



Instituto Politécnico de Tomar

**Escola Superior de Gestão de Tomar**

**Rafaela de Jesus dos Santos**

# **A inteligência emocional em empresas familiares do Médio Tejo: implicações para a relação líder- liderado**

Orientado por: Professora Doutora Sónia P. Gonçalves

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Tomar para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas Familiares e Empreendedorismo.

Dedico este trabalho a todos aqueles que se revêm nesta citação:

*“Qualquer um pode zangar-se — isso é fácil. Mas zangar-se com a pessoa certa, na medida certa, na hora certa, pelo motivo certo e da maneira certa — não é fácil.”*

Aristóteles, *Ética a Nicómaco*







## Resumo

---

A presente dissertação tem como objectivo analisar a associação entre a inteligência emocional e a qualidade da relação líder-liderado no contexto de empresas do Médio Tejo. Para além disso, exploraram-se as diferenças entre trabalhadores de empresas familiares e não familiares. Para dar resposta aos objectivos foi desenvolvido um estudo exploratório através da recolha dos dados a partir de um questionário *on-line*. A amostra do estudo é constituída por 92 indivíduos que trabalham em empresas familiares e não familiares do Médio Tejo. Os resultados revelam associações positivas entre as competências emocionais e a qualidade de relação líder-liderado, sendo as competências emocionais predictoras estatisticamente significativas da qualidade de relação líder-liderado. Para além disto, os resultados mostram que a relação líder-liderado é vista como tendo maior qualidade nas empresas familiares. Provavelmente reforçando a literatura que apontam para que nas empresas familiares o ambiente seja mais informal, o processo de decisão mais rápido, para a existência de mais capacidade de transitar os valores familiares, maior facilidade de comunicação, maior flexibilidade na gestão diária. Tendendo assim, para um maior empenho dos familiares que gerem uma empresa familiar em momentos de crise e entreadajuda entre todos porque todos trabalham para o bem comum.

**Palavras-chave:** Inteligência emocional, relação líder-liderado, empresas familiares, Médio Tejo.



## Abstract

---

The goal of current dissertation is to analyse the association between emotional intelligence and the quality of the relationship leader-subordinate within the companies of the Middle Tagus. In addition to that, the differences between workers from both family and non-family businesses were explored. In response to that goal, an exploratory study was carried out, by gathering data from an on-line questionnaire. The sample of the survey comprises 92 individuals working in family businesses and non-family businesses of the Middle Tagus region. The results have shown positive associations between the emotional abilities and the quality of the relationship leader-subordinate, being the emotional abilities the statistically meaningful predictors of the quality leader-subordinate. Besides, the results show that the relationship leader-subordinate is seen as having higher quality in the family businesses. Probably reinforcing the literature that points out that in family businesses the work setting is more informal, the decision making process is faster, that there is a greater ability in conveying the family values, a bigger ease of communication, more flexibility in the daily management, leading this way to an increased commitment on the part of the family members who run a family business in times of crisis and to mutual help between all of them, because they all work for the greater good.

**Key-words:** Emotional intelligence, relationship leader-subordinate, family businesses, Middle Tagus region.



## **Agradecimentos**

---

À eterna motivadora e impulsionadora de grandes mudanças na minha vida, a minha mãe.

Ao meu marido e ao meu filho por me acompanharem neste percurso permitindo que faça o meu caminho.

Expresso o meu profundo agradecimento à minha orientadora que me auxiliou neste meu percurso.



# Índice

1.Introdução.....	1
2.Inteligência Emocional.....	3
2.1 O Aparecimento da Inteligência Emocional.....	3
2.2. A importância do conceito.....	7
2.3 Modelos da Inteligência Emocional.....	11
2.4 Instrumentos que permitem avaliar a Inteligência Emocional.....	12
2.5 A inteligência Emocional e a Competência Emocional.....	14
3. Liderança.....	21
3.1. Relação Líder-Liderado: Teoria LMX (Leader Member Exchange Theory).....	24
4. Empresas Familiares.....	27
4.1 Conceito.....	27
4.2 Importância das Empresas Familiares.....	28
4.3. Os desafios das Empresas Familiares.....	30
5. Médio Tejo.....	33
5.1 Região.....	33
5.1.1 Área.....	33
5.1.2 Localização Geográfica.....	34
5.1.3 Densidade Populacional.....	35
5.1.4 Organização Administrativa.....	35
5.1.5 Setor de atividade económica.....	36
5.1.6 Tipologia de Empresas no Médio Tejo.....	37
6. Metodologia.....	41
6.1. Procedimento.....	41
6.2 Amostra.....	42

6.3 Instrumentos .....	43
7. Análise e Discussão de Resultados .....	45
8. Conclusões .....	49
Anexos.....	61
Anexo I - Carta de Apresentação .....	63
Anexo II - Questionário.....	67

## Índice de Figuras

Figura 1- Modelo em análise .....	2
Figura 2 – Inteligência Emocional.....	10
Figura 3 – A complexidade e a eficácia do líder e da organização .....	22
Figura 4 - Relação Dinâmica .....	25
Figura 5 - Modelo dos três círculos de uma Empresa Familiar.....	29
Figura 6 - Área .....	34
Figura 7 - Localização Geográfica .....	35
Figura 8 - Setor de atividade económica .....	36



## Índice de Tabelas

<b>Tabela 1</b> - Competências Emocionais.....	14
<b>Tabela 2</b> - Cinco capacidades de Inteligência Emocional de Goleman (1997).....	15
<b>Tabela 3</b> - Competências sociais.....	16
<b>Tabela 4</b> - Profile of Emotional Competence (PEC) .....	18
<b>Tabela 5</b> -PME Excelência 2017 na região do Médio Tejo.....	37
<b>Tabela 6</b> – Caracterização sócio-demográfica dos inquiridos .....	42
<b>Tabela 7</b> – Caracterização as organizações .....	43
<b>Tabela 8</b> – Consistência interna.....	44
<b>Tabela 9</b> – Estatísticas descritivas das variáveis em estudo .....	45
<b>Tabela 10</b> – Correlações das variáveis em estudo .....	45
<b>Tabela 11</b> – Diferenças de médias nas variáveis em estudo em função da ser ou não empresa familiar .....	46
<b>Tabela 12</b> – Regressão linear múltipla para prever a qualidade da relação líder-liderado .....	47
<b>Tabela 13</b> – Regressão linear múltipla para prever a qualidade da relação líder-liderado .....	47



## **Lista de Abreviaturas e Siglas**

APEF - Associação Portuguesa de Empresas Familiares

EF - Empresas Familiares

ENF- Empresas não Familiares

IAPMEI - Agência para a Competitividade e Inovação, I.P.

IE - Inteligência Emocional

QI - Quociente de Inteligência



## 1.Introdução

A inteligência emocional constitui o foco central desta investigação, desenvolvida em empresas familiares e não familiares do Médio Tejo. A literatura tem vindo a apontar para a inteligência emocional como diferenciadora em termos competitivos. Para além disso, o presente trabalho destaca as potenciais implicações para a relação que se estabelece entre líder e liderado. Assim, a problemática subjacente tem em conta o modo como as sociedades contemporâneas se defrontam com a questão das emoções e a forma como as mesmas podem condicionar as relações laborais.

Constituem objectivos deste estudo a caracterização da inteligência emocional de trabalhadores e da qualidade da relação líder-liderado em empresas familiares e não familiares do Médio Tejo, bem como a análise da relação destas variáveis. Acresce ainda, a análise das diferenças entre empresas familiares e não familiares.

Este estudo assume relevância tendo em conta que se trata de uma investigação única no país e na região e daí o seu carácter inovador. E com vista a procedermos ao estudo, procedemos à tradução e adaptação para português de um instrumento que permite avaliar o perfil da competência emocional, o *Profile of Emotional Competence* (PEC). Optámos por este caminho porque entendemos que aliado ao carácter inovador do estudo, deveríamos utilizar também um instrumento que apesar de recente, tem revelado um elevado potencial.

Além do mais, nas sociedades modernas, o comportamento dos seres humanos é algo que não deve ser descuidado e desvalorizado e por isso mesmo, é importante ser inovador nas investigações que desenvolvemos porque se é para desenvolver um estudo, que possa o mesmo ter um carácter de utilidade pública. Além do mais com este estudo pretendemos que as pessoas possam tirar algum benefício deste estudo para o seu desenvolvimento pessoal e profissional. Até porque na sequência daquilo que os estudiosos desta temática defendem, a inteligência emocional pode ser aprendida e aprimorada com vista a facilitar as relações que se estabelecem entre líderes e liderados e com o meio envolvente.

Por último, referir que este estudo surge também na sequência da evidência da procura por parte das empresas da relevância da temática subjacente às emoções e à forma como as

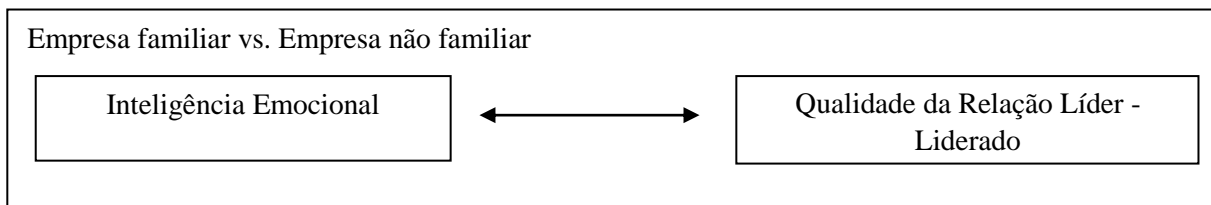
mesmas podem condicionar o desempenho do colaborador e das equipas. Uma situação que pode trazer repercussões quer para o trabalho desenvolvido pelas equipas quer em termos de produção para as empresas e na relação que se estabelece com o meio envolvente (clientes e parceiros). Durante este estudo foi-nos possível perceber que existem empresas que procuram formação na área da inteligência emocional com vista a capacitar os seus colaboradores de “ferramentas” que lhes possam permitir lidar com as críticas de forma inteligente o que acaba por conduzir à formação de equipas inteligentes através de formações na área da inteligência emocional. Desta forma, as empresas investem na formação dos colaboradores, especialmente dos líderes.

Como temos vindo a referir, esta investigação tem como mote a temática das competências emocionais ou inteligência emocional e o papel que assume nas organizações/empresas.

Assim sendo, foram estabelecidos como objectivos específicos:

- caracterizar a inteligência emocional de trabalhadores
- caracterizar a relação entre inteligência emocional e a qualidade da relação entre líder e liderado
- analisar as diferenças entre empresas familiares e não familiares do Médio Tejo

Em suma, teremos em consideração durante esta investigação o seguinte modelo de análise:



*Figura 1- Modelo em análise.*

De seguida apresenta-se um breve enquadramento e revisão da literatura nas áreas da inteligência emocional, qualidade de relação líder-liderado. Posteriormente será descrito o método de estudo, bem como os resultados encontrados. Finaliza-se o trabalho com a discussão dos resultados e respectivas conclusões.

## 2. Inteligência Emocional

### 2.1 O Aparecimento da Inteligência Emocional

No livro *Trabalhar com Inteligência Emocional*, o jornalista Daniel Goleman (1997) fala de uma nova realidade, a instabilidade perturbante do mundo laboral. Numa altura em que no emprego existem «perícias portáteis», as competências humanas são as qualidades fundamentais que nos tornam empregáveis (Goleman, 1997). Na realidade aquilo que este autor vem dizer é que hoje a avaliação do colaborador é a soma da inteligência, das habilitações e a forma como gere as emoções (as suas e as dos outros). Este pressuposto aplica-se no contexto de seleção. A definição destas características que o colaborador tem de ter passa a ser designada por Inteligência Emocional (IE). No ano de 1997, Goleman destaca que após décadas de estudos empíricos, “existem resultados que confirmam, ultrapassando qualquer dúvida, o quanto a inteligência emocional é importante para o êxito” (Goleman, 1999). Que se traduz no uso adequado de capacidades individuais num certo domínio do saber, do saber fazer ou do saber ser, acentuando a importância do indivíduo. Daí que as competências traduzam hoje em dia um conjunto de comportamentos inter-relacionados, organizado em torno de uma intenção, a qual orienta a escolha e o ajustamento do comportamento adequado a uma situação específica, dentre as que definem o objecto global da competência (Neves, Garrido & Simões, 2015). Para além de ter conhecimentos técnicos, o colaborador deve ter um conjunto de competências genéricas de carácter pessoal e interpessoal (e.g., capacidade de adaptação, autonomia, iniciativa). De acordo com os mesmos autores são estes «saber fazer» que capacitam as pessoas para estarem adaptadas face à diversidade das situações e das oportunidades profissionais com que vão sendo confrontadas. Daí que a formação em competências comportamentais produz melhorias no desempenho individual e organizacional. No seguimento deste pressuposto os autores garantem que grande parte do nosso comportamento é aprendido, aprendemos desde a infância comportamentos relacionados com a forma de ser e de estar, de modo a que o nosso convívio se processe de uma forma apropriada. Desta forma, também na escola e no local de trabalho, aprendemos conteúdos relacionados com o modo prático de fazer, as competências técnicas que nos capacitam na utilização de ferramentas e de instrumentos técnicos de apoio à execução das tarefas.

Daí que, a inteligência emocional no contexto organizacional represente uma área predominante de interesse e reivindicações associadas à eficácia da inteligência emocional (Dulewicz & Higgs, 2000).

De acordo com Mayer, Salovey e Caruso (2000), o termo Inteligência Emocional (IE) surgiu na década de 90 na literatura científica, no intuito designar uma forma de inteligência social, diferente da inteligência geral, que faria a intersecção da cognição e da emoção. Nos últimos anos, a IE tem tido muita atenção no que diz respeito à Psicologia e à Gestão de Recursos Humanos, com os pressupostos de base que são aplicados em diversas áreas (Dulewicz & Higgs, 2000), onde se incluem em termos de aplicação uma vertente científica e uma vertente comum (Fernandes, 2005).

Tendo em conta a literatura existente sobre esta temática, a IE pode determinar o sucesso de um colaborador numa organização (Cherniss & Goleman, 2001) e que isso terá impacto no desempenho e na produtividade (Lam & Kirby, 2002). Em contrapartida, os autores Zeidner, Matthews e Roberts (2004) referem que a literatura sobre a IE assenta em pesquisas não científicas. No seguimento deste pressuposto, Chiva e Alegre (2008) referem que a evidência empírica é escassa. E na mesma linha de pensamento, os autores críticos desta linha dizem que a IE é muito sensível a factores contextuais que influenciam o desempenho de forma positiva ou negativa (Zeidner, Matthews, & Roberts, 2004) e há quem fale nas aplicações do conceito do espaço organizacional que tende a basear-se em argumentos anedóticos (Dulewicz & Higgs, 2000). Em termos concretos, os críticos dizem que os defensores da IE parecem orientados por uma agenda política deixando de lado, o interesse científico.

Mayer, Salovey e Caruso (2000) que fizeram a distinção entre IE e inteligência social. E referem que a IE é apoiada na emoção e no papel que a emoção tem no comportamento organizacional. E por outro lado, referem que os argumentos contra a IE parecem reflectir um ponto de vista cognitivo-comportamental pouco flexível que fez com que as pesquisas sobre a emoção nas organizações não prosseguissem.

Tendo em conta a importância do capital humano, a IE tem vindo a ser apontada como uma potencial vantagem competitiva em termos organizacionais. De referir que, os principais responsáveis pelo sucesso ou fracasso de uma organização são os colaboradores e estes convivem com emoções e sentimentos que são intrínsecos ao Homem e que não

desaparecem nas relações laborais. E tendo, em conta que a evolução tecnológica e as alterações no mundo laboral, a inteligência emocional assume-se como um factor determinante, capaz de fazer a diferença, as inteligências pessoal, interpessoal e intrapessoal são muito importantes.

A IE é muito importante no reduto organizacional graças às mudanças que pode vir a provocar. Ou seja, um gestor inteligente emocionalmente faz uma crítica construtiva e consegue lidar de forma positiva com contrariedades e fazer com que isso afecte de forma positiva a eficácia do trabalho em equipa (Goleman, 1997).

São vários os estudos que têm demonstrado a existência de uma relação entre a IE, os comportamentos e os resultados do trabalho. A emoção é indissociável do ambiente de trabalho. Torna-se vantajoso ter equipas de trabalho com um nível elevado de IE porque desta forma tende a verificar-se níveis mais baixos de stress, maior satisfação no trabalho, maior implicação e ainda um aumento da criatividade. Esta situação conduz a resultados positivos no que concerne ao desempenho, à produtividade e à eficácia organizacional. A contratação de colaboradores emocionalmente inteligentes e a formação na área de IE assume-se como vantajosa para a organização. No momento de recrutar novos colaboradores, as medidas de inteligência emocional podem auxiliar na seleção dos profissionais capazes de gerir o stress, para que desta forma se verifique uma redução da probabilidade de burnout e uma redução dos conflitos laborais.

Num artigo de Othman, Abdullah e Ahmad (2008) é feita uma análise da crescente aplicação da IE para o desenvolvimento do capital humano nas organizações e refere que a IE atinge a eficácia organizacional (carreira, inovação, equipas e organização). De acordo com os autores Wong e Law (2002) mencionam que existem tipos de trabalho a ser oferecido à organização em troca de recompensa que são o trabalho mental e o trabalho físico. Para William (2003) o conceito de trabalho emocional significa o acto de gerir emoções a serviço de um emprego. A verdade é que diversos estudos têm concluído que a IE está positivamente relacionada com o comprometimento organizacional, a progressão profissional (Dulewicz & Higgs, 2000), a inovação e criatividade. As emoções positivas estão relacionadas com comportamentos de cidadania organizacional, por outro lado, as emoções negativas estão relacionadas com *outcomes* negativos. A investigação sobre a IE teve início com o aparecimento da ideia que as pessoas intelectualmente mais brilhantes

não eram as mais bem-sucedidas (pessoal e profissional). São muitos os autores que falam da relação da inteligência emocional, desempenho organizacional, bem-estar e satisfação no trabalho. Foi em 1995, que Goleman analisou o efeito da IE na satisfação no trabalho e chegou à conclusão que existe uma relação entre IE e satisfação no trabalho. Concluiu que os trabalhadores com alta IE procuram os empregos que requerem competências mais elevadas (Goleman, 2003).

E na mesma linha de pensamento, Shimazu e Odahara (2004) dizem que os indivíduos com IE elevada são aptos a experimentar níveis de satisfação no trabalho mais elevados, porque conseguem avaliar e gerir as emoções nos outros com maior facilidade. Esta competência diferenciadora é significativa porque os indivíduos com IE elevada utilizam-na para promover interações positivas que ajudam a aumentar a sua própria moral, a moral do grupo e contribuem para a satisfação no trabalho de forma positiva.

De acordo com Goleman (1995) o poder das emoções na vida humana é muito importante porque a inteligência pode não ter valor quando as emoções se tornam uma realidade. É nesta altura que os estudos sobre o desenvolvimento emocional dos grupos de trabalho adquirem importância no contexto organizacional. Recorde-se, Barsade (2002) que fez um estudo sobre o contágio emocional dos grupos, referindo como a transferência de estados de espírito entre os indivíduos de um grupo e a sua influência na dinâmica do grupo. Barsade fala numa influência significativa de contágio emocional nas atitudes do indivíduo e do grupo. E acrescentar a este estudo Druskat e Wolff (2001) apresentam as directrizes para melhorar a inteligência emocional grupal. Estes autores reforçam ainda que as equipas mais eficazes são emocionalmente inteligentes.

De acordo com Goleman, a IE pode ser uma influência tão poderosa e por vezes ainda mais poderosa que o Quociente de Inteligência (QI) (Goleman,1997). E de acordo com o mesmo, 95% das competências necessárias para o êxito da liderança são de natureza emocional (Goleman, 1999). A IE tem um papel fulcral na efetividade dos líderes, no incremento da satisfação, na realização pessoal e obrigação dos colaboradores.

Goleman (1999) que refere como se desenvolve as competências de inteligência emocional e garantem que os genes têm um papel importante na determinação da inteligência emocional. No entanto, dizem que os indivíduos para melhorarem a sua inteligência emocional têm de se empenhar. Estes mesmos autores chamam atenção para a investigação

feita por Davidson, Jackson e Kalin (2000) que defendem a ideia que a inteligência emocional pode ser desenvolvida.

No seguimento das investigações realizadas sobre esta temática, surge António Damásio (2000), na sua obra *O sentimento de si* faz a análise das emoções no funcionamento humano. Este autor vem reafirmar a ideia que a inteligência emocional pode fazer diferença para ditar o sucesso ou fracasso de uma pessoa ou de uma organização. E que as emoções são muito importantes para o processo de tomada de decisão e que existem circuitos próprios no cérebro para a aprendizagem de comportamentos baseados nas emoções e que a aprendizagem emocional pode aumentar a capacidade de aprender. Um pressuposto que surge para contrariar uma ideia que tinha sido criada até meados da década de 80 do século XX, acreditava-se que as emoções prejudicavam o correcto funcionamento do raciocínio, e que o ideal era tentar deixar as emoções em casa, longe do trabalho, a fim de não prejudicar o desempenho dos indivíduos.

## **2.2. A importância do conceito**

Como referido durante muito tempo, acreditava-se que as emoções prejudicavam o profissionalismo, o raciocínio e que por isso, deviam ficar apenas nas vidas pessoais dos colaboradores. O trabalho de Duck (1993) veio garantir que este pressuposto é um grande erro e que as organizações que queiram colaboradores que contribuam têm de aceitar que as emoções são fundamentais para nova realidade empresarial, cada vez mais centrada no desempenho individual que influencia o desempenho colectivo. Ainda o mesmo autor recorda a importância das pessoas saberem lidar com as emoções negativas. A importância das emoções ganhou maior relevância na década de 90. Porque começou a surgir uma nova área de estudo das emoções nas organizações que traduziam uma ideia dominante que a motivação são as emoções, pois fazem despoletar, sustentam e mantêm a acção humana (Salovey et al., 2005). Surgiram três circunstâncias que propiciaram o desenvolvimento do conceito de inteligência emocional: as competências como indicador mais preciso que o quociente de inteligência para o desempenho de um indivíduo, a diminuição da importância do conceito de inteligência geral graças à teoria das inteligências múltiplas e por último, o facto da teoria das inteligências múltiplas contemplar a inteligência

intrapessoal e a inteligência interpessoal que acabam por ser semelhantes ao conceito de inteligência emocional. Antes de existir o conceito da inteligência emocional existia o conceito de inteligência social que traduzia a capacidade de lidar com o sucesso em contextos sociais estabelecendo relações sociais produtivas e favoráveis ao progresso social e do indivíduo (Thorndike & Stein, 1937). O conceito de “inteligência social” apresentado por Thorndike era encarado como a “capacidade de compreender e gerir, homens e mulheres, rapazes e raparigas actuando sabiamente nas relações humanas” (Rego & Fernandes, 2007, p. 2). E foi a partir deste conceito que se verificou que IE é a ligação entre emoção e inteligência.

Foi a partir do conceito de “inteligências múltiplas” de Gardner na sua obra *Frames of mind* (1983) que esta temática ganhou mais enfoque. E são diversos os autores que destacam a influência da inteligência interpessoal e intrapessoal para a construção do conceito de IE. No entanto, para Gardner, a inteligência intrapessoal é a capacidade de auto-avaliação e de conhecimento dos próprios sentimentos. Enquanto a inteligência interpessoal é vista como a capacidade de compreender os estados de espírito e os desejos dos outros e de agir com base nesses conhecimentos (Cunha, Cabral-Cardoso, Cunha, & Rego, 2007).

O conceito de “Inteligência Emocional” foi definido na década de 90 por Salovey e Mayer (1990). Foi em 1990 que Peter Salovey e John Mayer transformaram a conjugação de inteligência interpessoal e intrapessoal em Inteligência Emocional. E estabeleceram dessa forma, o conceito que se subentende como “um tipo de inteligência social, que envolve a capacidade de monitorizar os sentimentos e emoções próprias e de outros, com o objetivo de os distinguir, e de usar essa informação para orientar o pensamento e a ação” (Salovey & Mayer, 1990). Nessa altura, surgiu o primeiro instrumento de avaliação da Inteligência Emocional. No ano de 1997, os autores supracitados desenvolveram um modelo e reestruturaram o conceito de IE. E assim surgiram as quatro dimensões da IE que se traduzem na capacidade de perceção, avaliação e expressão de emoções; na capacidade de aceder e gerar emoções que facilitem as atividades cognitivas; a capacidade para compreender e analisar informação emocional e para usar o conhecimento emocional e a capacidade de gerir emoções para promover o desenvolvimento e o bem-estar emocional e intelectual. São dimensões estruturadas e interrelacionadas de forma hierárquica e que se traduzem na perceção, na avaliação e revelação de emoções.

Em 2000, os autores Mayer, Salovey e Caruso apresentam o conceito de IE reduzindo-o a três competências que se traduzem na capacidade de percepção das emoções e assimilação de sentimentos ligados às emoções, a compreensão das emoções e a gestão das emoções.

É através deste conceito, que os Homens do mundo empresarial percebem que mais do que ter colaboradores com boas qualificações acadêmicas, é importante ter pessoas que sabe lidar com as emoções, as suas e as dos outros.

Assim, Daniel Goleman tornou-se um especialista nesta temática das emoções e aliás, a sua definição de inteligência emocional continua a ser veiculada por vários autores que têm escrito sobre esta temática. Para Goleman (2010, p.54) a IE é *“a capacidade da pessoa se motivar a si mesma e persistir a despeito das frustrações; de controlar os impulsos e adiar a recompensa; de regular o seu próprio estado de espírito e impedir que o desânimo subjuguem a faculdade de pensar; de sentir empatia e esperança”*.

Outro dos seus livros mais importantes é *Trabalhar com a Inteligência Emocional* no qual reestrutura o conceito de IE, como, *“a capacidade de reconhecer os nossos sentimentos e os dos outros, de nos motivarmos e de gerirmos bem as emoções em nós e nas nossas relações”* e nesse caso apela para autoconsciência, auto-regulação, motivação, empatia e competências sociais. Resumidamente, a autoconsciência, auto-regulação, motivação são competências pessoais e limitam o modo como nos gerimos (o nosso eu e as nossas emoções) e a empatia e as competências sociais tem a ver com a forma como lidamos com os outros. Neste sentido, Goleman refere que a IE supera o QI, no entanto, destaca a importância de conciliar estes dois tipos de inteligência.

No entanto, em 2002, os autores Goleman, Boyatzis e Mckee restringiram os cinco domínios definidos por Goleman inicialmente para quatro domínios, e assim estabeleceram a autoconsciência, autodomínio, a consciência social e a gestão das relações que permitem uma IE elevada. Em termos concretos, as competências pessoais são autoconsciência e autogestão e as competências sociais passam pela consciência social e gestão de relações.

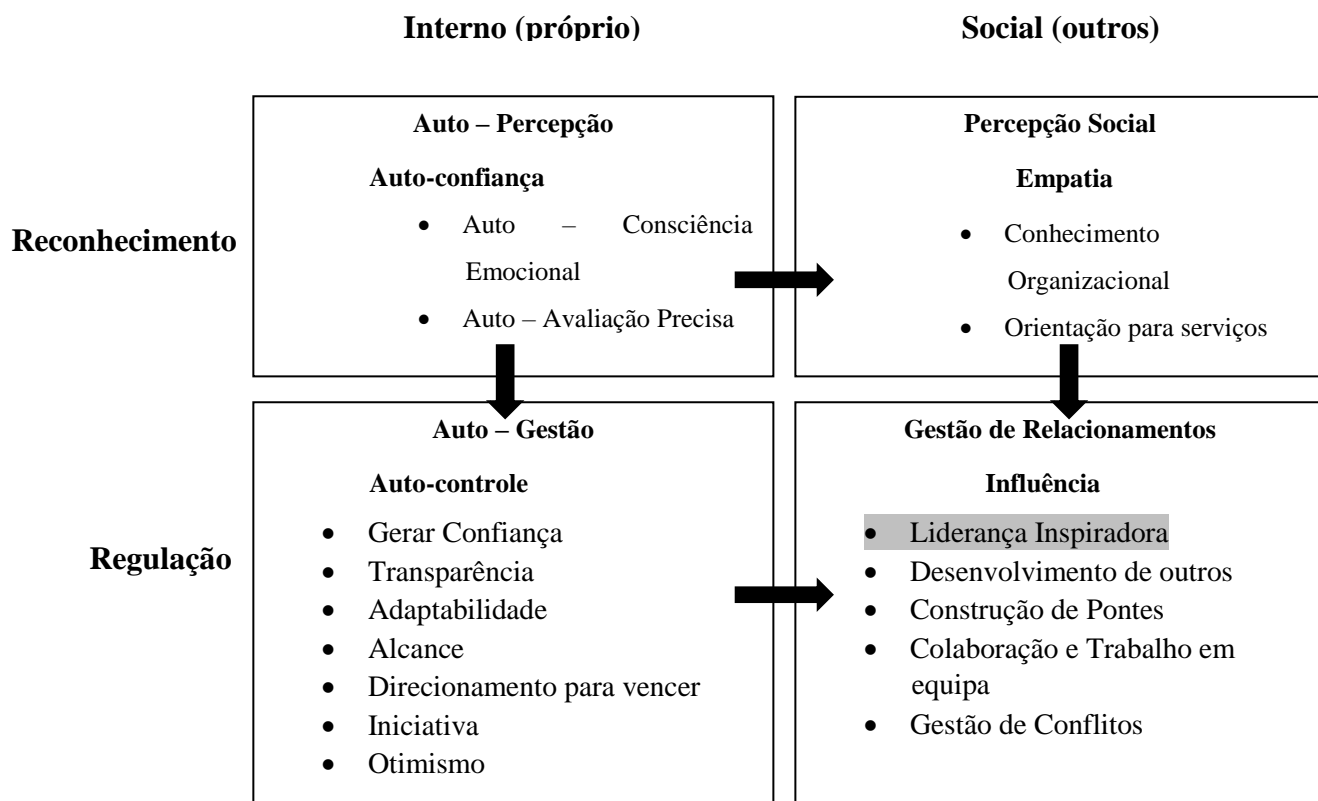


Figura 2 – Inteligência Emocional – Fonte: Matriz adaptada pelo Furlam (2012).

As competências relacionam-se directamente com o conhecimento (Ceitil, 2010). Por este motivo, existe uma correlação muito forte entre o sucesso e a competitividade das empresas e uma correcta gestão das competências. São as pessoas e as suas competências individuais que influenciam o desempenho colectivo da organização, segundo o mesmo autor. A importância das competências foi um tema evidenciado nos anos 70 por David McClelland. O psicólogo norte-americano publicou *Testing Competence rather than Intelligence*. Nesta obra o autor questionava porque os testes de personalidade, os percursos académicos e outros testes eram falíveis. E desta forma, surgiam as competências que o autor provou que existiam através do estudo sobre o desempenho das pessoas.

## 2.3 Modelos da Inteligência Emocional

Existem dois tipos de modelos para a inteligência emocional (Mayer, Salovey & Caruso, 2000), os modelos de aptidões que seguem a filosofia de pensamento de Mayer e Salovey, e nesse caso concreto falamos das aptidões mentais, das emoções e da interação com a inteligência e existe ainda outro modelo na sequência da linha de pensamento de Goleman, que definem as aptidões mentais, a motivação e as qualidades pessoais como a empatia e auto-estima como um único elemento.

No entanto, no momento presente, os modelos de aptidões foram subdivididos em modelos de aptidões específicas para a IE e os modelos de aptidões integradas que definem a IE como a capacidade de aglomerar todas as aptidões mentais. Tendo em conta o supracitado, e tendo em conta os autores Mayer, Salovey e Caruso (2000) os modelos de aptidões referem que a inteligência tem critérios empíricos, exemplo, os problemas mentais têm uma resposta certa ou errada, as competências medidas apresentam correlação positiva entre si, como acontece com as aptidões mentais em geral, e o seu nível aumenta com a idade e com a experiência (Mayer, Caruso & Salovey, 1999). No entanto, os mesmos autores alertam para o risco de designar inteligência emocional como qualquer variável relacionada com o sucesso pessoal conseguir inviabilizar o progresso do estudo, mas concordam que qualquer um dos modelos da inteligência emocional desenvolvido pode ser útil no estudo da eficiência humana e do seu sucesso na vida.

No que concerne aos modelos de aptidões, Mayer, Salovey e Caruso (2000) assinalam que o conceito de competência emocional defendido por Saarni, ainda que de uma forma limitada, e a criatividade emocional de Averill e Nunley são similares ou complementares da inteligência emocional. Ainda Mayer, Salovey e Caruso (2000) notam que as inteligências pessoais (intrapessoal, respeitante ao acesso à vida sentimental do próprio indivíduo, e interpessoal, referente à capacidade de observar e distinguir os outros quanto aos seus estados de espírito, motivações e intenções) de Gardner, a inteligência social de Cantor e Kihlstrom e a função sentimental de Jung se sobrepõem parcialmente ao conceito de inteligência emocional, tendo a inteligência social sido a única que se concretizou de forma satisfatória como aptidão mental, referindo-se à capacidade das pessoas se relacionarem umas com as outras. No seu livro mais recente, *Social Intelligence: The New*

*Science of Human Relationships*, Goleman (2006) estudou essa inteligência, defendendo que a interação social é capaz de moldar tanto o comportamento individual como o funcionamento do próprio organismo.

De acordo com Mayer, Salovey e Caruso (2000), com respeito aos modelos mistos, a relação e sobreposição, parcial ou total, de conceitos com a inteligência emocional é ainda maior do que nos modelos de aptidões, como os de motivação, empatia, otimismo, afetividade, inteligência prática, auto-estima, bem-estar, inteligência geral e motivação. Apesar disso, Goleman (1995/2002) afirma que a inteligência emocional é um conceito novo, enquanto as críticas ao conceito assentam na ideia de que a inteligência emocional não oferece nada de novo para além da inteligência geral ou da personalidade e que, antes de mais, é importante que os proponentes da inteligência emocional demonstrem a sua validade e confiança (Antonakis & Dietz, 2010). De acordo com Goleman (1995/2002) as regras de trabalho estão a mudar, estamos a ser avaliados por uma nova medida, não só pela nossa inteligência, o nosso expertise, mas pela forma como nos conhecemos a nós próprios e nos relacionamos com os outros. Esta afirmação coloca em evidência o grande desafio das organizações que se traduz na boa gestão dos recursos humanos. Existem competências que se traduzem no conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que quando utilizados pela pessoa lhe possibilitam atingir o sucesso. E que lhe vão ser requeridas a todos indivíduos que pretendem entrar e manter-se no mercado de trabalho, competências que garantem maior empregabilidade.

## **2.4 Instrumentos que permitem avaliar a Inteligência Emocional**

Perceber, avaliar e expressar as emoções de uma forma adequada constituem as primeiras capacidades de um indivíduo emocionalmente inteligente.

São estas capacidades que permitem responder de forma rápida e adequada às expectativas do meio envolvente e das situações. Os primeiros instrumentos produzidos na área da inteligência emocional começaram por medir a percepção emocional ou a percepção não-verbal, antes de terem aparecido, as teorias da inteligência emocional. Recentemente, quer os modelos de aptidões quer os mistos propuseram a construção de instrumentos para

medir a inteligência emocional que passam pelos testes de aptidões e as escalas de auto-avaliação.

Os testes de aptidões são mais adequados para medir a inteligência emocional de acordo com os modelos de aptidões e que visam representar o nível do desempenho de cada indivíduo na execução de um determinado objectivo, e são fiáveis e válidos (Mayer, Salovey & Caruso, 2000). Nestes testes são avaliadas as respostas pelo método do consenso, onde se compara as respostas dos participantes com as do grupo em que estão integrados. As escalas de auto-avaliação, utilizadas para medir a inteligência emocional são a forma menos directa de estimar a inteligência emocional em comparação com os testes de aptidões. Estes últimos apresentam como inconveniente os participantes poderem falsificar as respostas para criar uma impressão favorável (Barrick & Mount, 1996).

Em termos concretos, as escalas de auto-avaliação baseiam-se no autoconceito, que se traduz no seguinte, se o autoconceito ou autoconhecimento do indivíduo é apurado, este instrumento é uma medida exacta para analisar a aptidão considerada. Por outro lado, se o autoconceito do indivíduo é pouco preciso, o instrumento vai fornecer apenas informação sobre o seu autoconceito e não vai expressar as capacidades do indivíduo (Mayer, Caruso & Salovey, 2000).

De acordo com determinados autores, a inteligência emocional não pode ser encarada como forma de inteligência, nem mesmo de acordo com o modelo de Mayer e Salovey, porque não existem respostas objectivas para os testes de inteligência emocional (Roberts, Zeidner & Matthews, 2002).

## 2.5 A inteligência Emocional e a Competência Emocional

O autor Goleman (1998) foi responsável pela Teoria da Performance. Para este autor a inteligência emocional é a capacidade de reconhecer e regular as emoções, as suas próprias emoções e as dos outros. Desta forma, Goleman faz a distinção entre IE e Competência Emocional e afirma ainda que as competências emocionais se baseiam na IE. Com esta teoria, veio garantir que é preciso um determinado nível de Inteligência Emocional para alcançar uma competência emocional. Assim sendo, a competência emocional é uma capacidade aprendida, que tem por base a inteligência emocional e com impacto positivo na performance. Daniel Goleman define o modelo de competência de Inteligência Emocional que se traduz na tabela 1:

**Tabela 1** - *Competências Emocionais*

<b>Auto-consciência</b>	<b>Auto-consciência emocional</b>
	Auto-avaliação
	Auto-confiança
<b>Auto-gestão</b>	<b>Auto-controlo emocional</b>
	Transparência
	Adaptabilidade
	Orientação para a realização
	Iniciativa
	Otimismo

Fonte: Adaptado Ceítíl, 2006

De acordo com Goleman, a Inteligência Emocional pode ser organizada em cinco capacidades que se traduzem na tabela seguinte:

*Tabela 2- Cinco capacidades de Inteligência Emocional de Goleman (1997)*

<b>Auto-consciência</b>	<b>Auto-consciência emocional</b>
	Auto-avaliação
	Auto-confiança
<b>Auto-regulação</b>	<b>Auto-controlo</b>
	Honestidade/integridade
	Conscienciosidade
	Inovação
<b>Auto-motivação</b>	<b>Orientação para a realização</b>
	Implicação / empenhamento
	Iniciativa
	Otimismo
<b>Empatia</b>	<b>Compreender os outros</b>
	Desenvolver os outros
	Orientação para o serviço
	Gerir a diversidade
	Consciência política
<b>Competências sociais</b>	<b>Influência</b>
	Comunicação
	Gestão de conflito
	Liderança
	Catalisador de mudança
	Construtor de uma rede de relações
	Colaboração e cooperação

Fonte: Adaptado Ceitil (2006)

Perante a análise da tabela, conclui-se que a autoconsciência emocional é a primeira capacidade aliada às competências pessoais. Na perspetiva de Goleman, a auto-consciência emocional é o “alicerce” da Inteligência Emocional e pressupõe o conhecimento de si próprio e dos outros. Assim sendo, a auto-avaliação diz respeito à avaliação realista dos próprios recursos, forças e fraquezas e permite compreender a sua forma de pensar, sentir e agir e como o seu “Eu” se relaciona com os outros.

Entende-se que a auto-confiança se traduz na consciência do valor e das capacidades próprias. Ou seja, o individuo acredita no seu próprio potencial, e tem de si imagem

positiva. Verifica-se em pessoas que são determinadas e capazes de tomar decisões sólidas, apesar das incertezas e das pressões.

Quanto à gestão das emoções é a forma como conhecemos as nossas próprias emoções. Esta competência é resultado do autoconhecimento. Em suma, a “base” da IE é a conhecimento do “eu”, que nos permite auto-regular os estados emocionais e ao autodomínio. Em oposição quando desconhecemos o “eu” assumimos comportamentos defensivos que se traduzem na negação e na repressão dos sentimentos. Quando vivenciamos emoções que se traduzem na raiva é importante mobilizar essas energias porque provocam o mal-estar emocional. Nesse sentido, Goleman refere algumas estratégias, por exemplo, quando o sujeito sente raiva deve pensar o que se passa com o outro, interrompendo desta forma o efeito bola de neve.

No que concerne à auto-motivação assume-se como a forma como utilizamos e conduzimos as nossas energias para alcançar os nossos objetivos. A auto-motivação traduz-se em procedimentos e posturas que o sujeito tem. De acordo com Goleman trata-se de “estado de espírito especial” que contribui para as pessoas fazerem o seu melhor. Entende-se por isso, que a auto-motivação existe quando a pessoa tem objetivos de vida e um propósito de vida, exemplo, o gosto pelo seu trabalho e sente que essas tarefas têm um propósito. Se a pessoa estiver motivada vai fazer as tarefas com emoção, prazer e vai querer fazer o melhor possível. Outras das competências importantes para o “eu” são as competências sociais. Que se traduzem na seguinte tabela:

**Tabela 3- Competências sociais**

<b>Consciência Social</b>	<b>Empatia</b>
	Consciência organizacional
	Orientação para o serviço
	Otimismo
	Liderança inspiradora
<b>Gestão de Relacionamentos</b>	Influência
	Desenvolvimento dos outros
	Catalisador de mudança
	Gestor de conflitos
	Trabalho em equipa e colaboração

Fonte: Adaptado Ceitil, 2006

Perante as competências sociais, o sujeito reconhece os sentimentos da outra pessoa e vai agir de forma a influenciar esses sentimentos. Essa atitude é descrita por Goleman como influência, comunicação, gestão de conflito, liderança, catalisador de mudança, construtor de uma rede de relações, colaboração e cooperação e capacidade para trabalhar em equipa. De acordo com Goleman são estas as competências que ditam a popularidade, a liderança e a eficácia interpessoal. Ou seja, os sujeitos que têm uma boa gestão emocional quando revelam o que pensam e agem em conformidade com as suas emoções.

A empatia surge com a autoconsciência, tal como a gestão das emoções nasce do autoconhecimento. E de acordo com Goleman, quanto mais conhecedores das nossas atitudes, mais capazes seremos de perceber os sentimentos dos outros. Esta competência é entendida como a capacidade de tomar conhecimento dos sentimentos, das necessidades e das preocupações dos outros. Estando capacitado para estabelecer laços com os outros e de se colocar no seu lugar, promovendo a partilha de sentimentos. Esta partilha envolve, as expressões emocionais verbais e não-verbais, onde é importante que se encontre verdade entre o que se comunica e a forma como se comunica. Para que se verifique essa partilha é importante que a postura traduza a mesma mensagem. Daí que, a habilidade para saber ouvir é fundamental para estabelecer uma relação de empatia, e assim atingir o sucesso das relações interpessoais. De acordo com Goleman, a empatia é a compreensão dos outros, o desenvolvimento dos outros, a orientação para o serviço, o promover a diversidade e a consciência política. Ou seja, ser empático acontece quando o sujeito é capaz de se colocar no lugar do outro e encarar as coisas do seu ponto de vista, o que implica compreensão e estar em sintonia.

A gestão de relacionamentos é o modo como nos relacionamos com os outros no quotidiano e usando a inteligência emocional. Na gestão de relacionamentos existe a capacidade de compreender, avaliar e interpretar as expressões e emoções. A inteligência emocional pressupõe a capacidade de reagir e agir; a capacidade de compreender as emoções e de controlar as emoções, assimilar a emoção ao pensamento e de a integrar no raciocínio para promover o crescimento emocional e intelectual (Salovey, Mayer & Caruso, 2000).

Nos nossos dias, esta competência é fundamental na adaptação aos diferentes “ambientes profissionais”. E esta competência é mais importante ainda em profissões onde a “empatia” pode ditar o sucesso do negócio.

O Perfil da Competência Emocional (**Profile of Emotional Competence - PEC**) foi desenvolvido por Brasseur, Grégoire, Bourdu e Mikolajczak (2013) com o objetivo de medir a **IE intra-pessoal** e o **IE inter-pessoal** separadamente. Este teste avalia as cinco principais competências emocionais (identificação, compreensão, expressão, regulação e uso das emoções).

**Tabela 4** - *Profile of Emotional Competence (PEC)*

<b>Dimensões</b>	<b>“EU” = IE Intrapessoal</b>	<b>“Outros” = IE Interpessoal</b>
Identificação	Identifico as minhas emoções	Identificar as emoções dos outros
Compreensão	Compreendo as minhas emoções	Compreendo as emoções dos outros
Expressão	Oiço as Minhas emoções	Oiço as emoções dos outros
Regulação	Regular as minhas emoções	Regular as emoções dos outros
Usar	Uso as minhas emoções	Uso as emoções dos outros

Fonte: Adaptado do PEC (<http://www.eiconsortium.org/measures/pec.html>)

De acordo com os defensores desta teoria anteriormente citados, a Competência emocional diz respeito às diferenças individuais na identificação, compreensão, expressão, regulação e uso de suas emoções e dos outros. Além do mais, a competência emocional é encarada como elemento importante para garantir que os indivíduos se adaptam ao meio envolvente. Assim sendo, quem apresenta uma competência emocional superior tem uma felicidade maior, uma saúde mental melhor, uma maior satisfação social e sucesso profissional maior. Os autores desta teoria realizaram um estudo sobre a inteligência emocional e a saúde com vista a provar que existe uma relação entre a inteligência emocional e a saúde física.

Neste estudo avaliaram as várias dimensões da inteligência emocional e de que forma podem afectar a saúde física. O estudo veio provar que a inteligência emocional tem o poder de afectar o bem-estar físico. No entanto, esta investigação comprovou que quando existe uma inteligência emocional elevada, o impacto dos factores de risco em termos de saúde são atenuados e às vezes compensados. Os investigadores recordaram ainda que a

importância dada à inteligência emocional como forma de afectar o estado de saúde físico é um dos principais desafios do século XXI. No entanto, garantem que a inteligência emocional pode ser ensinada e “aprimorada”.

Os mesmos autores no artigo sobre o Perfil da Competência Emocional (PEC): Desenvolvimento e validação (2013) garantem que a inteligência emocional influencia e nas diversas dimensões, mas não se sabe ao certo o que pode influenciar mais num determinado resultado. Por isso, desenvolveram um questionário com o objetivo de perceber o perfil de competência emocional onde aplicaram as competências interligadas subescalas que dizem respeito à forma como cada um faz a gestão das suas emoções e das emoções dos outros. Com o questionário foi feita a validação da medida da inteligência emocional, e conseguiram medir separadamente as cinco competências emocionais próprias e dos outros. Este questionário abrange 10 subescalas (identificação intrapessoal, expressão intrapessoal, compreensão intrapessoal, regulação intrapessoal, uso intrapessoal, expressão interpessoal, compreensão interpessoal, regulação interpessoal e utilização interpessoal). Estas subescalas agrupam as competências emocionais intrapessoais e as competências emocionais interpessoais.

Relativamente aos resultados dessa investigação, concluíram que as mulheres têm maior expressão emocional em oposição com os homens que têm maior índice de regulação emocional. Em oposição a nível interpessoal os homens usam melhor as emoções dos outros que as mulheres. No entanto, as mulheres têm pontuações mais elevadas do que os homens em todas as outras dimensões (identificando, entendendo, ouvindo, regulando as emoções dos outros). Os investigadores recordam que a expressão emocional é geralmente considerada indesejável entre os homens (“homens não choram”). Isso também pode explicar por que as mulheres têm melhores pontuações em tudo o que se relaciona com a competência emocional interpessoal como são socialmente encorajadas a cuidar dos outros.

Com o questionário, percebem que o PEC oferece possibilidades interessantes no campo de gestão, tornando possível destacar primeiro as Competências Emocionais que são mais necessárias para uma tarefa específica / trabalho e, em seguida, adaptar a seleção e a preparação para processos adequados.

Existem investigações que mostram que as emoções positivas geram resultados positivos com maior frequência, enquanto as emoções negativas produzem resultados negativos com maior frequência (Mayer et al, 2000). Os indivíduos são capazes de pôr a informação e o conhecimento emocional em acção, de forma apropriada e inteligente. E por isso, devem estar abertos à experiência emocional e devem executar comportamentos que geram emoções positivas e recompensadoras.

### 3. Liderança

Os primeiros estudos sobre liderança até à 2.<sup>a</sup> Grande Guerra Mundial tentavam encontrar traços físicos, características da personalidade e aptidões. Aquilo que estava pré-estabelecido era uma ideia que garantia que os grandes homens eram por si só líderes. No entanto, veio a provar-se que um indivíduo com certos traços tem mais probabilidade de ser um líder eficaz do que as pessoas que deles carecem, mas tal não lhe garante automaticamente a eficácia, a importância relativa dos diferentes traços depende das situações (Rego et al, 2007). Assim sendo, são definidas as características que podem levar à diferença que se traduzem na energia e tolerância ao stress, autoconfiança, locus de controlo interno, maturidade emocional, honestidade e integridade, motivação para o sucesso e motivação para o poder social. E a acrescentar às características referenciadas as competência técnicas, interpessoais e conceptuais.

E por isso mesmo, têm sido feitos diversos estudos que referem diversas perspectivas. Segundo Yukl (1989) a investigação feita sobre a liderança enquadra-se numa das seguintes teorias: abordagem poder-influência, abordagem comportamental, abordagem dos traços e abordagem situacional. Para o mesmo autor a liderança pode ser agrupada por diferentes níveis de conceptualização: individual, didáctico, grupo ou organização. A liderança tornou-se importante devido à revolução industrial do século XIX devido às grandes obras de construção dos caminhos ferroviários americanos.

A liderança de acordo com Daniel C. McCallum acontecia quando existia um líder único que controlava e comandava (Pearce & Manz, 2005) tal como foi anteriormente referido era um grande homem, logo era um grande líder. Assim, a grandiosidade era encarada quer pelo aspecto físico do líder, quer pela forma como fazia cumprir as suas ordens. Até aos primórdios do século XX, as teorias de liderança desenvolveram-se, e incluíram o Planeamento Científico do trabalho de Taylor, os princípios da Teoria Clássica da Administração de Fayol e a Teoria da Burocracia de Max Weber, ambos vocacionados para os processos internos (Pearce & Manz, 2005). Ou seja, a liderança pressupõe três componentes que se traduzem num líder de líderes, os seguidores, e um objectivo comum que procuram alcançar. Estes elementos só existem se existirem os três. Assim sendo, um líder não aparece isolado e os liderados não surgem sem líder e ambos só existem porque

há um objectivo que os une. Daí que, cada um dos elementos tem um papel específico, assim sendo, o líder enquadra o ambiente externo à organização, decide a estratégia e estabelece limites à auto-organização (Crossan et al., 2008). No entanto, a partir do século XXI tornaram-se mais pertinentes os conceitos da auto-liderança e da liderança partilhada, em que todos os membros da equipa estão activamente envolvidos na liderança da própria equipa (Pearce & Manz, 2005). Quando se fala em liderança partilhada é interessante entender como um líder influencia os seus liderados, e como os vários líderes podem afectar a aprendizagem colectiva da organização (Yukl, 1989).

Tal como mostra a figura seguinte, há necessidade de uma adaptação constante ao meio quer em termos sociais, quer de conhecimento e de comportamento.

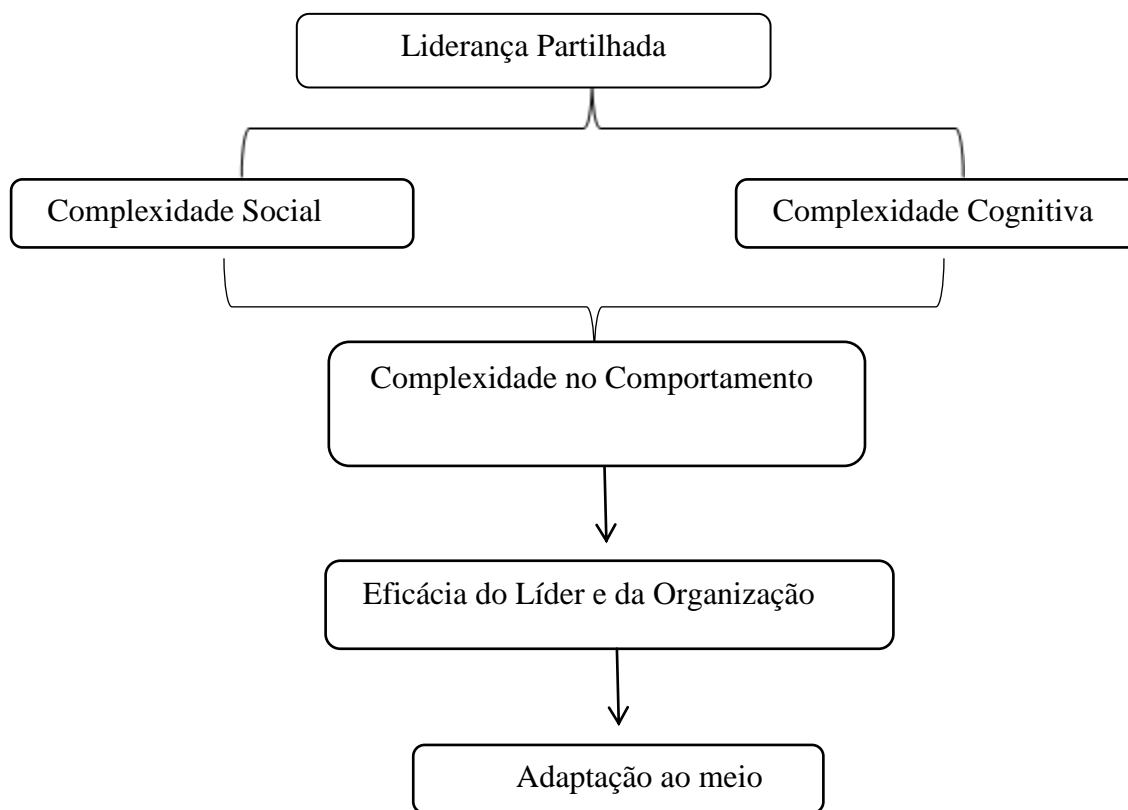


Figura 3 – A complexidade e a eficácia do líder e da organização - Fonte: Adaptado Yukl (1989).

Com a análise da figura anterior podemos concluir que existe uma complexidade social e uma complexidade cognitiva e que ambas influenciam a complexidade no comportamento. E que ditam a eficácia do líder e da organização e a adaptação ao meio. Tendo em conta a

informação anteriormente veiculada relativa à liderança, entende-se que o líder tem um papel ativo em todo o processo de estruturação de uma organização, é capaz de influenciar o meio. A literatura é muito rica em termos de teorias associadas às tipologias de liderança. A título de exemplo iremos destacar apenas três tipos de líderes: o líder autocrático (líder dá as ordens e não existe participação do grupo nas decisões), o líder liberal (o poder de decisão e autonomia é dada ao grupo e o líder pouco exerce a liderança só quando solicitado) e o líder democrático (o líder orienta as tarefas e os membros da equipa). Embora estes tipos de liderança sejam importantes e influenciem o meio envolvente, tendo em conta a temática da inteligência emocional, sabemos que cada elemento da equipa é fundamental na conjuntura geral da organização. E todos os elementos da equipa são diferentes quer em termos de percepção das suas emoções, quer em termos das motivações que possuem quer em termos da gestão das emoções quer seja em termos intrapessoais, quer seja pessoais. Daí que a liderança emocional ganhou outro enfoque devido à inteligência emocional e à crescente importância que lhe é atribuída. Assim sendo, os indivíduos emocionalmente inteligentes são os que usam a razão para compreender as emoções (Rego et al, 2007). Desta forma segundo os mesmos autores, a IE é a capacidade para conciliar emoções e razão: usar as emoções para facilitar a razão, e raciocinar inteligentemente acerca das emoções. Estes autores recordam que são um conjunto de capacidades que fazem com que a pessoa actue de uma forma adulta e auto-controlada, evitando incorrer em comportamentos regressivos e emocionalmente imaturos. O líder tem a missão de orientar os liderados e assim sendo, é necessário que tenha esta capacidade para conciliar as emoções e a razão, as suas e as dos outros. A eficácia do estabelecimento de objetivos e a sua influência positiva no desempenho pressupõe que o indivíduo os aceite, concordando com o que lhe é proposto, e que esteja implicado na sua realização, resistindo a alterá-los ou abandoná-los, esta implicação é importante para o desempenho quando o grau de dificuldade dos objetivos é grande (Neves, Garrido & Simões, 2015). Desta forma, é fácil de perceber que quando os objetivos são decididos por outrem, a interação entre as variáveis envolvidas é mais complexa. Porque o grau de aceitação e as diferentes influências internas e externas são mais relevantes e determinantes. Desta forma, assume um papel muito importante o feedback e o seu uso. Quer enquanto resultado do poder pessoal, da motivação, da eficácia, do desempenho. E forma como se dá o feedback a alguém é importante porque quando usado corretamente pode contribuir para incrementar

a sua autoconfiança e até um poderoso reforçador dos comportamentos positivos e inibidor de comportamentos negativos.

Assim sendo, no contexto diário das organizações, os indivíduos precisam de lidar eficazmente com situações de interação social que envolvem colegas, subordinados e clientes.

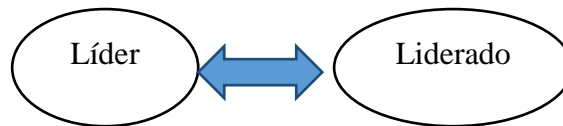
O manual *Primal Leadership* de Goleman, Boyatzis e McKee (2002) demonstra o modelo de inteligência emocional aplicado à liderança. Segundo Goleman existem seis estilos de liderança com inteligência emocional (estilo coercivo, estilo visionário, estilo afiliativo, estilo democrático, estilo agressivo e estilo conselheiro) sob o pressuposto que o líder emocionalmente inteligente deve ser flexível o suficiente para aplicar cada estilo consoante a exigência da situação e de possuir as competências emocionais exigidas para a eficaz aplicação de cada estilo. De acordo com este autor, o que distingue um líder de alta performance do líder médio são as competências de inteligência emocional.

### **3.1. Relação Líder-Liderado: Teoria LMX (Leader Member Exchange Theory)**

A teoria LMX refere-se à relação entre os líderes e os seus subordinados e as relações positivas entre o líder e o membro são caracterizadas por respeito mútuo, confiança e obrigação, um para com o outro (Graen & Uhl-Bien, 1995). Trata-se de um sistema com padrões de comportamento. Na sequência da teoria da LMX, existe uma maior delegação de responsabilidade e partilha de funções administrativas com alguns subordinados e não com outros. Não é necessário que todos os subordinados sejam tratados de igual forma pelo líder, no entanto, cada membro da equipa deve sentir que é importante e respeitado (Yukl, 1989).

Para que exista uma relação LMX de elevada qualidade é necessário que quer o líder, quer o liderado partilhem objetivos.

Resumidamente trata-se do desempenho dos subordinados e com implicações afectivas (e.g., o empenho, a intenção de turnover e a satisfação) tal como ilustra a seguinte figura:



### **Relação Dinâmica**

Figura 4 - *Relação Dinâmica.*

Esta teoria veio demonstrar a percepção que os liderados têm da relação com o seu líder. Ou seja, a Teoria da Troca entre Líder e Liderado - LMX veio mostrar até que ponto os liderados se sentiam “ingroup” ou “outgroup” relativamente às relações que tinham com as suas chefias directas. Desta forma, o líder trata de forma diferente os elementos do seu grupo. O líder estabelece uma relação mais próxima com um pequeno grupo de subordinados. Este pequeno grupo recebe mais atenção do líder e provável que receba mais privilégios, “in group”. Os outros são outgroup e funcionam numa relação superior subordinado baseada na autoridade formal. Quando o líder começa agir inicia um processo implícito de catalogação entre os “in” e os “out”. A forma e os critérios de seleção de uns e outros não são claros. Mas a escolha recaí em alguém que à partida possui determinadas características, exemplo: idade, personalidade e o curso que fez. Esta teoria afirma que os subordinados que pertencem ao *in group* mostram maiores taxas de realização, menos saídas e maior satisfação com o superior.

Com esta teoria verifica-se que num relacionamento LMX de alta qualidade existe lealdade, afecto, contribuição e respeito profissional. E que estes sentimentos são recíprocos entre líder e liderado. Assim, citando Yukl em 1989, a Teoria da LMX *pode ser entendida como uma teoria que descreve os processos de desenvolvimento de papéis entre líderes e seus liderados e como esta relação evolui, ao longo do tempo, diferentemente com cada liderado, por meio de trocas baseadas na reciprocidade.* E por esse motivo sabendo a “qualidade em termos de relacionamento entre líder- liderado” também esta situação pode influenciar o desempenho individual. Porque o liderado sente-se importante no processo de decisão e sabe que o líder lhe reconhece mérito, logo fica motivado para ter uma melhor prestação em termos laborais. E o seu líder ao sentir todos os pressupostos enunciados vai querer motivar muito mais o liderado e desta forma, a relação que se estabelece entre ambos não só é dinâmica como positiva porque estão ambos a trabalhar com o mesmo objectivo e pretendem ambos alcançar a mesma meta. Daí que as empresas

começam a criar estruturas organizacionais que conciliem a excelência funcional e que desenvolvam nos colaboradores comportamentos de eficiência. Por este motivo, o papel dos indivíduos torna-se cada vez mais importante neste contexto, por serem eles próprios a terem que mudar a sua postura face ao trabalho, assim como encarar a mudança que por força das circunstâncias e exigências do mercado também se vem alterar. Daí que, são as pessoas o principal foco estratégico das empresas porque é nelas que reside o diferencial competitivo que pode manter uma posição privilegiada (Ceitil, 2010). O papel dos indivíduos é desta forma cada vez mais importante na vida das organizações. Assim aliando a inteligência emocional à liderança significa que as equipas emocionalmente inteligentes caracterizam-se por ter uma maior produtividade, além da satisfação e a motivação dos seus membros ser muito elevada. Que se vai traduzir num líder emocionalmente inteligente, mas também uma equipa com inteligência emocional. Citando Druskat e Wolff em 2001 que garantem que a eficácia de uma equipa depende de vários factores, entre eles a confiança entre os seus membros, a participação, o empenho em atingir objectivos, além do sentido de identidade e eficácia do grupo.

Por esse motivo, de acordo com os autores a inteligência emocional das equipas precisa contemplar três níveis de análise: o nível individual (inteligência emocional de cada membro), o nível grupal (nível de consciência e regulação das emoções do grupo) e a relação do grupo com o exterior.

Para se criar equipas inteligentes emocionalmente deve existir um líder formal com inteligência emocional capaz de contagiar com a sua IE todos os membros da equipa. E que possam aparecer líderes informais que sejam emocionalmente inteligentes. Os liderados que possam propor ideias e criar ambientes que criem normas de funcionamento que tornem as empresas emocionalmente inteligentes. Também através da formação quer para o líder quer para os liderados em inteligência emocional pode construir equipas emocionalmente inteligentes. Assim, a formação tem um impacto na promoção da inteligência emocional quer nos líderes, quer nos liderados. E desta forma, assume-se como uma vantagem competitiva. Faz-se imprescindível que o trabalho constitua uma fonte de prazer e de desafio realista, a fim que as pessoas vejam no trabalho uma oportunidade de concretizar as suas motivações intrínsecas profundas, de cariz emocional, e de poderem desenvolver o seu potencial e talentos pessoais e, simultaneamente, contribuir para melhor performance das organizações.

## 4. Empresas Familiares

### 4.1 Conceito

De acordo com o jurista Cordeiro (2007, p. 281), uma empresa familiar pode ser entendida *“como um conjunto concatenado de meios materiais e humanos, dotados de uma especial organização e de uma direcção, de modo a desenvolver uma actividade segundo regras de racionalidade económica.”* Assim sendo, as empresas, são unidades produtivas organizadas, com meios materiais e humanos, dotadas de uma direcção com uma forte presença da família. Por esse motivo, é normal encontrar empresas familiares (EF) em todo o tipo de indústrias e sectores de actividade com várias dimensões (pequenas ou grandes empresas, cotadas ou não em bolsa). Assim sendo, a empresa familiar pode ser uma empresa herdada por vários familiares ou criada por vários sócios (Gallo & Ribeiro, 1996). Existe uma dificuldade em conseguir uma definição de empresas familiares. No entanto, a maior parte das definições encontradas definem as empresas familiares tendo em conta, o conceito de propriedade e envolvimento da família na gestão da empresa.

John Davis define empresa familiar como aquela em que a “propriedade é controlada por uma única família”. A maioria ou a totalidade do capital está nas mãos da família .

Subentende-se que nas empresas familiares, os detentores da propriedade beneficiam da possibilidade estabelecer o futuro da empresa. Além do mais, verifica-se a existência de uma estreita ligação entre a família e a empresa, por esse motivo serve também para apontar como uma possível definição. É uma ligação importante e permanente entre uma Empresa e uma Família e acredita-se que o elo de ligação”deverá transcender os puros interesses económicos e deve estar fundamentado em valores e pressupostos que os membros de uma geração tenham considerado como mais acertados para conduzir a Empresa e a sua relação com a Família e, se esforcem por transmiti-los às gerações futuras (Gallo, 1996).

Tendo em conta, o pressuposto anteriormente referido, as empresas familiares podem ser explicadas recorrendo ao conceito de “sucessão empresarial” que é também uma “sucessão familiar”.

No intuito de encontrar uma definição de empresas familiares, o sitio na internet das empresas familiares, define as EF “ como aquelas em que uma Família detém o controlo, em termos de nomear a gestão, e alguns dos seus membros participam e trabalham na empresa”.<sup>1</sup>

Daí que se possa concluir que uma empresa familiar (EF) é uma organização direcionada para o lucro e outros objetivos empresariais (eg: atingir determinada quota de mercado). Nestas empresas procura-se dirigir a empresa mantendo a propriedade e a direcção nas gerações futuras. Nas EF pretende-se reforçar o património familiar e o património da empresa. Desta forma, a propriedade e o controlo encontram-se num grupo de pessoas que têm em comum as relações de parentesco. Sendo certo que estas empresas à semelhança das empresas não familiares também elas procuram atingir o lucro, e por isso, as empresas começam a criar estruturas organizacionais que conciliem a excelência funcional e que desenvolvam nos colaboradores comportamentos de excelência necessários à eficiência (Ceitil, 2010). É por este motivo que é feita uma grande aposta na formação das gerações vindouras (e.g., Grupo Nabeiro, onde a neta Rita Nabeiro é diretora-geral da Adega Mayor e comercial, e por esse motivo desloca-se a para conhecer os produtores portugueses e de outros países para estabelecer relacionamentos e alargar conhecimentos).

## 4.2 Importância das Empresas Familiares

As empresas familiares são uma forma de organização empresarial transversal na economia de mercado e estão presentes em todas as áreas de atividade. E daí que, a sua relevância está no papel que assumem como impulsionadores da economia.

De acordo com sitio na Internet das empresas familiares, as empresas familiares da Europa Continental (eg: BMW) representam mais de 60% das empresas europeias. São empresas de diversos sectores de actividade com diversas dimensões.

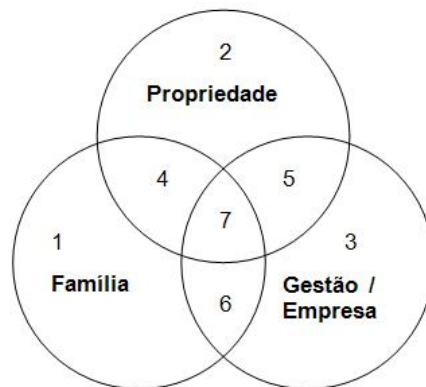
Em Portugal, de acordo com os estudos da Associação Portuguesa de Empresas Familiares cerca de 70% - 80% das empresas e representam mais de 60% do PIB e asseguram 50%

---

<sup>1</sup> <http://www.empresasfamiliares.pt/>

do emprego. Pode ler-se ainda no sítio da Internet das empresas familiares que são vistas quando “propriedade se encontra, total ou parcialmente nas mãos de uma ou mais famílias, e a família detém o controlo sobre a gestão da empresa”.

São muitos os autores e os estudos que chamam a atenção para a importância das empresas familiares. Estas empresas são encaradas como pilares essenciais para a estabilidade do tecido empresarial português porque o seu objectivo não é apenas o lucro, mas a continuidade da empresa ao longo das gerações. Os autores consagrados desta temática Davis e Tagiuru (1989) e Gersick et al. (2006) identificam três elementos essenciais e que se traduzem na família, a empresa e o capital tal como mostra a seguinte figura:



*Figura 5 - Modelo dos três círculos de uma Empresa Familiar - Fonte: Gersick et al., “Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business” (1997).*

Com a análise da figura percebe-se que: 1 representam os Membros da família que não têm capital nem trabalham na empresa; 2 os detentores de participações sociais que não são membros da família e não trabalham na empresa; 3 os empregados que não são membros da família; 4 os membros da família que têm participações no capital da empresa mas que não trabalham nela; 5 os detentores de participações sociais que não são membros da família mas que trabalham na empresa; 6 os membros da família que trabalham na empresa mas não têm participações no capital da empresa e por último, o 7 que são os membros da família que têm participações no capital da empresa e trabalham nela.

Perante este modelo conclui-se que existem fontes de conflito interpessoal, dilemas, prioridades e os limites da família na empresa.

É a presença destes três grupos que conduz à existência de distintos pontos de análise dos diversos actores de intervenção na empresa. Desta forma, também os diferentes intervenientes são atingidos por diversas causas, como por exemplo, a tradição.

Para que a empresa familiar possa alcançar o sucesso tem de aumentar o desempenho empresarial e a família deve comprometer-se a manter a propriedade da empresa. Nas empresas familiares são poucas as que conseguem manter-se sustentáveis a longo prazo. De acordo com o sítio na Internet da associação das empresas familiares cerca de 30% das empresas familiares resiste à passagem da primeira para a segunda geração e cerca de 15% destas perdura à passagem para a terceira geração.

### **4.3. Os desafios das Empresas Familiares**

A empresa familiar é encarada como algo complexo porque a empresa e a família confundem-se. Porque a atividade da empresa influencia a relação familiar e por sua vez, a gestão da empresa influencia os relacionamentos da família, vai existir sempre interferência da família nos negócios da empresa.

De acordo com a Associação Portuguesa de Empresas Familiares (APEF) existem grandes desafios que se aplicam às empresas familiares: a profissionalização da equipa de gestão; o desenvolvimento de um modelo de “corporate governance” eficaz, moderno e transparente e a questão da sucessão de uma geração para a seguinte.

Assim sendo, e tendo por base a informação veiculada pela Associação Portuguesa de Empresas Familiares enumeramos sucintamente as vantagens das empresas familiares:

- O ambiente é mais informal;
- O processo de decisão é mais rápido;
- Maior capacidade de transitar os valores familiares e maior facilidade de comunicação;
- Maior flexibilidade na gestão diária, exemplo, questões como marcação de férias;

- O empenho dos familiares que gerem uma empresa familiar (fazem planos a longo prazo, existe maior estabilidade ao nível de capital e dos seus detentores);
- Em momentos de crise, existe entajuda entre todos porque todos trabalham para o bem comum.

Ainda tendo por base a informação veiculada pela Associação de Empresas Familiares, são apontadas desvantagens que as EF encontram no seu dia-a-dia:

- Se houver um conflito no campo profissional vai interferir no campo familiar e vice-versa;
- Pode existir desajustamentos entre as posições de capital e o perfil para exercício de determinadas funções, o que tende provocar conflitos;
- À medida que as empresas crescem, existe a necessidade de escolher um ou vários sucessores para dirigir a empresa, o que nem sempre é fácil (a Associação Portuguesa das Empresas Familiares garante metade das empresas familiares portuguesas estão ainda na primeira geração, 31% na segunda e apenas 15% já passou para a terceira);
- Para preservar o poder dentro da família é necessário ter um bom suporte financeiro (86% das empresas familiares a maioria do capital é detido pela família e apenas 3% das empresas as famílias têm uma posição no capital da empresa abaixo dos 50%).

As empresas familiares são um pilar da economia. Um dos grandes exemplos de sucesso é a Delta Cafés, do Grupo Nabeiro. Em 2016 recebeu o prémio "Empresa Familiar do Ano", fundamentou a vitória pelo investimento em tecnologias, modelo de gestão em concordância com a família, relação privilegiada com os colaboradores, diversificação setorial e definição de metas a médio prazo. Tem 55 anos de existência e conta com líderes de terceira geração, sendo uma das maiores multinacionais portuguesas.



## 5. Médio Tejo

### 5.1 Região

De acordo com sítio na Internet do Médio Tejo, entende-se pela região do Médio Tejo, a região que se localiza na região Centro do país e que abrange os concelhos de “Abrantes, Alcanena, Constância, Entroncamento, Ferreira do Zêzere, Mação, Ourém, Sardoal, Sertã, Tomar, Torres Novas, Vila de Rei e Vila Nova da Barquinha.”

Tendo como limite territorial, a norte a Guarda, norte e noroeste Leiria, a este Portalegre, a sudeste e sul, Évora e oeste Lisboa. Ficando o centro geodesico de Portugal nesta região.

Sendo as paisagens florestais e agrícolas predominantes, outra das características desta região é a presença do rio Tejo, Alviela, Almonda, Zêzere e o Nabão.

Em termos de património cultural e regiooso estão integrados nesta região o Santuário de Fátima, o Convento de Cristo, o Parque de Escultura Contemporânea Almourol e os castelos de Abrantes, Almourol, Ourém, Tomar, Torres Novas e Sertã.<sup>2</sup>

#### 5.1.1 Área

São treze municípios que se traduzem em 3.344km<sup>2</sup>. Apresentando áreas com dimensões distintas. Sendo um dos maiores com maior dimensão, a Sertã. Em oposição um dos que apresenta menor dimensão é Vila Nova da Barquinha com cerca de 50km<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> <http://www.mediotejo.pt/>

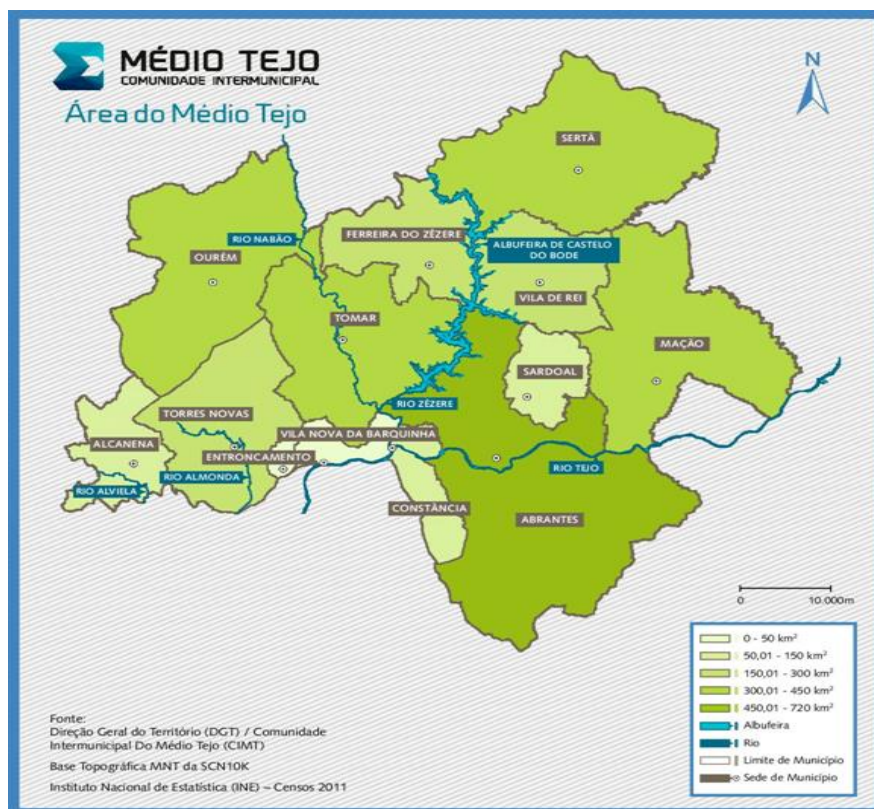


Figura 6 - Área do Médio Tejo - Fonte: Médio Tejo - <http://mediotejo.pt/> (2013).

### 5.1.2 Localização Geográfica

O Médio Tejo tem um posicionamento estratégico devido à sua centralidade e proximidade a Lisboa e ao Porto. Permitindo com esta localização tanto a pessoas como bens uma rápida e fácil acessibilidade a qualquer ponto do país e do mundo.

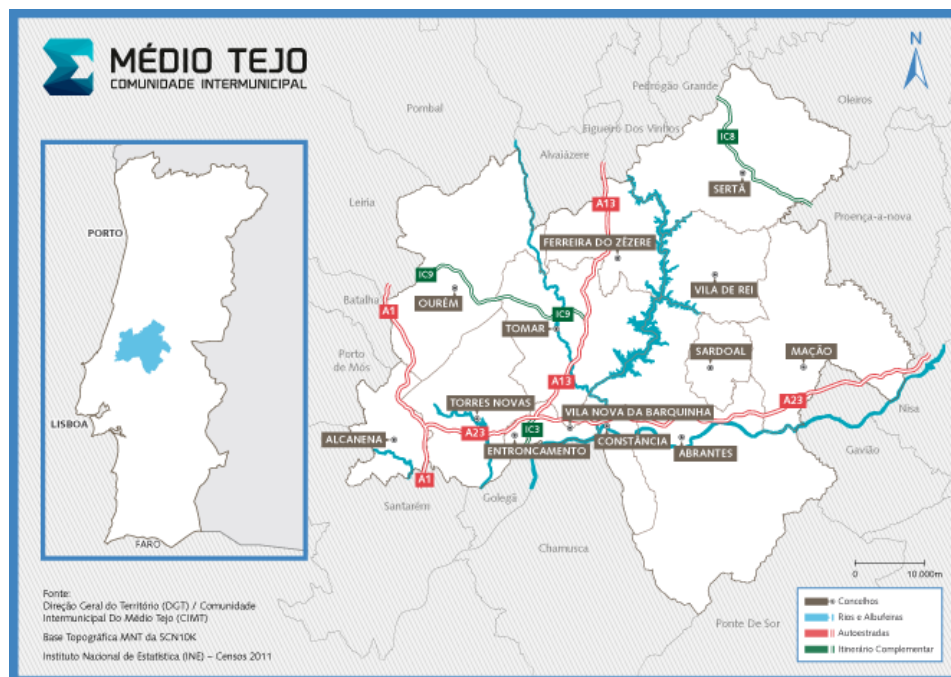


Figura 7 - Localização Geográfica do Médio Tejo - Fonte: Médio Tejo, <http://mediotejo.pt/> (2013).

### 5.1.3 Densidade Populacional

São cerca de “247.330 habitantes distribuídos pelos 3.344 km<sup>2</sup>” de acordo com o sítio na Internet do Médio Tejo.

Em termos de densidade populacional, o concelho com maior densidade populacional é o Entroncamento, Vila Nova da Barquinha e Torres Novas. Apresentando menor densidade populacional Vila de Rei e Mação.

### 5.1.4 Organização Administrativa

O Médio Tejo são treze municípios, noventa e três freguesias. Sendo que os limites regionais são estabelecidos a norte pela freguesia de Pedrógão Pequeno (Sertão), a este pela freguesia de Envendos (Mação), a sul pela freguesia de Bemposta (Abrantes) e a oeste pela União das Freguesias de Malhou, Louriceira e Espinheiro (Alcanena). No que respeita às

dimensões territoriais, destacam-se as freguesias de Tancos (Vila Nova da Barquinha) e de Bemposta (Abrantes), cujas áreas oscilam entre valores próximos dos 2km<sup>2</sup> e dos 190km<sup>2</sup>, respetivamente.

### 5.1.5 Setor de atividade económica

Em Portugal, as atividades económicas estão organizadas em três setores de atividades, o primário, o secundário e o terciário. No Médio Tejo o sector terciário é aquele que congrega a maioria das empresas da região. A grande maioria das pessoas trabalha neste sector de acordo com a informação veiculada pelo sítio na Internet do Médio Tejo. Quanto ao setor secundário abrange a restante população ativa do Médio Tejo. Relativamente ao setor primário representa uma minoria, e por isso mesmo segundo o sítio na internet do Médio Tejo “revelando pouca proeminência no território de intervenção e caracterizando-se por atividades de subsistência.”

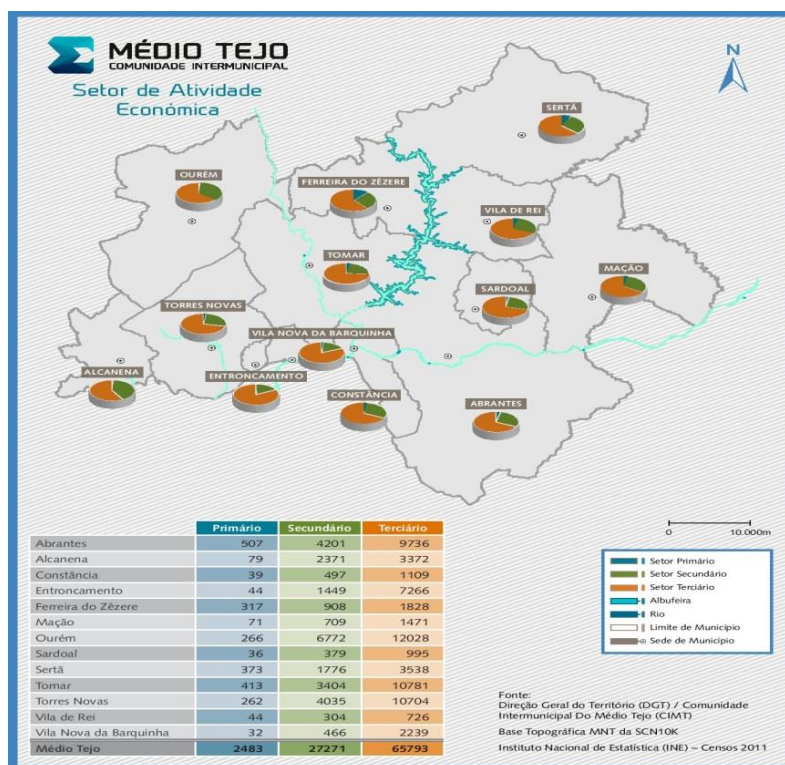


Figura 8 - Setor de atividade económica do Médio Tejo - Fonte: Médio Tejo, <http://mediotejo.pt/> (2013).

### 5.1.6 Tipologia de Empresas no Médio Tejo

As empresas que existem na área do Médio Tejo são na sua grande maioria empresas familiares. Trata-se de empresas constituídas pelo seu fundador e alguns elementos da família.

Tendo em conta que todos os anos o IAPMEI atribui o selo de excelência a várias empresas que se destacam pelo seu desempenho socioeconómico. E tendo em conta a informação veiculada para a região do Médio Tejo, em 2018 foi atribuído o selo de excelência a 38 empresas da área do Médio Tejo tendo em conta informação de 2017.

**Tabela 5-PME Excelência 2017 na região do Médio Tejo**

<b>Município</b>	<b>Empresas</b>
<b>Abrantes</b>	Manuel Carlos Silva Pereira & Filhos, Lda. – Panificação
	MTIL – Empresa de Trabalho Temporário, S.A. – Actividades das empresas de trabalho temporário
	Nuvens de Fantasia, Lda. – Comércio a retalho de outros produtos novos, em estabelecimentos especializados, n.e.
	Vieira Alves – Metalomecânica, S.A. – Fabricação de estruturas de construções metálicas
<b>Constância</b>	Almouroltec – Serviços de Informática e Internet, Lda. – Actividades de consultoria em informática
<b>Entroncamento</b>	Segurança 24, Lda. – Actividades relacionadas com sistemas de segurança
	Farmácia Almeida Gonçalves, Lda – Comércio a retalho de produtos farmacêuticos, em estabelecimentos especializados
<b>Ferreira do Zêzere</b>	Mónica & Filhos – Exploração Florestal, Lda. – Exploração florestal
	Construções Francisco & Marco, Lda. – Construção de edifícios (residenciais e não residenciais)
	Joaquim Mónica Transportes, Lda. – Transportes rodoviários de mercadorias

<b>Ourém</b>	Telmo Duarte – Comércio de Pedras Naturais, S.A. – Fabricação de artigos de mármore e de rochas similares
	Transportes Roda Rosa, Unipessoal Lda. – Transportes rodoviários de mercadorias
	Electro-Marques – Reparações Eléctricas Auto, Lda.- Manutenção e reparação de veículos automóveis
	Eurohuman – Empresa de Trabalho Temporário, Lda. – Actividades das empresas de trabalho temporário
	Gomel – Metalúrgica Gonçalves & Mendes, Lda. – Fabricação de estruturas de construções metálicas
	Hotel Aleluia – Investimentos Turísticos, Lda. – Hotéis com restaurante
	Hotel Estrela de Fátima, Lda. – Hotéis com restaurante
	Irmade – Indústrias de Revestimento de Madeiras, S.A. – Fabricação de outras obras de carpintaria para a construção
	Luís Augusto Fernandes da Silva – Sociedade Unipessoal, Lda. – Cafés
	Pereira e Guerra, Lda. – Hotéis com restaurante
	Vipremi – Fabricação de Produtos em Betão, Lda. – Fabricação de produtos de betão para a construção
	Europisol – Empresa de Trabalho Temporário, Lda. – Actividades das empresas de trabalho temporário
	Luvifal Sociedade de Construções, Lda – Construção de edifícios (residenciais e não residenciais)
<b>Sardoal</b>	GSP, Unipessoal, Lda. – Fabricação de estruturas de construções metálicas
<b>Sertã</b>	João Maia – Automóveis, Lda. – Comércio de veículos automóveis ligeiros
<b>Tomar</b>	Costa & Pimpão – Produtos Lácteos, Lda. – Comércio por grosso de leite, seus derivados e ovos
	Justino Louro Fernandes & Filhos, Lda. – Fabricação de portas, janelas e elementos similares em metal

	Maxicopia – Sociedade Equipamentos de Escritório, Lda. – Comércio a retalho de máquinas e de outro material de escritório, em estabelecimentos especializados
	Metometal – Metalização Tomarense, Lda. – Tratamento e revestimento de metais
	Tymrest – Restaurante Rápido Unipessoal, Lda. – Restaurantes sem serviço de mesa
	Chot – Centro Nefrológico Ourém – Tomar, Lda. – Outras actividades de saúde humana, n.e.
<b>Torres Novas</b>	Comet – Construções Metálicas, Lda. – Fabricação de estruturas de construções metálicas
	Frusel – Frutos Seleccionados, Lda. – Preparação e conservação de frutos e de produtos hortícolas por outros processos
	Hortícolas Casal da Avó, Lda. – Culturas de produtos hortícolas, raízes e tubérculos
	Oleotorres, Lda. – Valorização de resíduos não metálicos
	Otar – Tecnologia Avançada de Recuperação, Lda. – Reparação e manutenção de outro equipamento
	Panificadora Marques Filipe – Indústria de Panificação, Lda.
	Panificação
	Vilas Nunes e Branco Lda – Comércio a retalho de peças e acessórios para veículos automóveis

Fonte: Adaptado do IAPMEI (2018).

Sendo certo que dos 13 concelhos do Médio Tejo, o concelho de Ourém é o que concentra maior número de PME Excelência com 13 empresas. Seguido do concelho de Torres Novas com sete empresas distinguidas. Já o concelho de Tomar apresenta 6 empresas com selo de excelência. Relativamente Abrantes apresenta quatro empresas com o selo de

excelência. No que concerne ao concelho de Ferreira do Zêzere apresenta três PME Excelência. Enquanto, o concelho do Entroncamento tem duas empresas com selo de excelência. De referir que o concelho de Constância, Sardoal e Sertã apresentam uma empresa distinguida. Por último, e perante a análise do quadro os concelhos de Alcanena, Mação, Vila Nova da Barquinha e Vila de Rei não apresentam qualquer PME excelência.

Embora, não faça parte do nosso objecto de estudo, as empresas nacionais, acreditamos que tendo em conta, a informação veiculada pelo IAPMEI em 2018, e tendo em conta o estudo desenvolvido nesta região do Médio Tejo é importante referir que a nível nacional, a maioria das empresas galardoadas são de pequena e média dimensão. Encontram-se localizadas no norte e centro do país. Relativamente aos sectores de actividade, 31,5% são da área indústria, 25,8% do comércio e 20,1% do turismo.

Importa referir que os critérios de seleção das PME Excelência têm em conta a autonomia financeira, rendibilidade líquida do capital próprio, dívida financeira líquida, volume de negócios, entre outros.

## 6. Metodologia

### 6.1. Procedimento

Para a realização deste estudo foram contactadas por correio electrónico diversas empresas do Médio Tejo nas diferentes áreas de atividade económica. Foi ainda estabelecido contacto com a Associação das Empresas Familiares e com a Nersant com o objectivo de chegar mais facilmente às empresas familiares do Médio Tejo. Assim sendo, ambas mostraram interesse em reencaminhar o e-mail de apresentação do estudo e o link para os contactos que tinham disponíveis das empresas familiares da região.

Tendo em conta o modelo de estruturação desta dissertação enunciado na introdução e que serviria de “fio condutor em todo o processo”, surgiu também a possibilidade de estudar as empresas não familiares da região através do questionário e analisar as diferenças entre os dois contextos organizacionais.

Assim sendo, o que apresentamos é o estudo de natureza exploratória, onde as pesquisas exploratórias têm como principal objetivo “desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, com vista em formular hipóteses para investigações posteriores”, o que permite “proporcionar uma visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado facto”. São estudos efectuados sempre que o tema que se pretende estudar é pouco investigado, tornando-se difícil a formulação e operacionalização de hipóteses. Que tenhamos conhecimento esta investigação subordinada a esta temática neste contexto geográfico é única na região. E por esse motivo, deparámo-nos com muitas dificuldades por ser pioneira neste campo de estudo na região. A dificuldade na recolha da amostra traduziu-se perante as questões colocadas pelos donos das empresas e pelos colaboradores para quem a inteligência emocional se revelou apenas como uma palavra bonita e como um dos colaboradores referiu, “muito na moda” mas que na prática pouco lhe dizia, porque o que “interessa a quem trabalha é ter trabalho e ser pago por isso”.

## 6.2 Amostra

Foram inquiridos 92 trabalhadores de diferentes empresas, dos quais 70,7% (n=65) são do género feminino, com idade média de 39 anos e cerca de 7 anos e meio de antiguidade. Cerca de 70% (n=64) possuem o ensino superior como habilitações. A maioria de 69,2% (n=63) não exerce funções de chefia.

**Tabela 6** – *Caracterização sócio-demográfica dos inquiridos*

	N	%
<b>Género</b>		
Feminino	65	70,7
Masculino	27	29,3
Total	92	100,0
<b>Habilitações</b>		
10.º ao 12.ºano	26	28,3
9.ºAno	2	2,2
Ensino Superior	64	69,6
Total	92	100,0
<b>Exerce funções de chefia</b>		
Não	63	69,2
Sim	28	30,8
Total	91	100,0
	Média	Desvio padrão
<b>Idade</b>	39,23	8,960
<b>Antiguidade na Organização (n.º de meses)</b>	92,42	103,342

Noventa por cento (n=81) dos inquiridos trabalham numa empresa do sector terciário. Em relação à dimensão das empresas em termos de número de trabalhadores a amostra encontra-se equilibrada, bem como em termos do mercado de actuação, conforme tabela abaixo. A maioria dos inquiridos trabalha em empresas privadas (68,8%, n=62). Relativamente à classificação de empresa familiar, 61,5% (n=56) referem que não.

**Tabela 7 – Caracterização as organizações**

	<i>N</i>	<i>%</i>
<b>Sector de actividade</b>		
Primário (agricultura, silvicultura, pescas, pecuária e atividades extrativas)	1	1,1
Secundário (atividades de industrias transformadoras, eletricidade, gás e água, construção civil e obras públicas)	8	8,9
Terciário (comércio, transportes, administração Pública, comunicações e restantes serviços)	81	90,0
<b>Total</b>	<b>90</b>	<b>100,0</b>
<b>Número de trabalhadores</b>		
250 ou mais trabalhadores	27	29,7
Entre 10 e 49 trabalhadores	15	16,5
Entre 50 e 249 trabalhadores	29	31,9
Menos de 10 trabalhadores	20	22,0
<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>100,0</b>
<b>Mercado da organização</b>		
Europeu	9	9,9
Local	19	20,9
Mundial	18	19,8
Nacional	25	27,5
Regional	20	22,0
<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>100,0</b>
<b>Natureza</b>		
Privada	62	68,8
Pública	29	32,2
<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>100,0</b>
<b>Empresa familiar</b>		
Não	56	61,5
Sim	35	38,5
<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>100,0</b>

### 6.3 Instrumentos

Para avaliar a qualidade líder-liderado foi utilizada a escala LMX-7 com o objectivo de analisar a qualidade da relação entre líder-liderado em termos de lealdade, afecto, contribuição e respeito profissional (Graen, Novak & Sommerkamp,1982 ; Seers & Graen, 1984; Scandura & Graen,1984). Esta escala é composta por 7 itens (e.g., “Tenho uma boa relação com o meu supervisor”), escala de resposta de tipo Likert de 5 pontos (1=discordo

totalmente a 5=concordo totalmente).

Relativamente às competências de IE foi utilizado o Profile of Emotional Competence (PEC). O PEC, anteriormente descrito, foi utilizado para analisar a identificação, compreensão, expressão, regulação e uso das emoções. Trata-se de fazer a análise das competências emocionais interpessoais, intrapessoais e globais dos participantes do estudo (Brasseur, Grégoire, Bourdu, & Mikolajczak, 2013). Este instrumento é constituído por 50 itens distribuídos por 10 subescalas divididas entre a inteligência emocional intrapessoal (e.g., “Nem sempre entendo porque estou stressado”), interpessoal (e.g., “Consigo identificar se alguém está chateado, triste ou feliz, mesmo que não falem comigo”) e uma última escala, a inteligência global (ex: “Numa situação stressante, normalmente penso de uma forma que me ajuda a manter-me calmo”) com escala de resposta de tipo Likert de 5 pontos (1=discordo totalmente a 5=concordo totalmente). Esta escala foi traduzida e adaptada para português no âmbito do presente estudo, seguindo os procedimentos de tradução e retroversão.

Assim sendo foi analisado o Alpha de Cronbach com o intuito de aferir a qualidade dos indicadores utilizados. Conforme tabela abaixo é possível verificar que as variáveis apresentam valores de consistência interna entre 0,701 e 0,855, podendo ser considerados razoáveis e bons. Os autores da escala de competências emocionais prevêem a existência de sub-dimensões, contudo, a análise da consistência interna (através dos alphas de Cronbach) revelaram valores inaceitáveis, muito provavelmente devido à dimensão da amostra, pelo que se optou por analisar apenas as dimensões intrapessoais e interpessoais.

**Tabela 8** – *Consistência interna*

<b>Variável</b>	<b>Alpha de Cronbach</b>
Qualidade da relação líder-liderado (LMX)	,855
Competências emocionais intrapessoais	,807
Competências emocionais interpessoais	,701
Competências emocionais globais	,821

## 7. Análise e Discussão de Resultados

A análise dos resultados foi realizada em SPSS (versão 23). Foram analisadas as estatísticas descritivas das variáveis e respetivas as correlações. A análise comparativa entre empresas familiares e não familiares foi realizada através do teste não paramétrica Mann-Whitney. Foram ainda realizadas análises de regressão linear múltiplas com o objetivo de analisar as variáveis predictoras da qualidade da relação líder-liderado.

A análise das estatísticas descritivas revela que a média de todas as variáveis se encontra próximo do ponto médio da escala, sendo de destacar a qualidade de relação líder-liderado percebido pelos respondentes.

**Tabela 9** – Estatísticas descritivas das variáveis em estudo

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Qualidade da relação líder-liderado (LMX)	92	1,43	5,00	3,95	0,70
Competências emocionais intrapessoais	92	2,20	4,88	3,57	0,47
Competências emocionais interpessoais	92	2,36	4,68	3,48	0,40
Competências emocionais globais	92	2,48	4,46	3,52	0,40

A qualidade da relação líder-liderado apresenta uma correlação positiva e fraca, mas estatisticamente significativa com as competências emocionais intrapessoais e com o índice global de competências emocionais. A relação entre a qualidade da relação líder-liderado e as competências emocionais interpessoais não é estatisticamente significativa.

**Tabela 10** – Correlações das variáveis em estudo

	1	2	3	4
1. Qualidade da relação líder-liderado (LMX)	-			
2. Competências emocionais intrapessoais	,274**			
3. Competências emocionais interpessoais	,164	,706**		
4. Competências emocionais global	,242*	,936**	,910**	-

Nota. \*\* $p < 0.01$  level (2-tailed). \*  $p < 0.05$  level (2-tailed).

Procedeu-se à execução do teste não paramétrico Mann-Whitney, com vista a analisar a

existência de diferenças nos valores médios das variáveis em estudo em função da pertença ou não a uma empresa familiar.

Os resultados revelam apenas diferenças significativas na qualidade da relação líder-liderado, sendo que a esta relação é percebida com um valor médio superior pelos participantes de empresas familiares.

**Tabela 11**– *Diferenças de médias nas variáveis em estudo em função da ser ou não empresa familiar*

	<b>Empresa Familiar</b>	<b>N</b>	<b>Média</b>	<b>Teste de diferença de média</b>
<b>Qualidade da relação líder-liderado (LMX)</b>	Não	56	3,84	Mann-Whitney U = 739,500 <i>p</i> = ,049
	Sim	35	4,12	
<b>Competências intrapessoais emocionais</b>	Não	56	3,61	Mann-Whitney U = 889,000 <i>p</i> = ,457
	Sim	35	3,51	
<b>Competências interpessoais emocionais</b>	Não	56	3,54	Mann-Whitney U = 788,500 <i>p</i> = ,118
	Sim	35	3,39	
<b>Competências global emocionais</b>	Não	56	3,57	Mann-Whitney U = 825,000 <i>p</i> = ,206
	Sim	35	3,45	

No sentido de aprofundar os resultados ainda, se realizaram duas regressões lineares múltiplas no sentido de perceber o papel preditor das competências emocionais face à qualidade da relação líder-liderado. A primeira com as dimensões intrapessoal e interpessoal como predictoras e a segunda com competência emocional global. As variáveis antiguidade, género e escolaridade foram controladas.

A Tabela seguinte apresenta os resultados da primeira regressão, mostrando que o modelo testado explica 9% da variância da qualidade da relação líder-liderado, contudo, nenhuma das dimensões das competências emocionais são predictoras significativas do LMX.

**Tabela 12** – Regressão linear múltipla para prever a qualidade da relação líder-liderado

	$\beta$
Idade	0,024
Género	0,192
Escolaridade completa	-0,171
Antiguidade na Organização (n.º de meses)	-0,174
Competências emocionais intrapessoal	0,244
Competências emocionais interpessoal	0,079

Nota. \*  $p < 0.05$  level (2-tailed).

Na Tabela seguinte os resultados mostram que as competências emocionais são preditores positivas e significativas da qualidade da relação líder-liderado. O modelo testado explica 10,3% da variância da qualidade da relação líder-liderado.

**Tabela 13** – Regressão linear múltipla para prever a qualidade da relação líder-liderado

	$\beta$
Idade	0,019
Género	0,191
Escolaridade completa	-0,184
Antiguidade na Organização (n.º de meses)	-0,178
Competências emocionais globais	0,298*

Nota. \*  $p < 0.05$  level (2-tailed).

O presente estudo tinha como objectivo analisar a associação entre a inteligência emocional e a qualidade da relação líder-liderado no contexto de empresas do Médio Tejo. Para além disso, exploraram-se as diferenças entre trabalhadores de empresas familiares e não familiares.

Os resultados do estudo revelam maior qualidade de relação líder-liderado nas empresas familiares em oposição com as empresas não familiares. E neste caso confirma-se a informação veiculada sobre a teoria LMX em que referíamos que “os liderados se sentiam “ingroup” ou “outgroup” relativamente às relações que tinham com as suas chefias directas com esta investigação relativamente às empresas familiares consideramos que

possivelmente existe um sentimento de pertença.

Ainda tendo em conta o pressuposto da qualidade de relação líder-liderado confirmamos que as vantagens do contexto familiar poderá potenciar a qualidade da relação líder-liderado, conforme preconizado por Graen & Uhl-Bien, 1995, onde defendem que a relação entre os líderes e os seus subordinados e as relações positivas entre o líder e o membro são caracterizadas por respeito mútuo, confiança e obrigação, um para com o outro. No entanto, em termos da competência emocional não se encontraram diferenças estatisticamente significativas entre a tipologia de empresa, pelo que nos pode remeter para a importância destas competências independente do contexto empresarial.

Outro resultado relevante é a qualidade da relação líder-liderado de alta qualidade onde é necessário que quer o líder, quer o liderado partilhem objetivos. Trata-se do desempenho dos subordinados e com implicações afectivas. Podem ser estabelecidas relações LMX de elevada qualidade que têm como alicerce a confiança, lealdade, suporte, comunicação aberta, respeito e obrigações mútuas ou relações LMX de baixa qualidade caracterizadas por níveis de confiança, suporte, compreensão e compromisso limitados (Dienesch & Liden, 1986; Uhl-Bien, Graen & Scandura, 2000). As relações de elevada qualidade contribuem para bons resultados tanto para a organização como para os indivíduos, constatando-se que contribuem para o aumento da produtividade, satisfação laboral e atitudes positivas face ao trabalho (e.g., Major, Kozlowski, Chao & Gardner, 1995).

## 8. Conclusões

A inteligência emocional pode ser aprendida e aprimorada e assume-se como um dos principais desafios deste século. Num mundo conturbado, onde o stress do dia-a-dia quer nas famílias, quer nas empresas impõe a cada ser humano a “separação das águas” é necessário desenvolver competências que permitam fazer o seu percurso de vida salutar. Na sequência do pensamento preconizado pelo pai da IE, Daniel Goleman, saber controlar as emoções é fundamental para o desenvolvimento da inteligência de um ser humano. Recorde-se que Daniel Goleman define a Inteligência Emocional como a “capacidade de identificar os nossos próprios sentimentos e os dos outros, de nos motivarmos e de gerir bem as emoções dentro de nós e nos nossos relacionamentos.” Para este autor a IE é a maior responsável pelo sucesso ou fracasso das pessoas. Existem cinco competências que ditam a inteligência emocional: o autoconhecimento emocional, controlo emocional, automotivação, reconhecer as emoções no outro e os relacionamentos interpessoais. De acordo com Goleman todos podem aprender, desenvolver, aprimorar essas competências através da construção de novos costumes e novas formas de estar na vida. Os pais que são detentores de inteligência emocional vão formar os seus filhos, tendo noção da importância de caminhar para o outro como forma de atingir o sucesso, quer profissional, quer pessoal.

A inteligência emocional pode condicionar o desempenho organizacional. Além do mais, com a revisão de literatura realizada conclui-se que o meio envolvente condiciona a “leitura” que o indivíduo faz de si e dos outros e vai afectar o seu desempenho. Assim sendo, a importância das competências interpessoais e intrapessoais são fundamentais quer para o líder, quer para o liderado. Se bem que a qualidade da relação que pode existir entre ambos, expressa pela teoria LMX e aplicada neste estudo veio demonstrar que existe uma qualidade elevada nesta relação no caso das empresas familiares possivelmente devido à proximidade elevada entre os membros da empresa porque são família e porque trabalham com um objetivo comum. Assim a relação que se pode estabelecer entre a inteligência emocional e o desempenho organizacional é positiva tal como referiu Daniel Goleman na sua obra “Trabalhar com Inteligência Emocional”, existem resultados que confirmam,

ultrapassando qualquer dúvida, o quanto a inteligência emocional é importante para o êxito”(Goleman , 1999, p. 13).

E pode concluir-se que existindo inteligência emocional no trabalho e sendo a mesma trabalhada pode originar relações mais salutaras entre todos, evitando conflitos que muitas vezes resultam das percepções que cada um faz das suas emoções e das dos outros. Para muitas pessoas o seu emprego é encarado como algo nefasto, como se fosse uma “carga difícil de transportar”. No entanto, se o trabalho for encarado tendo em conta os pressupostos da IE, pode torna-se uma fonte de auto-realização, e traduzir uma sensação de bem-estar e assim surgir a motivação intrínseca a cada profissional.

Relativamente às limitações desta investigação destacamos como grande limitação o acesso à amostra. Não conseguimos localizar um registo formal de acesso à tipologia de empresa familiar, o que dificultou a identificação de empresas. Para além disso, denota-se o baixo interesse por parte das empresas no que se refere à temática. Destes factos resultam noutra limitação associada à dimensão da amostra. Acresce o facto de não se terem pares de líder-liderado. Aquilo que foi feito foi uma “avaliação individual”. Ficando em falta uma avaliação colectiva. Sendo certo que através da investigação feita não percebemos até que ponto as competências emocionais interpessoais e intrapessoais têm mais influência e seria importante perceber em que medida a identificação, a compreensão, a expressão, a regulação e o uso das emoções quer seja nos próprios quer seja nos outros têm mais peso na gestão do desempenho. Para que dessa forma, seja possível em termos de gestão de empresas perceber como pode ser direccionado um colaborador a executar uma tarefa difícil e ser “preparado” para a executar sem que isso resulte em sentimentos negativos que possam levar à desmotivação e em muitos casos a problemas de saúde.

Em futuras investigações sobre esta temática deixamos a sugestão para a possibilidade do desenvolvimento de um estudo sobre a inteligência emocional nas empresas de outras zonas geográficas do país, onde se verifique um nível elevado de grupos de trabalho dentro das empresas familiares para que possa ser feito o estudo comparativo entre as zonas geográficas, permitindo desta forma, avaliar em termos de inteligência emocional o impacto real no seio das empresas familiares. E sugerimos que seja feito o estudo de pares de líderes-liderados.

Um dos contributos do presente estudo foi a tradução e adaptação do instrumento PEC, que desta forma fica disponível para utilização em futuras investigações. Outro dos contributos deste trabalho será o destaque da qualidade líder-liderado nas empresas familiares. Sendo certo que outra das mais-valias deste estudo é a situação de ser único na região.



## Referências Bibliográficas

Albrecht, K. (2004). *Applying a multi-level multi-domain perspective. The Leadership Quarterly*, 6 (2), 219-247.

Antonakis, J., & Dietz, J. (2010). *Emotional Intelligence: On Definitions, Neuroscience, and Marshmallows*. Consultado a 12 de novembro de 2017.

Disponível em

[https://www.researchgate.net/publication/227994362\\_Emotional\\_Intelligence\\_On\\_Definitions\\_Neuroscience\\_and\\_Marshmallows](https://www.researchgate.net/publication/227994362_Emotional_Intelligence_On_Definitions_Neuroscience_and_Marshmallows).

Ascensi, F. (2014). *Keep calm and... Lidere!* Rio de Janeiro: Asensi Books.

Baltazar, Miguel (2017). *Empresas Familiares Rendem mais em bolsa*. Jornal de Negócios. Consultado a 2 de outubro de 2017. Disponível em <http://www.jornaldenegocios.pt/mercados/bolsa/detalhe/empresas-familiares-rendem-mais-em-bolsa>.

Barrick MR., Mount, M. (1996). *Effects of impression management and self-deception on the predictive validity of personality constructs*. Consultado a 12 de novembro de 2017. Disponível em <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/8690688>.

Barsade, S. (2002). *The ripple effect: Emotional contagion and its influence on group behaviour*. *Administrative Science Quarterly*, 47, pp. 644-675.

Bilhim, J.A.F. (2004). *Teoria Organizacional. Estruturas e Pessoas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Bilhim, J.A.F. (2004a). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Brasseur, S., Grégoire, J., Bourdu, R. & Mikolajczak, M. (2013). *The Profile of Emotional Competence (PEC): Development and validation of a measure that fits dimensions of Emotional Competence theory*. *PLoS ONE*, 8(5): e62635.

Ceitel, M. (2008). *Gestão de Recursos Humanos para o século XXI*. Lisboa: Edições Sílabo.

Ceitel, M. (2010). *Gestão e Desenvolvimento de Competências*. Lisboa: Edições Sílabo.

- Cherniss, C., & Goleman, D. (2001). *The Emotionally Intelligent Workplace -How to Select For, Measure, and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups, and Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Chiva, R., & Alegre, J. (2008). *Emotional intelligence and job satisfaction: the role of organizational learning capability*. *Personnel Review*, 37 (6), 680-701.
- Côbero, C. (2006). *Inteligência emocional e desempenho no trabalho*. Consultado a 15 de novembro de 2016. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/paideia/v16n35/v16n35a05.pdf>. Consultado a 24 de outubro de 2017. Disponível em [https://www.researchgate.net/publication/222697666\\_Transcendent\\_Leadership\\_Strategic\\_Leadership\\_in\\_Dynamic\\_Environments](https://www.researchgate.net/publication/222697666_Transcendent_Leadership_Strategic_Leadership_in_Dynamic_Environments).
- Cordeiro, A. M. (2007). *Manual de Direito Comercial*. Coimbra: Almedina.
- Costa, A.N. (2011). *50 perguntas essenciais sobre empresas familiares*. Consultado a 2 de novembro de 2017. Disponível em [https://issuu.com/vidaeconomica/docs/mini\\_book/14](https://issuu.com/vidaeconomica/docs/mini_book/14).
- Costa, A.N. (2016). *Lidar com a mudança provocada pelo Protocolo*. Consultado a 1 de outubro de 2017. Disponível em <http://empresasfamiliares.jn.pt/2016/03/01/lidar-com-a-mudanca-provocada-pelo-protocolo-familiar/>.
- Crossan, M., Vera, D., & Nanjad, L. (2008). *Transcendent leadership: Strategic leadership in dynamic environments*. *The Leadership Quarterly*, 19, 569–581.
- Cunha, A. M. (2015). *Inteligência emocional qual a sua importância*. Consultado a 12 de novembro de 2016. Disponível em <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/11213>.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cardoso, C. C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (6ªed.). Lisboa: RH Editora.
- Cury, A.J. (2006). *Inteligência Multifocal – Análise da construção dos pensamentos e da formação de pensadores*. São Paulo: Cultrix.
- Damásio, A. R. (2000). *O sentimento de si*. Mem Martins: Publicações Europa América.
- Damásio, A. R. (2005). *O erro de Descartes: emoção, razão e cérebro humano* (24ª ed.). Mem Martins: Publicações Europa América.

- Davidson, R.J., Jackson, D.C., & Kalin, N.H. (2000). *Emotion, Plasticity, Context, and Regulation Perspectives From Affective Neuroscience*. *Psychological Bulletin*, 126(6), 890-909.
- Davis, J. & Tagiuri, R. (1989). *Life stages and father-son work relations*. Santa Barbara: Owner Management Institute.
- Davis, J. (2001). *The Three Components of Family Governance Organizing the Family-Run Business, Governing the Family-Run Business*. Boston: HBS, Working Knowledge.
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). *Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development*. *Academy of Management Review*, 11, 618-634.
- Druskat, V. U., & Wolff, S. B. (2001). *Building the Emotional Intelligence of Groups*. Consultado a 22 de outubro de 2017. Disponível em <https://hbr.org/2001/03/building-the-emotional-intelligence-of-groups>.
- Duck, J. (1993). *Managing Change: The Art of Balancing*. Consultado a 30 de setembro de 2017. Disponível em <https://hbr.org/1993/11/managing-change-the-art-of-balancing>.
- Dulewicz, V., & Higgs, M. (2000). *Emotional Intelligence. A review evaluation study*. *Journal of Managerial Psychology*, 15 (4), 341-372.
- Dyer, Gibb W., Jr. (1986). *Cultural Change in Family Firms: Anticipating and Managing Business*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Empresas Familiares (2016). *Família centenária fez dos cristais um artigo de luxo*. Consultado a 5 de outubro de 2017. Disponível em <http://empresasfamiliares.jn.pt/2016/02/29/778/>.
- Fachada, M.O. (2012). *Psicologia das Relações Interpessoais*. Lisboa: Edições Sílabo Editora.
- Fernandes, C. (2005). *Desempenho docente: competências pedagógicas, emocionais e de gestão da informação* (Dissertação de mestrado não editada). Universidade de Aveiro, Aveiro.
- Fernandes, F. S. [s.d.]. *Portugal: o domínio secular das pequenas e micro empresas*. Consultado a 22 de outubro. Disponível em

<https://executiva.pt/blogues/portugal-o-dominio-secular-das-pequenas-e-micro-empresas/>.

Fernandes, F.S. [s.d.]. *Empresas Familiares novo paradigma*. Caixa Geral de Depósitos. Consultado a 4 de setembro de 2017. Disponível em <https://executiva.pt/blogues/empresas-familiares-novo-paradigma/>.

Fernandes, L. A. Carvalho (2008). *Lições de Direito das Sucessões* ( 3.<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Quid Juris.

Filleau, M.G. & Marques, Clotilde (1999). *Teorias da Organização e da Empresa*. [s.l.]: Celta.

Gallo, M. A., & Ribeiro, V. S. (1996). *A Gestão nas Empresas Familiares*. Coimbra: Almedina.

Gersick, K. E.; Davis, J. A.; Hampton, M.; & Lansberg, I. (2006). *De geração para geração: ciclo de vida das empresas familiares*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Gil, A. C. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (5<sup>a</sup>ed.). São Paulo: Atlas.

Goleman D. (1998). *What makes a leader?* Harvard Business RTeview, 76(Nov-Dec). 92.

Goleman, D (2003). *Maxed emotional*. Consultado a 16 de novembro de 2018. Disponível em <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1467-8616.00256>.

Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. New York: Bantam.

Goleman, D. (1999). *Trabalhar com Inteligência Emocional*. [s.l.]. Circulo de Leitores.

Goleman, D. (2010). *Inteligência emocional*. (10.<sup>a</sup> ed.). Camarate: Temas e Debates.

Goleman, D., Boyatzis, R. & Mckee, A. (2002). *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Consultado a 24 de outubro de 2017. Disponível em <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/hrdq.1063>.

Graen, G., & Uhl-Bien, M. (1995). *Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective* (1995). Management Department Faculty Publications. 57.

IFE (2017). *Inteligência emocional*. Consultado a 12 de fevereiro de 2017 em <http://www.ife.pt/formacoes/inteligencia-emocional.html>.

- Jesuino, J. C. (1996). *Processos de Liderança*. Lisboa: Horizonte de Psicologia.
- Lam, L., & Kirby, S. (2002). *Is emotional intelligence an advantage? An exploration of the impact of emotional and general intelligence on individual performance*. *The Journal of Social Psychology*, 142 (1) 133-143.
- Major, D. A., Kozlowski, S. W. J., Chao, G. T., & Gardner, P. D. (1995). *A longitudinal investigation of newcomers expectations, early socialization outcomes, and the moderating effects of role development factors*. *Journal of Applied Psychology*, 80, 418-431.
- Martins, A. (2012). *Rescuing Emotional Intelligence from the Curse of Fragmentation: Towards an Integrative Framework*. (Tese de doutoramento não editada). Lisboa: Instituto Universitário de Lisboa.
- Mauthner, E. (2006). *Inteligência Emocional, percepções de liderança e desempenho. Algo a acrescentar?* (Dissertação de mestrado não editada). Lisboa: Instituto Superior de Psicologia Aplicada.
- Mayer, J., & Salovey, P. (1993). *The intelligence of emotional intelligence*. *Intelligence*, 17(4), 433-442.
- Mayer, J., & Salovey, P. (1997). *What is emotional intelligence?* New York: Basic Books.
- Mayer, J., Caruso, D., & Salovey, P. (1999). *Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence*. *Intelligence*, 1, 267-298.
- Mayer, J., Roberts, R., & Barsade, S. (2008). *Human abilities: Emotional Intelligence*. *Annual Review of Psychology*, 59, 507-536.
- Mayer, J., Salovey, P., & Caruso, D. (2000). *Models of Emotional Intelligence*. Cambridge, UK: Cambridge University.
- Mayer, J., Salovey, P., Caruso, D., & Sitarenios, G. (2001). *Emotional Intelligence as a standard intelligence*. *Emotion*, 1, 232-242.
- McEnrue, M., Groves, K., & Shen, W. (2009). *Emotional intelligence development leveraging individual characteristics*. *Journal of Management Development*, 28, 150-174.
- Mikolajczak, R. (2015). *The Profile of Emotional Competence (PEC)*. Consultado a 12 de dezembro de 2017. Disponível em <http://www.eiconsortium.org/measures/pec.html>.

- Nascimento, A.M. (2008). *A empresa familiar*. Consultado a 24 de julho. Disponível em [https://pt.wikipedia.org/wiki/Empresa\\_familiar](https://pt.wikipedia.org/wiki/Empresa_familiar).
- Neves, J., Garrido, M., Simões, E. (2015). *Manual de Competências Pessoais, Interpessoais e Instrumentais*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Newman, D., Joseph, D., & McCann, C. (2010). *Emotional Intelligence and Job Performance: The importance of Emotion Regulation and Emotional Labor Context*. *Industrial and Organizational Psychology*, 3,159-164.
- Othman, A. Abdullah, H. & Ahmad, J. (2008). *Emotional Intelligence, Emotional Labour and Work Effectiveness in Service Organisations: A Proposed Model*. Consultado a 2 de setembro de 2017. Disponível em <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/097226290801200105>.
- Pearce, C. L., & Manz, C. C. (2005). *The New Silver Bullets of Leadership: The Importance of Self- and Shared Leadership Knowledge Work*. Consultado a 12 de outubro de 2017. Disponível em [http://www.scirp.org/\(S\(i43dyn45teexjx455qlt3d2q\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1393972](http://www.scirp.org/(S(i43dyn45teexjx455qlt3d2q))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1393972).
- Pereira, O. (1999). *Fundamentos de Comportamento Organizacional*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Pina, M. & Rodrigues, S. (2002). *Manual de Estudos Organizacionais*. Lisboa: Editora RH.
- Queirós, M. (2014). *Inteligência Emocional. Aprenda a Ser Feliz*. [s.l.]. Porto Editora.
- Rego, A. & Cunha, M.P (2007). *A Essência da Liderança*. Lisboa: Editora RH.
- Ribeiro, R. (2014). *O segredo de um negócio de família é ser cem por cento profissional*. Público. Consultado a 20 de outubro de 2017. Disponível em <https://www.publico.pt/2014/09/07/portugal/noticia/o-segredo-de-um-negocio-de-familia-e-ser-cem-por-cento-profissional-1668741>.
- Roberts, R., Zeidner, M., Matthews, G. (2002). *Emotional intelligence: A promise unfulfilled?* Consultado a 24 de outubro de 2017. Disponível em <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1468-5884.2011.00502.x>.

- RTP (2017). *Economia das Empresas Familiares*. Consultado a 1 de agosto de 2017. Disponível em [https://www.rtp.pt/noticias/economia/economia-e-empresas-familiares-um-laco-apertado\\_n976723](https://www.rtp.pt/noticias/economia/economia-e-empresas-familiares-um-laco-apertado_n976723).
- RTP (2017). *Economia e empresas familiares, um laço apertado*. Consultado a 18 de janeiro de 2017. Disponível em [https://www.rtp.pt/noticias/economia/economia-e-empresas-familiares-um-laco-apertado\\_n976723](https://www.rtp.pt/noticias/economia/economia-e-empresas-familiares-um-laco-apertado_n976723).
- RTP (2017). *Inteligência emocional melhora saúde e desempenho no trabalho*. Consultado a 19 de julho de 2017. Disponível em [https://www.rtp.pt/noticias/pais/inteligencia-emocional-melhora-saude-e-desempenho-no-trabalho\\_n1015707/](https://www.rtp.pt/noticias/pais/inteligencia-emocional-melhora-saude-e-desempenho-no-trabalho_n1015707/).
- Salovey, P., & Grewal, D. (2005). *The science of emotional intelligence. Current directions in psychological science*, 14, 281-285.
- Salovey, P., & Mayer, J. (1990). *Emotional intelligence. Imagination, Cognition and Personality*, 9, 185-211.
- Scandura, T. A., Graen, G. B., & Novak, M. A. (1986). *When managers decide not to decide autocratically: An investigation of leader-member exchange and decision influence. Journal of Applied Psychology*, 71(4), 579-584.
- Shimazu, A & Odahara, T (2004). *Job control and social support as coping resources in job satisfaction*. Consultado a 16 de setembro de 2017. Disponível em <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/15154171>.
- Siqueira N, & Correa, A. (2016) *Arrisque-se!* São Paulo: Mogi Mirim.
- Sousa, L. (2006). *Estados afetivos no local de trabalho, um estudo multi nível*. (Dissertação de Mestrado não editada). Universidade do Vale do Itajai, São José.
- Teixeira, D. (2017). *Inteligência emocional. Do silêncio à compreensão rumo ao sucesso*. Consultado a 22 de fevereiro de 2017. Disponível em <https://www.noticiasao minuto.com/lifestyle/746015/inteligencia-emocional-do-silencio-a-compreensao-rumo-ao-sucesso>.
- Thorndike, R. L., & Stein, S. (1937). *An evaluation of the attempts to measure social intelligence*. Consultado a 20 de outubro de 2017. Disponível em <http://psycnet.apa.org/record/1937-03825-001>.
- Uhl-Bien, M., Graen, G. B., & Scandura, T. A. (2000). *Implications of leader-member exchange (LMX) for strategic human resource management systems:*

*Relationships as social capital for competitive advantage*. Research in Personnel and Human Resources Management, 18, 137-185.

Ussman, A. (2004). *Empresas Familiares* (1.<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Edições Silabo.

Villax, P.[s.d.]. *A importância das empresas familiares*. Associação de Empresas Familiares. Consultado a 1 de julho de 2017. Disponível em <http://www.empresasfamiliares.pt/>.

Williams, A. (2003). *He managed heart: The recognition of emotional labour in public service work*. Consultado a 14 de janeiro de 2018. Disponível em [https://www.nurseeducationtoday.com/article/S0260-6917\(12\)00238-9/abstract](https://www.nurseeducationtoday.com/article/S0260-6917(12)00238-9/abstract).

Wong, C. & Law, K (2002). *The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study*. Consultado a 2 de setembro de 2017. Disponível em <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984302000991>.

Xavier, R.L. (2016). “*Legislação deveria facilitar a sucessão familiar nas empresas*”. Consultado a 25 de setembro de 2017. Disponível em <http://empresasfamiliares.jn.pt/2016/03/02/familias-empresarias-revelam-desconhecimento-no-que-respeita-a-questoes-patrimoniais/>.

Yukl, G. (1989). *Managerial leadership: A review of theory and research*. *Journal of Management*, 15(2), 251-189.

Zeidner, M., Matthews, G., Roberts, R. (2004). *Emotional intelligence in the workplace: a critical review*. *Applied Psychology: An International Review*. 53, 371-399.

## **Anexos**



## **Anexo I - Carta de Apresentação**



Exmo(a) Senhor(a)

Director(a)

Assunto: Pedido de autorização de recolha de dados para realização de dissertação de mestrado

Sou aluna do Mestrado em Gestão de Empresas Familiares e Empreendedorismo da Escola Superior de Gestão de Tomar, e encontro-me neste momento a realizar um trabalho de investigação sobre A inteligência emocional em empresas familiares do Médio Tejo: implicações para a relação líder-liderado e para o desempenho.

Com este trabalho oferecemos às empresas um relatório descritivo dos aspetos em estudo – práticas de gestão de recursos humanos, desempenho e atitudes -, bem como uma análise dos pontos alvo de melhoria.

Venho, desta forma, requerer a V.Exa. autorização para realizar uma entrevista à pessoa responsável pela gestão de recursos humanos, e aplicar um questionário on-line, de cerca de 20 minutos, aos colaboradores da empresa. O link de acesso ao questionário deverá ser enviado por email a todos os colaboradores. Pretendíamos ainda, se possível, ter acesso a um conjunto indicadores de gestão a definir com a empresa. É assegurada a total confidencialidade e anonimato da empresa.

Agradecemos a importante colaboração de V. Exa para a concretização desta investigação estando disponível para qualquer esclarecimento através dos contactos abaixo:

Rafaela Santos – [rafaela.santos@ipt.pt](mailto:rafaela.santos@ipt.pt) / 964 725 624

Licenciada em Comunicação pela Escola Superior de Tecnologia de Abrantes. Mestranda em Gestão de Empresas Familiares e Empreendedorismo na Escola Superior de Gestão de Tomar. Jornalista Rádio Litoral Oeste. CEO da Empresa Desenhos Criativos. Assistente Técnica no Instituto Politécnico de Tomar.

Agradecendo desde já toda a atenção dispensada, despeço-me com os melhores cumprimentos,

Rafaela Santos



## **Anexo II - Questionário**



No âmbito de um trabalho de mestrado convidá-lo/a para participar neste projeto que tem por objectivo caracterizar a satisfação dos colaboradores da sua empresa. Para concretizarmos este objetivo gostaríamos de contar com a sua colaboração respondendo ao questionário que se inclui neste documento. Pretendemos sublinhar que todo o processo de recolha de dados e posterior análise será totalmente anónimo e confidencial.

O meu nome é Rafaela Santos, sou aluna do Mestrado em Gestão de Empresas Familiares e Empreendedorismo da Escola Superior de Gestão de Tomar, e encontro-me neste momento a realizar um trabalho de investigação sobre A inteligência emocional em empresas familiares do Médio Tejo: implicações para a relação líder-liderado e para o desempenho.

- Rafaela Santos – [rafaela.santos@ipt.pt](mailto:rafaela.santos@ipt.pt) / 964 725 624

Gratos/as pela colaboração!

## Grupo I – Relações Interpessoais

Nesta secção apresentamos um conjunto de afirmações que dizem respeito ao estilo de liderança da sua chefia direta e à forma como sente no trabalho.

Em que medida concorda com as afirmações descritas abaixo?

As opções de resposta relativamente a cada afirmação são as seguintes:

(1)Discordo Totalmente, (2)Discordo, (3)Não concordo, nem discordo, (4)Concordo, (5) Concordo Totalmente

<b>A minha chefia direta...</b>	
1. Tende a utilizar o seu poder para me ajudar a resolver problemas das minhas actividades.	1 2 3 4 5
2. Se realmente precisar sei que o meu supervisor tomará a iniciativa de me ajudar.	1 2 3 4 5
3. Compreende os meus problemas e necessidades.	1 2 3 4 5
4. O meu supervisor reconhece o meu potencial.	1 2 3 4 5
5. Geralmente sei pôr-me no meu lugar relativamente ao meu supervisor.	1 2 3 4 5
6. Tem confiança em mim para defender as minhas decisões, mesmo na minha ausência.	1 2 3 4 5
7. Tenho uma boa relação com o meu supervisor.	1 2 3 4 5

Sinto orgulho em dizer aos outros que faço parte desta organização	1 2 3 4 5
Sou um funcionário eficaz.	1 2 3 4 5
Tenho uma forte ligação a esta organização.	1 2 3 4 5
Os meus colegas vêem-me como alguém muito produtivo.	1 2 3 4 5
Sinto-me 'parte da família' na minha organização.	1 2 3 4 5
Estou satisfeito com a qualidade do trabalho que desempenho.	1 2 3 4 5
O meu superior vê-me como um funcionário eficaz.	1 2 3 4 5

## Grupo II

As questões em baixo foram criadas de forma a promover um melhor entendimento de como lida com as suas emoções no dia-a-dia. Por favor, responda a cada questão espontaneamente, tendo em atenção a forma como normalmente responderia/agiria. Não há resposta certa ou errada, uma vez que somos todos diferentes a este nível.

Para cada questão, terá de pontuar numa escala de 1 a 5, sendo que 1 significa que a afirmação não o/a descreve de todo ou que nunca responderia dessa forma, e 5 significando que a afirmação descreve-o/a perfeitamente ou que presencia esta situação muitas vezes.

**As opções de resposta** relativamente a cada afirmação são as seguintes:

(1)Discordo Totalmente, (2)Discordo, (3)Não concordo, nem discordo, (4)Concordo, (5) Concordo Totalmente

1. Quando as minhas emoções surgem eu não percebo de onde elas vêm.	1	2	3	4	5
2. Nem sempre consigo compreender porque respondo da forma que respondo	1	2	3	4	5
3. Se eu quisesse, poderia facilmente influenciar as emoções das outras pessoas para conseguir o que quero.	1	2	3	4	5
4. Sei o que fazer para que as pessoas fiquem do meu lado.	1	2	3	4	5
5. Muitas vezes não sei consigo compreender as reacções emocionais das outras pessoas	1	2	3	4	5
6. Quando me sinto bem, consigo identificar facilmente se é por estar feliz, estar orgulhoso de mim mesmo ou descontraído.	1	2	3	4	5
7. Consigo identificar se alguém está chateado, triste ou feliz, mesmo que não falem comigo.	1	2	3	4	5
8. Sou bom a descrever os meus sentimentos.	1	2	3	4	5
9. Nunca baseio nas minhas emoções para tomar decisões acerca da minha vida	1	2	3	4	5
10. Quando me sinto em baixo, facilmente consigo fazer a ligação entre os meus sentimentos e a situação que me fez sentir mal.	1	2	3	4	5
11. Consigo facilmente ter o que quero dos outros	1	2	3	4	5
12. Consigo facilmente acalmar-me depois de uma situação difícil.	1	2	3	4	5
13. Consigo facilmente explicar as respostas emocionais das pessoas que me são próximas.	1	2	3	4	5
14. A maior parte do tempo consigo entender porque é que as pessoas se sentem da forma como se sentem.	1	2	3	4	5
15. Quando estou triste, encontro facilmente uma forma de me animar.	1	2	3	4	5
16. Quando algo me afeta, eu sei imediatamente o que eu sinto	1	2	3	4	5
17. Se não gostar de alguma coisa, consigo dizê-lo de uma forma calma.	1	2	3	4	5
18. Não percebo porque as pessoas que me são próximas respondem da forma como o fazem.	1	2	3	4	5
19. Quando vejo alguém que está stressado ou ansioso, consigo facilmente acalmá-la/o.	1	2	3	4	5
20. Durante uma discussão não sei se estou chateado ou triste.	1	2	3	4	5
21. Uso os meus sentimentos para melhorar as decisões que tomo na vida.	1	2	3	4	5
22. Tento aprender com situações ou emoções difíceis.	1	2	3	4	5
23. Outras pessoas tendem a confiar-me os seus problemas pessoais.	1	2	3	4	5
24. As emoções informam-me acerca de mudanças que devo fazer na minha vida.	1	2	3	4	5

25. É difícil para mim explicar as minhas emoções aos outros, mesmo que eu queira	1 2 3 4 5
26. Nem sempre entendo porque estou stressado.	1 2 3 4 5
27. Se alguém viesse ter comigo a chorar, eu não saberia o que fazer.	1 2 3 4 5
28. Acho difícil ouvir pessoas que se queixam.	1 2 3 4 5
29. Às vezes tenho uma atitude errada com as pessoas por não conseguir perceber o seu estado emocional.	1 2 3 4 5
30. Sou bom a persentir o que os outros sentem.	1 2 3 4 5
31. Não me sinto à vontade se as pessoas falam dos seus problemas, por isso tento evitar a situação.	1 2 3 4 5
32. Sei o que fazer para motivar as pessoas.	1 2 3 4 5
33. Sou bom a subir a moral das pessoas.	1 2 3 4 5
34. Acho difícil estabelecer uma ligação entre o que a pessoa sente e as suas experiências de vida.	1 2 3 4 5
35. Normalmente, sou capaz de influenciar a forma como as outras pessoas se sentem.	1 2 3 4 5
36. Se eu quisesse, poderia facilmente fazer alguém sentir-se desconfortável.	1 2 3 4 5
37. Acho difícil lidar com as minhas emoções.	1 2 3 4 5
38. As pessoas à minha volta dizem-me que não expresso abertamente as minhas emoções.	1 2 3 4 5
39. Quando estou zangado, consigo facilmente acalmar-me.	1 2 3 4 5
40. Sou muitas vezes surpreendido pelas respostas das pessoas porque não me apercebo que estavam mal dispostas.	1 2 3 4 5
41. Os meus sentimentos ajudam-me a focar no que é importante para mim.	1 2 3 4 5
42. Os outros não aceitam a forma como expresso as minhas emoções.	1 2 3 4 5
43. Quando estou triste, muitas vezes não sei o porquê.	1 2 3 4 5
44. Muitas vezes, não me apercebo do estado emocional das pessoas.	1 2 3 4 5
45. As pessoas dizem-me que sou um bom confidente.	1 2 3 4 5
46. Não me sinto à vontade quando as outras pessoas me contam algo que é difícil para elas.	1 2 3 4 5
47. Quando sou me deparo com uma pessoa zangada, eu consigo facilmente acalmá-la.	1 2 3 4 5
48. Estou consciente das minhas emoções assim que elas surgem.	1 2 3 4 5
49. Quando me sinto mal, acho difícil saber exatamente qual o tipo de emoção que sinto.	1 2 3 4 5
50. Numa situação stressante, normalmente penso de uma forma que me ajuda a manter-me calmo.	1 2 3 4 5

**Grupo III - Caracterização dos Respondentes e das Organizações**

1. Idade (n.º de anos completos)	
2. Género (Assinalar a opção adequada)	Masculino / Feminino
3. Antiguidade na Empresa (nº de meses)	
4. Escolaridade completa (Assinalar a opção adequada)	Menos que o 9.º ano/ 9.ºAno / 12.º Ano / Formação Superior
5. Situação (Assinalar a opção adequada)	Contrato a termo certo / Contrato a termo incerto
6. Tem funções de chefia? (Assinalar a opção adequada)	Sim / Não

7. Sector de atividade:

- Primário (agricultura, silvicultura, pescas, pecuária e atividades extrativas)
- Secundário (atividades de indústrias transformadoras, eletricidade, gás e água, construção civil e obras públicas)
- Terciário (comércio, transportes, administração Pública, comunicações e restantes serviços)

Especificar o sector: \_\_\_\_\_

8. Número de trabalhadores:

- Menos de 10 trabalhadores
- Entre 10 e 49 trabalhadores
- Entre 50 e 249 trabalhadores
- 250 ou mais trabalhadores

9. Como descreve o mercado da sua organização?

- Local
- Regional
- Nacional
- Europeu
- Mundial

10. Caracterize a sua organização:

- Administração Pública
  - Central
  - Regional
  - Local
- Empresa Pública
- Empresa Privada
- Nacional
- Multinacional com sede em Portugal
- Multinacional com sede no estrangeiro
- Terceiro Setor
- Outra. Qual? \_\_\_\_\_

11. Diria que a empresa onde trabalha é uma empresa familiar, sabendo que "São Empresas Familiares aquelas em que uma Família detém o controlo, em termos de nomear a gestão, e alguns dos seus membros participam e trabalham na empresa"

- Sim
- Não