer situação. 13. Eu tento manter-me otimista em qualquer situação. 14. Quando fico aborrecido(a), faço coisas de que me posso arrepender. 15. Quando estou aborrecido(a), posso incomodar as pessoas que estão ao meu redor.
<p><i>Consciência Social</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 16. Eu aceito críticas. 17. Eu compreendo os sentimentos dos outros. 18. Eu entendo rapidamente o ambiente que me rodeia. 19. Eu entendo o verdadeiro propósito dos meus opositores. 20. Eu sou pouco sociável e solitário(a) quer na sociedade quer em grupo.
<p><i>Gestão de Relacionamentos</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 21. Em situações difíceis eu enfrento diretamente os outros. 22. Eu tenho uma boa relação com os outros. 23. Eu comunico de forma clara e eficaz com os outros. 24. Eu dou a conhecer aos outros que o que sinto é importante. 25. Eu resolvo conflitos e problemas de forma eficaz. 26. Eu estou atento(a) aos sentimentos dos outros, para poder melhorar a nossa interação. 27. Eu procuro mais informação sobre os outros para melhor lidar com eles. 28. Eu explico as minhas intenções e sentimentos aos outros.

Automotivação

Chiavenato (2005, p. 341) defende que “a motivação é a pressão interna surgida de uma necessidade, também interna, que excitando (via eletroquímica) as estruturas nervosas, origina um estado energético na pessoa que impulsiona o organismo à atividade, iniciando, guiando e mantendo a conduta até que alguma meta (objetivo, incentivo) seja conseguida ou a resposta seja bloqueada”.

No caso da presente variável, utilizou-se a seguinte escala, dividida em três dimensões. Os inquiridos responderam segundo o seu nível de concordância, numa escala de 1 a 7, sendo que 1= discordo totalmente e 7= concordo totalmente, desenvolvida por Heckert (1999).

Tabela 4 - Escala de mensuração de automotivação

<i>Necessidade de realização</i> 1. Eu tento dar o meu melhor no meu trabalho. 2. Eu sou um(a) trabalhador(a) esforçado(a). 3. É importante para mim dar o meu melhor no trabalho . 4. Eu esforço-me para ser “tudo o que posso ser”. 5. Eu trabalho muito para tentar melhorar o meu desempenho no trabalho.
<i>Necessidade de Afiliação</i> 6. Eu passo muito tempo a falar com os outros. 7. Eu sou um ser sociável.
<i>Necessidade de Poder</i> 8. Eu gostaria de estar no comando de um projeto. 9. Eu procuro um papel ativo de liderança num grupo. 10. Eu vejo-me a organizar e dirigir o trabalho dos outros.

Superação no Trabalho

Segundo Licata et al. (2003) a superação no trabalho define-se como a capacidade que os indivíduos têm em superar os obstáculos para atingir os objetivos relacionados com o trabalho, o que implica uma motivação interna que influencia os comportamentos.

Esta dimensão foi criada por Licata et al., (2003) e é composta pelos quatro seguintes itens:

Tabela 5 - Escala de mensuração de superação no trabalho

1. Eu sou muito inteligente e empreendedor(a) na execução do meu trabalho.
2. Eu sou uma pessoa muito criativa em encontrar formas de fazer o meu trabalho.
3. Eu tenho orgulho em conseguir fazer com que as coisas aconteçam mesmo quando surgem dificuldades.
4. Eu sou imaginativo(a) quando se trata de ultrapassar barreiras no meu trabalho.

Criatividade

Segundo Amabile (1988), criatividade é a produção de ideias, produtos e procedimentos.

Para esta variável, utilizamos uma escala constituída por treze itens sendo eles:

Tabela 6 - Escala de mensuração da criatividade

1. Eu sugiro novas formas de atingir objetivos.
2. Eu tenho ideias novas e práticas para melhorar o desempenho.
3. Eu procuro novas tecnologias, processos, técnicas e/ou ideias para novos procedimentos ou produtos.
4. Eu sugiro novas formas de aumentar a qualidade.
5. Eu sou uma boa fonte de ideias criativas.
6. Eu não tenho medo de correr riscos.
7. Eu promovo a partilha de ideias com os outros.
8. Eu demonstro criatividade no trabalho quando surgem oportunidades para isso.
9. Eu desenvolvo adequadamente os planos e os horários para implementar as novas ideias.
10. Muitas vezes eu tenho ideias novas e inovadoras.
11. Eu encontro soluções criativas para os problemas.
12. Muitas vezes eu abordo os problemas de forma original.
13. Eu sugiro novas formas de fazer o trabalho.

Todos os itens foram medidos através de uma escala de *Likert* (1=discordo totalmente; 7=concordo totalmente). Esta foi desenvolvida por Zhou e George (2001).

Comprometimento Afetivo Organizacional

De acordo com Zeinabadi e Salehi (2011; p.27), “Comprometimento afetivo organizacional é a vontade de exercer um esforço extra para o benefício da organização e um forte desejo de manter a participação na organização”.

Quanto a esta variável, foi também utilizada a escala de Likert de 1 a 7, sendo que 1= discordo totalmente e 7=concordo totalmente. Esta escala foi desenvolvida por Meyer, Allen e Smith's (1993).

Tabela 7 - Escala de mensuração do comprometimento afetivo organizacional

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">1. Eu adorava passar o resto da minha carreira nesta organização.2. Eu sinto que os problemas desta organização também me pertencem.3. Eu não sinto que “faça parte da família” desta organização.4. Eu não me sinto "emocionalmente ligado(a)" a esta organização.5. A minha organização tem um grande significado pessoal para mim.6. Eu não sinto um forte sentido de pertença a esta organização. |
|--|

Comportamento Ético

Segundo Taylor (1975, p. 56), ética tem sido definida como “... investigação sobre a natureza e razões de moral, em que o termo moral é entendido como julgamento, normas e regras de conduta”.

A escala utilizada para medir o comportamento ético foi desenvolvida por Deshpande (2011). Também foi utilizada uma escala de Likert de 1 a 7 com os mesmos critérios já referidos anteriormente.

Tabela 8 - Escala de mensuração do comportamento ético

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">1. Eu penso que é aceitável realizar chamadas pessoais no local de trabalho.2. Eu penso que é aceitável levar material de escritório para casa.3. Eu penso que para avançar na carreira profissional posso comprometer os meus padrões éticos pessoais.4. Os meus companheiros acham aceitável aceitar ofertas de terceiros a troco de tratamento preferencial.5. Eu penso que é aceitável ignorar os protocolos estabelecidos com o objetivo de me despachar mais rapidamente do trabalho.6. Eu não denuncio aos meus superiores violações das regras e normas da empresa. |
|--|

Liderança Autêntica

A teoria atual sobre liderança autêntica (Gardner e Stough, 2002) dita que, através do desenvolvimento de líderes autênticos, podem ser alcançados seguidores fiéis.

No que se refere à variável liderança autêntica, foi utilizada uma escala de Likert de 1 a 7, sendo que 1=discordo totalmente e 7=concordo totalmente. Esta escala foi desenvolvida por Neider e Schriesheim (2011) e é composta por quatro dimensões.

Tabela 9 - Escala de mensuração da liderança autêntica

<i>Transparência Relacional</i> 1. Eu digo exatamente o que pretendo dizer. 2. Eu admito os meus erros quando cometidos. 3. Eu encorajo toda agente a falar abertamente. 4. Eu digo a verdade “nua e crua”. 5. Eu mostro as minhas emoções de acordo com os meus sentimentos.
<i>Perspetiva Interna Moral</i> 6. Eu demonstro ações consistentes com as minha crenças. 7. Eu tomo decisões baseadas nos meus valores fundamentais. 8. Eu peço que se tomem posições baseadas em valores fundamentais. 9. Eu tomo decisões difíceis com base em altos padrões de conduta ética.
<i>Processamento Equilibrado</i> 10. Eu solicito pontos de vista que desafiem as minhas tomadas de posição. 11. Eu analiso dados relevantes antes de tomar uma decisão. 12. Eu presto atenção aos diferentes pontos de vista antes de chegar a conclusões.
<i>Autoconsciência</i> 13. Eu procuro feedback para melhorar as interações com os outros. 14. Eu consigo descrever com precisão a forma como os outros percebem as minhas capacidades. 15. Eu sei quando é a altura de reapreciar a sua posição em questões importantes. 16. Eu consigo demonstrar que compreendo como ações específicas afetam os outros.

Sucesso Individual

O sucesso individual foca-se em comportamentos ou ações dos empregados. Além disso, os comportamentos devem estar sob controlo do indivíduo, excluindo, assim comportamentos que são restringidos pelo ambiente (Rotundo e Sackett, 2002).

Relativamente a esta variável, utilizou-se uma escala referente ao sucesso na carreira, desenvolvida por Turban e Dougherty (1994).

Esta é uma escala de *Likert* medida de 1 a 7, sendo que 1=muito mal sucedida; 7=muito bem sucedida, composta por três itens:

Tabela 10 - Escala de mensuração do sucesso individual

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. Quão bem sucedida tem sido a sua carreira?2. Em comparação com os seus colegas de trabalho, como avalia o sucesso da sua carreira?3. Quão bem sucedida tem sido a sua carreira, na opinião dos seus colegas? |
|---|

4.3 Seleção da População e Amostra

A escolha da população definida para o presente estudo teve em conta os fatores profissionais, isto é, este foi exclusivamente destinado a trabalhadores de forma transversal.

Foram inquiridos, para o presente estudo, 367 indivíduos utilizando o meio digital. Alguns autores recomendam que a amostra tenha pelo menos 100-150 observações, outros 400 e outros ainda 250-500 (Schumacker e Lomax, 2004; p.48-50). Ainda aplicando a regra do polegar, sugere-se um número de 15 vezes o número de variáveis Hill e Hill (2009). Tendo em conta esta regra, o tamanho da amostra em estudo parece adequado para o estudo em causa. Uma vez que as perguntas eram todas de carácter obrigatório, os inquiridos tiveram que responder a todas as perguntas, pelo que não ocorreu nenhum problema, aproveitando-se todas as respostas obtidas.

4.4 Método de Recolha de Dados

A recolha de dados foi realizada através do formato digital, a partir da plataforma Google Docs, tendo sido divulgado através da rede social Facebook e ainda por correio electrónico. A recolha decorreu no período compreendido entre março e abril de 2015 e devido aos benefícios associados e à limitação de tempo existentes, optou-se pelo método quantitativo de recolha de dados.

Kotler e Keller (2006) reforçam que a pesquisa e todos os seus processos inerentes, são uma forma de comunicação entre o investigado e os indivíduos que são pesquisados.

Deste modo, verifica-se que a internet é um meio de comunicação por excelência que pode oferecer muitas oportunidades a serem exploradas na realização de pesquisas.

A elaboração do questionário foi realizada via *online*, pelo facto de ser mais fácil e rápido de responder por parte dos inquiridos, sendo que o reenvio da resposta foi feito automaticamente evitando uma gestão mais complexa de recolha de dados. Os dados foram inseridos também automaticamente numa folha de *Excel*, permitindo evitar que os dados fossem inseridos manualmente e individualmente. Juntamente com o questionário foi enviada uma apresentação do tema em questão, como forma de esclarecimento, assim como os contactos do autor, caso fossem necessários esclarecimentos adicionais.

Para esta recolha de dados, foi elaborado um questionário de respostas fechadas por aparentar ser um instrumento adequado para a obtenção da informação pretendendo-se, assim, facilitar o tratamento de dados e entender melhor os resultados que se foram obtendo.

Consequentemente, o inquérito por questionário em formato digital foi uma mais valia, no sentido em que conseguiu atingir grande parte da população alvo. Através deste questionário, os inquiridos puderam responder a questões diretas, facilitando assim a interação entre os inquiridos e o questionário, minimizando possíveis falhas de interpretação e preenchimento.

O endereço através do qual era possível aceder ao inquérito era o seguinte: https://drive.google.com/open?id=1_yUFhkQZqIkOIUTQhblgeVmh1z3-PNDo-wimpIWi4rA&authuser=0

4.5 Elaboração do Questionário

De acordo com Parasumaran (1991, p.178), “um questionário é um conjunto de perguntas que pretende obter dados para cumprir os objetivos de uma pesquisa”. Complementando esta definição, Chagas (2000) apresenta alguns componentes para a elaboração de um questionário, nomeadamente: a identificação do inquirido, a solicitação de participação, orientações, informações solicitadas e informações de classificação dos inquiridos.

Para a concretização do questionário foram utilizadas métricas presentes na literatura, sendo que cada uma delas foi conjugada com outras, formando, assim, o modelo de investigação geral. Neste caso, decidimos que as respostas deveriam ser de carácter anónimo, com o objetivo de salvaguardar a intimidade dos inquiridos e, conseqüentemente, obter respostas mais fiáveis e verdadeiras.

O questionário é dividido em grupos correspondendo cada um a uma variável, sendo que as primeiras são referentes à variável principal: Inteligência Emocional, seguido das variáveis mediadoras e conseqüentes. Finalmente, foram solicitados dados referentes ao inquirido nomeadamente, sexo, idade, estado civil, nível de escolaridade, função que desempenha na empresa onde se encontra a trabalhar e o número de colaboradores da empresa.

Tabela 11 - Distribuição das perguntas do inquérito

Inteligência Emocional	28 questões
Automotivação	10 questões
Superação no Trabalho	16 questões
Criatividade	13 questões
Comprometimento Afetivo	6 questões
Comportamento Ético	6 questões
Liderança Autêntica	16 questões
Sucesso Individual	4 questões
Identificação	6 questões

O inquérito é formado por perguntas de escolha múltipla, sendo que foi solicitado aos inquiridos que respondessem consoante a sua forma de pensamento, sem demorarem muito tempo a pensar nas suas respostas. A escolha pela formatação múltipla surgiu pelo facto de ter sido utilizada pelos vários autores das escalas em que este estudo se baseou, sendo de mais fácil aplicação e análise. É também mais fácil para os inquiridos escolherem apenas uma opção, o que indica que seja possível que existam menos erros aquando do preenchimento do questionário (Mattar, 1994).

Este questionário foi construído utilizando a escala de Likert (Likert, 1934), sendo constituída por um conjunto de itens, em relação a cada uma das quais se pede ao inquirido que demonstre o seu grau de concordância com as afirmações expostas, desde o “discordo totalmente” (nível 1), até ao “concordo totalmente” (nível 5, 7 ou 11). Relativamente a este

estudo, a escala utilizada é de 1 a 7, onde: (1) discordo totalmente; (2) discordo; (3) discordo/não concordo nem discordo; (4) não concordo nem discordo; (5) não concordo nem discordo/concordo; (6) concordo; (7) concordo totalmente. Optou-se por esta escala por ser a mais usual e por ser a mais utilizada pela maioria dos autores.

Aplicação do Pré-teste

Foi aplicado um pré-teste *online* a uma amostra de 20 indivíduos com as mesmas características de que a população alvo, com o objetivo da validação do questionário para entender a clareza das perguntas e a sua compreensão, categorização das perguntas e codificação das respostas, sequência das perguntas, assim como o tempo necessário para a realização das mesmas e instruções de resposta (Moreira, 2007).

Com a aplicação do pré-teste, observou-se que não havia qualquer dúvida, apesar dos indivíduos acharem que as perguntas eram bastante similares entre elas e que o inquérito era bastante extenso. Contudo, quanto a esse facto não se pode fazer alterações, pois as escalas são assim por definição. Apesar de tudo, conseguiu-se com sucesso atingir os objetivos: clareza das perguntas, compreensão das perguntas, categorização das questões, codificação para as respostas, sequência das perguntas e tempo de resposta.

Através do pré-teste, averiguou-se um tempo médio de preenchimento do questionário de 17 minutos aproximadamente. Após a realização do pré-teste e de um retorno positivo, procedeu-se à divulgação efetiva do questionário, aplicando-o na plataforma *online*.

4.6 Inserção dos Dados no *Software* Estatístico e Verificação de Erros

Concluída a recolha de dados digital, o passo seguinte consistiu em importar os dados que já se encontravam em *Excel*, para o *software* SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), cuja licença de utilização foi fornecida e autorizada pela Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, possibilitando assim formar a base de dados e proceder às análises estatísticas.

Foi necessário criar siglas que identificassem as questões para, posteriormente, facilitar a sua visualização na base de dados.

Relativamente à verificação de existência de erros, constatou-se que não existiam *outliers* nem *missing values*, pelo que se pôde prosseguir com a caracterização da amostra.

4.7 Caracterização da Amostra

Segundo Lakatos (1991; p.68), uma amostra “é considerada um universo ou população, sendo um conjunto de seres que podem ser animados ou inanimados, possuindo pelo menos uma característica em comum, tal como a limitação do universo que pretende explicar que as pessoas ou as coisas são objeto de estudo, onde são enumeradas características como a organização ou as comunidades”.

A amostra deste estudo é constituída por pessoa do sexo masculino e feminino, com idades compreendidas entre diferentes escalões etários, assim como níveis de escolaridade, profissões e estado civil diferentes.

Sexo

Dos 367 inquiridos 61.3% são do sexo feminino, sendo que apenas 38.7% são do sexo masculino, o que revela que há uma percentagem maior de inquiridos do sexo feminino do que do sexo masculino.

Tabela 12 - Estatísticas sobre o sexo dos inquiridos

Sexo	Frequência	Percentagem	Percentagem Acumulativa
Feminino	225	61,3	61,3
Masculino	142	38,7	100
Total	367	100	

Idade

Neste caso, percebe-se que a percentagem mais alta (45,8%) corresponde a idades compreendidas entre os 18 e os 25 anos. Este acontecimento pode ser explicado pelo facto do questionário ter sido divulgado de forma *online* e os jovens terem mais facilidade de acesso às redes sociais e às novas tecnologias. Pode observar-se que a minoria é atribuída aos inquiridos com mais de 65 anos representando apenas 0,3%, pelos fatores contrários aos explicados anteriormente.

Tabela 13 - Estatísticas sobre a idade dos inquiridos

Idade	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Acumulativa
18 - 25	168	45,8	45,8
26 - 35	99	27	72,8
36 - 45	28	7,6	80,4
46 - 55	53	14,4	94,8
56 - 65	18	4,9	99,7
Mais de 65	1	0,3	100
Total	367	100	

Estado Civil

Relativamente ao estado civil dos inquiridos, observa-se que a maioria é solteira revelando uma percentagem de 61,3. De seguida, observa-se que a segunda maioria é representada pelos casados com uma percentagem de 29,7.

Tabela 14 - Estatísticas sobre o estado civil dos inquiridos

Estado Civil	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Acumulativa
Solteiro(a)	225	61,3	61,3
Casado(a)	109	29,7	91
União de Facto	6	1,6	92,6
Divorciado(a)	27	7,4	100
Total	367	100	

Escolaridade

No que diz respeito à escolaridade, observa-se que a maioria é representada por pessoas licenciadas, apresentando o valor mais alto (51,2%), seguido das pessoas que frequentaram o mestrado (23,7%) e o secundário (21,5%).

Tabela 15 - Estatísticas sobre a escolaridade dos inquiridos

Escolaridade	Frequência	Porcentagem	Percent. Acumulativa
2º e 3º Ciclo	13	3,5	3,5
Secundário	79	21,5	25,1
Licenciatura/Bacharelato	188	51,2	76,3
Mestrado	87	23,7	100
Total	367	100	

Número de funcionários nas organizações

No que diz respeito ao número de funcionários nas organizações, a primeira (1-10) apresenta a maioria, mostrando uma percentagem de 45,2 contra 22,9 para as empresas que tenham mais de 250 trabalhadores. As minorias são representadas pelas organizações que têm 31 a 50 trabalhadores, 51 a 100 e 100 a 250.

Tabela 16 - Estatísticas sobre o número de funcionários nas organizações onde trabalham os indquiridos

Nº de funcionário	Frequência	Percentagem	Percentagem Acumulativa
1-10	166	45,2	45,2
11-30	67	18,3	63,5
21-50	16	4,4	67,8
51-100	17	4,6	72,5
100-250	17	4,6	77,1
+250	84	22,9	100
Total	367	100	

4.8 Análise Estatística dos Dados

Neste ponto, serão abordados e explicados os métodos que foram utilizados nas diferentes análises desenvolvidas necessárias para a concretização deste estudo, assim como os dados estatísticos, os passos para a execução dos mesmos e por fim, as suas conclusões.

4.8.1. Reversão dos itens formulados de forma negativa nas escalas

Algumas escalas continham itens formulados de forma negativa, pelo que tivemos que proceder à sua reversão, de forma a que não houvesse distorções nos valores que apresentam os Alphas de Cronbach. As escalas que continham os itens formulados de forma negativa faziam parte da variável Criatividade e Comprometimento Afetivo Organizacional.

4.8.2 Análise fatorial exploratória

A análise fatorial é realizada a partir de um conjunto de técnicas estatísticas multivariadas, que possuem como objetivo principal a redução do número de variáveis iniciais para um número menor de variáveis hipotéticas. As inter-relações analisadas definem o fator ou fatores que melhor explicam a sua variância (Hair et al., 2005). A

análise fatorial é na maior parte das vezes, utilizada no âmbito de uma pesquisa que se refere à avaliação das escalas (Artes, 1998).

De acordo com Damásio (2012), antes de realizar a análise fatorial, deve verificar-se se a matriz de dados é passível de fatoração. O mesmo autor propõe dois métodos para proceder à avaliação: o Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e o Teste de Esfericidade de Bartlett, sendo estes dois métodos aplicados ao presente estudo. O teste KMO representa o índice de adequação da amostra, apresentando a proporção das variâncias dos itens, sendo esta possível de explicar por uma variável latente, isto é, o KMO compara as correlações simples com as correlações parciais apresentadas pelas variáveis (Dziuban e Shirkey, 1974; Pestana e Gageiro, 2008). Por outro lado, o Teste de Esfericidade de Bartlett indica igualmente, a significância das correlações de uma matriz de dados. Se os valores forem inferiores a 0,05, isto significa que existe a possibilidade de fatoração dos dados em função da rejeição da hipótese nula, ou seja, que a matriz de dados é parecida com a matriz identidade.

Tabela 17 - Interpretação dos valores do índice KMO

Valores do teste KMO	Interpretação do valor
Igual a zero ou muito próximos de zero	Inapropriado para análise fatorial
>0,5	Valores inaceitáveis
Entre 0,5 e 0,7	Valores medíocres
Entre 0,7 e 0,8	Valores bons
Maiores que 0,8	Valores ótimos
Maiores que 0,9	Valores excelentes

Fonte: Hutcheson & Sofroniou (1999)

No presente estudo, foi utilizada o programa IBM SPSS Statistics. Uma das técnicas que foi utilizada neste estudo foi a rotação *varimax*, sendo que Pallant (2005, p.176) refere que “este método é a abordagem ortogonal mais utilizada para minimizar o número de variáveis com carga fatorial elevada em cada fator”. O que esta técnica vai proporcionar é a maximização da variação dos pesos ou *loadings* de cada variável principal, isto é, vai aumentar os loadings mais altos e diminuir os mais baixos, com o objetivo de eliminar os valores intermédios, podendo assim os valores ser interpretados de uma forma mais clara (Pestana e Gageiro, 2008).

Ainda segundo os autores supra referidos, “para que seja exequível a análise fatorial, é imperativo que exista uma relação entre as variáveis, sendo que se a correlação for considerada baixa, torna-se difícil que partilhem elementos comuns”.

Após a realização dos dois testes referidos anteriormente, prossegue-se com a realização do teste de confiabilidade da estrutura fatorial, sendo esta realizada através do Alfa de Cronbach, permitindo verificar a consistência interna das variáveis que se pretende utilizar (Pestana e Gageiro, 2005). Segundo Knag (2012, p.89), o Alfa de Cronbach é “um índice de confiabilidade, associada à variação contabilizada pelo valor verdadeiro da construção subjacente, sendo que a construção hipotética é a variável de medida. O valor do coeficiente de alfa pode variar entre 0 e 1, pode ser utilizado para descrever a fiabilidade dos fatores obtidos, e/ou escolha múltipla dos questionários ou escalas formatadas”.

Tabela 18 - Interpretação dos valores para o Alpha de Cronbach

Valor do Alfa de Cronbach	Interpretação
Maior que 0,9	Excelente
Maior que 0,8	Bom
Maior que 0,7	Aceitável
Maior que 0,6	Questionável
Maior que 0,5	Pobre
Menor que 0,5	Inaceitável

Fonte: George e Mallery (2003)

Sendo a análise fatorial um processo subjetivo, a interpretação dos resultados e a seleção das metodologias deixam ao investigador um margem de manobra (Malhotra, 2006). Como tal, optamos por manter todas as variáveis apresentadas, para posteriormente realizar a análise fatorial confirmatória.

4.8.3 Constituição final das variáveis

Tabela 19 - Constituição final das variáveis

Variável	KMO	Alpha de Cronbach	% Variância Explicada
Int. Emocional	0,887	-	65,919
IESA	-	0,893	-
IESM	-	0,886	-
IESoA	-	0,864	-
IERM	-	0,923	-
Automotivação	0,846	-	87,938
Nec. Realização	-	0,952	-
Nec. Afiliação	-	0,909	-
Nec. Poder	-	0,947	-
Liderança Autêntica	0,895	-	72,718
RT	-	0,898	-
MIP	-	0,914	-
BP	-	0,923	-
SA	-	0,902	-
Criatividade	0,950	-	70,052
Superação no Trab.	0,813	-	78,433
Compr. Afet. Org	0,881	-	69,870
Comport. Ético	0,894	-	69,599
Sucesso Individual	0,774	-	91,766

Todas as variáveis e as suas dimensões, como também os dados solicitados aos inquiridos, foram introduzidos no software SPSS, podendo assim realizar-se as diferentes análises estatísticas pretendidas.

Os resultados obtidos a partir dos testes de adequação da matriz da base de dados foram satisfatórios para todas as variáveis em estudo. No que se refere ao índice KMO, todas as variáveis apresentam valores superiores a 0,70, o que é considerado satisfatório segundo os valores normativos apresentados acima. Uma vez que as variáveis apresentam bons resultados nos testes, procedeu-se à análise fatorial exploratória seguida da análise fatorial confirmatória, na qual foram extraídos alguns itens e uma dimensão de uma variável por serem considerados de baixa capacidade explicativa.

Relativamente à variância, todos os valores estão acima de 60%, pelo que são considerados significativos na explicação dos dados.

Por meio da análise fatorial exploratória foi realizada a constituição final das variáveis, através da qual se verificou a confiabilidade da estrutura fatorial por meio do Alfa de Cronbach. Os resultados obtidos foram considerados favoráveis, pois apresentam valores acima de 0,70, nível mínimo aceitável (George e Mallery, 2003).

4.9 Análise Fatorial Confirmatória

4.9.1 Introdução

O objetivo da análise fatorial confirmatória (CFA) passa por verificar a estrutura fatorial proposta e explorar se possíveis alterações significativas são necessárias (Hair et al., 2005). Anderson e Gerbing (1988) recomendam que deverá proceder-se à elaboração de um modelo de medida antes de se estimar o modelo estrutural.

Pode dizer-se que o objetivo da análise fatorial confirmatória é semelhante ao da análise fatorial exploratória, contudo na análise fatorial exploratória, o número de fatores não é conhecido à partida, tal como também são desconhecidas as cargas das variáveis observadas relacionadas aos fatores em questão. Posto isto, a análise fatorial confirmatória é uma parte do SEM (*Structural Equation Modeling*) que trabalha com modelos de mensuração, isto é, com o relacionamento das variáveis em estudo e as suas respetivas variáveis latentes.

De acordo com Hair et al. (2005), a SEM é uma técnica que combina diferentes elementos de regressão múltipla com os de análise fatorial, que permite não apenas avaliar relações de dependência complexas, mas também incorporar os efeitos dos erros de mensuração sobre os coeficientes estruturais ao mesmo tempo.

Portanto, a SEM “é uma técnica de modelação generalizada, utilizada para testar a validade de modelos teóricos que definem relações causais, hipotéticas, entre variáveis. As relações são representadas por parâmetros que indicam a importância do efeito que as variáveis, independentes, apresentam sobre as outras variáveis, dependentes, isto num conjunto de hipóteses respeitantes a padrões de associações entre variáveis no modelo” (Marôco, 2010; p. 12). A análise de equações estruturais é, nos dias de hoje, extremamente

popular nas ciências sociais e humana.

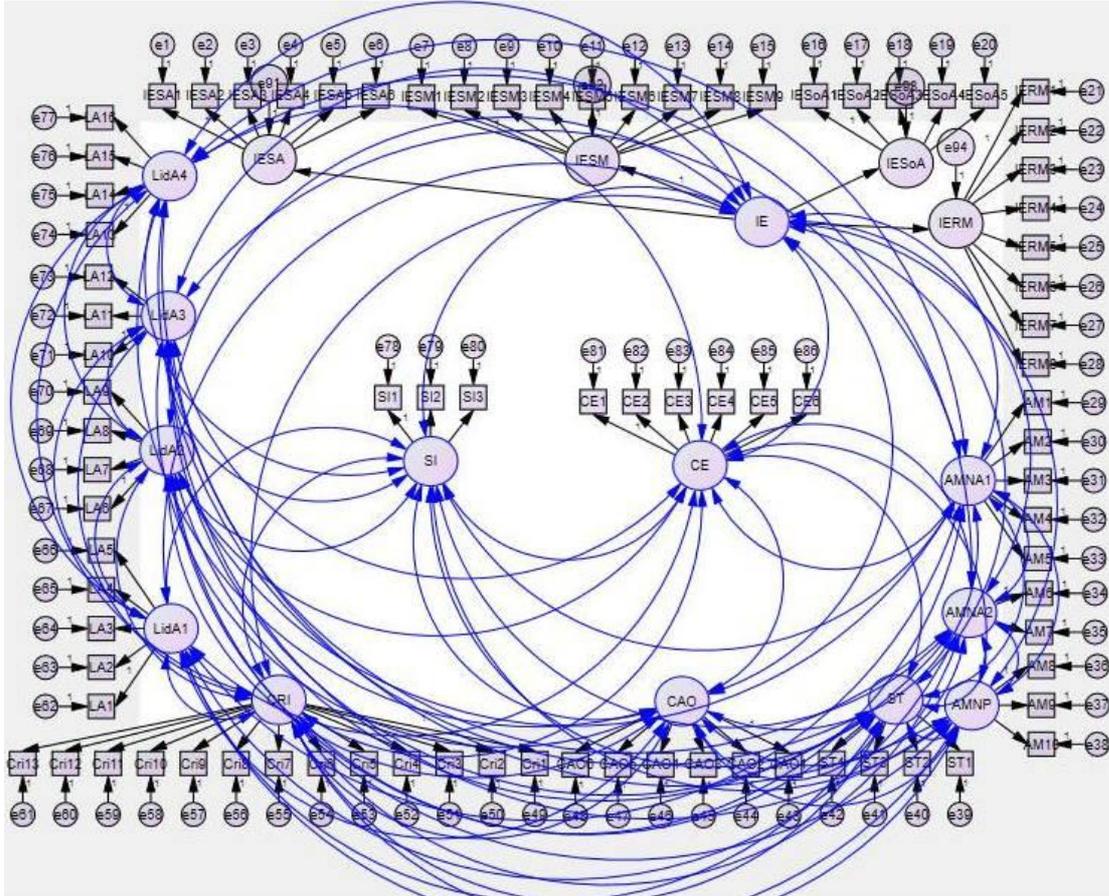
No modelo inicial do presente estudo, algumas covariâncias apareceram apresentando valores negativos pelo que se optou por retirar uma dimensão da variável que causava estes transtornos, a variável em causa é a Inteligência Emocional. Esta mesma variável, é utilizada em segunda ordem no modelo de medida final: “Covariâncias positivas indicam que valores superiores à média numa das variáveis tendem a estar associados com valores superiores à média na outra variável. Por outro lado, covariâncias negativas indicam que valores superiores à média numa das variáveis tendem a estar associados com valores inferiores à média na outra variável” (Marôco, 2010; p.12). Após retirar a dimensão em causa, os problemas de covariâncias não voltaram a surgir pelo que se prosseguimos com a análise.

Segundo Marôco (2010,p. 54) “Grande parte dos *softwares* apresentam módulos mais ou menos extensos que calculam Índices de Modificação (*Modification Indices*). Estes índices estimam a redução da estatística X^2 do modelo, se um parâmetro fixo ou uma restrição de igualdade entre parâmetros for libertado; se erros de medida forem correlacionados; se novas trajetórias estruturais forem adicionadas,etc...”

Realizamos a análise dos índices de modificação de forma sequencial. Começamos por libertar o parâmetro com maior índice e assim sucessivamente até ao menor índice de modificação, mas ainda estatisticamente significativos para uma determinada probabilidade de erro; “A modificação de um modelo com base nos *IM* só deve ser feita se existirem fortes fundamentos teóricos para o fazer” (Arbuckle,2008; p.112). Neste caso, foi realmente importante realizar esta estratégia para conseguir atingir os requisitos exigidos.

O modelo de medida inicial proposto foi o seguinte:

Figura 3 - Modelo de medida inicial



4.9.2 Análise da qualidade do ajustamento do modelo no seu conjunto

A avaliação da qualidade do modelo tem como principal objetivo avaliar o quão bem o modelo realizado teoricamente é capaz de produzir a estrutura correlacional das variáveis do modelo na amostra em estudo. Diversos autores têm apresentado inúmeros estudos de simulação e pesquisas empíricas que justificam diferentes estratégias e recomendações para a análise da qualidade do ajustamento (Bentler, 1990; Bollen e Long, 1993; Rarrett, 2007; McIntosh e Mulaik, 2007). A avaliação de qualidade do modelo é, usualmente, feita com diferentes índices empíricos, análise de resíduos e testes de ajustamento.

Os três tipos de medidas de qualidade de ajuste do desempenho do modelo, sugerido por Hair et al. (2005), são:

- 1) Medidas de ajuste absoluto, que procuram determinar qual o grau com que o modelo proposto se adequa à matriz de covariância observada.
- 2) Medidas comparativas ou de ajuste incremental, que procuram comparar o modelo proposto ao modelo nulo, isto é, sem relações estruturais.
- 3) Medidas de ajustamentos parcimoniosos, isto é, medidas que relacionam os ajustamentos de um modelo ao número de coeficientes a serem estimados, semelhantes ao R2 dos modelos de regressão (Hair et al., 2005).

A tabela abaixo, aglomera as características e índices que grande parte dos autores reporta, usualmente, em aplicações de análises de equações estruturais Marôco (2010).

Tabela 20 - FIT – Estatísticas e índices de ajustamento

X²	-	Quanto menor melhor	Marôco (2010)
X²/gl	>5]2;5]]1;2] ~1	Ajustamento mau Ajustamento sofrível Ajustamento bom Ajustamento muito bom	Marôco (2010)
CFI	<0,8	Ajustamento mau	Marôco (2010)
TLI	[0,8;0,9[Ajustamento sofrível	
GFI	[0,9;0,95[≥0,95	Ajustamento bom Ajustamento muito bom	
IFI	≥0,95	Ajustamento muito bom	Lisboa <i>et al</i> (2012)
RMSEA	>0,10]0,05;0,10] ≤0,05	Ajustamento inaceitável Ajustamento bom Ajustamento muito bom	Marôco (2010)

Segundo alguns autores como Arbuckle (2008, p.589) e Wheaton, (1987), se $X^2/gl=1$ então, existe um ajustamento perfeito. De um modo mais geral, se esta divisão for inferior a 2, então o ajustamento é considerado bom; se inferior a 5 é aceitável e se superior a 5, é considerado inaceitável. No presente estudo, fazendo $1732,459/821$, obtivemos 2,110, pelo que é considerado um ajustamento aceitável, próximo do bom. No que se refere ao gl, segundo Lisboa et al., (2012, p.414), “se um número de graus de liberdade do modelo é maior do que zero, existe mais do que uma forma de estimar um parâmetro (ou parâmetros), uma vez que existe mais informação do que a suficiente na matriz de variância/covariâncias obtida na amostra, sendo neste caso um modelo

sobreidentificável e como tal pode ser testado”. No presente estudo, sendo o gl de 821 é superior a zero, pelo que pode ser testado.

Observando o valor do IFI (tabela 21), o ajustamento é considerado bom, pois apresenta um valor superior a 0,90, sendo este de 0,925.

Quanto ao valor do TLI, também conhecido como *Bentler-Bonett non-normed Fit Index (NNFI)*, “os valores variam entre 0 e 1, mas não estão limitados a este intervalo. Valores próximos de 1 indicam um ajustamento muito bom” (Marôco, 2010; p.45). No caso do presente estudo, o valor do TFI é de 0,913, pelo que se considera que o ajustamento é bom.

Considerando o valor do GFI, que é de 0,831, podemos dizer que é um ajustamento razoável, quase bom. O GFI explica a proporção da covariância, observada entre as variáveis manifestas, explicadas pelo modelo ajustado, semelhante ao R² da regressão linear (Marôco, 2010; p.44).

Apresentando um valor de 0,924 no CFI, sendo que este é superior a 0,80, considera-se que o ajustamento é bom. “O CFI foi proposto para corrigir a subestimação...compara também o ajustamento do modelo em estudo com graus de liberdade com o ajustamento do modelo base” (Marôco, 2010; p.45).

Por fim, quanto ao valor do RMSEA, sendo que este está compreendido entre 0,05 e 0,10 é considerado ajustamento bom. “O RMSEA é um indicador que procura corrigir a tendência que o teste de qui-quadrado tem em rejeitar modelos especificados a partir de amostras muito grandes. É calculado para representar a diferença entre as matrizes observadas e a estimada de acordo com os graus de liberdade atingidos. Valores apresentam-se entre 0 e 1, com valores abaixo de 0,08 considera-se aceitável” (Hair et al., 2005).

Tabela 21 - FIT da CFA após análise dos índices de modificação

	Amostra
X ²	1732,459
gl	821
IFI	0,925
TLI	0,913
GFI	0,831
CFI	0,924
RMSEA	0,555

4.9.3 Análise da qualidade do modelo de medidas

Para além da avaliação do modelo no seu conjunto, é importante efetuar a análise do modelo de medida.

Esta avaliação permite ao investigador ter uma perceção da forma como as variáveis latentes estão a ser medidas pelos indicadores elegidos para efeito da sua medição, melhor dizendo, procura avaliar-se a fiabilidade de medida de cada indicador (Lisboa et al., 2012).

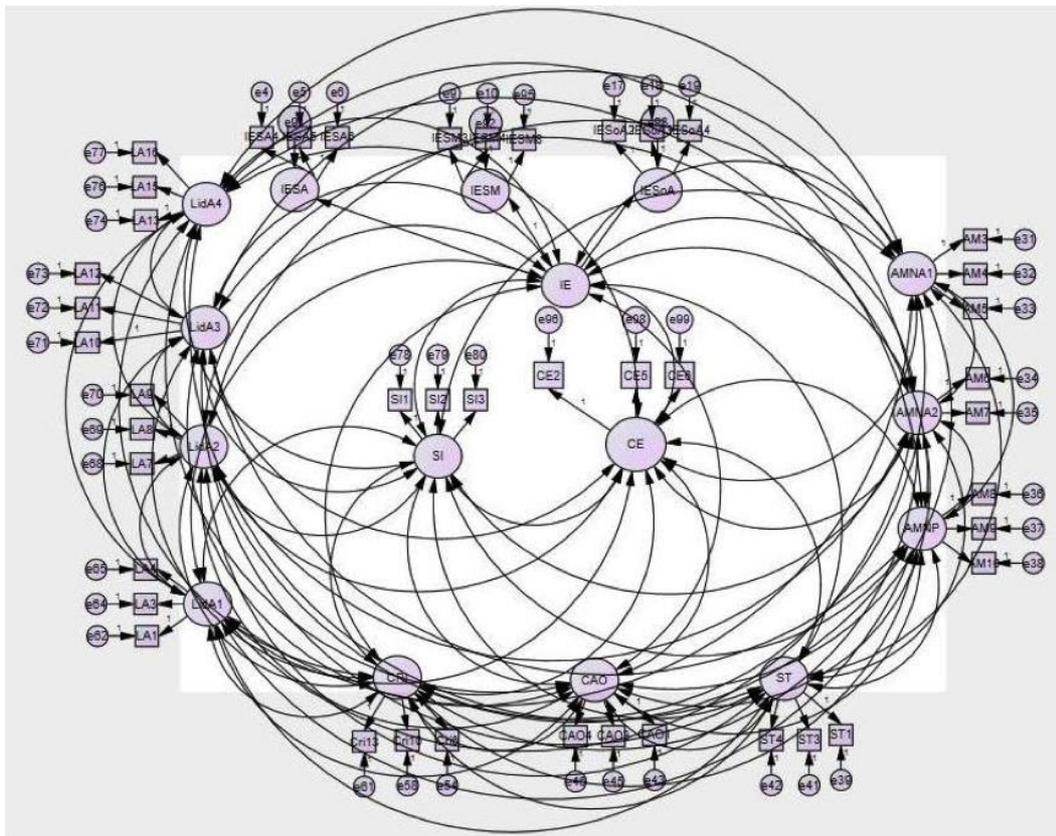
Após efetuar análise da qualidade do modelo de medida inicial, percebemos que o modelo não apresentava um “bom” ajustamento. Concluiu-se então que, o modelo ajustado não era apropriado para explicar a estrutura correlacional das variáveis nesta amostra. Contudo, não significa que o modelo esteja totalmente errado, pois “É possível, com um número de alterações reduzidas, respecificar o modelo para que o ajustamento melhore significativamente. Uma prática corrente de respecificação consiste na modificação do modelo eliminando vias não significativas; libertando parâmetros anteriormente fixos, fixando parâmetros anteriormente livres; e ou correlacionando erros de medida” (Marôco, 2010; p.54). Como explicado anteriormente procedeu-se à eliminação de alguns itens recorrendo ao índice de modificação.

“O modelo de medida define o modo como os construtos hipotéticos ou variáveis latentes são operacionalizados pelas outras variáveis” (Bollen, 1989; p.16-18).

De seguida iremos procedeu-se à análise da fiabilidade de medida de cada indicador e de cada variável latente.

O modelo de medida final proposto foi o seguinte:

Figura 4 - Modelo de medidas após análise dos índices de modificação



- Fiabilidade de medida de cada indicador (Individual- Item Reliability)

Existem diferentes tipos de variáveis, as utilizadas neste estudo são as variáveis manifestas ou observadas. Segundo Marôco (2010, p.9) “são variáveis medidas, manipuladas ou observadas diretamente. Por exemplo a resposta a um item”.

A avaliação da fiabilidade individual das variáveis manifestas é estimada pela fração da variância dessa variável que é explicada pelo fator latente. Este conceito é idêntico ao conceito de R^2 da regressão linear. De uma forma geral, não se aceitam valores inferiores a 0,25 (isto é, o fator explica menos que 25% da variância da variável manifesta), pois indicam possíveis problemas de ajustamento local com esta variável (Marôco, 2010). Contudo, para considerar um indicador de fiabilidade individual bom, valores de R^2 devem ser superiores a 0,50. “Este valor de SRW, é em tudo idêntico ao R^2 da regressão linear, é

uma medida da fiabilidade individual da variável manifesta. Esta análise é designada por SRW (Standardized Regression Weights) no programa estatístico AMOS (Analysis of MOment Structures)".

Tabela 22 - Resultados da CFA

ITENS DE CADA VARIÁVEL	AMOSTRA	
	SRW	C.R
A - Inteligência Emocional		
A1-Eu noto o impacto do meu comportamento sobre os outros.	0,737	11,903
A2-Eu entendo o impacto emocional que os outros têm sobre o meu humor.	0,810	12,279
A3-Eu lido bem com a mudança.	0,787	13,349
A4-Eu tolero a decepção sem ficar incomodado(a).	0,875	13,535
A5-Eu entendo rapidamente o ambiente que me rodeia.	0,874	20,407
A6-Eu entendo o verdadeiro propósito dos meus opositores.	0,876	20,455
B - Automotivação		
B1-É importante para mim dar o meu melhor no trabalho.	0,907	22,306
B2-Eu esforço-me para ser “tudo o que posso ser”.	0,894	21,534
B3-Eu trabalho muito para tentar melhorar o meu desempenho no trabalho.	0,870	20,600
B4-Eu passo muito tempo a falar com os outros.	0,930	20,929
B5-Eu sou um ser sociável.	0,900	20,007
B6-Eu gostaria de estar no comando de um projeto.	0,891	21,695
B7-Eu procuro um papel ativo de liderança num grupo.	0,957	24,518
B8-Eu vejo-me a organizar e dirigir o trabalho dos outros.	0,930	23,318
C - Superação no Trabalho		
C1-Eu sou muito inteligente e empreendedor(a) na execução do meu trabalho.	0,774	17,017
C2-Eu tenho orgulho em conseguir fazer com que as coisas aconteçam mesmo quando surgem dificuldades.	0,887	20,901
C3-Eu sou imaginativo(a) quando se trata de ultrapassar barreiras no meu trabalho.	0,861	19,951
D - Comprometimento Afetivo Organizacional		
D1-Eu adorava passar o resto da minha carreira nesta organização.	0,739	15,471
D2-Eu não sinto que “faça parte da família” desta organização.	0,887	16,878
D3-Eu não me sinto "emocionalmente ligado(a)" a esta organização.	0,861	19,781
E - Criatividade		
E1-Eu não tenho medo de correr riscos.	0,295	5,547
E2-Muitas vezes eu tenho ideias novas e inovadoras.	0,861	19,652
E3-Eu sugiro novas formas de fazer o trabalho.	0,940	12,389
F - Liderança Autêntica		
F1-Eu digo exatamente o que pretendo dizer.	0,699	14,540
F2-Eu encorajo todas as pessoas a falar abertamente.	0,883	19,904
F3-Eu digo a verdade “nua e crua”.	0,840	18,573
F4-Eu tomo decisões baseadas nos meus valores fundamentais.	0,812	18,309
F5-Eu peço que se tomem posições baseadas em valores fundamentais.	0,911	21,823
F6-Eu tomo decisões difíceis com base em altos padrões de conduta ética.	0,861	19,987

F7-Eu solicito pontos de vista que desafiem as minhas tomadas de posição.	0,848	19,881
F8-Eu analiso dados relevantes antes de tomar uma decisão.	0,928	23,088
F9-Eu presto atenção aos diferentes pontos de vista antes de chegar a conclusões.	0,911	22,347
F10-Eu procuro feedback para melhorar as interações com os outros.	0,784	17,251
F11-Eu sei quando é altura de reapreciar a minha posição em questões importantes.	0,854	19,582
F12-Eu consigo demonstrar que compreendo como ações específicas afetam os outros.	0,866	20,033
G - Sucesso Individual		
G1-Quão bem sucedida tem sido a sua carreira?	0,916	22,781
G2-Em comparação com os seus colegas de trabalho, como avalia o sucesso	0,956	24,574
G3-Quão bem sucedida tem sido a sua carreira, na opinião dos seus colegas?	0,936	23,656
H - Comportamento Ético		
H1-Eu penso que é aceitável levar material de escritório para casa.	0,774	16,234
H2-Eu penso que é aceitável ignorar os protocolos estabelecidos com o objetivo de me despachar mais rápido do trabalho.	0,899	19,684
H3-Eu não denuncio aos meus superiores violações das regras e normas da empresa.	0,707	14,525

Após analisar a tabela 22, verificamos que todos os valores apresentados são superiores a 0,50 (à exceção do E1), pelo que se conclui que o indicador de fiabilidade individual é bom.

- Fiabilidade de cada variável latente (Composite Reliability – CR)

Uma das medidas mais utilizadas para avaliar a fiabilidade é o Alpha de Cronbach (Cronbach, 1951). Analisando o Alfa de Cronbach, observamos que todos apresentam valores considerados bons (acima de 0,80) e apenas a inteligência emocional apresenta valores mais baixos. Isto acontece devido ao facto de terem sido extraídos alguns dos itens que compunham estas variáveis. Contudo, a validade desta medida tem sido questionada (Maroco e Garcia-Marques, 2006) e vários autores têm sugerido outras medidas como alternativas. Uma das medidas alternativas é a fiabilidade compósita, designada por CR (*Composite Reliability*) no *software* AMOS, facilmente calculável a partir dos resultados da análise fatorial confirmatória.

Para além da qualidade global do ajustamento, no âmbito da análise fatorial confirmatória, é frequente avaliar também a fiabilidade e a validade dos instrumentos de medida. A fiabilidade de um instrumento reporta-se à propriedade de consistência e

reprodutibilidade da medida. Uma medida de fiabilidade, calculada de forma mais simples a partir da análise fatorial confirmatória, é a fiabilidade compósita, definida por Fornell e Larcker (1981).

A fiabilidade de medida de cada variável latente (fiabilidade compósita) avalia a forma como uma determinada variável latente está a ser medida pelos indicadores selecionados para o efeito (Lisboa et al., 2012). A fiabilidade compósita é uma medida da consistência interna dos indicadores do construto, descrevendo o grau em que eles indicam o construto latente. “De um modo geral, considera-se que se os valores forem superiores ou iguais a 0,70 é indicador de uma fiabilidade de construto apropriada ainda que, para investigações exploratórias, valores abaixo de 0,7 possam ser aceitáveis” (Hair et al., 2005).

Nesta caso, verifica-se que todos reúnem esta condição, apenas uma das dimensões da liderança autêntica (X8) é que se encontra abaixo do 0,70 recomendado pela literatura.

- Variância Média Extraída (Average Variance Extracted – AVE)

Para além da medida de confiabilidade referida acima, a variância extraída também é uma medida que reflete a quantia geral de variância nos indicadores explicada pelo construto latente. Alguns investigadores sugerem que a variância extraída (AVE) deva exceder 0,50 para um construto. A variância média extraída estima a proporção da variância dos indicadores ligados à medição de uma determinada variável latente exposta por essa variável latente (Lisboa et al., 2012).

Segundo Hair et al. (1998, p.612), “A variância extraída reflete a quantidade média da variância de um conjunto de indicadores que é explicado pela variável latente, sendo considerada uma medida complementar à fiabilidade, recomendando que os valores sejam superiores a 0,50”.

Estas duas medidas devem ser calculadas separadamente para cada uma das variáveis latentes com múltiplos indicadores. Apesar de não existirem valores limites unanimemente aceites para cada uma destas medidas, é frequente serem utilizados os valores referidos acima para cada uma destas medidas. São alcançados os maiores valores para estas medidas quando os indicadores são verdadeiramente representativos da variável que se pretende medir (Lisboa et al., 2012).

Na tabela abaixo, verifica-se que todos os índices da variância média extraída são superiores a 0,50, pelo que os indicadores são verdadeiros representantes do construtos.

Variáveis	D.P	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	C.R	AVE
Inteligência Emocional X1	0,192	0,706													0,944	0,652
Automotivação Necessidade de Realização X2	0,853	0,333	0,919												0,920	0,793
Automotivação Necessidade de Afiliação X3	0,912	0,290	0,087	0,909											0,837	0,912
Automotivação Necessidade de Poder X4	0,887	0,294	0,095	0,228	0,947										0,948	0,858
Superação no Trabalho X5	0,544	0,596	0,423	0,055	0,076	0,877									0,879	0,709
Comprometimento Afetivo Organizacional X6	0,714	0,094	0,156	0,015	0,013	0,078	0,847								0,870	0,691
Criatividade X7	0,698	0,424	0,093	0,096	0,077	0,158	0,025	0,815							0,773	0,861
Liderança Autêntica Transparência Relacional X8	0,605	0,472	0,120	0,107	0,047	0,144	0,014	0,172	0,848						0,658	0,851
Liderança Autêntica Perspetiva Moral Interna X9	0,826	0,161	0,230	0,086	0,071	0,231	0,031	0,094	0,171	0,895					0,897	0,744
Liderança Autêntica Processamento Equilibrado X10	0,769	0,486	0,317	0,091	0,073	0,423	0,034	0,243	0,290	0,437	0,923				0,924	0,803
Liderança Autêntica Autoconhecimento X11	0,713	0,618	0,103	0,223	0,174	0,262	0,007	0,324	0,208	0,174	0,425	0,869			0,874	0,698
Sucesso Individual X12	0,969	0,457	0,194	0,223	0,264	0,151	0,048	0,188	0,100	0,097	0,176	0,325	0,955		0,955	0,876
Comportamento Ético x13	0,856	-0,002	-0,139	-0,005	0,005	-0,018	-0,01	0,001	-0,011	-0,064	-0,072	0,007	-0,001	0,838	0,838	0,636

Nota: DP – Desvio Padrão; Diagonal a Negrito– Alpha de Cronbach; CR– Fiabilidade Compósita; AVE- Variância Média Extraída

Tabela 23 - Desvio Padrão, Matriz de Correlações e Alpha de Cronbach – CFA

- Validade Discriminante

A validade é um instrumento que permite avaliar se a escala de medida mede realmente o que pretende mensurar Marôco (2010).

De acordo com Lisboa et al. (2012, p.436), a validade discriminante “avalia a extensão com que os indicadores afetos à medição de variáveis latentes diferentes se encontram correlacionados entre si e, conseqüentemente, a extensão com que as variáveis latentes independentes se encontram correlacionadas entre si”.

Ainda segundo Marôco (2010, p.175), “A validade discriminante ocorre quando o construto sob estudo não se encontra correlacionado com construtos que operacionalizam fatores diferentes”. A validade discriminante avalia se os itens que refletem um fator não estão correlacionados com outros fatores, ou seja, que os fatores definidos por cada conjunto de itens são distintos. A validade discriminante fica demonstrada pela verificação de uma ou mais condições (Fornell e Larcker, 1981; Anderson e Gerbin, 1988).

Lisboa et al. (2012, p.436-437) argumentam que “para que se possa concluir pela validade discriminante de uma determinada variável latente, deve existir uma correlação significativamente superior entre si e os seus indicadores afetos à sua medição do que entre estes e os que estão afetos à medida de uma outra variável latente”.

De forma a concluir o teste, foram utilizados dois procedimentos, segundo Lisboa et al., (2012, p.437) estes são:

- Análise da correlação entre as variáveis latentes;
- Comparação da correlação entre as variáveis latentes com a variância média extraída (AVE).

Analisando a tabela 23, concluímos que todas as correlações ao quadrado são inferiores ao AVE, o que confirma a validade discriminante das variáveis.

4.10 Conclusão

Neste ponto, iniciamos com a explicação das escalas de mensuração e a sua apresentação das mesmas para cada variável em estudo.

Seguidamente, analisamos a consistência e validade das escalas que foram utilizadas para conseguirmos avançar para o próximo passo: a elaboração do questionário. Para conseguirmos mostrar que esta investigação é verdadeira, foi necessário termos dados que reforçassem a nossa ideia, para tal procedeu-se à elaboração de um inquérito tendo em conta as métricas das variáveis em estudo, conseguindo assim chegar às hipóteses a testar. A partir daí, os dados obtidos no inquérito foram introduzidos no *software* SPSS, sendo o método de inserção explicado.

Após todas essas análises, procedemos ao levantamento da informação e posteriormente efetuamos a análise dos dados recolhidos. A análise dos dados pode suportar os métodos teóricos definidos ou originar mudanças nos mesmos (Field, 2009). Tendo todas as informações prontas para prosseguir e verificando a inexistência de *missings* e erros, procedeu-se à caracterização da amostra seguido da análise fatorial exploratória, através da qual concluímos que os resultados eram todos significativos.

Também se realizou a análise fatorial confirmatória, através do *software* AMOS, onde verificamos que todos os índices eram satisfatórios para todas as variáveis tanto para os índices do KMO, como no Teste de Esfericidade de Bartlett e para o Alfa de Cronbach. O modelo de medidas foi apresentado assim como todos os procedimentos seguintes: erros, ajustes, alterações, etc, até conseguir atingir-se o modelo de medidas final após todos os ajustamentos efetuados. Ao longo da análise, elaboramos tabelas FIT que apresentam valores recomendados pela literatura. De seguida, apresentamos as fiabilidades de cada indicador assim como de cada variável latente visíveis no modelo. Ainda analisamos o AVE e a validade discriminante, apresentando as condições necessárias recomendadas pela literatura.

Capítulo V – Resultados do Estudo Empírico

5.1 Introdução

Neste capítulo iremos analisar os principais resultados obtidos através do *software* estatístico AMOS. Esta análise é denominada por SEM, como visto no capítulo anterior a sua abreviatura corresponde a *Structural Equation Modeling*. Após a apresentação dos resultados, proceder-se-á à discussão dos mesmos.

O modelo de equações estruturais (Joreskog, 1970; Bollen, 1989) é um modelo linear que relaciona variáveis, quer manifestas, quer latentes. O modelo pode ser organizado em dois, consoante a estrutura relacional das variáveis. O modelo de medida e o modelo estrutural (Marôco, 2010). “O modelo estrutural define as relações causais ou de associação entre as variáveis latentes” (Bollen, 1989; p.13).

Nos modelos estruturais assume-se que as relações são sempre desenhadas de “causa para efeito” e que variância das variáveis exógenas, não explicada pelas variáveis endógenas, é explicada por “erros”, “perturbações”, (erros associados a variáveis latentes) como defendem Lisboa et al. (2012).

Atualmente, existe uma família de modelos que assume na literatura diferentes designações, nomeadamente Lisboa et al. (2012, p.387):

- Análise de covariâncias;
- Análise de variáveis latentes;
- Análise fatorial confirmatória;
- Modelos de regressão estrutural.

Através deste tipo de modelos, certas variáveis que se pretendem analisar não podem ser observadas diretamente Lisboa et al. (2012).

5.2 Análise Descritiva das Variáveis

Na tabela abaixo estão as médias e respectivos desvio-padrão das respostas obtidas através do inquérito que nos permite caracterizar a amostra em relação às variáveis do modelo de investigação.

A análise descritiva das variáveis é a primeira análise que consiste em conhecer os limites máximos e mínimos de respostas, bem como analisar os valores médios que se atingiram para cada variável consoante o valor atribuído pelos inquiridos, para além do desvio-padrão.

Com esta análise consegue entender-se qual o comportamento médio da amostra de acordo com as variáveis do estudo.

Tabela 24 - Análise descritiva

Variável	Média	Desvio-padrão
Inteligência Emocional	5,6125	0,49660
Automotivação	5,8801	0,67909
Superação no Trabalho	5,8842	0,70798
Compr. Afet. Org	5,3710	0,84267
Criatividade	5,3989	1,02727
Liderança Autêntica	5,7079	0,64007
Sucesso Individual	5,0118	0,99643
Comportamento Ético	2,0027	0,88509

Fazendo a leitura dos valores médios da tabela entende-se que todos os valores estão acima da media. Provavelmente, os valores éticos não estão ainda muito incorporados no pensamento e forma de agir dos respondents e a atual situação de crise também pode ajudar a esta situação. Analisando os dados, conclui-se que os indivíduos dão valor à inteligência emocional e às suas variáveis comportamentais, desprezando apenas o comportamento ético.

5.3 Resultados

Na tabela 26 os resultados provêm da estimação do modelo de equações estruturais após estabelecidas as hipóteses propostas na investigação, onde se pode observar uma diminuição dos valores do FIT do modelo estrutural.

Tabela 25 - Níveis de ajustamento do modelo estrutural

	Amostra
X ²	1862,276
gl	847
IFI	0,916
TLI	0,906
GFI	0,817
CFI	0,915
RMSEA	0,057

No presente estudo, fazendo 1862,276/847, obtivemos 2,199, pelo que é considerado um ajustamento aceitável próximo do bom.

Para o valor do IFI, o ajustamento é considerado bom, pois apresenta um valor superior a 0,90, sendo este de 0,916.

Quanto ao valor do TLI, os valores próximos de 1 indicam um ajustamento muito bom. No caso do presente estudo, o valor do TFI é de 0,906, pelo que se considera que o ajustamento é bom.

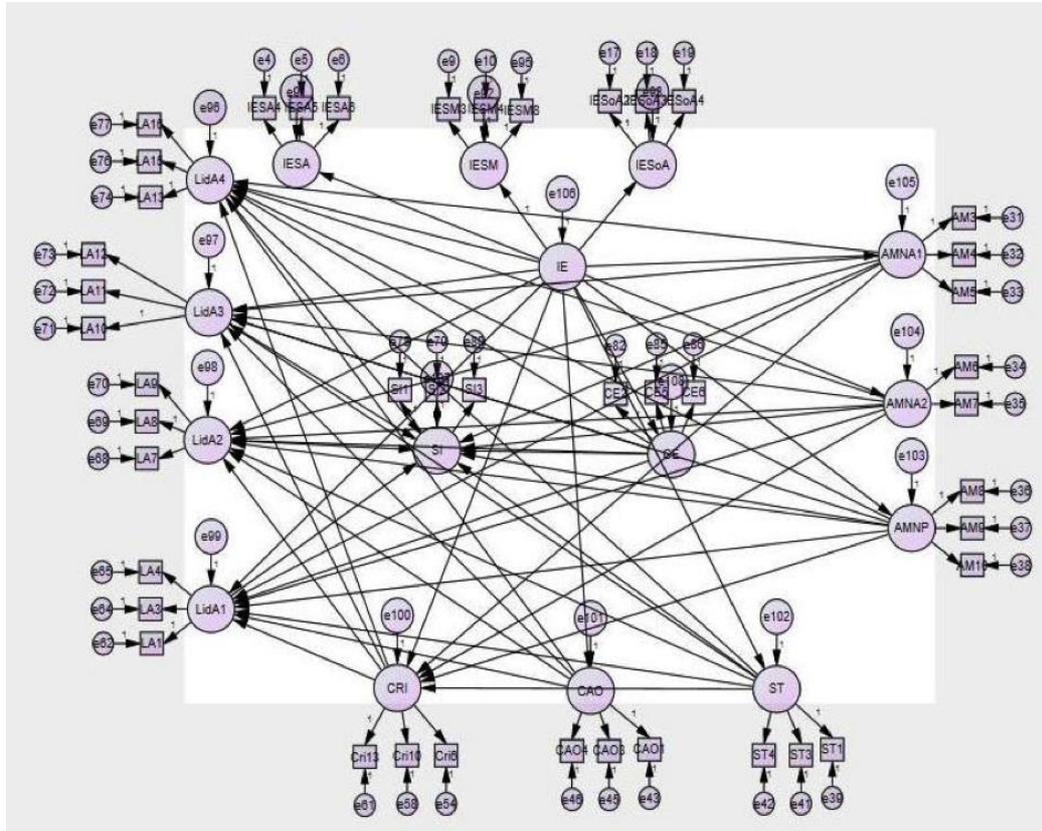
Considerando o valor do GFI que é de 0,817, podemos dizer que é um ajustamento razoável, quase bom.

Apresentando um valor de 0,915 no CFI, sendo que este é superior a 0,80 considera-se que o ajustamento é bom.

Por fim, quanto ao valor do RMSEA, sendo que este está compreendido entre 0,05 e 0,10, é considerado ajustamento bom.

Após analisar os valores atingidos no FIT, verificamos que todos os valores estão dentro dos parâmetros normativos e apresentam valores considerados bons de um modo geral, até dada a dimensão do modelo, que apresenta um elevado número de parâmetros a estimar. Pode, portanto, concluir-se que o modelo estrutural final obtido foi o seguinte:

Figura 5 - Modelo estrutural



5.4 Testes de Hipóteses

Neste ponto fez-se uma análise às hipóteses propostas a testar ao longo desta investigação, com o objetivo de confirmar a sua significância estatística. Os valores do SRW e do P serão apresentados para fundamentar as hipóteses a serem testadas para, assim, conseguir confirmar se estas possuem ou não significância estatística.

Tabela 26 - Resultado do teste de hipóteses

	Relação	Hipótese	SRW	P	
Int. Emocional	->	AMNA1	H1a	0,816	**
Int.Emocional	->	AMNA2	H1b	0,395	**
Int. Emocional	->	AMNP	H1c	0,46	**
Int. Emocional	->	Criatividade	H2	0,928	**
Int.Emocional	->	Sup. no Trabalho	H3	0,783	**
Int. Emocional	->	Compr. Afet. Org.	H4	0,385	**
Int.Emocional	->	Comport.Ético	H5	-0,248	**
AMNA1	->	Criatividade	H6a	-0,668	**

AMNA2	->	Criatividade	H6b	-0,02	≥0,05
AMNP	->	Criatividade	H6c	0,306	**
AMNA1	->	LidA4	H7a	-0,59	**
AMNA1	->	LidA3	H7b	-0,745	**
AMNA1	->	LidA2	H7c	-0,443	*
AMNA1	->	LidA1	H7d	-0,297	*
AMNA2	->	LidA4	H7e	0,226	**
AMNA2	->	LidA3	H7f	-0,029	≥0,05
AMNA2	->	LidA2	H7g	0,046	≥0,05
AMNA2	->	LidA1	H7h	0,141	**
AMNP	->	LidA4	H7i	0,043	≥0,05
AMNP	->	LidA3	H7j	-0,048	≥0,05
AMNP	->	LidA2	H7k	0,079	≥0,05
AMNP	->	LidA1	H7l	-0,122	≥0,05
AMNA1	->	Sucesso Individual	H8a	0,301	**
AMNA2	->	Sucesso Individual	H8b	0,134	**
AMNP	->	Sucesso Individual	H8c	0,253	**
Criatividade	->	LidA4	H9a	-0,102	≥0,05
Criatividade	->	LidA3	H9b	-0,44	≥0,05
Criatividade	->	LidA2	H9c	-0,434	*
Criatividade	->	LidA1	H9d	-0,001	≥0,05
Sup. no Trabalho	->	LidA4	H10a	0,059	≥0,05
Sup. no Trabalho	->	LidA3	H10b	0,037	≥0,05
Sup. no Trabalho	->	LidA2	H10c	0,063	≥0,05
Sup. no Trabalho	->	LidA1	H10d	-0,115	≥0,05
Sup. no Trabalho	->	Sucesso Individual	H11	-0,094	≥0,05
Sup. no Trabalho	->	Criatividade	H12	0,199	≥0,05
Compr. Afet. Org.	->	LidA4	H13a	-0,146	**
Compr. Afet. Org.	->	LidA3	H13b	-0,167	**
Compr. Afet. Org.	->	LidA2	H13c	-0,087	≥0,05
Compr. Afet. Org.	->	LidA1	H13d	-0,098	*
Comport. Ético	->	LidA4	H14a	0,125	**
Comport. Ético	->	LidA3	H14b	-0,076	*
Comport. Ético	->	LidA2	H14c	-0,103	**
Comport. Ético	->	LidA1	H14d	0,005	≥0,05
Comport. Ético	->	Sucesso Individual	H15	0,041	≥0,05
Int. Emocional	->	LidA4	H16a	1,142	**
Int. Emocional	->	LidA3	H16b	1,813	**
Int. Emocional	->	LidA2	H16c	1,195	**
Int. Emocional	->	LidA1	H16d	0,928	**
LidA4	->	Sucesso Individual	H17a	0,366	**
LidA3	->	Sucesso Individual	H17b	0,003	≥0,05
LidA2	->	Sucesso Individual	H17c	-0,039	≥0,05
LidA1	->	Sucesso Individual	H17d	0,004	≥0,05

Nota: **<0,01; *<0,05 (one tailed tests); p≥0,05: Não significativo

Tal como previsto nas hipóteses H1a, H1b e H1c, relativas às dimensões (AMNA1; AMNA2 e AMNP) da variável Automotivação, verificamos que a Inteligência Emocional tem impacto positivo sobre as mesmas, pois H1a (SRW= 0,816; $p < 0,01$); H1b (SRW= 0,395; $p < 0,01$) e H1c (SRW=0,46; $p < 0,01$), pelo que se suporta a hipótese H1.

Quanto à hipótese H2, observa-se que a Inteligência Emocional influencia de forma positiva a Criatividade, pois (SRW= 0,928; $p < 0,01$) pelo que podemos afirmar que corrobora a hipótese H2.

Analisando a hipótese H3, que relaciona a variável Inteligência Emocional com Superação no Trabalho, verificamos que a Inteligência Emocional tem impacto positivo na Superação no Trabalho, pois (SRW=0,783; $p < 0,01$) pelo que corrobora a hipótese H3.

Já no que diz respeito à hipótese H4, que relaciona a variável Inteligência Emocional com Comprometimento Afetivo Organizacional, constata-se que a Inteligência Emocional influencia de forma positiva o Comprometimento Afetivo Organizacional (SRW=0,385; $p < 0,01$), pelo que suporta H4.

No que diz respeito à hipótese H5 pode verificar-se que a Inteligência Emocional influencia o Comportamento Ético, no entanto ao contrário do que se previa, tem impacto negativo, pois (SRW=-0,248; $p < 0,01$) pelo que não suporta a hipótese H5.

Analisando a hipótese H6a que relaciona uma das dimensões da Automotivação, intitulada de AMNA1, com Criatividade, observa-se que há um impacto negativo da primeira sobre a segunda (SRW=-0,668; $p < 0,01$), pelo que não se suporta H6a.

Relativamente à hipótese H6b que relaciona uma das dimensões da Automotivação (AMNA2) com a Criatividade, verifica-se que a AMNA2 não tem impacto positivo (SRW=-0,02; $p \geq 0,05$), pelo que não suporta H6b.

Observamos que, relativamente à hipótese H6c que relaciona a uma das dimensões da Automotivação, denominada por AMNP com Criatividade, verifica-se que existe uma relação positiva (SRW=0,306; $p < 0,01$), o que suporta H6c.

Logo, analisando de uma forma global a hipótese H6, observa-se que esta se encontra suportada parcialmente, pois só se verifica H6c.

Relativamente às hipóteses H7a H7b H7c e H7d, que relacionam uma das dimensões da Automotivação, denominada por AMNA1, com as dimensões da Liderança Autêntica, verificamos que aquela contribui de forma negativa, pois H7a (SRW=-0,59; $p<0,01$); H7b (SRW=-0,745; $p<0,01$); H7c (SRW=-0,443; $p<0,01$) e H7d (SRW=-0,297; $p<0,01$) pelo que não suportam as hipóteses.

No que respeita às hipóteses relativas à dimensão da Automotivação denominada por AMNA2, verificamos que as hipóteses H7e (SRW=0,226; $p<0,01$) e H7h (SRW=0,141; $p<0,01$) são corroboradas ao passo que H7f (SRW=-0,029; $p\geq 0,05$) e H7g (SRW=0,046; $p\geq 0,05$) não são estatisticamente significativa, logo não são suportadas.

Observando as hipóteses H7i, H7j, H7k e H7l que relacionam a última dimensão da Automotivação denominada por AMNP com a Liderança Autêntica, verificamos que as relações não são significativas, pois H7i (SRW=0,043; $p\geq 0,05$); H7j (SRW=-0,048; $p\geq 0,05$); H7k (SRW=0,079; $p\geq 0,05$) e H7l (SRW=-0,122; $p\geq 0,05$).

Logo, analisando as hipóteses de uma forma geral, que relacionam a variável Automotivação com Liderança Autêntica H7, verificamos que a hipótese é parcialmente corroborada.

Observando a hipótese H8a, que relaciona a uma das dimensões da Automotivação, denominada por AMNA1 com o Sucesso Individual, verificamos que aquela contribui de forma positiva pois, (SRW=0,301; $p<0,01$), o que suporta H8a.

Observando a hipótese H8b que relaciona uma das dimensões da Automotivação, denominada por AMNA2 com o Sucesso Individual verifica-se que aquela contribui de forma positiva, pois (SRW=0,134; $p<0,01$), o que suporta H8b.

Analisando a hipótese H8c, que relaciona uma das dimensões da Automotivação, denominada por AMNP, com o Sucesso Individual verificamos que aquela contribui de forma positiva, pois (SRW=0,253; $p<0,01$), o que suporta H8c.

Analisando de uma forma geral as hipóteses H8a, H8b e H8c, verificamos que a Automotivação influencia de forma positiva o Sucesso Individual, pelo que corrobora as hipóteses.

Observando as hipóteses H9a, H9b, H9c e H9d que representam o impacto da Criatividade na Liderança Autêntica, verificamos que tem um impacto negativo pois H9a (SRW= -0,102; $p \geq 0,05$); H9b (SRW=-0,44; $p \geq 0,05$); H9c (SRW=-0,434; $p < 0,05$) e H9d (SRW=-0,001; $p \geq 0,05$), pelo que não corroboram as hipóteses.

Para as hipóteses H10a, H10b, H10c e H10d relativas ao impacto da Superação no Trabalho sobre a Liderança Autêntica, verifica-se que tem um impacto negativo verificando a seguinte condição para todas as hipóteses: ($p \geq 0,05$), pelo que estas não são corroboradas.

Relativamente à hipótese H11 observamos que a variável Superação no Trabalho não tem impacto positivo no Sucesso Individual, pois (SRW=-0,094; $p \geq 0,05$), pelo que não suporta H11.

No que se refere à hipótese H12, observamos que a Superação no Trabalho tem um impacto negativo na Criatividade, pois (SRW=0,199; $p \geq 0,05$), pelo que não corrobora H12.

Tendo em conta as hipóteses H13a, H13b, H13c e H13d que representam o impacto do Comprometimento Afetivo Organizacional na Liderança Autêntica, verificamos que tem um impacto negativo, pois H13a (SRW=-0,146; $p < 0,01$); H13b (SRW=-0,167; $p < 0,01$); H13c (SRW=-0,087; $p \geq 0,05$) e H13d (SRW=-0,098; $p < 0,05$), pelo que não corroboram as hipóteses.

Analisando as hipóteses H14a, H14b, H14c e H14d pode evidenciar-se que o Comportamento Ético não tem impacto positivo na Liderança Autêntica, pois H14a (SRW=0,125; $p < 0,01$); H14b (SRW=-0,076; $p < 0,05$); H14c (SRW=-0,103; $p < 0,01$) e H14d (SRW=0,005; $p \geq 0,05$) pelo que não suportam as hipóteses.

No que diz respeito à hipótese H15 que relaciona o Comportamento Ético com Sucesso Individual, observamos que o Comportamento Ético tem impacto negativo no Sucesso Individual pois, (SRW=0,041; $p \geq 0,05$) pelo que não suporta H15.

Para as hipóteses H16a, H16b, H16c e H16d, relativas às dimensões LidA1; LidA2; LidA3 e LidA4 da variável Liderança Autêntica, verificamos que a Inteligência Emocional

tem impacto positivo sobre a mesma, pois H16a (SRW=1,142; $p<0,01$) H16b (SRW=1,813; $p<0,01$); H16c (SRW=1,195; $p<0,01$) e H16d (SRW=0,928; $p<0,01$), pelo que suporta a hipótese H16.

Quanto à hipótese H17a, que relaciona uma das dimensões da Liderança Autêntica, denominada neste caso de LidA4 com o Sucesso Individual, verificamos que contribui de forma positiva, pois H17a (SRW=0,266; $p<0,01$) o que suporta H17a.

Quanto à hipótese H17b, que relaciona uma das dimensões da Liderança Autêntica, denominada neste caso de LidA3, com o Sucesso Individual, verificamos que não contribui de forma positiva (SRW=0,003; $p\geq 0,05$), o que não suporta H17b uma vez que não é estatisticamente significativa.

Relativamente à hipótese H17c, que relaciona uma das dimensões da Liderança Autêntica, denominada neste caso de LidA2, com o Sucesso Individual, verificamos que não contribui de forma positiva (SRW=-0,039; $p\geq 0,05$), o que não suporta H17c.

No que diz respeito à hipótese H17d, que relaciona uma das dimensões da Liderança Autêntica, denominada neste caso de LidA1, com o Sucesso Individual, verificamos que não contribui de forma positiva (SRW=0,004; $p\geq 0,05$), o que não suporta H17d, pois não é estatisticamente significativa.

Concluindo a análise das hipóteses H17a, H17b, H17c e H17d, pode dizer-se que a Liderança Autêntica influencia parcialmente o Sucesso Individual, corroborando parcialmente a hipótese H17.

5.5 Discussão dos Resultados

Neste ponto, iremos discutir os resultados obtidos através das medidas do modelo estrutural como também através das relações das hipóteses dos construtos.

- (H1) A Inteligência Emocional influencia positivamente a Automotivação

No presente estudo, verificamos que a inteligência emocional tem impacto positivo na automotivação. Para comprovar a veracidade desta conclusão, são de seguida apresentados estudos que reforçam esta ideia.

Hong, Catano e Liao (2010) estudaram o impacto que a inteligência emocional poderia ter na automotivação. Após realizarem a investigação em questão, verificaram que a inteligência emocional tem de facto impacto positivo na automotivação concluindo que pessoas com inteligência emocional se sentem e conseguem ser mais automotivadas do que outras.

Através de um estudo concretizado por Sosik e Megerian (1999), estes investigadores chegaram à conclusão de que a inteligência emocional influencia positivamente a automotivação, argumentando que pessoas com mais inteligência emocional são mais automotivadas.

Ainda segundo outro estudo elaborado por Lawrence et al., (2007, p.222), “o principal objetivo deste estudo foi examinar como a inteligência emocional está relacionada com a motivação”. Várias hipóteses foram desenvolvidas nesse sentido, pois Goleman (1995) afirma que a motivação é uma componente da inteligência emocional. Após estudarmos esta hipótese, verificou-se que a mesma é corroborada pelo que se afirma com toda a certeza que a inteligência emocional tem impacto positivo na automotivação.

Concluindo, pode dizer-se que uma pessoa com inteligência emocional é mais automotivada por ter todas as características que a inteligência emocional possui, sendo uma vantagem para qualquer pessoa detentora destas mesmas características.

- (H2) A Inteligência Emocional tem impacto positivo na Criatividade

Para comprovarmos que esta relação é, de facto, positiva seguem dois estudos que foram realizados no mesmo sentido.

De acordo com Chan (2005, p.52), “Observando a relação da inteligência emocional com criatividade, verificamos que são correlacionadas. A inteligência emocional está ligada à criatividade no sentido em que as pessoas têm determinados comportamentos e praticam atividades que podem ser visto de um ponto de vista diferente”.

Ainda segundo Chao (2013), de acordo com o estudo realizado sobre a criatividade onde relacionava esta variável com outras, sendo uma delas a inteligência emocional, chegou à conclusão de que a relação era positiva. O mesmo estudo revelou que pessoas

com inteligência emocional elevada têm criatividade elevada se não forem bloqueados por outros fatores.

Pode concluir-se que pessoas criativas têm por norma um estilo bem próprio e determinados comportamentos. Associando a inteligência emocional com criatividade, verificamos que uma pessoa com inteligência emocional elevada pode ter uma criatividade mais elevada.

- (H3) A Inteligência Emocional tem impacto positivo na Superação no Trabalho

De forma a conseguirmos provar a autenticidade desta relação, efetuamos algumas pesquisas encontrando a seguinte justificação:

Feldman (1996, p. 304) defende que “existe uma relação entre as emoções e a inteligência que não contribuem para a comunicação e desempenho dos funcionários que trabalham em todas as organizações, pois o trabalho é afetado pela natureza pessoal”.

Posto isto, conseguimos afirmar que, para uma pessoa se superar no trabalho tem que se automotivar e ter determinação e vontade para tal, daí o trabalho ser afetado pela natureza pessoal e a inteligência emocional jogar um papel importante. Esta competência de superação no trabalho é intrínseca às pessoas.

- (H4) A Inteligência Emocional influencia positivamente no Comprometimento Afetivo Organizacional

Para conseguirmos provar que esta relação tem impacto positivo recorreremos a vários estudos que comprovassem esta ligação.

De acordo com um estudo realizado por Khalili (2011), os resultados revelaram que a inteligência emocional e comprometimento afetivo organizacional estão correlacionados. De acordo com esta hipótese, existe uma influência significativa da inteligência sobre o comprometimento afetivo organizacional, logo pode dizer-se que a inteligência emocional é um dos fatores mais importantes que devem ser medidos dentro das organizações, especialmente quando as empresas precisam de fatores decisores em resposta à mudança.

De acordo com os investigadores Seyal e Afzaal (2013), que estudaram a relação destas duas variáveis, os resultados confirmaram a relação entre inteligência emocional e comprometimento afetivo organizacional, comprovando a validade de pesquisas anteriores realizadas no mesmo sentido. O estudo encontrou uma correlação significativa entre as construções globais da inteligência emocional e comprometimento organizacional.

Para concluir, pode dizer-se que um pessoa que tenha inteligência emocional mais elevada é mais ligada à organização em que se insere, criando laços mais fortes.

- (H5) A Inteligência Emocional influencia positivamente no Comportamento Ético

Ao contrário do que a literatura possa referir, a hipótese em estudo é não corroborada.

Para justificar este acontecimento partimos do princípio que pessoas com inteligência emocional mais elevada podem ter comportamentos menos éticos, pois provavelmente em certas circunstâncias, pessoas com mais inteligência emocional podem sentir-se mais imunes e confiantes, considerando-se quase superiores aos outros, traduzindo-se tal facto em comportamentos menos éticos.

- (H6) A Automotivação tem impacto positivo na Criatividade

De modo a conseguirmos mostrar que esta relação é parcialmente corroborada foram necessários estudos que a comprovassem.

Segundo um estudo realizado por Kalyar, (2011) no qual pretendia estudar o impacto da criatividade na inovação e na automotivação os resultados obtidos suportaram a hipótese de que a automotivação tem impacto positivo na criatividade. Os mesmos resultados demonstraram que a criatividade é um elemento muito relacionado com a automotivação. Segundo o autor “quando uma pessoa gera novas ideias, produtos, procedimentos ou outros, está a ajudar a organização a atingir uma vantagem sustentável”. Logo, a automotivação tem um impacto significativo na criatividade Houghton e Yoho (2005); Neck e Houghton (2006).

Quando uma pessoa se sente automotivada, isto é, com a motivação no auge, tem tendência para deixar a imaginação fluir e dar asas à criatividade. Estando automotivada,

uma pessoa sente-se melhor, logo as ideias surgem mais facilmente e tornam-se mais criativas.

- (H7) A Automotivação tem impacto positivo na Liderança Autêntica

Neste estudo, verificamos que a relação entre automotivação e liderança autêntica é parcialmente corroborada. Para conseguirmos mostrar a veracidade desta conclusão, são de seguida apresentados estudos que reforçam esta ideia.

Após a realização de um estudo desenvolvido por Janus, Browning e Fache (2014), acerca do tema automotivação e liderança, os autores revelam que “Os resultados sugerem que o ponto mais importante e a ser considerado no ambiente de trabalho para gerir profissionais é a automotivação. Para líderes autênticos, o mais importante para a realização de tarefas e trabalho com prazer é a automotivação” (2014, p.297).

Segundo um estudo feito por Higgs (2003), a hipótese em estudo tem realmente uma verdadeira relação “motivar os outros é importante para os líderes autênticos pois, leva a equipa a avançar e a crescer ao passo da organização” (2003, p.207).

Resumidamente, a automotivação é um dos fatores mais importantes para uma organização, um líder autêntico capaz de automotivar os seus colaboradores conseguirá manter os seus colaboradores a trabalhar com gosto.

- (H8) A Automotivação tem impacto positivo no Sucesso Individual

Esta relação ainda pouco estudada na literatura, mas ainda assim testada em alguns estudos, revela que esta hipótese é correlacionada.

A automotivação é importante para o sucesso individual de cada indivíduo uma vez que desempenha um papel importante no desempenho dos colaboradores e serve para dar energia e manter o comportamento relacionado com o trabalho (Steers, e Mowday, 2004).

Alinhando a automotivação com o sucesso individual pode dizer-se que existe uma boa combinação, que deve ser mantida quando falamos em contexto organizacional.

- (H9) A Criatividade tem impacto positivo na Liderança Autêntica

A hipótese em estudo relaciona a criatividade com a liderança autêntica, no entanto, sendo uma área nova, pouco estudada e desenvolvida, esta relação não nos fornece a informação pretendida.

No presente caso, provavelmente para a nossa amostra esta poderá estar subsumida nas outras, podendo não ter nenhuma relação por esse motivo.

- (H10) A Superação no Trabalho tem impacto positivo na Liderança Autêntica

Esta relação ainda pouco estudada na literatura permite-nos avaliar que de facto as relações podem estar subsumidas por outras no mesmo modelo apresentado. Ainda assim, esta relação pode colocar-se em termos inversos isto é, pessoas que se superam mais no trabalho merecem mais admiração e respeito. Apesar de tudo, não se verificou nesta amostra.

- (H11) A Superação no Trabalho tem impacto positivo no Sucesso Individual

A hipótese em estudo ainda é pouco estudada na literatura, no entanto, pode afirmar-se que, quando se contribui para a performance existe uma maior perceção das pessoas que se superam no trabalho. Isto deve-se ao facto de serem mais exigentes consigo mesmas, tendo a noção de que originam um sucesso individual menos otimista.

- (H12) A Superação no Trabalho influencia positivamente a Criatividade

Relativamente a esta hipótese, não tendo informação nem estudos que comprovem esta relação, estaremos provavelmente a falar de pessoas dispostas a dar mais, concentradas na entrega e no que dão à empresa, faltando-lhes disponibilidade para colocar a criatividade ao serviço da empresa.

- (H13) O Comprometimento Afetivo Organizacional influencia positivamente a Liderança Autêntica

Quanto a esta hipótese, no caso da liderança, o comprometimento afetivo organizacional nem sempre revela relações diretas com os comportamentos por vezes, age

mais como medidora do que como antecedente. Walumbwa et al. (2008) propuseram que o comprometimento afetivo resulta de fatores teoricamente conduzidos para a liderança autêntica. Por essa razão é que suspeitamos que esteja a acontecer na amostra estudada.

- (H14) O Comportamento Ético tem impacto positivo na Liderança Autêntica

Quanto a esta relação, é de esperar que pessoas com comportamento ético adotem as características evidenciadas pela liderança autêntica. Provavelmente, a capacidade de liderança sobrepõe-se a esta vertente do comportamento fazendo apelo a questões mais intrínsecas da inteligência emocional, a saber, as dimensões.

- (H15) O Comportamento Ético tem impacto positivo no Sucesso Individual

No que diz respeito a esta hipótese, embora seja de esperar que esta relação se concretize, as pessoas associam sucesso à capacidade de comportamentos menos éticos. Esperamos que não seja essa a razão que está por detrás dos resultados obtidos.

- (H16) A Inteligência Emocional tem impacto positivo na Liderança Autêntica

Para comprovar a veracidade desta relação foram encontrados alguns estudos que apresentamos de seguida.

Através de um estudo realizado por Anand e Udaya (2010), “percebe-se que os diversos componentes da inteligência emocional são correlacionados com as práticas de liderança”. Assim, evidencia-se que a inteligência emocional influencia de forma direta a liderança autêntica.

Para estudar esta hipótese, foram realizados diversos estudos, nomeadamente um elaborado por Barling et al., (2000) onde se pode concluir que esta relação é corroborada, pois “os resultados sugerem que indivíduos com inteligência emocional mais elevada, são mais propensos à liderança autêntica” (2000, p.159).

Ainda segundo outros autores, Kiyani, Saher, Saleem e Iqbal (2013), que estudaram a relação destas duas variáveis: inteligência emocional e liderança autêntica, o mesmo conclui que o primeiro influencia positivamente o segundo afirmando que “a inteligência

emocional dos líderes pode ser uma característica que influencia diretamente o desenvolvimento da liderança autêntica. É de acreditar que a inteligência emocional não alimenta e constrói apenas liderança autêntica mas também transfere os comportamentos e pensamentos do líder” (2013, p.401).

Uma série de investigadores nesta área tem afirmado que a inteligência emocional está fortemente ligada à liderança, em particular Goleman, Boyatzis e McKee (2002) que afirmam que a inteligência emocional é mais importante do que o Quociente de Inteligência e capacidades técnicas para todos os postos de trabalho e que, quanto mais se progride no meio de uma organização, mais importante se torna a inteligência emocional. Segundo alguns estudos realizados pelos mesmos, os resultados concluem exatamente o que foi referido anteriormente.

Resumindo e concluindo, parece que a inteligência emocional e a liderança autêntica estão intimamente ligadas, tendo características muito próximas e semelhantes. As duas completam-se na totalidade.

- (H17) A liderança autêntica tem impacto positivo no Sucesso Individual

Após algumas pesquisas, encontramos os seguintes estudos que nos ajudam a verificar a veracidade desta nossa hipótese parcialmente corroborada.

De acordo com um estudo elaborado por Naser, Aboyassin e Abood (2013), que investigaram o impacto da liderança autêntica no sucesso individual, o resultado que obtiveram indicou que a liderança autêntica tem, de facto, impacto no sucesso individual, pois apresentou valores estatisticamente significativos. Estes resultados são consistentes com outros estudos ligados à liderança autêntica (Reed, 2004; Padilla et al., 2007). De facto, segundo Burns, (2003) o esforço exercido pelo líder da organização onde um indivíduo se encontra a trabalhar, pode levar ao sucesso individual do mesmo.

Ainda segundo outro estudo realizado por Breland et. al. (2007), no mesmo âmbito com o intuito de realçar o impacto da liderança autêntica no sucesso individual, comprovou-se através do mesmo que a relação é positiva. “Alguns investigadores sugeriram que o sucesso individual é importante para o sucesso da carreira” (Nabi, 2003).

O estudo em causa pretendia concluir que a liderança autêntica tem impacto positivo no sucesso individual, chegando-se ao resultado previsto: “A liderança autêntica foi testada para estudar o seu impacto no sucesso individual, chegando-se à conclusão de que um indivíduo terá mais sucesso individual se tiver líderes com qualidade” (Breland et. al., 2007; p.9).

Pode portanto dizer-se que um líder autêntico é fundamental numa organização no sentido em que valoriza e promove o trabalho e empenho desenvolvido.

5.6 Síntese Conclusiva

Após analisarmos os testes de hipóteses e proceder à discussão de resultados que revelaram a relevância das contribuições deste estudo, verificamos que a inteligência emocional tem um impacto direto na liderança autêntica. Apesar destas variáveis terem impacto de forma direta, supôs-se que a inteligência emocional podia ter efeito na liderança autêntica através de variáveis mediadoras nomeadamente: a automotivação, a criatividade, a superação no trabalho, o comprometimento afetivo organizacional e o comportamento ético.

Nesta análise, verificamos que apenas uma variável mediadora faz com que a inteligência emocional possa ter impacto na liderança autêntica: a automotivação, através da qual estudamos a relação com a inteligência emocional e concluímos que pessoas com inteligência emocional mais elevada são mais automotivadas. A sua relação com a liderança autêntica provou que a automotivação faz parte dos líderes autênticos, sendo esta uma característica essencial para um líder.

Ao contrário do que era esperado, provavelmente devido à amostra em estudo, as restantes variáveis mediadoras previstas como ligação entre inteligência emocional e liderança autêntica não provocaram o efeito esperado, pelo que não tiveram impacto de forma a criar a ligação.

O capítulo seguinte apresenta as conclusões, bem como as contribuições teóricas e práticas e as limitações e futuras linhas de investigação.

Capítulo VI – Conclusões

O objetivo proposto para o presente estudo consistia em estudar o impacto da inteligência emocional na liderança autêntica que, por sua vez, tem impacto no sucesso individual. As variáveis comportamentais utilizadas nestes estudo foram: a automotivação, a criatividade, a superação no trabalho, o comprometimento afetivo organizacional e o comportamento ético. Após a realização de um questionário via *online*, obtivemos um total de 367 respostas que inserimos no *software* SPSS de modo a procedermos à análise fatorial exploratória mantendo todas as variáveis, seguida da análise fatorial confirmatória efetuada através do *software* AMOS. Efetuando a análise confirmatória, optamos por retirar uma dimensão da inteligência emocional por apresentar covariâncias negativas. Fazendo todas as análises e utilizando a modelagem SEM que relaciona as variáveis em estudo com as variáveis latentes, conseguimos concluir que todos os testes apresentam os valores necessários para serem considerados bons. Após a realização dos testes de hipóteses, chegamos à conclusão de que a inteligência emocional tem impacto de forma positiva na maioria das variáveis comportamentais, sendo que se destacam a automotivação, a superação no trabalho, a criatividade, o comprometimento afetivo organizacional, mas nota-se também que tem impacto de forma positiva na variável consequente: a liderança autêntica e que por sua vez esta impacta de forma positiva no sucesso individual. Para confirmar estas relações e a sua contextualização procedemos à discussão de resultados que apoiaram os resultados obtidos. Posto isto, o objetivo fixado inicialmente encontra-se materializado nesta investigação e nestes resultados que acabamos de apresentar.

De seguida, serão apresentados os contributos teóricos e práticos, assim como as limitações e futuras linhas de investigação, baseando-nos nos resultados obtidos a partir do modelo de equações estruturais.

6.1 Contribuições Teóricas

Como podemos verificar no segundo capítulo desta tese, relativo à revisão da literatura, a inteligência emocional tem sido um tema já estudado por inúmeros autores há já muitos anos.

À inteligência emocional têm sido agregadas várias variáveis no sentido de explorar o conceito e as diferentes relações e conexões. Este tema tem sido alvo de exploração por diversos investigadores no mundo académico, o que favorece e estimula ainda mais o interesse pelo tema. Para além disso, o facto de ser alvo de uma pluralidade de investigadores, a este tema são associadas múltiplas variáveis possibilitando a construção de modelos de equações estruturais com o intuito de investigar essas mesmas relações como foi o caso do presente estudo.

A primeira contribuição deste estudo, no âmbito teórico, refere-se ao próprio conceito de inteligência emocional e liderança autêntica, principalmente ao de liderança autêntica, pois é um tema ainda pouco estudado e aprofundado. A literatura indica vários benefícios à associação da inteligência emocional com a liderança autêntica (Rook, 1987).

Uma segunda contribuição, no mesmo âmbito, refere-se à inovação das relações ainda não testadas na literatura, como, por exemplo, o impacto da superação no trabalho na liderança autêntica e, posteriormente, o impacto desta no sucesso individual.

Nesta área específica que relaciona todas estas variáveis ainda há uma escassez de estudo empíricos, no entanto os resultados obtidos apontam para uma relação positiva entre inteligência emocional e liderança autêntica. A inteligência emocional pode trazer muito para o meio de uma organização, nomeadamente o *teamwork* cada vez mais popular.

Esta tese pode ser considerada inovadora no sentido em que o tema em si e as variáveis utilizadas foram até aos dias de hoje pouco estudadas e desenvolvidas neste sentido.

6.2 Contribuições Práticas

Apresentadas as contribuições académicas, seguem as contribuições práticas.

O presente estudo pretende alertar a gestão com uma nova ferramenta que possa usar no contexto pessoal e organizacional. A inteligência emocional é um tema cada vez mais importante dos dias que correm. Há cada vez mais formações, *workshops* e ações desenvolvidas acerca deste tema de modo a divulgar e sensibilizar as organizações.

Para os indivíduos, o estudo pretende alertar que o papel da inteligência emocional tem grande importância no sucesso individual, permitindo atingir algumas competências individuais. Por outro lado, as organizações devem aproveitar e tirar partido da inteligência emocional proporcionando formação aos seus quadros nas áreas das *soft skills*, como a liderança autêntica, a inteligência emocional e o *team building*, entre outras.

Na prática, as organizações devem ter em consideração variáveis como: a automotivação, uma vez que é um elemento fundamental nos nossos dias e, se os líderes quiserem reforçar a sua relação com os colaboradores, é importante ter em conta esse aspeto. Para além da automotivação, devem ter em atenção a criatividade, que desempenha um papel importante e diferenciador nas empresas de natureza criativa e não só, uma vez que se trata de um elemento distintivo. A superação no trabalho também deve ser valorizada pelos líderes assim como o comprometimento afetivo organizacional pois será uma vantagem para os líderes que forem autênticos, uma vez que poderão assim ganhar colaboradores leais e empenhados. O comportamento ético também é uma das variáveis a ter em conta, assim como o sucesso individual de cada colaborador.

Na prática, pode aplicar-se de diversas formas nomeadamente criando laços com os colaboradores, entendendo-os melhor, comunicando e motivando sem pressionar.

Se as empresas optarem por ter em conta estas variáveis poderão criar um ambiente de trabalho mais favorável, assim como mais motivação por parte dos colaboradores, formando harmonia no local de trabalho e mais eficiência.

6.3 Limitações e futuras linhas de investigação

Apresentadas as contribuições propostas pelos resultados obtidos, tanto a nível académico como práticas, o presente estudo apresenta algumas limitações passíveis de consideração.

Em primeiro lugar, é importante referir que a amostra utilizada neste estudo é não probabilística, isto é, por conveniência, compreendendo a inviabilidade de generalização dos resultados para a população. É importante referir que a amostra utilizada foi constituída por 367 inquiridos, pelo que pode ter limitado os resultados obtidos neste

estudo. Outra limitação é que na sua maioria os resultados retratam o comportamento dos portugueses, pelo que se sugere a aplicação deste estudo a outras culturas/países.

Outro tópico prende-se com o facto de o estudo realizado ser de natureza quantitativa (questionário), no entanto, sendo como uma “fotografia do momento”, não permite avaliar a evolução ao longo do tempo. O facto de ter sido usado o questionário como ferramenta de recolha de dados, permitiu um alcance de maior amplitude. Contudo, uma vez que o questionário apresentado era bastante extenso, pode ter obtido um impacto negativo, o que dificultou a recolha dos dados e alargou o tempo da coleta, daí ter-se atingido uma amostra mais pequena.

A escala da inteligência emocional revelou alguns problemas pelo que se teve que retirar uma das suas dimensões. A causa de tal consequência pode ser fruto de uma falha da própria escala, bem como da interpretação das questões por partes dos inquiridos.

Neste estudo poderiam ter sido desenvolvidas outras hipóteses, como, por exemplo, relacionar as variáveis superação no trabalho e automotivação; criatividade com sucesso individual, entre outras. Para além das hipóteses, outras variáveis poderiam ter sido utilizadas neste estudo, como a confiança, a satisfação no trabalho, a produtividade, entre outras, podendo mesmo estudar-se o efeito moderador destas variáveis.

Bibliografia

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990), "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization", *Journal of Occupational Psychology*, Vol.63, p. 1-8.

Almeida, F. (2010), *Ética, valores humanos e responsabilidade social das empresas*. Cascais: Príncipe Editora, Lda.

Alok K. (2014), "Authentic leadership and psychological ownership: investigation of interrelations", *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 35, No4, p.266- 285.

Amabile, T.M. (1996), *Creativity in context*. Boulder, CO: West-view PRes.

Amabile, T.M. (1997), Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, 40(1): 39-58.

Amabile, T.M. (1988) "A model of creativity and innovation in organizations", *Research in Organizational Behavior*, Vol. 19, pp. 123-67.

Amabile, T.M., Schatzel, E.A., Moneta, G.B., and Kramer, S.J. (2004). **Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support**. *The Leadership Quarterly*, 15:1, 5-32.

Amabile, T.M., Barsade, S.G., Mueller, J.S., Staw, B.M. (2005) Affect and creativity at work. *Administrative Science Quarterly*, 50, 367-403.

Amason, A.C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision-making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, 39(1), 123-148.

Anand, R., & Udaya S.G. (2010) "Emotional Intelligence and Its Relationship with Leadership Practices" *International Journal of Business and Management*, Vol. 5, No.5.

Anderson, J. C. and David W. Gerbing (1988), "Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach," *Psychological Bulletin*, 103 (3), 411–23.

Anderson, J.S., & Prussia, G.E. (1997) "The self-leadership questionnaire: preliminary assessment of construct validity", *Journal of Leadership Studies*, Vol. 4 No. 2, pp. 119-43.

Angelidis, J., & Ibrahim, N. (2011), The impact of emotional intelligence on the ethical judgment of managers. *Journal of Business Ethics*, 99, 111–119.

Antonakis, J., Ashkanasy, N. M., & Dasborough, M. T., (2009). Does Leadership

Need Emotional Intelligence? *Leadership Quarterly*, 20, 247–61.

Appolinário, S. Metodologia da ciência: filosofia e prática da pesquisa. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

Aronson, L., Wilson, T., & Akert, R. (2002). *Social Psychology*, (4th Ed). Prentice Hall, New Jersey.

Aronson, E. (2001), Integrating leadership styles and ethical perspectives. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18: 244-256.

Arruda, G. S., & Pereira, B. (2009). Estado da arte dos estudos sobre responsabilidade social empresarial (RSE) no Brasil. *IV Encontro de Estudos em Estratégia*, Recife.

Artes, R. (1998), “Aspectos estatísticos da análise fatorial de escalas de avaliação”, *Revista de Psiquiatria Clínica*, 25(5), 223-228.

Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 421–449.

Avolio, B., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16, 315-338.

Avolio, B., Gardner, W., Walumbwa, F.O., Luthans, F., & May, D.R. (2004), “Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors”, *The Leadership Quarterly*, Vol. 15, pp. 801-823.

Bandura, A. (2001). Social Cognitive Theory: An Agentic Perspective. *Annual Review of Psychology*, 52, 1-26.

Bar-on, R. (1997). *Bar-On EQ technical manual*. Toronto, Canada: Psychological Assessment Resources.

Bar-On, R., & Parker, J. D. A. (2000). *The Bar-On Emotional Quotient Inventory: Youth Version (EQ-i:YV) Technical Manual*. Toronto, Canada: Multi-Health Systems, Inc.

Baron, R.A. (2008). The Role of Affect in the Entrepreneurial Process. *Academy of Management Review*, 33, 2, 328-340.

Barbuto, J.E. Jr., & Burbach, M. E. (2006). The emotional intelligence of transformational leaders: A field of elected officers. *The Journal Social of Psychology*, 146(1), 51-64.

Barling, J., Slater, F., & Kelloway, E.K. (2000). Transformational leadership and emotional intelligence: An exploratory study. *Leadership & Organization*

Development Journal, 21(3), 157-161.

Barsade, S.G., & Gibson, D.E. (2007). Why Does Affect Matter in Organizations? *Academy Management Perspectives*, 21, 36-59.

Bartlett, A., & Chen, P. (2001) Theory and practice in managerial selection: Do we practice what we preach? A report on student characteristics desired and selection tools used in hospitality college recruiting. *Journal of Hospitality and Tourism Education*, 13 (3/4).

Bass, B.M. (1990). *Bass & Stogill's Handbook of Leadership – Theory, Research & Management Applications*, (3rd ed). London: Collier MacMillan Publishers.

Bassett-Jones, N. (2005). The Paradox of Diversity Management, Creativity and Innovation. *Creativity and Innovation Management*, 14(2), 169-175.

Beal, D.J., Trougakos, J.P., Weiss, H.M., & Green, S.G. (2006). Episodic processes in emotional labor: perceptions of affective delivery and regulation strategies. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1053-1065.

Bentler, P.M (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, 107(238-246).

Bernardi, R., & Guptill, S. (2008). Social desirability response bias, gender, and factors influencing organizational commitment: An international study. *Journal of Business Ethics*, 81(4), 797-809.

Bernardi, Luiz Antônio. *Manual de empreendedorismo e gestão: Fundamentos, estratégias e dinâmicas*. 1 Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

Bollen, K.A & Long, J.S. (1993). *Testing structural equation modelling using SPSS and AMOS*. London: SAGE.

Brady, F.N. (1985), “A Janus-headed Model of Ethical Theory: Looking Two Ways at Business/Society Issues”, *Academy of Management Review* 10, 568-576.

Brasília, D. F. Pathan, S., & Skully, M. (2010). Endogenously structured boards of directors in banques. *Journal of Banking & Finance*, 34, 1590-1606.

Breen, B. (2004). The 6 myths of creativity. *Fast Company* (December), 75-79.

Breland Jacob, W., Treadway, C. D., Duke Allison, B., & Adams Garry, L. (2007) “The interactive Effect of Leader-Member Exchange and Political Skill on Subjective Career Success “*Journal of Leadership and Organizational Studies*”, Vol.13, No.3.

Bryman, A. (1992). *Charisma and Leadership in Organizations*. Sage Publications. Newbury Park, CA.

Burns, J. (2003). *Transformational Leadership*, Atlantic Monthly Press, New York, NY.

Callahan, J. S., Brownlee, A. L., Brtek, M. D., & Tosi, H. L. (2003). Examining the unique effects of multiple motivational sources on task performance. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(12), 2515-35.

Campbell, J. P., & Campbell, R. J. (1988). *Productivity in organizations: New perspectives from industrial and organizational psychology*. San Francisco: Jossey-Bass.

Carmeli, A. (2003). The Relationship between Emotional Intelligence and Work Attitudes, Behavior and Outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 18, 8, 788-813.

Case, A.C., & Katz, L.F. (1991). The company you keep: The effects of family and neighborhood on disadvantaged youths. *NBER Working Paper* no.3705.

Catanante, B. *Gestão do Ser Integral: como integrar alma, coração e razão no trabalho e na vida*. São Paulo. Editora Infinito, 2000.

Catley, D., & Duda, J. L. (1997). Psychological antecedents of the frequency and intensity of flow in golfers. *International Journal of Sports Psychology*, 28, 309-22.

Cavanagh, M., & Velasquez, M. (1981). "The Ethics of Organizational Politics", *Academy of Management Review* 6, 363-374.

Chagas, A. T. R. (2000), O questionário na pesquisa científica. *Administração online*. São Paulo, 1-14.

Chan, D.W. (2005). Self-Perceived Creativity, Family Hardiness and Emotional Intelligence of Chinese Gifted Students in Hong Kong. *Journal of Secondary Gifted Education Vol XVI, No.2/3, Winter/Spring 2005*, pp.47-56.

Chiavenato, I. (2005). *Gestão de pessoas*. 2a Edição. Rio de Janeiro: Elsevier.

Christie, A., Jordan, P., Troth, A., & Lawrence, S. (2007) "Testing the links between emotional intelligence and motivation" *Journal of Management and Organization* 13:212-226.

Cobêro, C., Primi, R., & Muniz, M. (2006). Inteligência emocional e desempenho no trabalho: um estudo com MSCEIT, BPR-5 e 16PF. *Cadernos de Psicologia e Educação Paidéia*, 16, nº35, pp. 337-348.

Cook, C.R. (2006), "Effects of emotional intelligence on principals' leadership performance", *International Abstracts International*, Vol. 67, pp. 1-42.

Cooper, R. K. (1997). *Applying emotional intelligence in the workplace*. Training &

Development , 51, 31-38.

Cooper, R. K. & Sawaf, A. (1997). *Executive EQ: Emotional intelligence in leadership and organizations*. New York: The Berkley Publishing Group.

Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, 5(3), 45-56.

Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26, 435–462.

Creyer, E. The influence of firm behavior on purchase intention: do consumers really care about business ethics? *Journal of Consumer Marketing*, v. 14, n. 6, 1997.

Csikszentmihalyi, M. (1999). Implications of a systems perspective for the study of creativity. In R.J Sternberg (org.), *Handbook of Creativity* (p. 313-335). New York: Cambridge University Press.

Cullen, J. B., Parboteeah, K. P., & Victor, B. (2003). The effects of ethical climates on organizational commitment: A two-study analysis. *Journal of Business Ethics*, 46, 127–141.

D'Angelo, A. C. (2003). A ética no Marketing. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(4), pp. 55-75.

Damáσιο, B. F. (2012), “Uso da análise fatorial exploratória em psicologia”, *Avaliação psicológica*, vol.11, n.2, 213-228.

Dantas, M.A., & Noronha, A.P. (2006). Inteligência Emocional: Validade discriminante entre MSCEIT e 16 PF. *Cadernos de Psicologia e Educação Paidéia*, 16, nº33, pp. 59-70.

Darwin, C. (1872), *The expression of the emotions in man and animals*, London: John Murray.

Dasborough, M. (2006). Cognitive asymmetry in employee emotional reactions to leadership behaviors. *The Leadership Quarterly* , 17, 163-78.

Davies, M.; Stankov, L., & Roberts, R. D. (1998). Emotional intelligence: In search of an elusive construct. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 75, no 4, 1998, p. 989-1015.

Davis, M.A. (2009). Understanding the relationship between mood and creativity: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108, 1, 25-38.

Day, David V, Hock-Peng, Sin, Chen, & Tina, T. (2004). Assessing the burdens of leadership: Effects of formal leadership. *Personnel Psychology*, 57, 3.

De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). A contingency theory of task conflict and performance in groups and organizational teams. In M. A. West, D. Tjosvold, & K. Smith (Eds.), *International handbook of organizational teamwork and cooperative working* (pp. 151–166). C

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1987). The Support of Autonomy and the Control of Behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 1024-1037.

Deshpande, S. P., & Josep, J. (2009). Impact of emotional intelligence, ethical climate, and behavior of peers on ethical behavior of nurses. *Journal of Business Ethics*, 85, 403–410.

Deutsch, M. (1958). Trust and suspicion. *Journal of Conflict Resolution*, 2, 265–279.

Diefendorff, J.M., Croyle, M.H., & Gosserand, R.H. (2005). The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 339-357.

Dulewicz, V., & Higgs, M.J. (2000), “Emotional intelligence: a review and evaluation study”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 15 No. 4, pp. 341-72.

Dulewicz, C., Young, M., & Dulewicz, V. (2005). The relevance of emotional intelligence for leadership performance. *The Journal of General Management*, 30 (3), 71-86.

Dulewicz, V., & Higgs, M. (1999), “Can emotional intelligence be measured and developed”, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 20 No. 5, pp. 242-53.

Dziuban, C. D.; Shirkey, E. C. (1974),” When is a correlation matrix appropriate for factor analysis? Some decision rules”, *Psychological Bulletin*, 81(6), 358-361.

Eby, L.T., Freeman, D.M., Rush, M.C., Lance, C.E. (1999), “Motivational bases of affective organizational commitment: a partial test of an integrative theoretical model”, *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, Vol. 72 No. 4, pp. 463-83.

Ekvall, G. (1997). Organizational conditions and levels of creativity. *Creativity and Innovation Management*, 4, 195-205.

Eriksson, C. B. (2004). The effects of change programs on employees’ emotions. *Personnel Review*. 33(1), 110-126.

Evans, W.N., Oates, W.E., & Schwab, R.M. (1992). Measuring peer group effects: A study of teenage behavior. *Journal of Political Economy*, 100:966-991.

Eysenck, Hans J. - The Measurement of Creativity. In Boden, Margaret A. *Dimensions of Creativity*. [s.l.]: MIT Press, 1994. 199-243.

- Feldman, D. (1996). Managing careers in downsizing firms. *Human Resource Management, 35*(2), 145-161.
- Ferrel, O. C., Fraedrich, J., & Ferrell, L. Business ethics: ethical decision making and cases. [S.l.]: Houghton Mifflin College, 2001.
- Ferris, G.R., Davidson, S.L., & Perrewé, P.L., (2005) *Political skill at work: Impact on work effectiveness*. Mountain View, CA: Davis- Black Publishing.
- Flores, M.M., & Tovar, L.A. (2008). Emotional Intelligence Model for Directors of Research Centers in Mexico. *Estudios Gerenciales, 24*, nº106, pp.13-30.
- Fong, C. T. (2006). The Effects of Emotional Ambivalence on Creativity. *Academy of Management Journal, 49*, 1016– 1030.
- Fonseca, Anselmo M. (2009). Contribuição dos Factores Motivacionais para a Satisfação no Trabalho. Dissertação de Mestrado em Psicologia das Organizações: ISCTE.Lisboa.
- Fraedrich, J. P. Book review - do the right thing: ethics and marketing in a world gone wrong. *Journal of Marketing*, Jan. 1996.
- Fredrickson, B. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist, 56*, 218-226.
- Fu, W., & Deshpande, S. P. (2012). Antecedents of organizational commitment in a Chinese construction company. *Journal of Business Ethics, 109*, 301–307.
- Gardner, H. (1983; 1993) *Frames of Mind: The theory of multiple intelligences*, New York: Basic Books.
- Gardner, L., & Stough, C. (2002). Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers. *Leadership and Organization Development Journal, 23*, 68-78.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. O. (2005). “Can you see the real me?” A self-based model of authentic leader and follower development. *Leadership Quarterly, 16*(3), 343–372.
- Gaski, J. F. Does marketing ethics really have anything to say? A critical inventory of the literature. *Journal of Business Ethics, v. 18, n. 3, Feb. 1999*.
- Gaviria, A., & Raphael, S. 2001. School-based peer effects and juvenile behavior. *Review of Economics and Statistics, 83*:257-268.
- Gertsner, C. R., & Day D. V. (1997), “Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues”, *Journal of Applied Psychology*,

Vol.82 No. 6, pp.827–844.

George, D. & Mallery, P. (2003), *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference*. 11.0 update. Boston: Allyn & Bacon.

George, J.M. (2000). Emotions and Leadership: The Role of Emotional Intelligence. *Human Relations*, 53, 8, 1027-1055.

Gilligan, C. (1982). *In a Different Voice: Psychological Theory and Women's Development* (Harvard University Press, Cambridge).

Gilson, L. L. (2008). Why be creative: A review of the practical outcomes associated with creativity at the individual, group, and organizational levels. In J. Zhou & C. E. Shalley (Eds.), *Handbook of organizational creativity* (pp. 303-322). Mahwah, NJ: Erlbaum.

Gino, F., & Ariely, D. (2012). The dark side of creativity: Original thinkers can be more dishonest. *Journal of Personality and Social Psychology*, 102(3), 445–459.

Goleman, D. (1995). Inteligência Emocional. *Objetiva*, 5.

Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. London: Bloomsbury.

Goleman, D. (1999). *Working With Emotional Intelligence*. Bloomsbury Publishing, London UK.

Goleman, D. (2000) Leadership that Gets Results. *Harvard business review*, 78-90.

Goleman, D. (2001). An EI-based theory of performance. In C. Cherniss & D. Goleman (Eds.), *The Emotionally Intelligent Workplace*. San Francisco: Jossey-Bass.

Goleman, D. Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. Edição revista Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2002), *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*, Harvard Business School Press, Boston, MA.

Gondal, U.H., & Husain, T. (2013). A comparative study of intelligence quotient and emotional intelligence: effect on employees' performance. *Asian Journal of Business Management*, 5, n°1, pp. 153-162.

Graves, J. G. (1999). Emotional intelligence and cognitive ability: Predicting performance in job-simulated activities. *Dissertation Abstracts International*, 60 (05), 2398A.

- Griffin, M.A., Neal, A., & Parker, S.K. (2007), "A new model of work role performance: positive behavior in uncertain and interdependent contexts", *Academy of Management Journal*, Vol. 50 No. 2, pp. 327-47.
- Groth, M., Hennig-Thurau, T., & Walsh, G. (2009). Customer reactions to emotional labor: The roles of employee acting strategies and customer detection accuracy. *Academy of Management Journal*, 52(5), 958-974.
- Guillen, M., T. F. & Gonzalez: 2001, 'The Ethical Dimension of Managerial Leadership: Two Illustrative Case Studies in TQM', *Journal of Business Ethics* 34(3-4), 175-189.
- Hair, JR. (2005), *Análise Multivariada de Dados*. Porto Alegre: Bookman.
- Harper, Ann & Bob. (1995), MW Corporation, New York, ISBN *The Journal for Quality and Participation*; Jun 1995; 18, 3
- Hannah, S. T., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2005). Relationships between Authentic Leadership, Moral Courage, Ethical and Pro-social Behaviors. *Business Ethics Quarterly*, 21, 555-578.
- Harness, K. R. (2013). *Motivation and Your Personal Vision an Unbeatable Force (Article)*.
- Hartley, D. (2004), "Management, leadership and the emotional order of the school", *Journal of Education Policies*, Vol. 19 No. 5, pp. 583-94.
- Hassan, A.S., Saher, N., Zahid, A., Gull, H., Aslam, I., & Aslam, S. (2013). "Authentic Leadership and Ethical Practices: Finding Traces from Pakistani System" *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research Business, Vol.5, No1*.
- Hayashi, A. (2005), "Emotional intelligence and outdoor leadership", *Journal of Experimental Education*, Vol. 27 No. 3, pp. 333-5.
- Heckert, T.M., Cuneio G., Hannah A.P., Adams PJ, Droste H.E., Mueller M.A., Wallis H.A, Griffin C.M., & Roberts LL (1999) Creation of a new needs assessment questionnaire, *Journal of Social Behavior and Personality* 15(1): 121-136.
- Heiken, S.E. (2007), "The perceived relationship between emotional intelligence and leadership effectiveness in school leaders: a comparison of self ratings with those of superiors and reports", *Dissertation Abstracts International*, Vol. 68 No. 1.
- Herbst, H., Maree, J., & Sibanda, E. (2006). Emotional Intelligence and leadership abilities. *South African Journal of Higher Education* , 592-612.
- Higuchi, A. K. (2007). *Marketing social corporativo como forma de valorização de marcas: Uma análise da perspectiva do consumidor*. Dissertação Mestrado em Administração da Universidade Estadual de Maringá, Maringá.

Higgs, M., & Aitken, P. (2003), "An exploration of the relationship between emotional intelligence and leadership potential", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 18 No. 8, pp. 814-23.

Hill MM, Hill A. *Investigação por Questionário*. Lisboa: Sílabo; 2009.

Hinojosa, A., Davis M.K., Randolph-Seng, B., & Gardner, W. (2014). Leader and follower attachment styles: Implications for authentic leader–follower relationships. *The Leadership Quarterly*, 25, 595-610.

Hocevar, D., & Bachelor, P. (1989). *A taxonomy and critique of measurement used in the study of creativity*. In J. A. Glover, R. R. Ronning, & C. R. Reynolds (Eds.), *Handbook of creativity*. NY: Plenum Press.

Hong, Y., Catano, V.M., & Liao, H., (2010). "Leader emergence: the role of emotional intelligence and motivation to lead" *Leadership & Organization Development journal*, Vol. 32, No.4, 2011 p.320-343.

Houghton, J., & Yoho, S. (2005). Toward a contingency modelo of leadership and psychological empowerment when should self-leadership be encouraged? *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(4),65.

Isen, A. M. (2002). "A Role for Neuropsychology in Understanding the Facilitating Influence of Positive Affect on Social Behavior and Cognitive Processes." *Handbook of Positive Psychology*. C. R. Snyder and S. J. Lopez. Oxford, England and New York, NY, Oxford University Press: Chapter 38: 528-540.

Ivcevic, Z., Brackett, M.A., & Mayer, J.D (2007). Emotional Intelligence and Emotional Creativity. *Journal of Personality*, 75, n°2, pp. 199-235.

Janssen, O., de Vries, T., & Cozijnsen. A. J. (1998). Voicing by Adapting and Innovating Employees: An Empirical Study on How Personality and Environment Interact to Affect Voice Behavior. *Human Relations*, 51, 945-967.

Janssen, O., Van de Vliert, E., & West, M. (2004). The bright and dark sides of individual and group innovation: A special issue introduction. *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 129-145.

Janus, K., Browning, S.L., & Fache (2014). "The Effect of Professional Culture on Intrinsic Motivation Among Physicians in an Academic Medical Center" *Journal of Healthcare Management*, Jul/Aug 2014; 59; 4; p.287.

Jehn, K.A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict *Administrative Science Quarterly*; Jun 1995; 40, 2; ABI/INFORM Global pg. 256

Johnson, H.A.M., & Spector, P.E. (2007). Service with a smile: Do emotional intelligence, gender, and autonomy moderate the emotional labor process? *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(4), 319- 333.

Jordan P.J., & Troth A. (2010) Emotional Intelligence and leader member Exchange – The relationship with employee turnover intentions and job satisfaction, *Journal Leadership & Organization Development* Vol. 32 No.3, 2010.

Jordan, P.J., Ashkanasy, N.M., & Härtel, C.E.J (2003) The case for emotional intelligence in organizational research, *Academy of Management Review* 28(2): 195-197.

Jordan, P.J., & Lawrence, S.A. (2009), "Emotional intelligence in teams: development and initial validation of the workgroup emotional intelligence profile – short version (WEIP-S)", *Journal of Management and Organization*, Vol. 15 No. 4, pp. 452-69.

Jordan, P.J. Ashkanasy, N.M, Hartel, C.E.J., & Hooper, G.S (2002), "Workgroup emotional intelligence: scale development and relationship to team processes effectiveness and goal focus" *Human Resource Management Review*" Vol. 12, pp.195-214.

Joreskog, K.G. (1970). A general method for the analysis of covariance structures. *Psychometrika* 34, 183-202.

Joseph, D.L., & Newman, D.A. (2010). Emotional Intelligence: An integrative meta-analysis and cascading model. *Journal of Applied Psychology*, 95, pp. 54-78.

Kalyar, N.M. (2011), "Creativity, Self-leadership and Individual Innovation" *The Journal of Commerce*: 2220-6043.

Kamarul, Z.A., & Raida, A.B. (2003). The association between training and organizational commitment among the white-collar workers in Malaysia. *International Journal of Training and Development*. 7(3), 166-185.

Kaplan, S., Cortina, J., Ruark, G., LaPort, K., & Nicolaidis, V. (2014). The role of

organizational leaders in employee emotion management: A theoretical model. *The Leadership Quarterly*, 25, 563-580.

Kaplan, H.I., Sadock, B.J. & Grebb, J.A. (1997). *Compêndio de Psiquiatria: Ciências do Comportamento e Psiquiatria Clínica*. Porto Alegre: Artmed.

Karau, S.J. & Williams, K.D. 1993. Social loafing: A meta-analytic review and theoretical integration. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65(4):681-706.

Kaufmann, H.R., Cajthaml, M., & Meier, M.M. (2007), "Behavioral branding: the interdisciplinary Hilti case", *International Journal of Management Cases*, Vol. 9 Nos 3/4, pp. 329-34.

Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, 14(1), 1–26.

Khalili, A. (2011). Examining the Relevance of Emotional Intelligence and Organizational Commitment among Employees of Small and Medium Enterprise in Private Sector, *International Journal of Business and Management*, Vol.6, No.6, December 2011.

Kidd, J.M., & Smewing, C. (2001), "The role of supervisor in career and organizational commitment", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 10 No. 1, pp. 25-40.

Kiyani, K., Saher, N., Saleem, S., & Iqbal, M. (2013) "Emotional Intelligence (EI) and Employee Outcomes: The Mediating Effect of Authentic Leadership Style" *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol.5, No.1.

Klein, H.J., Wesson, M.J., Hollenbeck, J.R., & Alge, B.J. (1999), "Goal commitment and the goal-setting process: conceptual clarification and empirical synthesis", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 84 No. 6, pp. 885-96.

Knowles, M. S. (1990). *The adult learner: a neglected species* (4th ed.). Houston: Gulf.

Kohlberg, L. (1981), *The Philosophy of Moral Development* (Harper and Row, San Francisco).

Kontoghiorphes, C. E., & Bryant, N. (2004). Exploring employee commitment in a service organization in the health care insurance industry. *Organizational Development Journal*. 22(3), 59-74.

Korman, A.K., U. Wittig-Berman & D. Lang (1981). Career success and personal failure: Alienation in professionals and managers. *Academy of Management Journal*, 24(2), 342-362.

Kozhevnikov, M. (2007). Cognitive styles in the context of modern psychology:

Toward an integrated framework. *Psychological Bulletin*, 133, 464-481.

Laczniak, G.; Murphy, P. Fostering ethical marketing decisions. *Journal of Business Ethics*, 1991.

Lakatos, Eva Maria; Marconi, Marina de Andrade (2003), *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas.

Lanser, E.G. (2000). Why you should care about your emotional intelligence. *Healthcare Executive*, (Nov/Dec), 6-11.

Law, K. S., Wong, C. S., & Song, L. (2004). The construct and criterion validity of emotional intelligence and its potential utility for management studies. *Journal of Applied Psychology*, 89 (3), 483–496.

Leroy, H., Palanski, M. E., & Simons, T. (2012). Authentic Leadership and Behavioral Integrity as Drivers of Follower Commitment and Performance. *Journal of Business Ethics*, 107, 255-264.

Licata, J., Mowen, J. C., Harris, E., & Brown, T. (2003). On the trait antecedents and outcomes of service worker job resourcefulness: a hierarchical model approach.

Lopes, P. N., Salovey, P., Cotê, S. S., & Beers, M. (2005). Emotion regulation ability and the quality of social interaction. *Emotion*, 5, 113-118.

Lin, Y. G., McKeachie, W. J., & Kim, Y. C. (2003). College student intrinsic and/or extrinsic motivation and learning. *Learning and Individual Differences*, 13, 251-258.

Lisboa, J. V., Augusto, M. G., & Ferreira, P. L. (2012). *Estatística aplicada à gestão*. Porto. *VidaEconómica*.

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, 132-138.

López-Zafra, E., Garcia-Retamero, R., & Landa, J.M. (2008). The role of transformational leadership emotional intelligence, and group cohesiveness on leadership emergence. *Journal of Leadership Studies*, 2, nº3, pp. 37-49.

Lord, R. G., & Maher, K. J. (1991). *Leadership and information processing: Linking perceptions and performance*. xi, MA, US: Unwin Hyman.

Malhotra, N.K. (2001), *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman.

Marôco, J. (2010). *Análise de Equações Estruturais: Fundamentos teóricos, Software e Aplicações*. Pêro Pinheiro: ReportNumber.

Martins, A., Ramalho, & N., Morin, E. (2010). A comprehensive meta-analysis of the relationship between Emotional Intelligence and health. *Personality and Individual Differences*, 49 (6), pp. 554-564.

Mary, A. (2010). Motivation and the Performance of Primary school teachers in Uganda: A case of Kimaanya- Kyabakuzo division, Masaka District. Makerere University.

Matthews, G., Zeidner, M., & Roberts, R.D. (2002). Introdução In Emotional Intelligence: Science and Myth (pp. 1-29). Cambridge, Massachusetts: The Massachusetts Institute of Technology Press.

Maximiano, Antonio César Amaru. Introdução a administração. 7. Ed. rev. e ampliada São Paulo: Atlas, 2008.

Mayer, J.D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey e D.J. Sluyter (Eds.), *Emotional Development and Emotional intelligence*. New York: Basic Books.

Mayer, J. D., Slovey, P., & Caruso, D. R. (2008). Emotional Intelligence: New ability or eclectic traits? *American Psychologist*, 63, 505-517.

Mayer, J.D., Salovey, P., & Caruso, D.R. (2004). EMotional Intelligence: Theory, Findings, and Implications. *Psychological Inquiry*, 15, nº3, pp. 197-215.

Mayer, J.D., DiPaolo, M.T., & Salovey, P. (1990). Perceiving affective content in ambiguous visual stimuli: A component of emotional intelligence. *Journal of Personality Assessment*, 54, 772-781.

Mayer, J.D., Caruso, D.R., & Salovey, P. (2000). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*, 27 (4), 267–298.

Mayer, J.D., Salovey, P., & Caruso, D.R. (2000). Models of emotional intelligence. In Sternberg, R.J. (Ed.). *Handbook of human intelligence*. New York: Cambridge.

Mayer, R. E. (1999). Fifty Years of Creativity Research. In Sternberg, Robert J. (Ed.). *Handbook of Creativity*. Cambridge [etc]: Cambridge University Press, 1999.449- 460.

Marconi, M. d., & Lakatos, E. M. (2007). Técnicas de pesquisa (6a ed.). São Paulo: Atlas S.A.

Mattar, F. N. Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução e análise, 2a. ed. São Paulo: Atlas, 1994, 2v., v.2.

Matalon (1978). Les enquêtes sociologiques. *Théorie et pratique* . Paris: Armand Colin

McCaul H. S., Hinsz V. B., & Mc Kaul K. D. (1995), "Assessing organizational Commitment: An employee's global attitude toward the organization", *Journal of Applied Behavioural Sciences*, Vol. 31, no3, p.80-90.

McClelland, D.C. (1961) *Personality*. Dryden Press, New York.

McClelland, D.C., Koestner, R., & Weinberger, J. (1989), "How do self-attributed and implicit motives differ?", *Psychological Review*, Vol. 96 No. 4, pp. 690-702.

Mcewan, P.J. (2003). Peer effect on student achievement: Evidence from Chile. *Economics of Education Review*, 22:131-141.

McIntosh, C.N. (2007). Rethinking fit assessment in structural equation modeling: A commentary and elaboration on Barrett (2007). *Personality and Individual Differences*, 42(5).

Mesmer-Magnus, J., Viswesvaran, C., Deshpande, S. P., & Joseph, J. (2010). Emotional intelligence, individual ethicality, and perceptions that unethical behavior facilitates success. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26(1), pp. 35-45.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997), "Organizational commitment: Toward a three-component model" Research Bulletin No. 660. The University of Western Ontario, Department of Psychology, London.

Meyer, J.P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993), "Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization", *Journal of Applied Psychology*, Vol.78, no4, p.538-551.

Mikolajczak, M., Menil, C., & Luminet, O. (2007). Explaining the protective effect of trait emotional intelligence regarding occupational stress: Exploration of emotional labour process. *Journal of Research in Personality*, 41, 5, 1107-1117.

Mirvis, H.P., & Hall, D.T. (1994), "Psychological success and the boundaryless career", in Arthur, M.B. and Rousseau, D.M. (Eds), *The Boundaryless Career*, Oxford University Press, New York, NY, pp. 237-55.

Moorman, R.H., Niehoff, B.P., Organ, D.W. (1993), "Treating Employees Fairly and Organizational Citizenship Behavior: Sorting the Effects of Job Satisfaction, Organizational Commitment and Procedural Justice", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol.6, No.3, pp.209-225.

Morais, Maria de Fátima; Azevedo, Ivete - Avaliação da criatividade como um contexto delicado: revisão de metodologias e problemáticas. *Avaliação Psicológica*, 8:1 (2009) 1-15.

Moretti, S. L. A., & Figueiredo, J. C. (2007). Análise bibliométrica da produção

sobre responsabilidade social En: Anpad: evidências de um discurso monológico. *Anais do Encontro Nacional da Anpad*, 31. Rio de Janeiro.

Morhart, F.M., Herzog, W., & Tomczak, T. (2009), "Brand- specific leadership: turning employees into brand champions", *Journal of Marketing*, Vol. 73 No. 5, pp. 122-42.

Mossholder, K.W., Richardson, H.A., & Settoon, R.P. 2011. Human resource systems and helping in organizations: A relational perspective. *Academy of Management Review*, 36:33-52.

Mowday, R. T., & McDade, T. W. (1979), "Linking behavioral and attitudinal commitment: a longitudinal analysis of job choice and job attitudes", *Academy of Management Proceedings*, p.84-88.

Nabi, G.R. (2003). Situational characteristics and subjective career success: The mediating role of career-enhancing strategies. *International Journal of Manpower*, 24(6), 653-736.

Naser, A., Aboyassin, & Abood N., (2013). "The effect of ineffective leadership on individual and organizational performance in Jordanian institutions", *International Business Journal*, Vol. 23 No. 1, p.68-84.

Nazari K., & Emami M., (2012), "Leadership a critical review of the concept", *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol. 3, No. 9, 545-553.

Neck, & Houghton, J.D. (2006). Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 270-295.

Neider, L., & Schriesheim, C. (2011). The Authentic Leadership Inventory (ALI): Development and empirical tests. *The Leadership Quarterly*, 22, 1409-1419.

Norton, E.C., Lindrooth, R.C. & Ennett, S.T. 1998. Controlling for the endogeneity of peersubstance use on adolescent alcohol and tobacco use. *Health Economics*, 7:439-453.

Offermann, L.R., Bailey, J.R., Vasilopoulos, N.L., Seal, C., & Sass, M. (2004), "The relative contribution of emotional competence and cognitive ability to individual and team performance", *Human Performance*, Vol. 17 No. 2, pp. 219-43.

Ogilvie, J.R. (1986), "The role of human resource management practices in predicting organizational commitment", *Group and Organization Studies*, Vol. 11 No. 4, pp. 335-59.

O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986), "Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on

- prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, no3, p. 492-499.
- Oldham, G., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607-634.
- Oliveria, A. J.; Rocha, F. M., & Pires, M. P. (2008). O impacto da responsabilidade social corporativa no esforço de compra dos consumidores. *Anais do Encontro de Marketing da Anpad*, 3, Curitiba.
- Padilla, N. (2009), “Companies hanging onto their CEOs”, *Management Issues*, 14 May.
- Paillé, P. (2009), “The relationship between support, commitment and intent to leave team: A social exchange perspective”, *Team Performance Management*, Vol.15 No.1/2, pp. 49-62.
- Paine, L. S. Managing for Organizational Integrity. **Harvard Business Review**. Massachusetts, v. 72, n. 2, p. 106–117, mar./abr. 1994.
- Paiva, L. (2007), “A superação de desafios pelo líder e a sua equipa”.
- Pallant, Julie (2005), *SPSS survival manual: a step by step guide to data analysis using SPSS for Windows (version 12)*. Maidenhead, Berkshire. U.K.: Open University Press.
- Pang, J.S., & Schultheiss, O.C. (2005), “Assessing implicit motives in US college students: effects of picture type and position, gender and ethnicity, and cross-cultural comparisons”, *Journal of Personality Assessment*, Vol. 85 No. 3, pp. 280-94.
- Parasuraman, A. *Marketing research*. 2. ed. Addison Wesley Publishing Company, 1991.
- Passador, C. S.; Canopf, L., & Passador, J. L. (2005). A responsabilidade social: a construção de um conceito? *Anais do Encontro Nacional da Anpad (Anpad)*, 29.
- Payne, W.L. (1985). A study of emotion: developing emotional intelligence; self-integration; relating to fear, pain and desire (theory, structure of reality, problem-solving, contraction/expansion, tuning in/comingout/letting go). A Doctoral Dissertation. Cincinnati, OH: The Union For Experimenting Colleges And Universities.
- Pérez, J.C., Petrides, K.V., & Furnham, A. (2005). Measuring trait emotional intelligence. In R. Schulze e R.D. Roberts (Eds.), *International Handbook of Emotional Intelligence*. Cambridge, MA: Hografe e Huber.
- Perry-Smith, J.E., & Coff, R.W. (2011). In the mood for entrepreneurial creativity? How optimal group affect differs for generating and selecting ideas for news ventures. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 5, 3, 247-268.

Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2008). *Análise de dados para as ciências sociais - a complementariedade do SPSS (5a ed.)*. Lisboa: Edições Sílabo.

Petrides, K.V., & Furnham, A. (2001). Trait emotional intelligence: Psychometric investigation with reference to established trait taxonomies. *European Journal of Personality*, 15, 6, 425-448.

Plucker, Jonathan A.; Renzulli, & Joseph S. (1999). Psychometric Approaches to the Study of Human Creativity. In Sternberg, Robert J. (Ed.) *Handbook of Creativity*. Cambridge [etc]: Cambridge University Press, 1999. 35-61.

Politis, JD. (2002), “Transformational and transactional leadership enabling (disabling) knowledge acquisition of self-managed teams: the consequences for performance”, *The Leadership and Organisational Development Journal*, Vol. 23 No. 4, pp.186-97.

Redmond, M. R., Mumford, M. D., & Tech, R. (1993). Putting creativity to work: Effects of leader behavior on subordinate creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55, 120-151.

Reed, G.E. (2004). “Toxic leadership”, *Military Review*, Jul-Aug, p.67-71.

Rego, A., Souto, S., & Pina C., M. (2007), “Espiritualidade nas organizações, positividade e desempenho”, *Comportamento organizacional e gestão*, Vol.13, no1, p.7-36.

Rego, A., Vitória, A., Magalhães, A., Ribeiro, N., & Cunha, M. P. (2013), “Are authentic leaders associated with more virtuous, committed and potente teams?” *The Leadership Quartetly*, Vol. 24, pp. 61-79.

Rest, J. R. (1986), *Moral Development: Advances in Research and Theory* (Praeger, New York).

Rice, C. (1999). A quantitative study on emotional intelligence and its impact team performance. Unpublished Master Thesis, Malibu, CA: Pepperdine University.

Richardson, Roberto Jarry; Peres, Jose Augusto de Souza (1985), “Métodos Quantitativos e Qualitativos”, *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 29-48.

Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*. New York: Free Press.

Runco, Mark, A; & Sakamoto, S.O. (1999). Experimental Studies of Creativity. In Sternberg, Robert J. (Ed.) *Handbook of Creativity*. Cambridge [etc]: Cambridge University Press, 1999.62-92.

Runco, M.A. (1993). Operant Theories of Insight, Originality, and Creativity. *American Behavioral Scientist*, 37, 1,54-67.

Runco, M.A., Acar, S. (2012). Divergent Thinking as an Indicator of Creative Potential. *Creativity Research Journal*, 24,1, 66-75.

Russel, J.A., & Barret, L.F. (1999). Core effect, prototypical emotional episodes, and other things called emotion: Dissecting the elephant. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76, 5, 805.

Ryan, R.M., & Deci, E.L. (2000), "Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being", *American Psychologist*, Vol. 55 No. 1, pp. 68-78.

Ryan, R. M., & La Guardia, J. G. (2000). What is being optimized? Self-determination theory and basic psychological needs. In S. H. Qualls & N. Abeles (Eds.), *Psychology and the aging revolution: How we adapt to longer life*, pp. 145-172. Washington, DC: American Psychological Association.

Salovey, P., & Mayer, J. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9, 185-211.

Salovey, P., & Mayer, J.D. (1990) Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 30-185.

Salovey, P., & Grewal, D. (2005). The science of emotional intelligence. *Current Directions in Psychological Science*, 14, 281-285.

Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2010). *A beginner's guide to structural equation modeling* (3rd ed.). New York: Routledge.

Seyal, A. H., Afzaal, T., & Rajeskar, J. (2011). A Preliminary Examination of the Relationship between Emotional Intelligence, Leadership Style, Personality and Organizational Culture: Evidence from Bruneian SMEs. In the Proceedings of 10th *International Conference of the Academy of HRD (Asia Chapter)*, Kuala Lumpur, Malaysia (December, 3rd to Dec 6th 2011).

Shalley, C., & Gilson, L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 33-53.

Shahid N. Khan (2010), "Impact of Authentic Leaders on OrganizationPerformance", *International Journal of Business and Management*, Vol. 5 No 12, pp.167-172.

Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: a self concept theory. *Organizational Science*, 4, 577-594.

Shipley, N.L., Jackson, M.J., & Segrest, S.L. (2010). The effects of emotional intelligence, age, work experience, and academic performance. Published in

Research in Higher Education Journal (9), 1-18.

Shin, S. J., & Zhou, J. (2003). Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea. *Academy of Management Journal*, 46, 703-714.

Schutte, N., & Kernbach, S. (2005). The impact of service provider emotional intelligence on customer satisfaction. *Journal of Service marketing*, Vol. 1, pp. 430 – 444.

Silva, P. and Torres, C. (2010), *Gestão e Liderança para profissionais de TI*, Lisboa, Lidel- edições técnicas.

- Sivanathan, N., & Fekken, G.C. (2002). Emotional intelligence and Transformational leadership. *Leadership and Organization Development Journal*, 23, 198-204.
- Slaski, M., & Cartwright, S. (2002). Health, Performance and Emotional Intelligence: An Exploratory Study of Retail Managers. *Stress and Health*, 18, 63-68.
- Solomon, R. (1999). *A Better Way to Think About Business: How Personal Integrity Leads to Corporate Success* (Oxford University Press, Oxford).
- Song, L. J., Hang, G. H., Peng, K. Z., Law, K. S., Wong, C. S., & Chen, Z. (2010). The differential effects of general mental ability and emotional.
- Sosik, J.J., & Megerian, L.E. (1999). Understanding leader emotional intelligence and performance: The role of self-other agreement on transformational leadership perceptions. *Group and Organization Management*, 24(3), 340-366.
- Srour, R. H. Ética empresarial: posturas responsáveis nos negócios, na política e nas relações pessoais. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- Steers, M.R. & Mowday, T.R., (2004). The Future of Work Motivation Theory. *Academy of Management Review*, Vol. 29, No. 3, 379 – 387.
- Supangco, K.T. (2010). Predictors of career success for Filipino workers. Unpublished thesis, Ateneo de Manila University.
- Sweetman, D.; Luthans, F.; Avey, J. B.; Luthans, B.C. (2011) “Relationship between Positive Psychological Capital and Creative Performance”, *Canadian Journal of administrative Sciences*, Vol. 28, p.4-13
- Taylor, P. W, (1975). *Principles of Ethics: An introduction* (Dickensen Publishing Company, Inc., Encino, CA).
- Terpstra, D. E., Rozell, E. J., & Robinson, R. K. (1993). The influence of personality and demographic variables on ethical decisions related to insider trading. *The Journal of Psychology*, 127, pp. 375-389.
- Thoma, S. J. J. R. Rest, M. L. & Davidson (1991). “Describing and Testing a Moderator of the Moral Judgment and Action Relationship”, *Journal of Personality and Social Psychology* 61, 659-669.
- Thorndike, R. (1920) Intelligence and its uses. *Harper 's Magazine*, 140, 227-235.
- Tierney, P. (2008), “Leadership and Creativity”, In J. Zhou and C. E. Shalley (Eds.), *Handbook of organizational creativity*, pp. 95-124. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Tierney, P. & Farmer, S. M. (2004). The Pygmalion process and employee creativity. *Journal of Management*, 30 (3): 413-432.
- Treviño, L. K. Butterfield, K. D. & McCabe, D. L. The Ethical Context in

Organizations. *Business Ethics Quarterly*. Virginia, v. 8, n. 4, p. 447–476, July 1998.

Turban, D.B., T.W. Dougherty (1994). Role of protégée personality in receipt of mentoring and career success. *Academy of Management Journal*, 37(3), 688-702.

Urdan, A. T. (2001). O consumidor recompensa o comportamento ético? *Revista de Administração*, 32(2), pp. 6-15.

Vakola, M., Tsaousis, I., & Nikolaou, I. (2004). The effects of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organizational change. *Journal of Managerial Psychology*, 19, 88-110.

Valério, K.M. (2012). Intrinsic motivation in the classroom. *Journal of Student Engagement: Education matters*, 2(1), 30–35.

Van rooy, D.L., & Viswesvaran, C. (2004). Emotional intelligence: A meta-analytic investigation of predictive validity and nomological net. *Journal of Vocational Behavior*, 65, p. 71-95.

Vansteenkiste, M., Simons, J., Lens, W., Sheldon, K.M., & Deci, E.L. (2004). Motivating learning, performance, and persistence: The synergistic effects of intrinsic goal contents and autonomy-supportive contexts. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87(2), 246-60.

Vitell, S. J., & Davis, D. L. (1990a). Ethical beliefs of MIS professionals: the frequency and opportunity for unethical behavior. *Journal of Business Ethics*, 9, pp. 63-70.

Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., & Avolio, B. (2010), “Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors”, *The Leadership Quarterly*, Vol. 21, pp. 901–914.

Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner, W., Wernsing, T., & Peterson, S. (2008), “Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure”, *Journal of Management*, Vol. 34 No. 1, pp. 89-126.

Walumbwa, F. O., Luthans, F., Avey, J. B. & Oke, A. (2011). Authentically leading groups: The mediating role of collective psychological capital and trust. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 4-24.

Wang, Y. (2004), “Observations on the organizational commitment of Chinese employees: comparative studies of state-owned enterprises and foreign-invested enterprises”, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 15, no 4/5, p. 649-669.

Wang, J. H. Y., & Guthrie, J. T. (2004). Modeling the effects of intrinsic motivation, extrinsic motivation, amount of reading achievement on text comprehension between US and Chinese students. *Reading Research Quarterly*, 39(2), 162-86.

Weber, J. Institutionalizing Ethics into Business Organizations: A Model and Research Agenda. *Business Ethics Quarterly*. Virginia, v. 3, n. 4, p. 419–435, oct. 1993.

Wechsler, D. (1940). Non-intellective factors in general intelligence. *Psychological Bulletin*, 37, 444-445.

Weisinger, H., Ph.D. Inteligência emocional no trabalho: como aplicar os conceitos revolucionários da IE nas suas relações profissionais, reduzindo o estresse, aumentando a sua satisfação, eficiência e competitividade. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

Weiss, H.M. (2002), “Deconstructing job satisfaction: separating evaluations, beliefs, and affective experiences”, *Human Resource Management Review*, Vol. 12, pp. 173-94.

Whitney, M. J., & Cooper, W. H. (1989). Predicting Exit, Voice, Loyalty and Neglect. *Administrative Science Quarterly*, 34, 521-539.

Wiley, C. O abc da ética empresarial. HSM Management, mar./abr. 1997.

Williams, S.D. (2004). Personality, Attitude, and Leader Influences on Divergent Thinking and Creativity in Organizations. *European Journal of Innovation Management*, 7, 3, 187-204.

Woodman, R.W., Sawyer, J.E., & Griffin, R.W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *The Academy of Management Review* 18, 2, 293-231.

Wolff S.B., Pescosolido AT and Druskat VU (2002) Emotional intelligence as the basis of leadership emergence in self-managing teams. *The Leadership Quarterly* 13: 505-522.

Wong, C.S., & Law, K.S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *Leadership Quarterly*, 13, 243–274.

Wong, C. S., Wong, P. M., & Law, K. S. (2007). Evidence on the practical utility of Wong’s emotional intelligence scale in Hong Kong and mainland China. *Asia Pacific Journal of Management*, 24 (1): 43–60.

Wong, C. A., Spence Laschinger, H. K., & Cummings, G. G., (2010), “Authentic leadership and nurses' voice behaviour and perceptions of care quality”, *Journal of Nursing Management*, Vol. 18 ,pp 889-900.

Woyciekoski, C., & Hutz, C.S. (2008). Inteligência emocional: teoria, pesquisa, medida, aplicações e controvérsias. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 22 (1), pp. 1-11.

Yukl, G. (1998). *Leadership in organizations* (4th ed). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Zaccaro, S.J., Kemp, C., & Bader, P. (2004). Leader traits and attributes. In J. Antonakis, A.T. Cainciolo & R.J. Sternberg (Eds.). *The Nature of Leadership*. California: Sage Publications.

Zeinabadi & Salehi. (2011). Role of procedural justice, trust, job satisfaction, and organizational commitment in Organizational Citizenship behavior (OCB) of teachers: proposing a modified social exchange model. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 29, 1472-1481.

Zeidner, M., Matthews, G., & Roberts, R.D. (2004). Emotional Intelligence in the Workplace: A Critical Review. *Applied Psychology: An International Review*, 53, 3, 371-399.

Zhou, J., & George, J.M. (2001), "When job dissatisfaction leads to creativity: encouraging the expression of voice", *Academy of Management*, Vol. 44, pp. 682-696.

Zhou, J., & George, J.M. (2003). Awakening employee creativity: The role of leader emotional intelligence. *The Leadership Quarterly*, 14, 4, 545-568.

Zhou, J. (2003). When the presence of creative coworkers is related to creativity: Role of supervisor close monitoring, developmental feedback, and creative personality. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 413- 422.

Webgrafia

Milano, M. (2011) *IE* (Fotografia) <http://blog.ema.net/> |13 de julho de 2015|

ANEXOS

Anexo I – Inquérito

QUESTIONÁRIO DE INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA

Estimados participantes, obrigado desde já por aceitar participar e responder a este questionário de investigação que se enquadra na realização da minha tese de mestrado. O questionário é de resposta rápida pelo que não leva mais de 15 minutos a ser preenchido. Sugiro que responda a cada pergunta sem pensar demasiado e sem perder muito tempo. As suas primeiras impressões são importantes.

Para qualquer esclarecimento adicional, não hesite em contactar-me: diane_silva_@hotmail.com

I. Através de um círculo (o) ou de uma cruz (x), indique o seu nível de concordância/discordância com cada uma das afirmações que se seguem:

	Discordo Totalmente		Não concordo nem discordo			Concordo Totalmente	
1. Eu confio nas minhas competências	1	2	3	4	5	6	7
2. Eu aceito os meus defeitos e insucessos	1	2	3	4	5	6	7
3. Eu entendo os meus impulsos quando surgem.	1	2	3	4	5	6	7
4. Eu noto o impacto do meu comportamento sobre os outros.	1	2	3	4	5	6	7
5. Eu entendo o impacto emocional que os outros têm sobre o meu humor.	1	2	3	4	5	6	7
6. Eu desempenho um papel na vida, embora possa ter de o identificar melhor.	1	2	3	4	5	6	7
7. Eu conto comigo mesmo.	1	2	3	4	5	6	7
8. Eu lido bem com o stress.	1	2	3	4	5	6	7
9. Eu lido bem com a mudança.	1	2	3	4	5	6	7
10. Eu tolero a decepção sem ficar incomodado(a).	1	2	3	4	5	6	7
11. Antes de tomar uma decisão, tenho diferentes soluções em mente.	1	2	3	4	5	6	7
12. Eu tento sempre dar o meu melhor em qualquer situação.	1	2	3	4	5	6	7
13. Eu tento manter-me otimista em qualquer situação.	1	2	3	4	5	6	7
14. Quando fico aborrecido(a), faço coisas de que me posso arrepender.	1	2	3	4	5	6	7
15. Quando estou aborrecido(a), posso incomodar as pessoas que estão ao meu redor .	1	2	3	4	5	6	7
16. Eu aceito críticas.	1	2	3	4	5	6	7
17. Eu compreendo os sentimentos dos outros.	1	2	3	4	5	6	7
18. Eu entendo rapidamente o ambiente que me rodeia.	1	2	3	4	5	6	7
19. Eu entendo o verdadeiro propósito dos meus opositores.	1	2	3	4	5	6	7

20. Eu sou pouco sociável e solitário(a) quer na sociedade quer em grupo.	1	2	3	4	5	6	7
21. Em situações difíceis eu enfrento diretamente os outros.	1	2	3	4	5	6	7
22. Eu tenho uma boa relação com os outros.	1	2	3	4	5	6	7
23. Eu comunico de forma clara e eficaz com os outros.	1	2	3	4	5	6	7
24. Eu dou a conhecer aos outros que o que sinto é importante.	1	2	3	4	5	6	7
25. Eu resolvo conflitos e problemas de forma eficaz.	1	2	3	4	5	6	7
26. Eu estou atento(a) aos sentimentos dos outros, para poder melhorar a nossa interação.	1	2	3	4	5	6	7
27. Eu procuro mais informação sobre os outros para melhor lidar com eles.	1	2	3	4	5	6	7
28. Eu explico as minhas intenções e sentimentos aos outros.	1	2	3	4	5	6	7

II. Através de um círculo (o) ou de uma cruz (x), indique o seu nível de concordância/discordância com cada uma das seguintes afirmações:

	Discordo Totalmente		Não concordo nem discordo			Concordo Totalmente	
1. Eu tento dar o meu melhor no meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
2. Eu sou um(a) trabalhador(a) esforçado(a).	1	2	3	4	5	6	7
3. É importante para mim dar o meu melhor no trabalho .	1	2	3	4	5	6	7
4. Eu esforço-me para ser “tudo o que posso ser”	1	2	3	4	5	6	7
5. Eu trabalho muito para tentar melhorar o meu desempenho no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
6. Eu passo muito tempo a falar com os outros.	1	2	3	4	5	6	7
7. Eu sou um ser sociável.	1	2	3	4	5	6	7
8. Eu gostaria de estar no comando de um projeto.	1	2	3	4	5	6	7
9. Eu procuro um papel ativo de liderança num grupo.	1	2	3	4	5	6	7
10. Eu vejo-me a organizar e dirigir o trabalho dos outros.	1	2	3	4	5	6	7

III. Através de um círculo (o) ou de uma cruz (x), indique o seu nível de concordância/discordância com cada uma das seguintes afirmações:

	Discordo Totalmente		Não concordo nem discordo			Concordo Totalmente	
1. Eu sou muito inteligente e empreendedor(a) na execução do meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
2. Eu sou uma pessoa muito criativa em encontrar formas de fazer o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
3. Eu tenho orgulho em conseguir fazer com que as coisas aconteçam mesmo quando surgem dificuldades.	1	2	3	4	5	6	7
4. Eu sou imaginativo(a) quando se trata de ultrapassar barreiras no meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7

IV. Através de um círculo (o) ou de uma cruz (x), indique o seu nível de concordância/discordância com cada uma das seguintes afirmações:

	Discordo Totalmente		Não concordo nem discordo			Concordo Totalmente	
1. Eu adorava passar o resto da minha carreira nesta organização.	1	2	3	4	5	6	7
2. Eu sinto que os problemas desta organização também me pertencem.	1	2	3	4	5	6	7
3. Eu não sinto que "faça parte da família" desta organização.	1	2	3	4	5	6	7
4. Eu não me sinto "emocionalmente ligado(a)" a esta organização.	1	2	3	4	5	6	7
5. A minha organização tem um grande significado pessoal para mim.	1	2	3	4	5	6	7
6. Eu não sinto um forte sentido de pertença a esta organização.	1	2	3	4	5	6	7

V. Através de um círculo (o) ou de uma cruz (x), indique o seu nível de concordância/discordância com cada uma das seguintes afirmações:

	Discordo Totalmente		Não concordo nem discordo			Concordo Totalmente	
1. Eu sugiro novas formas de atingir objetivos.	1	2	3	4	5	6	7
2. Eu tenho ideias novas e práticas para melhorar o desempenho.	1	2	3	4	5	6	7
3. Eu procuro novas tecnologias, processos, técnicas e/ou ideias para novos procedimentos ou produtos.	1	2	3	4	5	6	7
4. Eu sugiro novas formas de aumentar a qualidade.	1	2	3	4	5	6	7
5. Eu sou uma boa fonte de ideias criativas.	1	2	3	4	5	6	7
6. Eu não tenho medo de correr riscos.	1	2	3	4	5	6	7
7. Eu promovo a partilha de ideias com os outros.	1	2	3	4	5	6	7
8. Eu demonstro criatividade no trabalho quando surgem oportunidades para isso.	1	2	3	4	5	6	7
9. Eu desenvolvo adequadamente os planos e os horários para implementar as novas ideias.	1	2	3	4	5	6	7
10. Muitas vezes eu tenho ideias novas e inovadoras.	1	2	3	4	5	6	7
11. Eu encontro soluções criativas para os problemas.	1	2	3	4	5	6	7
12. Muitas vezes eu abordo os problemas de forma original.	1	2	3	4	5	6	7
13. Eu sugiro novas formas de fazer o trabalho.	1	2	3	4	5	6	7

VI. Através de um círculo (o) ou de uma cruz (x), indique o seu nível de concordância/discordância com cada uma das seguintes afirmações:

	Discordo Totalmente		Não concordo nem discordo			Concordo Totalmente	
1. Eu digo exatamente o que pretendo dizer.	1	2	3	4	5	6	7
2. Eu admito os meus erros quando cometidos.	1	2	3	4	5	6	7
3. Eu encorajo todas as pessoas a falar abertamente.	1	2	3	4	5	6	7
4. Eu digo a verdade “nua e crua”.	1	2	3	4	5	6	7
5. Eu mostro as minhas emoções de acordo com os meus sentimentos.	1	2	3	4	5	6	7
6. Eu demonstro ações consistentes com as minhas crenças.	1	2	3	4	5	6	7
7. Eu tomo decisões baseadas nos meus valores fundamentais.	1	2	3	4	5	6	7
8. Eu peço que se tomem posições baseadas em valores fundamentais.	1	2	3	4	5	6	7
9. Eu tomo decisões difíceis com base em altos padrões de conduta ética.	1	2	3	4	5	6	7
10. Eu solicito pontos de vista que desafiem as minhas tomadas de posição.	1	2	3	4	5	6	7
11. Eu analiso dados relevantes antes de tomar uma decisão.	1	2	3	4	5	6	7
12. Eu presto atenção aos diferentes pontos de vista antes de chegar a conclusões.	1	2	3	4	5	6	7
13. Eu procuro feedback para melhorar as interações com os outros.	1	2	3	4	5	6	7
14. Eu consigo descrever com precisão a forma como os outros percebem as minhas capacidades.	1	2	3	4	5	6	7
15. Eu sei quando é altura de reapreciar a minha posição em questões importantes.	1	2	3	4	5	6	7
16. Eu consigo demonstrar que compreendo como ações específicas afetam os outros.	1	2	3	4	5	6	7

VII. Através de um círculo (o) ou de uma cruz (x), indique o seu nível de concordância/discordância com cada uma das seguintes afirmações:

	Discordo Totalmente		Não concordo nem discordo			Concordo Totalmente	
1. Quão bem sucedida tem sido a sua carreira?	1	2	3	4	5	6	7
2. Em comparação com os seus colegas de trabalho, como avalia o sucesso da sua carreira?	1	2	3	4	5	6	7
3. Quão bem sucedida tem sido a sua carreira, na opinião dos seus colegas?	1	2	3	4	5	6	7

VIII. Através de um círculo (o) ou de uma cruz (x), indique o seu nível de concordância/discordância com cada uma das seguintes afirmações:

	Discordo Totalmente		Não concordo nem discordo			Concordo Totalmente	
1. Eu penso que é aceitável realizar chamadas pessoais no local de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
2. Eu penso que é aceitável levar material de escritório para casa.	1	2	3	4	5	6	7

3. Eu penso que para avançar na carreira profissional posso comprometer os meus padrões éticos pessoais.	1	2	3	4	5	6	7
4. Os meus companheiros acham aceitável aceitar ofertas de terceiros a troco de tratamento preferencial.	1	2	3	4	5	6	7
5. Eu penso que é aceitável ignorar os protocolos estabelecidos com o objetivo de me despachar mais rápido do trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
6. Eu não denuncio aos meus superiores violações das regras e normas da empresa.	1	2	3	4	5	6	7

IX. Por último, solicito-lhe alguma informação para efetuar uma caracterização do perfil dos inquiridos:

Sexo: <input type="checkbox"/> Feminino <input type="checkbox"/> Masculino	Idade: <input type="checkbox"/> 18 a 25 anos <input type="checkbox"/> 26 a 35 anos <input type="checkbox"/> 36 a 45 anos <input type="checkbox"/> 46 a 55 anos <input type="checkbox"/> 56 a 65 anos <input type="checkbox"/> Mais de 65 anos	Estado civil: <input type="checkbox"/> Solteiro(a) <input type="checkbox"/> Casado(a) <input type="checkbox"/> União de facto <input type="checkbox"/> Divorciado(a) <input type="checkbox"/> Viúvo(a) <input type="checkbox"/> Separado(a) Outro: _____	
Nível de escolaridade mais elevado que concluiu: <input type="checkbox"/> 1º Ciclo (4º Ano) <input type="checkbox"/> 2º e 3º Ciclo (5º ao 9º Ano) <input type="checkbox"/> Secundário (10º ao 12º ano) <input type="checkbox"/> Licenciatura/Bacharelato <input type="checkbox"/> Mestrado/Pós graduação <input type="checkbox"/> Doutoramento	Função que desempenha onde trabalha: <input type="checkbox"/> Administrador/Gerente <input type="checkbox"/> Diretor de Departamento <input type="checkbox"/> Chefe de Serviço <input type="checkbox"/> Coordenador <input type="checkbox"/> Operador <input type="checkbox"/> Nenhuma das anteriores	Se respondeu “nenhuma das anteriores,” indique qual a função: _____	Número de funcionários na empresa: <input type="checkbox"/> 1 a 10 <input type="checkbox"/> 11 a 30 <input type="checkbox"/> 31 a 50 <input type="checkbox"/> 51 a 100 <input type="checkbox"/> 101 a 250 <input type="checkbox"/> +250

Muito obrigada pela sua colaboração!