



**INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO**

**Consequências dos Resultados de Liderança  
Uma Análise do *Stress* Organizacional como Moderador**

**MÁRCIA FILIPA GONÇALVES FERNANDES**

Dissertação apresentada no Instituto Superior de  
Gestão para obtenção do Grau de Mestre em Gestão.

Orientador: Professor Doutor Álvaro Lopes Dias

Lisboa

2016

## Resumo

Dada a conjuntura atual, cada vez mais instável e competitiva, o papel da Liderança é crucial no seio organizacional e tem vindo a assumir um papel crescente nas organizações, assim como no bem-estar e saúde, no comprometimento, na motivação e no comportamento dos indivíduos.

As emoções, fazem parte do comportamento dos indivíduos, e são utilizadas em todas as vertentes da vida dos mesmos. No contexto organizacional não é exceção, e estas, devem ser estimuladas a serem utilizadas de modo proveitoso para os indivíduos.

Também o nível de comprometimento organizacional tem vindo a assumir um maior destaque, uma das principais preocupações das organizações é saber como suscitar o aumento da envolvimento do colaborador com a organização.

No que diz respeito aos comportamentos de cidadania, é evidente a necessidade que as organizações têm de possuir elementos disponíveis, cooperativos e capazes de adotar comportamentos que promovam bons resultados no trabalho.

O tema do *stress* entra nesta conjuntura como um tema que ocorre frequentemente, que se pode manifestar de diversas formas, e que poderá ter influência a várias dimensões.

Neste contexto, a forma como o líder dirige a organização e os resultados do modo como a lidera correlacionam-se diretamente com diversas variáveis. A presente investigação objetivou analisar as relações existentes, o impacto e respetivas implicações organizacionais dos resultados de liderança relativamente às variáveis comprometimento organizacional, cidadania organizacional, bem como inteligência emocional nos subordinados. Pretende-se ainda analisar se o *stress* organizacional representa um moderador significativo, e apurar de que forma é que interfere nessas mesmas relações.

Os dados da presente dissertação foram obtidos através da aplicação de um questionário a um universo de cerca de 100 colaboradores de vários setores de atividade, de diferentes grupos profissionais e de diversas organizações.

Os resultados obtidos evidenciaram que o *stress* é de facto moderador destas relações, uma vez que quando é elevado não permite a existência de correlação entre as variáveis, mas quando se verifica o contrário, os resultados de liderança têm influência nas mesmas, revelando a importância da promoção de um clima organizacional estável.

**Palavras-chave:** Inteligência Emocional, Comportamentos de Cidadania Organizacional, *Stress* Organizacional, Resultados de Liderança, Comprometimento Organizacional.

## **Abstract**

Given the actual sequence of events, which are more and more unstable and competitive, the role of leadership is crucial and has been becoming a growing role in organizations, concerning the well-being and health, commitment, motivation and behavior of individuals.

Emotions are part of the behavior and are used in every aspect of life of said individuals. It is no exception in the organizational context, and they should be stimulated to be used in a beneficial way.

The level of commitment within the organization has also been assuming a greater prominence, one of the main concerns is to know how to stimulate the growth of involvement of the collaborator with the organization.

Concerning the organizational citizenship behavior, the need to have available, cooperative elements is evident, capable of adopting behaviour that promotes good results in the work place.

*Stress* forms part of this sequence of events as it is frequently present and can appear in many forms and has influences in various dimensions.

In this context, the way the leader runs and gets results for the organization, corresponds directly to many variables. The present investigation intended to analyse existing relationships, the impact and respective organizational implications of leadership results, relative to the organizational commitment, organizational citizenship behaviors, as well as subordinates emotional intelligence. An analysis as to whether *stress* within the organization represents a significant moderator and improve the way it interferes in these same relationships, is also needed.

The data of the present dissertation was obtained through a questionnaire, given to about 100 collaborators from various active sectors, from different professional groups and from diverse organizations.

The results obtained showed that *stress* is in fact a moderator in these relationship as, once elevated, it doesn't allow the existence of a correlation among the variables, but when the opposite happens, the results of leadership influence the same, showing the importance of promotion in a stable organizational climate.

**Keywords:** Emotional Intelligence, Organizational Citizenship Behaviors, Organizational *Stress*, Leadership Consequences, Organizational Commitment.

## **Agradecimentos**

A realização do presente projeto de dissertação não teria sido possível sem o contributo de algumas pessoas, a quem faço questão de agradecer.

Agradeço, em primeiro lugar, ao Professor Doutor Álvaro Lopes Dias, por ter aceite orientar esta dissertação, pela sua disponibilidade, pela partilha de conhecimentos, pela paciência, pela motivação, pela compreensão, ao longo das diversas pausas na realização deste projeto, e pelo apoio nas várias fases de construção e desenvolvimento desta dissertação. Obrigada por me ter ajudado a acreditar que tinha capacidades para concluir esta etapa.

Ao meu avô, por ter acreditado na realização deste projeto, pelo exemplo de força e perseverança, por ter contribuído para a finalização deste mestrado. Devo-lhe a concretização desta dissertação. Obrigada por tudo.

À minha mãe, que me possibilitou este mestrado, que me acompanhou desde o início deste percurso e que me apoiou incondicionalmente nesta dissertação, assim como em tudo na minha vida. Sem ela não teria sido possível.

Ao Christophe, por ter impulsionado o início desta dissertação, por não ter duvidado uma vez que fosse da sua concretização, por toda a compreensão ao longo desta fase, por todo o apoio a todos os níveis.

À minha irmã, Liane, que tantas vezes me fez companhia ao longo da construção desta dissertação, que nunca me deixou duvidar da conclusão desta etapa.

À minha família, pela compreensão, pela paciência, pelo apoio e dedicação ao longo destes meses.

Aos meus colegas de mestrado, que acompanharam e apoiaram o início desta etapa.

A todos os meus amigos, que só não ajudaram no que não puderam.

A todas as pessoas que gentilmente se propuseram a responder ao longo questionário desta dissertação.

Por terem contribuído para a concretização de mais uma etapa na minha vida académica, a todos, o meu sincero obrigada!

*“(...) Não possuímos virtudes, antes de as colocar em prática.”*

**Aristóteles**

*Ao meu Avô  
À minha Mãe*

## **Lista de Abreviaturas**

IE – Inteligência Emocional

CCO – Comportamentos de Cidadania Organizacional

ST – *Stress* Organizacional

RS – Resultados de Liderança

CO – Comportamento Organizacional

## Índice

1.	INTRODUÇÃO.....	1
1.1.	Temática.....	1
1.2.	Descrição do Problema .....	2
1.3.	Objetivos Específicos .....	3
1.4.	Estrutura da Dissertação .....	4
2.	REVISÃO DA LITERATURA E MODELO TEÓRICO .....	6
2.1.	Conceitos Essenciais.....	6
2.1.1.	Inteligência Emocional .....	6
2.1.2.	Comportamentos de Cidadania Organizacional .....	7
2.1.3.	Stress Organizacional .....	8
2.1.4.	Resultados de Liderança .....	9
2.1.5.	Comprometimento Organizacional.....	10
2.2.	Estado da Arte.....	12
2.2.1.	Inteligência Emocional .....	12
2.2.2.	Comportamentos de Cidadania Organizacional .....	13
2.2.3.	Stress Organizacional .....	14
2.2.4.	Resultados de Liderança .....	15
2.2.5.	Comprometimento Organizacional.....	16
2.3.	Enquadramento Teórico (Modelo Conceptual e Hipóteses).....	18
2.3.1.	Resultados de Liderança e Comprometimento Organizacional.....	18
2.3.2.	Resultados de Liderança e Comportamentos de Cidadania Organizacional. ....	21
2.3.3.	Resultados de Liderança e Inteligência Emocional .....	24
2.3.4.	O Papel Moderador do Stress .....	29
2.3.5.	Modelo Conceptual e Hipóteses .....	34

3.	METODOLOGIA.....	36
3.1.	Procedimentos e Delineamento da Investigação .....	36
3.2.	Definição da Amostra e População.....	36
3.3.	Medidas e Instrumentos de Recolha de Dados e Variáveis .....	40
3.3.1.	Inteligência Emocional .....	41
3.3.2.	Comportamentos de Cidadania Organizacional .....	41
3.3.3.	Stress Organizacional .....	41
3.3.4.	Resultados de Liderança .....	42
3.3.5.	Comprometimento Organizacional.....	42
3.4.	Procedimentos de Análise de Dados.....	43
4.	ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS E DISCUSSÃO .....	44
4.1.	Estatística Descritiva.....	44
4.1.1.	Alfa de Cronbach.....	44
4.1.2.	Médias e Desvio-Padrão das Variáveis .....	45
4.1.3.	Frequências .....	46
4.2.	Correlações .....	49
5.	CONCLUSÕES .....	51
5.1.	Discussão e Implicações para a Teoria .....	51
5.2.	Implicações para a Gestão .....	52
5.3.	Limitações do Estudo (e Futuras Investigações) .....	53
	BIBLIOGRAFIA .....	55
	WEBGRAFIA.....	64
	ANEXOS .....	65
	Questionário .....	65

## **Lista de Tabelas**

Tabela 1 - População Ativa em Portugal, por Género .....	36
Tabela 2 - População Ativa em Portugal, por Idade .....	37
Tabela 3 - Grau de Confiabilidade das Variáveis .....	44
Tabela 4 - Dados Estatísticos Descritivos das Variáveis .....	45
Tabela 5 - Correlação entre as Variáveis (Níveis Inferiores de Stress) .....	49
Tabela 6 - Correlação entre as Variáveis (Níveis Superiores de Stress) .....	50

## **Lista de Figuras**

Figura 1 – Modelo Conceptual e Hipóteses .....	34
Figura 2 - Percentagem População Ativa em Portugal por Género, 2015 .....	37
Figura 3 - População Ativa em Portugal por Idade, 2015 .....	38
Figura 4 - Caracterização da Amostra por Género .....	39
Figura 5 - Caracterização da Amostra por Faixa Etária.....	39
Figura 6 - Caracterização da Amostra por Habilitações .....	40
Figura 7 - Histograma Variável Inteligência Emocional .....	46
Figura 8 - Histograma Variável Cidadania Organizacional.....	47
Figura 9 - Histograma Variável Stress Organizacional .....	47
Figura 10 - Histograma Variável Resultados de Liderança.....	48
Figura 11 - Histograma Variável Comprometimento Organizacional .....	48

# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1. Temática

Dado o período de instabilidade económica e social que se vive atualmente, os principais desafios das organizações passam pela competitividade e pela sua produtividade. Perante esta situação, nos últimos anos a liderança foi alvo de vários estudos uma vez que possui uma forte influência tanto a nível organizacional como a nível individual. O tema da liderança é certamente um dos temas mais estudados no seio organizacional, pelo que existe uma grande diversidade de teorias que abordam esta temática, na tentativa de a entender e explicar. Segundo Goleman (2002) nas várias abordagens a este tema é referido que a liderança pode ser um significativo preditor do sucesso nas organizações.

De acordo com Bass & Bass (2008), os líderes são agentes da mudança, cujos atos afetam mais outras pessoas, do que os atos das outras pessoas os afetam a eles. A liderança pode ser concebida como o direcionar a atenção dos membros para os objetivos, e para o caminho para alcançá-los (Bass & Bass, 2008).

Os líderes bem-sucedidos influenciam e são influenciados pelos seus seguidores, uma vez que lhes alteram os seus comportamento e atitudes. Da mesma forma que estes ao aceitarem ou, pelo contrário, rejeitarem a sua influência, vão influenciar os seus líderes (Bass & Bass, 2008). É por isto extremamente importante a confiança entre líderes e seguidores, uma vez que, sem esta, as organizações dificilmente conseguem atingir elevados desempenhos e, ao mesmo tempo, a realização pessoal dos indivíduos (Rego & Cunha, 2003).

Vários estudos têm sugerido também que as perceções e práticas de cidadania organizacional têm efeitos positivos no desempenho organizacional. Neste contexto de instabilidade é de extrema importância atingir a eficácia organizacional e, para isso, é também fulcral promover o bem-estar dos colaboradores, promover a confiança associada ao exercício da função de chefia e assim promover uma política de práticas de cidadania na organização.

A inteligência emocional tem vindo a assumir também cada vez mais um papel importante em várias áreas, nomeadamente na área organizacional. Embora ainda não seja consensualmente aceite por todos os investigadores é interessante avaliar a sua pertinência no sucesso organizacional e na área da liderança. Goleman (1998) considera

que a inteligência emocional está no centro de uma boa liderança. É um facto que líderes emocionalmente inteligentes têm mais sucesso e influenciam os seus subordinados e o clima organizacional de forma positiva, assim como os subordinados que apresentam maior níveis de inteligência emocional também têm um melhor desempenho.

Dadas as várias transformações que afetam o mundo organizacional, também o comprometimento e identificação dos colaboradores para com a organização constitui cada vez mais um objetivo. Para atingir este objetivo, o tipo de liderança praticada na organização e a identificação do colaborador com o seu líder é indispensável.

No entanto, são vários os elementos no seio organizacional que podem por em causa ou atrapalhar as metas estipuladas e as relações estabelecidas, é exemplo disso o *stress* organizacional, um tipo de stress desencadeado pelas condições de trabalho, que caracteriza os atuais contextos laborais e que se repercute na qualidade de vida no trabalho dos indivíduos. Este fenómeno quando não é gerido da melhor forma pode tornar-se num elemento de desequilíbrio no seio organizacional, influenciar o atingir dos seus objetivos e colocar mesmo em causa a produtividade da organização.

A presente dissertação tem como objeto de estudo o papel dos resultados de liderança (RL) e a sua relação com a inteligência emocional dos subordinados (IE), com os comportamentos de cidadania organizacional (CCO) e com o nível de comprometimento organizacional dos colaboradores (CO). Nesta investigação é abordada e analisada a influência que o modo como o líder gere a organização tem nas variáveis acima descritas, quando confrontadas com a variável *stress* organizacional (SO).

## **1.2. Descrição do Problema**

Tendo em conta as atuais exigências, as sistemáticas mudanças e as instabilidades (económicas e sociais) do mercado de trabalho, é necessário que as organizações procurem melhores resultados e consigam responder de forma satisfatória, uma vez que alguns dos seus principais desafios é tornarem-se mais competitivas, eficazes, produtivas e, consequentemente, bem-sucedidas.

A liderança é, de facto, dos maiores e melhores preditores do sucesso organizacional, assim como é dos fenómenos que mais influência tem nos comportamentos dos indivíduos no trabalho. São exemplos desses comportamentos a inteligência emocional: a gestão correta das emoções é fundamental para as organizações serem bem-sucedidas; os comportamentos de cidadania organizacional: que têm fortes

efeitos positivos no desempenho da organização e são essenciais para a eficácia organizacional; e o comprometimento para com a organização: que constitui cada vez mais um objetivo para as organizações, dada a importância de possuírem elementos envolvidos e que se identifiquem com as suas políticas e objetivos.

O *stress* organizacional é dos fenômenos mais comuns, e que mais se verifica no mundo das organizações, e a sua presença provoca perdas de produtividade. É um tema que influencia tanto a nível organizacional, como a nível individual do colaborador, e representa um indicador do nível de tensão que se vive no ambiente de trabalho que, conseqüentemente, terá influência no comportamento dos indivíduos.

Tendo como ponto de partida estas ideias principais, com este estudo pretende-se verificar o impacto que os resultados de liderança têm na inteligência emocional, nos comportamentos de cidadania na organização e no comprometimento organizacional dos indivíduos, assim como se pretende verificar a influência que o *stress* tem nestas relações, como variável moderadora. Para esta investigação, e sendo este tema transversal a todas as organizações, considerou-se pertinente analisar vários colaboradores, de variadas funções, de diversos setores de atividade e de diferentes organizações.

### **1.3. Objetivos Específicos**

O principal objetivo da presente investigação é analisar o impacto que o modo de liderar tem na inteligência emocional dos colaboradores, nos seus comportamentos de cidadania e no seu nível de comprometimento e identificação com a organização. No entanto, são várias as variáveis que influenciam o seio organizacional e, por conseguinte, os indivíduos, é exemplo disso o *stress* presente no trabalho. O presente estudo relaciona as três variáveis acima descritas, assim como introduz como fator moderador destas relações o *stress* organizacional. Deste modo e para a obtenção de resultados mais claros, o objetivo principal deste estudo foi dividido em 4 objetivos específicos.

**Objetivo Específico 1:** Saber se os resultados de liderança influenciam o grau de comprometimento organizacional dos colaboradores.

**Objetivo Específico 2:** Saber se os resultados de liderança influenciam os comportamentos de cidadania organizacional.

**Objetivo Específico 3:** Saber se os resultados de liderança influenciam o grau de inteligência emocional dos colaboradores.

**Objetivo Específico 4:** Saber se o *stress* organizacional modera as relações identificadas nas hipóteses anteriores.

#### **1.4. Estrutura da Dissertação**

O **Capítulo 1** é constituído por quatro subcapítulos, sendo que o primeiro é referente a uma breve descrição da temática em análise, recorrendo a autores para justificar a pesquisa. O segundo subcapítulo diz respeito à descrição da problemática em análise e no terceiro subcapítulo serão descritos os objetivos específicos da tese. Por último, neste quarto subcapítulo, será descrita a estrutura da dissertação, assim como será realizada uma descrição do seu conteúdo.

O **Capítulo 2** é composto por três subcapítulos todos eles centrados numa análise mais detalhada sobre as cinco variáveis e as relações entre elas. No primeiro subcapítulo é apresentada uma descrição dos conceitos essenciais e no segundo subcapítulo é realizada uma descrição do estado da arte, recorrendo-se aos artigos mais recentes sobre as temáticas. O terceiro subcapítulo é constituído pelo enquadramento teórico, pela formulação e justificação das hipóteses e pelo modelo conceptual.

O **Capítulo 3** é formado por quatro subcapítulos, sendo que o primeiro diz respeito à descrição de como irá ser conduzida a investigação, como foi elaborado o questionário e a quem será aplicado. No segundo subcapítulo é realizada uma apresentação da população, neste caso a população ativa em Portugal, assim como uma breve descrição da amostra desta investigação. No terceiro subcapítulo é abordado o modo como foi elaborado o questionário e quais as escalas utilizadas para a sua conceção. No quarto subcapítulo é realizada uma descrição da forma como se processará o tratamento e análise dos dados e ferramentas estatísticas.

O **Capítulo 4** destina-se à apresentação do processo de análise dos dados estatísticos e é constituído por dois subcapítulos. O primeiro subcapítulo foca-se principalmente na estatística descritiva e é constituído por um conjunto de tabelas e gráficos com as respetivas interpretações e discussões provenientes da análise da informação obtida. O segundo subcapítulo diz respeito à análise e interpretação das tabelas que resumem as correlações existentes entre as variáveis, assim como à validação das hipóteses.

Por último, o **Capítulo 5** resume em três subcapítulos as conclusões obtidas com a presente investigação. O primeiro subcapítulo indica quais os contributos gerados, por

este estudo, para o seio organizacional. O segundo subcapítulo diz respeito à abordagem das implicações desta investigação para a ciência da gestão, através de conselhos práticos para os gestores. No terceiro e último subcapítulo desta dissertação serão abordadas as potenciais limitações da presente investigação, assim como as sugestões de possíveis abordagens para futuras investigações relacionadas com esta temática.

## **2. REVISÃO DA LITERATURA E MODELO TEÓRICO**

### **2.1. Conceitos Essenciais**

#### **2.1.1. Inteligência Emocional**

As emoções fazem parte do cotidiano e são utilizadas em todas as vertentes da vida do indivíduo. No contexto organizacional não é exceção, e estas, quando não utilizadas da melhor forma podem trazer várias consequências negativas. É importante que se descubram o sentido e a expressão da emoção. Neste contexto surgem questões cruciais: como trazer inteligência às nossas emoções? (Goleman, 1997). E qual o propósito?

O conceito de Inteligência Emocional abrange duas relevantes palavras que por si só merecem destaque, inteligência e emoção. A Inteligência Emocional constitui uma vertente da inteligência social, ao mesmo tempo que envolve a competência para perceber e expressar emoções, compreendê-las, utilizá-las, geri-las em si mesmo e nos outros (Salovey & Mayer, 1990; Mayer & Salovey, 1997 *apud* Cunha *et al.*, 2007).

Este conceito foi introduzido por Mayer e Salovey em 1990, a partir dos conceitos de inteligência intrapessoal e interpessoal de Gardner (Flores & Tovar, 2005). Estes autores, Salovey e Mayer (1990), definiram este conceito como a capacidade de perceber e expressar emoções, de compreender e usá-las, de as distinguir de modo a que orientem o comportamento e de geri-las de forma a gerar o próprio crescimento pessoal, emocional e intelectual.

Neste sentido, uma pessoa que seja inteligente emocionalmente, não é necessariamente simpática, agradável ou excessivamente emotiva com todas as pessoas, é, sim, uma pessoa consciente dos seus sentimentos e dos sentimentos dos que a rodeiam, e sabe utilizá-los no momento certo e com eficácia, em contextos diversificados. Os indivíduos emocionalmente inteligentes são aqueles que utilizam a razão para compreender as emoções (as próprias e as dos outros) e para lidar com elas. Pessoas emocionalmente inteligentes são também aquelas que recorrem às emoções para interpretar a envolvente e tomar decisões mais racionais (Cunha *et al.*, 2007). De forma prática, ser-se emocionalmente inteligente resume-se à capacidade de compreender, avaliar e expressar emoções com precisão e de as utilizar como facilitadoras do pensamento e da ação.

“A emoção torna o pensamento mais inteligente, e a inteligência permite pensar e usar de modo mais apurado as emoções.” (Cunha *et al.*, 2007: 182).

Numa mesma perspectiva, Weisinger (2001: 14) afirma que a Inteligência Emocional é, no fundo, o uso inteligente das emoções, ou seja, trabalhar de forma intencional as emoções a seu favor, utilizando-as como um apoio para ditar o seu comportamento e o seu raciocínio, com o propósito de aperfeiçoar os seus resultados.

Desta forma, pode-se afirmar que a inteligência emocional representa a capacidade para conciliar emoções com a razão, ou seja, utilizar as emoções para facilitar a razão e raciocinar de forma inteligente acerca das emoções.

### **2.1.2. Comportamentos de Cidadania Organizacional**

O conceito de Comportamento de Cidadania Organizacional é um conceito relativamente recente, no entanto, e dada a sua importância no mundo organizacional, existe já uma diversidade de investigações sobre este conceito.

Katz (1964: 132), destaca que “uma organização que dependa unicamente dos seus modelos de comportamento estabelecidos, é um sistema social muito frágil”. Segundo o autor, para que as organizações não entrem num processo de fragilidade, é necessário que sejam capazes de organizar e construir as relações de trabalho com base na confiança entre todos os seus colaboradores.

“Os comportamentos de cidadania são importantes uma vez que têm o papel de lubrificar a máquina social da organização. Eles fornecem a flexibilidade necessária para trabalhar em quaisquer situações de eventualidades imprevistas, e capacitam os participantes a lidar com a condição de interdependência uns com os outros” (Smith *et al.*, 1983: 653).

Para Organ (1988), o conceito de Comportamentos de Cidadania Organizacional pode ser definido como os comportamentos discricionários, não direta ou explicitamente reconhecidos pelo sistema de recompensas formal, e que, no seu conjunto, promovem o funcionamento eficaz da organização (Organ, 1988: 4). Estes comportamentos ultrapassam os requisitos e os conteúdos funcionais normalmente estabelecidos e, beneficiam a organização (Rego, 2002).

Segundo Cunha *et al.*, (2007), os Comportamentos de Cidadania Organizacional são as ações que uma pessoa desenvolve por iniciativa própria, ações essas que melhoram a organização e/ou a equipa e pelas quais a pessoa não recebe qualquer recompensa. Estes comportamentos podem assumir diversas formas como comportamento de ajuda,

desportivismo, lealdade organizacional, obediência organizacional, iniciativa individual, virtude cívica e autodesenvolvimento (Cunha *et al.*, 2007; Podsakoff, *et al.*, 2000).

Podsakoff *et al.* (2000), por sua vez, definem Comportamentos de Cidadania Organizacional como a vontade pessoal de cooperar, independentemente das obrigações ou recompensas profissionais; resumem-se a comportamentos inovadores e espontâneos que promovem o bom funcionamento da organização.

O Comportamento de Cidadania vai além dos requisitos formais das funções e não é facilmente imposto pela ameaça de sanções (Smith *et al.*, 1983: 654). No fundo, o comportamento de cidadania, resume-se ao comportamento que os superiores apreciam, mas que não podem exigir aos seus colaboradores, uma vez que estes comportamentos não fazem parte dos requisitos das suas funções (Smith *et al.*, 1983).

### **2.1.3. Stress Organizacional**

O conceito de *Stress* tornou-se uma das grandes áreas de investigação no mundo organizacional, uma vez que representa um dos fatores responsáveis pela diminuição da satisfação e da qualidade de vida dos colaboradores.

O *Stress* é normalmente compreendido como a reação do organismo a uma situação de pressão e/ou tensão. Está relacionado com a carga psicológica que ocorre quando se verifica um desajuste entre o indivíduo e o seu trabalho.

Para Ross & Altmaier (1994), o *Stress* Ocupacional resulta da interação das condições de trabalho com as características pessoais do colaborador, de tal modo que as exigências do trabalho excedem a capacidade do colaborador de lidar com as mesmas.

Chiavenato (2005: 390), defende que o *Stress* decorre de quaisquer circunstâncias que ameçam ou são interpretadas como ameaçadoras para o bem-estar da pessoa. Segundo o autor, a ameaça pode afetar a segurança física, a reputação, a autoestima, a tranquilidade ou outros aspetos que a pessoas valorize ou deseje manter.

Manning *et al.* (2003) definem o conceito de *Stress* Organizacional como o resultado dos fatores numa organização que causam *stress* ao funcionário individual e que, por sua vez, têm consequências organizacionais negativas, tais como absentismo, *burnout*, falta de confiança, desgaste na comunicação e baixo desempenho.

Serra (2011), vem defender que o *Stress* pode estar presente todos os dias e em qualquer pessoa e que, deste modo, é de extrema importância conseguir identificá-lo, bem como as suas causas e efeitos, para que, dessa forma, se possa encontrar a melhor solução para lidar com ele. O autor destaca ainda que o *stress* existe quando o indivíduo considera

que não possui as aptidões e os recursos necessários para conseguir superar o grau de exigência de determinada situação que lhe é proposta, e que considera ser importante para si. Deste modo desenvolve-se no indivíduo uma percepção, que pode ser real ou não, de não ter o controlo da situação (Serra, 2011; Chambel, 2005 *apud* Pinto *et al.* 2005).

O *Stress* Ocupacional, segundo Couto (1987), interfere na qualidade de vida do indivíduo e modifica a forma como esse indivíduo interage nas diversas áreas da sua vida.

#### **2.1.4. Resultados de Liderança**

A liderança é um tema de extrema relevância no seio das organizações e tem vindo a assumir um papel crescente nas mesmas, assim como no comportamento dos indivíduos. Para uma organização ser eficaz e eficiente não chega uma boa gestão, é necessário que seja implementada uma boa liderança (Yukl, 2010), uma vez que a relação estabelecida entre a chefia e os seus colaboradores poderá representar um excelente preditor do sucesso organizacional (Cunha *et al.*, 2007).

“Uma parcela importante da forma de ser e de estar das organizações é determinada pelos líderes. Eles têm um impacto decisivo sobre aquilo que as organizações são, fazem e aprendem” (Vera e Crossan, 2004 *apud* Cunha *et al.* 2007: 197).

Neste mesmo contexto, Bass & Bass (2008), referem que os líderes podem ser considerados os responsáveis pelo sucesso ou fracasso de determinados grupos e/ou organizações, embora existam variáveis, sejam ambientais ou organizacionais, sobre as quais os líderes não têm influência. Segundo estes autores a Liderança também pode ser definida como a arte de persuadir sem coerção, ou seja, os seguidores acreditam nos argumentos do líder (Bass & Bass, 2008).

Goleman *et al.* (2002), vem reforçar que o sucesso das medidas e das atitudes tomadas pelos líderes depende da forma como o fazem, diz ainda que “(...) se os líderes falharem na tarefa fundamental de encaminhar as emoções na direção certa, nada do que fizerem funcionará bem, ou, pelo menos, não funcionará tão bem como podia ou como devia” (Goleman *et al.*, 2002: 23).

Rego (2002) defende que o papel de um líder é extremamente fundamental para a criação de um ambiente de confiança no interior da organização. Segundo o autor, é o líder o impulsionador deste ambiente de confiança, através do estímulo e do desenvolvimento das competências dos seus colaboradores, o que irá resultar numa cooperação interna maior e, ao mesmo tempo, num melhor desempenho. Compete aos

líderes a criação de contextos favoráveis ao crescimento e ao desenvolvimento psicológico dos membros da organização (Rego, 2002; Cunha *et al.*, 2007).

O conceito de liderança é visto como a criação de entusiasmo e a capacidade de influenciar um grupo de pessoas a trabalhem arduamente para realizarem as suas atividades com sucesso (Schermerhorn *et al.*, 1999; Robbins *et al.*, 2010).

### **2.1.5. Comprometimento Organizacional**

Tendo em conta a conjuntura atual, cada vez mais instável e, principalmente competitiva, o conceito de Comprometimento Organizacional tem vindo a assumir um maior destaque, uma vez que representa um fator distintivo nas organizações. Deste modo, uma das crescentes preocupações e necessidades das organizações é ter conhecimento do tipo de comprometimento que existe entre os seus colaboradores, bem como, saber quais os métodos que suscitam o aumento da envolvimento do colaborador com a organização.

Neste contexto, as organizações devem ter como uma das suas preocupações centrais, seleccionar e manter os seus colaboradores, e principalmente, permitir que os mesmos sintam que pertencem à organização e se envolvam nos seus problemas e objetivos.

Este tema gerou algumas opiniões sobre o seu significado e a forma de ser alcançado, por isso, não existe uma definição única e consensual sobre o conceito de comprometimento nas organizações.

Cook *et al.* (1980) defendem que conceito de Comprometimento Organizacional refere-se a reações afetivas de uma pessoa para com as características da sua organização empregadora. Numa situação de comprometimento organizacional, a pessoa desenvolve sentimentos de apego para com os objetivos e valores da organização (Cook *et al.*, 1980).

Para Mowday *et al.* (1979) o Comprometimento pressupõe a existência de uma relação ativa, onde o indivíduo deseja contribuir para o bem-estar e o sucesso da organização onde está inserido.

Cook *et al.* (1980: 39) realçam que este conceito pode ser considerado como um relevante fator que gera resultados positivos e que contribui para o bem-estar subjetivo no trabalho.

É muito importante que as organizações tenham conhecimento do que desencadeia o sentimento de Comprometimento nos seus colaboradores, uma vez que desta forma podem antecipar que tipo de influência terão todas as futuras mudanças que possam vir a

implementar. Segundo Meyer *et al.*, (1991), através deste conhecimento, e, ao desenvolver nos colaboradores o sentimento de pertença e de comprometimento, as organizações conseguem melhorar os comportamentos dos indivíduos, assim como reduzir o absentismo e o *turnover*.

Becker *et al.*, (2009) defendem que é importante que o Comprometimento Organizacional seja alinhado com os objetivos da organização, de forma a resultar num complemento.

## 2.2. Estado da Arte

### 2.2.1. Inteligência Emocional

Ouyang *et al.* (2015), afirmaram que a inteligência emocional, a justiça organizacional, a insegurança no trabalho e a satisfação no trabalho estão significativamente correlacionadas entre si. A inteligência emocional pode influenciar significativamente a satisfação no trabalho, e a relação entre IE e a satisfação foi parcialmente medida pela justiça organizacional e insegurança no trabalho.

Segundo Zeidner *et al.* (2016) o apoio social representa um medidor significativo dos efeitos da IE sobre a angústia. Os autores sugerem ainda que os benefícios adaptativos da alta IE devem ser entendidos de uma perspectiva social.

Krishnakumar *et al.* (2016), afirmam que os comportamentos contraproducentes como abuso, sabotagem, roubo e desvio de produção variam positivamente pelo sentimento de afeto negativo ao trabalho e negativamente pela inteligência emocional relacionada ao trabalho. Os autores focam as implicações para a compreensão dos comportamentos contraproducentes no trabalho e sobre o valor da avaliação da inteligência emocional, relacionada com o trabalho, como uma habilidade que difere entre os funcionários.

Li *et al.* (2016) afirma que os líderes que preferem fornecer suporte aos seus colaboradores, imediatamente antes da pressão, apresentam níveis mais elevados de Inteligência Emocional do que líderes que preferem outros estilos combinados. Neste contexto, os autores reforçam que os líderes que preferem fornecer pressão e apoio separadamente (isto é, fornecer pressão 30 minutos após o apoio) são os que apresentam os níveis mais baixos de inteligência emocional.

Segundo os autores Hamid *et al.* (2015) existe uma relação significativa e positiva entre a inteligência emocional e o *stress* no trabalho, bem como entre a inteligência emocional e a qualidade de vida dos colaboradores. No entanto, os autores afirmam que também se verifica uma relação negativa e significativa entre o *stress* no trabalho e a qualidade de vida do colaborador. Neste mesmo contexto, existe ainda uma relação significativa e positiva entre a inteligência emocional, o *stress* no trabalho e a qualidade de vida dos colaboradores.

Karimi *et al.* (2015), destacam os efeitos positivos que a inteligência emocional pode ter sobre a gestão eficaz do *stress* no trabalho e na melhoria do bem-estar do colaborador ou, no estudo em questão, dos enfermeiros. Estes autores apelam à

importância de apostar na inteligência emocional dos colaboradores e da necessidade de a desenvolver.

### **2.2.2. Comportamentos de Cidadania Organizacional**

Bolino *et al.* (2015) referem que a relação entre os comportamentos de cidadania organizacional e a fadiga da cidadania dependem dos níveis de apoio organizacional percebido, da qualidade das relações de troca da equipa-membro e da pressão para que esteja envolvido em comportamentos de cidadania organizacional. Especificamente, os autores referem que a relação entre a os comportamentos de cidadania e a fadiga da cidadania é significativamente mais forte e positiva quando o apoio organizacional percebido é baixo, e é significativamente mais forte e negativa quando a qualidade da troca de membros da equipa é alta e a pressão para se envolver nos comportamentos é baixa. Bolino *et al.* (2015) indicam que a fadiga da cidadania está negativamente relacionada aos atos subsequentes dos comportamentos de cidadania.

Os autores Lemoine *et al.* (2015), referem que o feedback em relação aos comportamentos de cidadania organizacional pode levar os colaboradores a alterar os seus padrões de comportamentos de cidadania e a influenciar o cumprimento desses mesmos comportamentos, uma vez que, por falta de feedback, podem não continuar a utilizá-los.

Hart *et al.*, (2016) referiram que os comportamentos de nível individual, conhecidos como comportamentos de cidadania organizacional, estão relacionados a indicadores de desempenho organizacional, embora existam relativamente poucos argumentos teoricamente baseados que expliquem essa relação. Os autores afirmam que os comportamentos de cidadania organizacional dos indivíduos aumentam a capacidade de absorção de uma empresa e moderam a relação entre rotinas e processos e as capacidades de aprendizagem exploratória, assimilativa, transformadora e exploradora que compõem a capacidade de absorção organizacional.

Jung *et al.* (2015), afirmam que existe uma relação entre o capital psicológico positivo dos funcionários (esperança, autoeficácia, resiliência e otimismo), satisfação no trabalho e comportamentos de cidadania organizacional. Os autores defendem que a esperança e otimismo dos funcionários têm um efeito significativo na sua satisfação no trabalho; e defendem também que a esperança e resiliência afetam os comportamentos de cidadania organizacional. Neste contexto, e segundo Jung *et al.* (2015), a satisfação dos empregados está positivamente associada com os seus comportamentos de cidadania.

Koning *et al.* (2015), examinaram os efeitos das expressões felizes e zangadas dos líderes no comportamento de cidadania organizacional dos seguidores e verificaram que exibições emocionais dos líderes desempenham um papel no encorajamento ou desencorajamento dos CCO. Bateman & Organ, (1983) (*apud* Koning *et al.*, 2015: 489) referem que os comportamentos de cidadania organizacional beneficiam uma organização, mas não estão incluídos nos requisitos de trabalho formal e das estruturas de recompensa. Segundos os autores Koning *et al.* (2015), existe uma diminuição na vontade de por em prática os CCO, após o líder expressar raiva em vez de felicidade. Os autores concluem que a raiva pode diminuir o realizar dos CCO, especialmente quando a pessoa alvo a considera inadequada.

Lilly (2015) revela que os colaboradores colocam em prática níveis mais elevados de CCO quando o supervisor exhibe altos níveis de comportamento de liderança, por sua vez, os colaboradores praticam níveis mais baixos de CCO quando o supervisor exhibe baixos níveis de comportamento de liderança, independentemente desse comportamento estar orientado para o relacionamento ou para a realização das tarefas.

### **2.2.3. Stress Organizacional**

Kim *et al.* (2016), revelam que há diferença na relevância entre a característica do trabalho e a eficácia organizacional de acordo com o *Stress* no trabalho. O autor destaca que é de extrema importância reduzir o *Stress* no local de trabalho para melhorar a eficácia na organização.

Smollan (2015) realizou um estudo com o objetivo de identificar fatores de *stress* à medida que as mudanças se desenvolvem no tempo e identificar o que levou às variações dos níveis de *stress*. O autor revela que a fase de transição é a mais *stressante*, uma vez que gera insegurança no emprego e é realizada com insuficientes informações, consultas e apoios. Smollan (2015) destaca ainda que o *stress* dos outros, surgiu como uma nova categoria de *stress* durante a fase de transição.

Segundo Kim *et al.* (2015), verificam-se efeitos indiretos significativos da troca de líderes-membros e do suporte organizacional percebido sobre a relação de intenção de *turnover* e *stress* em uma série de pontos de tempo estáticos. As alterações na troca de líderes-membros e do suporte organizacional percebido mediram a relação entre as mudanças no *stress* da função e intenção de *turnover* no primeiro ponto de tempo de 6 meses, enquanto que os efeitos medidores nos outros dois pontos de tempo não foram revelados.

Bjørnstad *et al.* (2015) revelaram que um maior contato com natureza interna no trabalho foi significativamente associada com um menor nível de *stress* no trabalho, menos queixas subjetivas de saúde e menor ausência de doença. Segundo estes autores, o contacto com a natureza ao ar livre não demonstrou qualquer associação confiável com os resultados do estudo.

Holt *et al.* (2016), com base num estudo realizado com cientistas, referem que os cientistas que relatam maior *stress* são as mulheres que trabalham mais horas, e que sentem um mínimo apoio e ambiguidades de papéis, que lhes dificultam o trabalho. Os autores referem ainda que os que tinham maior satisfação no trabalho eram solteiros, altamente educados, indivíduos com atitudes positivas em relação ao seu trabalho, e com poucos problemas relativos aos seus papéis no local de trabalho.

Kim *et al.* (2016) afirmam que o distúrbio do sono está significativamente correlacionado com as seguintes categorias de *stress* no trabalho: experiência de discriminação, confronto direto com o cliente, insatisfação no trabalho, dificuldade de expressão de opinião. Os autores referem que o *stress* contribui para o distúrbio do sono e que este pode levar a reduções na qualidade de vida dos trabalhadores e na eficiência do trabalho.

#### **2.2.4. Resultados de Liderança**

Reid *et al.* (2016), no que concerne aos resultados de liderança vem destacar o facto de que a explicação melhorada do desempenho dos funcionários e da satisfação no trabalho pode ser alcançada através da inclusão das conceptualizações e operacionalizações de liderança mais recentes. Segundo este autor, as relações, ao invés de serem vistas como complexas, interativas, são aparentemente de uma natureza muito mais simples e independente.

Andrew *et al.* (2016) indicam que na matéria de liderança, nem o sexo nem o nível de capacidade eram preditivos do comportamento de liderança preferido.

Skogstad *et al.* (2015), revelaram que é escasso o conhecimento sobre os efeitos a curto e longo prazo dos comportamentos de liderança percebidos sobre a satisfação profissional dos subordinados e, particularmente, sobre as influências relativas das formas de liderança construtivas e destrutivas. De acordo com os autores, a liderança de forma tirana provoca uma diminuição da satisfação profissional do colaborador, ao longo de um período de 6 meses; enquanto que a liderança do *laissez-faire* representa o único preditor da satisfação no trabalho ao longo de um período de dois anos.

Eisenbeiss *et al.* (2015) argumentam que os seguidores variam em termos da sua sensibilidade e processamento de informações morais, conforme são transmitidas pelos líderes éticos, e que essas diferenças individuais determinam a força da ligação entre liderança ética e os comportamentos discricionários de trabalho dos seguidores. Os autores indicam que a liderança ética está mais fortemente relacionada com o esforço extra do seguidor e auxilia em níveis mais elevados de emoções morais e em níveis mais elevados de atenção consciente dos seguidores.

Laschinger *et al.* (2015), afirma que a liderança autêntica tem um efeito positivo nas áreas de vida profissional, o que por sua vez teve um efeito positivo na autoeficácia ocupacional, o que resulta num menor *burnout*, que foi associado a uma fraca saúde mental. Segundo estes autores, os líderes autênticos podem desempenhar um papel importante na criação de condições de trabalho positivas e fortalecer a confiança dos novos colaboradores, no estudo em causa, enfermeiros, ajudando-os a lidar com os pedidos de trabalho, e protegendo-os do desenvolvimento de um esgotamento e da fraca saúde mental.

Neves *et al.* (2015), sugerem que a liderança ética está positivamente relacionada ao compromisso afetivo dos funcionários com a organização, particularmente quando a reputação do supervisor para o desempenho é alta, o que por sua vez está associado com a diminuição do desvio organizacional.

### **2.2.5. Comprometimento Organizacional**

Choi *et al.*, (2015) examinaram a relação entre o Modelo de Cinco Fatores (FFM) de traços de personalidade e as três formas de compromisso organizacional (compromisso afetivo, normativo e de continuidade), bem como a sua variabilidade entre culturas individualistas e coletivistas. Estes autores revelaram que (a) todos os traços do FFM tiveram relações positivas com o comprometimento afetivo; (b) todos os traços do FFM tiveram relações positivas com o compromisso normativo; e (c) a estabilidade emocional, extraversão e abertura à experiência tiveram relações negativas com o compromisso de continuidade. Em particular, a concordância foi encontrada como a característica mais fortemente relacionada com o compromisso afetivo e normativo, e mais em culturas coletivas do que em culturas individuais.

Dhar, (2015) através do seu modelo integrado, desenvolvido de modo a destacar a relação entre a perceção de acessibilidade à formação, o apoio percebido para a formação, os benefícios da formação e as implicações da mesma na qualidade do serviço,

medida pelo compromisso organizacional; vem destacar que existe uma forte ligação entre a formação que os funcionários possuem e a qualidade dos serviços oferecidos aos clientes.

Peng *et al.* (2016), por sua vez, no seu estudo, frisaram que as autoavaliações do núcleo, o compromisso organizacional, a satisfação no trabalho e o *burnout* do trabalho estavam significativamente correlacionados entre si. Os autores destacam ainda que as autoavaliações podem influenciar significativamente o *burnout* no trabalho e são totalmente medidas pelo comprometimento organizacional e pela satisfação no trabalho.

Ng (2015), afirma que compromisso organizacional (OC), confiança organizacional (OT) e identificação organizacional (OI) são três tipos de apego psicológico a uma organização. Este autor examinou a validade incremental de cada uma das variáveis na previsão de envolvimento do trabalho, satisfação no trabalho, intenções de volume de negócios e medidas de desempenho de tarefa e comportamento de cidadania. Examinou também se o suporte organizacional percebido e a violação do contrato psicológico, duas outras variáveis de atitude orientadas para a organização, estavam relacionados ao OC, OT e OI quando estes foram considerados em conjunto. O autor sugere que OC, OT e OI têm validade incremental sobre algumas relações, mas não todas, das correlações acima.

Vandenberghe *et al.* (2015), nos seus estudos, chegaram à conclusão que o apoio organizacional percebido e o apoio percebido do supervisor estão relacionados de modo mais forte ao compromisso organizacional quando a necessidade de apoio emocional é alta, no entanto, estão menos relacionados ao compromisso organizacional quando é também alta a necessidade de afiliação. Revelaram também que a necessidade de estima e a necessidade de aprovação, neste contexto, não têm efeitos moderadores.

Reed *et al.* (2016), defendem que os funcionários que percebem que os ambientes de trabalho são facilitadores da comunicação interativa entre os mesmos, respondem com maiores apegos às organizações. Os autores sugerem que os estudantes universitários incluam a escuta nos seus futuros trabalhos sobre comunicação empresarial e comportamento organizacional, e encoraja os gerentes a avaliarem os mecanismos que utilizam nas suas organizações, a fim de facilitarem um clima de escuta organizacional.

## **2.3. Enquadramento Teórico (Modelo Conceptual e Hipóteses)**

### **2.3.1. Resultados de Liderança e Comprometimento Organizacional**

A Liderança e as suas consequências constituem um tema que sempre suscitou muita curiosidade e várias opiniões, uma vez que é considerado como um meio para atingir o sucesso organizacional (Cunha *et al.*, 2007).

Segundo Chiavenato (2005), liderança pode ser definida como uma influência interpessoal executada numa dada situação, e dirigida através do processo de comunicação, com o propósito de concretizar um ou mais objetivos específicos.

Yukl (2010) defendeu que a liderança é o processo de influenciar os outros a compreenderem e a concordarem sobre o que é necessário ser feito e como deve ser feito. O autor destaca ainda que a liderança consiste no processo de facilitar os esforços individuais e coletivos a atingirem os objetivos comuns na organização.

O Comprometimento Organizacional é um conceito que se desenvolve ao longo do tempo e através das interações entre as diferenças individuais de cada pessoa e as condições na organização, no entanto, é possível que o nível de comprometimento do colaborador em relação à organização dependa também da relação com superiores, colegas, clientes, fornecedores, equipas de trabalho (Becker *et al.*, 2009).

Lincoln e Kalleberg (1990), definem o conceito de comprometimento organizacional como a identificação dos trabalhadores com a organização e na aceitação dos objetivos e valores da mesma. Os autores afirmam que as pessoas mais comprometidas com a organização onde se encontram, revelam um maior empenho na realização do seu trabalho assim como no alcance dos objetivos organizacionais.

Segundo Meyer & Allen (1991), uma das consequências do Comprometimento Organizacional centra-se no facto de, nas organizações onde ocorrem mais experiências positivas de trabalho, os colaboradores retribuírem ao esforçarem-se por contribuir mais para a eficácia organizacional.

O Comprometimento Organizacional é um tema relevante de estudar, uma vez que influencia o comportamento do colaborador e que tem consequências na sua assiduidade, na permanência no trabalho, no seu desempenho e nos comportamentos de cidadania organizacional do colaborador (Becker *et al.*, 2009).

Segundo os autores Allen e Meyer (1990), o Comprometimento nas Organizações é o estado psicológico que vai representar a ligação do colaborador à organização a que pertence, o que vai provocar grandes implicações na decisão de permanecer ou não na

mesma. Este estado psicológico reflete os sentimentos e as crenças da relação entre o colaborador e a sua organização e pode reproduzir um desejo, uma necessidade ou até uma obrigação de se manter naquela organização (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1991).

Neste contexto, Meyer & Allen, (1991) propuseram o modelo das três componentes do Comprometimento Organizacional.

#### **2.3.1.1. Modelo Multidimensional de Allen e Meyer (1991)**

O Modelo Multidimensional do Comprometimento Organizacional foi desenvolvido por Meyer & Allen (1991) e é o mais utilizado no estudo do Comprometimento nas Organizações, sendo constituído por três dimensões, respetivamente: a dimensão afetiva, a dimensão normativa e a dimensão calculativa.

##### **2.3.1.1.1. Comprometimento Afetivo**

De acordo com Allen & Meyer (1990), o Comprometimento Afetivo consiste numa ligação afetiva ou emocional de um colaborador à organização onde trabalha. Essa ligação fá-lo identificar-se, envolver-se e orgulhar-se de pertencer àquela organização (Allen & Meyer, 1990). Nos seus estudos, Meyer & Allen (1991) referem ainda que o Comprometimento Afetivo se traduz no desejo de um colaborador em continuar na organização e no seu desejo de que seja atingido o bem-estar tanto pessoal como organizacional.

Neste contexto, Meyer *et al.*, (2002) revelam que o Comprometimento Afetivo beneficia os colaboradores e a organização.

##### **2.3.1.1.2. Comprometimento Normativo**

De acordo com Allen & Meyer, (1991) o Comprometimento Normativo consiste na crença que o colaborador tem perante a sua responsabilidade pessoal para com a organização. Segundo os autores, quando um colaborador sente que tem obrigação de continuar na organização e de fazer o que é o mais certo, o seu Comprometimento Normativo será também mais intenso.

##### **2.3.1.1.3. Comprometimento Calculativo**

Segundo Meyer & Allen (1991), o Comprometimento Calculativo resulta da necessidade do colaborador permanecer na organização e do reconhecimento dos custos que acarreta a saída do mesmo da empresa. Os autores defendem que quando não existe, por parte do colaborador, um reconhecimento desses mesmos custos, é provável que o mesmo não desenvolva, de forma muito intensa, o Comprometimento Calculativo.

Quando a saída do colaborador da organização é mais complicada, devido, por exemplo, ao facto do trabalho ser especializado, e quando o colaborador tem essa noção, o seu Comprometimento Calculativo é mais intenso.

### **2.3.1.2. Comprometimento e Satisfação no Trabalho com a Liderança**

Meyer & Allen (1991) revelaram que a satisfação com o trabalho e as relações entre os líderes e os seus subordinados representam antecedentes do Comprometimento Afetivo.

Spector (1997), afirma que existem dois principais tipos de fatores que causam a satisfação no trabalho, o ambiente de trabalho e os fatores associados ao mesmo (modo como o colaborador é tratado, tipo de tarefa que desempenha, interações com a equipa de trabalho, recompensas) e fatores individuais (personalidade do mesmo e experiências passadas).

Weiss *et al.* (1967), por sua vez, defendem que a liderança está dividida entre a qualidade das relações estabelecidas entre o superior hierárquico e os seus colaboradores, e as competências técnicas que o mesmo demonstra ter durante a sua tomada de decisões. O autor Locke (1976) vem, no mesmo contexto, revelar que a satisfação dos colaboradores com a liderança está diretamente associada a fatores como o estilo de liderança e a sua influência, as competências técnicas do líder, as competências de relações humanas assim como administrativas.

Locke (1976), frisa que a satisfação com o trabalho pode ser desencadeada pela conquista de valores que vão de encontro às necessidades do colaborador. O autor destaca ainda que ter colegas e superiores que permitam ao colaborador atingir os valores de trabalho que deseja, irá contribuir de forma significativa e positiva para a sua satisfação no trabalho, e para com o trabalho.

Meyer *et al.* (2002) concluíram, no seu estudo, que o apoio organizacional percebido pelos colaboradores, relativamente a tratá-los de forma justa e a oferecer-lhes um tipo de liderança forte, tem correlações significativas com o Comprometimento Afetivo.

Deste modo, podemos colocar a primeira hipótese:

**H1:** Os Resultados de Liderança influenciam o grau de Comprometimento Organizacional dos colaboradores.

### **2.3.2. Resultados de Liderança e Comportamentos de Cidadania Organizacional**

O mundo organizacional necessita, cada vez mais, de líderes eficazes que orientem as organizações onde estão inseridos em direção ao sucesso, a liderança tem o papel de renovar e revitalizar as organizações, impulsionando-as rumo à eficácia e à competitividade (Chiavenato, 2005).

Podsakoff *et al.* (2000), constata que os comportamentos de liderança e os vários tipos de liderança apresentam correlações bastante consistentes com os comportamentos de cidadania organizacional, ou seja, os líderes apresentam um importante papel na influência dos CCO dos seus colaboradores.

Lian & Tui (2012), concluem que o líder transformacional tende a utilizar inspiração, apoio e elogio para conseguir que os seus colaboradores pratiquem comportamentos de cidadania organizacional, por outro lado, o líder transaccional tende a utilizar estratégias que influenciem e enfatizem a troca de favores.

O líder tem um importante papel no desenvolvimento dos comportamentos de cidadania organizacional por parte dos seus colaboradores, uma vez que cabe ao líder desenvolver um conjunto de comportamentos para influenciar e motivar os subordinados a terem vontade de demonstrar os seus CCO (Organ *et al.*, 2006). Cabe também ao líder moldar o ambiente de trabalho, a estrutura das tarefas dos colaboradores, as condições onde executam o trabalho e as práticas existentes para proporcionar maiores oportunidades para a evolução da prática dos CCO.

Os autores Organ *et al.* (2006), realçam ainda que estes procedimentos por parte dos líderes são muito importantes, uma vez que até mesmo os colaboradores altamente motivados não conseguem demonstrar alguns CCO se não tiverem reunidas as características necessárias.

Em resumo, e neste contexto, Podsakoff *et al.* (1990), reforça que os líderes podem e devem criar novas estratégias e associá-las ao seu tipo de liderança, de forma a estimular o colocar em prática de comportamentos de cidadania organizacional, por parte dos seus subordinados.

#### **2.3.2.1. Comportamentos de Papel e Extra-Papel**

É um facto que a eficiência das organizações está diretamente dependente do desempenho e do comportamento dos seus colaboradores. Nos vários estudos realizados

sobre este tema foram identificados dois tipos de comportamento o intra-papel e o extra-papel.

Segundo Organ (1988), um comportamento pode ser considerado como intra-papel ou extra-papel, de acordo com a sua intensidade, não obstante isso, a função que cada indivíduo desempenha na organização vai determinar também distintas percepções acerca do seu conteúdo formal.

Os autores Van Dyne *et al.* (1995: 218), por sua vez, dividem os comportamentos em duas grandes categorias:

- Os Comportamentos de Papel, que os autores descrevem como comportamentos requeridos e/ou expectados, uma vez que integram o desempenho de determinado papel, e onde o seu incumprimento levará à adoção de medidas como a ausência de recompensas ou até mesmo o despedimento.

- Os Comportamentos Extra-Papel, que os autores afirmam ser comportamentos não requeridos ou que superam as expectativas de determinado papel, uma vez que não estão relacionados com as principais funções dos colaboradores. Os autores afirmam também que estes comportamentos extra-papel não beneficiam só os que os realizam, e que resultam da decisão do colaborador em querer realizá-los. Neste contexto, os autores identificam ainda que os Comportamentos de extra papel devem ser voluntários, e por isso não estão associados à função de modo formal nem a sua não ocorrência pode ser punida; são comportamentos de ação intencional e de natureza objetiva; e devem também acarretar uma influência positiva para a organização.

Neste contexto surgem os Comportamentos de Cidadania Organizacional.

É indiscutível a necessidade que as organizações têm de possuir trabalhadores disponíveis e cooperativos e que, sem terem a expectativa de serem recompensados pelo seu comportamento, que consigam adotar comportamentos que beneficiem o desempenho das atividades, de forma a que estas possam ir além das tarefas exigidas e definidas em contrato de trabalho ou pela descrição de funções (Shapira-Lishchinsky *et al.*, 2014).

Spector (1997), define os comportamentos de cidadania organizacional como aqueles que um colaborador pratica de modo a ajudar os colegas e a organização onde trabalha. Segundo o autor estes comportamentos podem resultar do facto do colaborador estar satisfeito com o seu trabalho e, por isso, faz, por vontade própria, mais do que lhe é exigido no mesmo.

Organ (1988) definiu cinco dimensões dos comportamentos de cidadania organizacional, o altruísmo, a virtude cívica, o desportivismo, a conscienciosidade, a cortesia e o desportivismo.

a) O altruísmo, o autor define como um comportamento discricionário, por parte dos colaboradores, para ajudar pessoas específicas quando estes têm dificuldades, com problemas ou tarefas organizacionalmente relevantes.

b) A virtude cívica, segundo o autor, consiste num comportamento de participação responsável na vida organizacional que ocorre quando os colaboradores se encontram inseridos na vida ativa da empresa e suportam a sua função administrativa.

c) O desportivismo, de acordo com Organ (1988), acontece quando os colaboradores evitam queixas perante os problemas, toleram circunstâncias incómodas e menos ideais, sem lamentos excessivos e têm atitudes positivas dentro da organização.

d) A cortesia, o autor define como um comportamento discricionário, por parte dos colaboradores, que ocorre quando o indivíduo tem consciência de como as suas ações podem afetar os outros e se comporta de forma a prevenir a ocorrência de problemas.

e) A conscienciosidade, ocorre quando o colaborador executa as suas atividades e tarefas de uma forma que ultrapassa os requisitos mínimos ou o habitualmente esperado pela organização, como assiduidade, cumprimento de regras e regulamentos, gestão de pausas e recursos (Organ, 1988).

Vários estudos destacam as consequências positivas dos CCO na performance do indivíduo, do grupo e da organização. Podsakoff *et al.* (2000) defende que a nível individual, os CCO permitem aumentar o desempenho dos membros. A nível do grupo de trabalho, possibilitam uma maior eficiência operacional e qualidade do trabalho prestado e a nível da organização, os CCO favorecem a flexibilidade e a eficiência organizacional (Podsakoff *et al.*, 2000; Spitzmuller *et al.*, 2008).

São diversos também os estudos que referem as características que despoletam os comportamentos de cidadania organizacional, como características diferenciadas dos colaboradores, das tarefas e dos líderes. Segundo Podsakoff *et al.* (2000), é possível organizar os antecedentes dos CCO em quatro categorias:

- Características individuais do colaborador, onde se realça, com relação positiva com os CCO, a satisfação no trabalho, o empenho organizacional significativo, a perceção de justiça e a perceção de apoio por parte do líder.

- Características da tarefa, onde o feedback, a satisfação intrínseca com a tarefa e a autonomia se relacionam de forma positiva com os CCO e a rotinização de uma forma negativa.

- Características da organização, onde é verificada uma relação positiva entre a coesão e a cooperação entre o grupo.

- Comportamentos de liderança, onde a liderança transformacional, a liderança transacional e a troca de líder-membro apresentam uma significativa associação com os CCO.

Podsakoff *et al.*, (2000) afirmam ainda que a confiança no líder representa um dos antecedentes dos CCO e enquadra-se na categoria das características individuais.

Deste modo, podemos colocar a segunda hipótese:

**H2:** Os Resultados de Liderança influenciam os Comportamentos de Cidadania Organizacional.

### **2.3.3. Resultados de Liderança e Inteligência Emocional**

Goleman (1998) defende que os líderes mais eficazes têm todos um ponto crucial em comum, todos apresentam um nível de inteligência emocional elevado. O mesmo autor, Goleman *et al.*, (2002), afirma que a capacidade do líder para lidar com os seus próprios estados de emoções e com os estados de emoções dos outros constitui um fator determinante para os resultados organizacionais.

Líderes emocionalmente inteligentes estão conscientes de que diferentes situações de liderança exigem diferentes combinações de competências emocionais e tendem a ser mais eficazes no alcance dos objetivos do grupo e/ou organização, assim como incrementam o desempenho, a satisfação e a realização pessoal dos colaboradores (Cunha *et al.*, 2007; Cunha *et al.*, 2010).

Goleman *et al.* (2002), realçam a importância da componente emocional nos líderes e referem que os mesmos podem até fazer tudo corretamente em várias vertentes, no entanto, ao falharem no encaminhamento das emoções na direção correta, todas as vertentes em que trabalharem não funcionarão tão bem quanto o previsto.

De acordo com Cunha & Rego (2005), líderes emocionalmente inteligentes possuem maiores capacidades para gerirem as suas próprias emoções, para evitarem conflitos no ambiente organizacional, para adaptarem as suas formas de comunicação às circunstâncias, para atuarem tendo em conta as oportunidades, para mostrarem a sua

visão, para utilizarem um discurso que sensibilize os seus seguidores e para serem mais empáticos.

Cunha *et al.*, (2010) salientam que a emoção torna o pensamento mais inteligente e que a inteligência, por sua vez, permite pensar e usar as emoções de uma forma mais apurada. Também Goleman *et al.*, (2002), vêm, numa mesma perspectiva, defender que o sucesso do modo de liderança só ocorre quando se agrupa o pensamento e o sentimento.

### **2.3.3.1. Liderança Transacional e Liderança Transformacional**

Em termos de Liderança, o autor Bass (1985) distingue dois tipos, a Liderança Transacional e a Liderança Transformacional. No entanto, o autor defende que estes dois tipos de liderança, apesar de serem diferentes, podem ser utilizados de forma a se complementarem.

Segundo Bass (1985) a Liderança Transacional resume-se à atribuição de recompensas, por parte dos líderes, aos seus seguidores em troca da realização das tarefas. Este tipo de liderança é baseado numa relação de troca, em que os colaboradores aceitam e obedecem ao líder, em troca de recompensas ou de modo a evitar uma ação disciplinar (Bass, 1985). O papel do líder é identificar os papéis e as tarefas dos seus colaboradores de forma a fazê-los sentirem-se confiantes e, deste modo, a aplicarem o seu esforço na consecução dos seus objetivos. De acordo com Bass (1985), a Liderança Transacional é constituída pelos elementos seguintes:

- a) Recompensa Contingente, em que o colaborador tem conhecimento do que tem de fazer para receber recompensas.
- b) Gestão por Exceção Ativa, em que o líder decide adotar ações de correção e de monitorização do desempenho dos seus colaboradores.
- c) Gestão por Exceção Passiva, em que o líder decide por em prática medidas de correção, quando ocorrem problemas.
- d) Liderança *Laissez-Faire* ou Não-Liderança, em que o líder é liberal e pouco influencia os seus colaboradores.

Por outro lado, e segundo Rego (1998) a Liderança Transformacional é a liderança “(...) exercida por líderes que introduzem mudanças na sociedade e nas organizações, deixando marcas indeléveis” (Rego, 1998: 392).

Bass (1985), defende que a Liderança Transformacional diz respeito ao efeito que os líderes têm sobre os seguidores, e que, neste tipo de liderança, o líder explica a importância de desenvolver resultados de forma a alcançar os objetivos da organização. Quando se aplica a Liderança Transformacional, os colaboradores tendem a sentir uma

admiração pelo seu líder, e deste modo, tendem também a sentir-se mais motivados na consecução dos objetivos.

Neste contexto, Rego (1998), afirma que os líderes transformacionais inspiram os seus seguidores, implementam grandes mudanças nas atitudes dos membros da organização, e conseguem que os colaboradores demonstrem o compromisso e empatia necessários para atingir os objetivos. Para este autor existem quatro componentes que integram a Liderança Transformacional:

- a) Componente Carismática – a componente carismática do líder, que pratique um tipo de liderança transformacional, é de natureza socioafetiva e inspira os colaboradores a desenvolverem sentimentos de lealdade e devoção para com o mesmo.
- b) Componente Inspiracional – o líder consegue desencadear o entusiasmo dos colaboradores na realização dos objetivos de equipa/grupo.
- c) Consideração pelos Colaboradores – o líder fomenta a equipa e promove importantes valores organizacionais como o respeito e a confiança.
- d) Estimulação Intelectual – verifica-se um esforço por parte do líder por conduzir os seus colaboradores, de forma a que estes consigam ultrapassar o curto prazo e desenvolver as suas capacidades estratégicas.

Segundo Cunha *et al.* (2007), é importante que os colaboradores de uma organização sintam que existe justiça e que se sintam satisfeitos com os seus superiores. Quando esta situação se verifica e o colaborador confia e acredita no seu líder, bem como na estrutura da organização, irá ser mais empenhado e inovador, assim como trabalhará para atingir os objetivos propostos. Neste contexto, apenas fatores como o término de contratos, a injustiça, os despedimentos influenciarão de forma negativa os colaboradores.

Deste modo, Cunha *et al.* (2007) afirma que a Liderança Transformacional tem como objetivo diminuir este tipo de conflito. Neste tipo de liderança e, segundo o autor, os líderes incentivam os seus colaboradores a terem como preocupação central a organização, para se obterem bons resultados, e só depois os interesses dos próprios colaboradores.

Bass (1985) considera que a Liderança Transacional se observa mais nas sociedades bem organizadas, enquanto que a Liderança Transformacional ajuda a refletir sobre os valores sociais e aparece em alturas de mudança e ansiedade.

Khan *et al.* (2011) por sua vez, afirmam que a liderança transformacional se correlaciona mais com a satisfação e com o esforço extra, e que, por outro lado, a liderança transacional se correlaciona apenas com a satisfação.

Dada a importância da Inteligência Emocional no seio organizacional, é importante destacar algumas das suas abordagens.

Para Goleman (2007: 58) a Inteligência Emocional consiste na “(...) capacidade de criar motivações para si próprio e de persistir num objetivo apesar dos percalços; de controlar impulsos e saber aguardar pela satisfação dos seus desejos; de se manter em bom estado de espírito e de impedir que a ansiedade interfira na capacidade de raciocinar; de ser empático e autoconfiante.”

Segundo Goleman *et al.* (2002: 10), a Inteligência Emocional é no fundo “(...) ser inteligente sobre as emoções.”

Em 1995, Goleman definiu um modelo misto de Inteligência Emocional que incluía aptidões não cognitivas e traços de personalidade. Para este autor as competências emocionais não são inatas ao indivíduo e passam por um processo de aprendizagem e de desenvolvimento. A pessoa nasce com um potencial que determina até onde essas aptidões podem ser adquiridas, no entanto, as tendências biológicas para agir irão ser moldadas pela cultura e pelas experiências de vida (Goleman, 1997).

Mais tarde, Goleman, em 1998, apresentou um modelo de inteligência emocional constituído por 25 competências, estas, por sua vez, divididas em competências pessoais e sociais. Estas últimas estavam distribuídas em cinco dimensões: autoconsciência; autorregulação; motivação; empatia e aptidões sociais (Goleman, 1998).

No seguimento e, segundo Goleman (2001: 337), a IE resume-se também à capacidade do indivíduo de identificar os seus próprios sentimentos e os dos outros, de se conseguir motivar a si mesmo e de gerir bem as emoções dentro de si próprio, assim como nos seus relacionamentos. Neste contexto, Goleman (1997) destaca ainda que os indivíduos com maiores competências emocionais têm maior probabilidade de terem sucesso na vida pessoal e profissional.

O autor Singh (2006), por sua vez, vem destacar que a Inteligência Emocional se resume à competência do indivíduo para controlar a expressão das suas emoções e para regular a sua capacidade de empatia, assim como à sua capacidade para dar resposta às várias exigências que são desencadeadas pelo ambiente.

Mayer & Salovey (1997) dividiram o tema da Inteligência Emocional em quatro grupos de aptidões.

- a) A primeira aptidão consiste na Percepção das Emoções, na capacidade do indivíduo para perceber e avaliar as suas emoções e as dos outros, na capacidade de expressar e identificar emoções através de expressões faciais, atitudes corporais e sentimento.
- b) O Uso das Emoções representa a segunda aptidão definida pelos autores, e consiste na capacidade do colaborador de gerar sentimentos que lhe facilita e possibilita a compreensão de si mesmo e das outras pessoas. Esta aptidão está relacionada com situações do quotidiano do colaborador.
- c) O Entendimento, Racionalização e Atitude Assertiva após o experienciar das Emoções representam a terceira aptidão e estão relacionados com os sentimentos de medo, felicidade, raiva.
- d) Por último, a Administração Correta das Emoções, que envolve a capacidade do colaborador de controlar as suas próprias emoções, assim como as dos outros. Esta capacidade ajuda na diminuição do conflito, pois um colaborador com esta aptidão racionaliza quais são as reações inadequadas perante determinadas situações.

Spector (1997), defende a ideia de que a afetividade negativa, ou seja, a propensão de uma pessoa para experienciar emoções negativas, está relacionada com a satisfação no trabalho, uma vez que a pessoa em questão terá tendência para perceber de forma mais negativa as situações no trabalho do que de forma positiva.

A Inteligência Emocional permite às pessoas a capacidade de controlarem melhor os seus sentimentos, o que vai afetar diretamente a sua qualidade de vida e o ambiente no trabalho, de uma forma positiva. Pessoas emocionalmente inteligentes relacionam-se com mais facilidade, reduzem conflitos desnecessários e, principalmente, focam-se nos objetivos da organização. Weisinger (2001), defende que a Inteligência Emocional no contexto organizacional tem como objetivo a redução do *stress*, aumentando a satisfação, a eficiência e a competitividade na organização, através das pessoas que dela fazem parte.

Deste modo, podemos colocar a terceira hipótese:

**H3:** Os Resultados de Liderança influenciam o grau de Inteligência Emocional dos colaboradores.

### **2.3.4. O Papel Moderador do Stress**

O *stress* é, atualmente, um fenómeno comum, familiar e presente de modo transversal na maioria dos indivíduos (Martins, 2000).

Segundo o autor Selye (1974), o conceito de *stress* consiste numa resposta não específica do corpo a qualquer exigência, e *stressor* consiste no que desencadeia ou produz o stress.

Laranjeira (2009), defende que o *stress* pode ser observado, consoante a perspetiva, como:

- a) Estímulo, a força externa ao indivíduo;
- b) Resposta, as reações fisiológicas ou psicológicas do indivíduo na presença de estímulos *stressores*;
- c) Perceção, o produto da compreensão e cognições do indivíduo;
- d) Inadaptação, que se encontra entre as exigências da situação e as estratégias que o indivíduo pretende utilizar para encarar essas exigências.

Neste contexto, Muniz *et al.* (2007), vêm afirmar que, apesar de serem conhecidos as várias dimensões negativas do *stress*, este conceito é em parte fundamental uma vez que pode ser vantajoso à organização na medida em que proporciona um melhor desempenho das funções orgânicas e psíquicas, tais como o crescimento e a criatividade.

#### **2.3.4.1. Stress Organizacional**

O *stress* organizacional tem sido alvo de vários estudos devido aos seus elevados custos e resultados a nível organizacional e individual, que provocam perdas de produtividade para a organização (Cooper *et al.*, 2001).

French (1983), defende que o *stress* organizacional é o *stress* que resulta da reação do indivíduo a alguma situação que o atinge, de forma significativa, no seu ambiente de trabalho.

O autor Lazarus (1966), defende que o *stress* ocorre o colaborador entende as exigências como excessivas ou como exigências que parecem exceder as suas capacidades de adaptação.

Sousa *et al.* (2009) vêm, nesta perspetiva, afirmar que quando os indivíduos percecionam o ambiente de trabalho como ameaçador, irá desencadear-se um impedimento para que o indivíduo consiga realizar-se profissionalmente e pessoalmente.

Os autores Maslach & Leiter (1999) afirmam que “as condições ambientais, a falta de equidade e de recompensa são também apontados como elementos de desequilíbrio entre o indivíduo e seu trabalho” (Maslach & Leiter, 1999: 55). Lazarus (1966), refere também, que o *stress* organizacional ocorre normalmente quando os colaboradores sentem que os seus recursos pessoais são escassos para lidar com as exigências do seu trabalho.

O *stress* no trabalho influencia a satisfação com o trabalho, na medida em que pode requerer uma resposta adaptativa da parte do colaborador, como ter um prazo apertado para executar uma tarefa, e pode até causar ansiedade ou sintomas físicos, como uma dor de cabeça (Spector, 1997).

Segundo Hespanhol (2005), o *stress* organizacional não deve ser separado do *stress* que é desencadeado por acontecimentos do dia-a-dia do indivíduo, como os conflitos familiares, sociais, conflitos de papéis.

O *stress* organizacional, de acordo com Couto (1987), interfere na qualidade de vida do indivíduo e altera o modo como esse indivíduo irá interagir nas diversas áreas da sua vida.

### **Eustress e Distress**

Segundo Selye (1974), o *stress* manifesta-se de duas formas: o *distress*, ou *stress* de derrota, que constitui um *stress* desagradável que origina efeitos negativos; e o *eustress*, considerado o *stress* agradável que desencadeia efeitos positivos.

Marras & Veloso (2012), defendem que, enquanto processo, a diferença entre *eustress* e o *distress* é “(...) a associação entre o *stress* e eventos de natureza positiva ou de natureza negativa, respetivamente” (Marras & Veloso, 2012: 18).

O *eustress* verifica-se quando as situações contribuem para a realização do indivíduo, é considerado um *stress* positivo, uma vez que permite inspirar e encorajar um indivíduo em relação a algum objetivo, nesta perspetiva, o *stress* pode ser visto como uma fonte de energia, capaz de desencadear entusiasmo e produtividade. O *distress*, por sua vez, ocorre quando as situações a que o indivíduo está sujeito têm uma elevada carga negativa, tornando-se desgastantes e pouco produtivas para a pessoa em questão. Podemos associar o *eustress* como o *stress* da realização, e o *distress* como o *stress* associado a sentimentos de insegurança e de inadequação (Marras & Veloso, 2012).

### **Efeitos/Consequências do *Stress* Organizacional**

O modo como se lida com o *stress*, se for inadequado, terá efeitos potencialmente negativos e pode-se repercutir a nível físico, psicológico e/ou comportamental (Cooper *et al.*, 2001).

Hespanhol (2005), afirma que a nível físico é possível que ocorram uma variedade de sintomas, tais como dores de cabeça, dores nos músculos, náuseas, falta de ar, palpitações cardíacas e aumento da tensão arterial.

No que diz respeito aos sintomas psicológicos Cooper (2001), refere que as variáveis que mais se verificam são a insatisfação profissional e a pressão que o trabalho acarreta.

A nível comportamental, Hespanhol (2005) afirma que podem verificar-se fadiga, indecisão, perda da eficiência no trabalho, falar rapidamente, andar sempre apressado, dificuldade em relaxar, entre outros.

Cunha *et al.* (2007) defendem que, apesar do conceito de *stress* organizacional ser normalmente associado apenas a consequências negativas, se torna indispensável um determinado nível de *stress* para a motivação, para o crescimento e para o desenvolvimento individual do indivíduo.

#### **2.3.4.2. Fases do *Stress* Organizacional**

O autor Selye, em (1965), desenvolveu a Síndrome de Adaptação Geral (SAG), que afirma ser constituída por alterações inespecíficas que são produzidas pelo sistema biológico (Ferreira & De Martino, 2009), e composta por três fases: fase de alarme, fase de resistência e fase de exaustão.

a) Fase de Alarme, é considerada a fase mais aguda da manifestação do *stress* e ocorre quando há libertação de adrenalina. O indivíduo apresenta uma reação de fuga ou de luta, perante uma situação que ele percebe como de perigo, procurando atingir o restabelecimento do seu equilíbrio (Sousa *et al.*, 2009).

Ferreira & De Martino (2009), afirmam que esta fase é referente ao momento inicial, em que o organismo identifica o *stressor* e mobiliza uma resposta orgânica rápida para enfrentar a situação;

b) Fase de Resistência, nesta fase, o indivíduo esforça-se ao máximo para manter a sua resposta perante a situação, o que pode conduzir ao seu desgaste. Na fase de resistência, ocorre o aumento de resistência do organismo, esteja o fator de *stress* presente ou não, seguindo-se a adaptação do organismo, a respiração, os

batimentos cardíacos e a pressão arterial que voltam à normalidade (Ferreira & De Martino, 2009);

- c) Fase de Exaustão, ocorre quando o indivíduo não consegue reagir mais à situação que está a provocar o *stress*. Neste caso o organismo não é capaz de eliminar ou adaptar-se adequadamente ao fator desencadeante do *stress* (Ferreira & De Martino, 2009).

#### **2.3.4.3. Fatores do *Stress* Organizacional**

De acordo com Machado *et al.* (2012), um acontecimento é observado como um fator de *stress* quando ocorre por intermédio de dois processos mediadores entre o indivíduo e o ambiente, onde o indivíduo avalia a situação e percebe que é ameaçadora.

Os fatores de *stress* são de diversos tipos e podem estar relacionados com o ambiente de trabalho, por isso, o *stress* representa um importante indicador do nível de tensão que se vive de modo individual numa organização e serve de medida para a qualidade de vida dos colaboradores (Sousa *et al.*, 2009).

Cooper (1986), através do seu modelo de *stress* organizacional, defendeu que existem seis principais fontes de pressão ou *stress* no trabalho:

- a) Fontes intrínsecas ao trabalho, como as condições de trabalho, longas horas de trabalho, viagens, novas tecnologias e sobrecarga de trabalho;
- b) O papel na organização, que engloba a ambiguidade de papel, o conflito de papéis e responsabilidade atribuída;
- c) As relações interpessoais no local de trabalho, sejam relações com superiores, relações com subordinados ou relações com colegas;
- d) O desenvolvimento da carreira, que influencia a segurança no emprego e avaliação do rendimento profissional;
- e) O clima e estrutura organizacionais, em que o grau de participação na tomada de decisões e o sentido de pertença à organização possuem um significativo peso;
- f) A interface casa-trabalho.

Cooper (1986) destaca ainda que os sintomas de *stress* se manifestam não só a nível individual como a nível organizacional. A nível individual verificam-se situações como crescente irritabilidade ou aumento da pressão sanguínea, enquanto a nível organizacional se verificam situações como diminuição da motivação, diminuição da produtividade, elevado absentismo, entre outros.

Também Harvey *et al.* (2006) e Santos *et al.* (2008), vêm, na mesma medida, defender que os fatores de *stress* são tipicamente relacionados com o tipo de trabalho propriamente dito, com o papel do trabalhador na organização, com a existência ou não de oportunidades de desenvolvimento da carreira, com a relação entre trabalho e família, ou, ainda, com a estrutura e/ou política organizacional.

Fiorelli (2001), por sua vez, afirma que as causas do *stress* no trabalho podem ser de diversos tipos e que se dividem em quatro fatores distintos, mas que se relacionam entre eles:

a) Fatores relacionados com as tarefas, que incluem competência técnica e carga psicológica relativas ao trabalho;

b) Fatores relacionados com as normas das organizações, ou seja, políticas, regulamentos, diretrizes que existem na organização;

c) Fatores relacionados com os processos de trabalho, isto é, modo como o trabalho é desenvolvido e se são disponibilizadas as informações necessárias à execução das atividades;

d) Fatores relacionados com as relações interpessoais, que representam um dos principais motivos de *stress* nas organizações, quando se verifica a ocorrência de conflitos entre os indivíduos no ambiente de trabalho. Fiorelli (2001), realça ainda que a falta de capacidade dos supervisores e líderes para orientar, explicar e conduzir atividades representa também uma causa de *stress*.

Robbins (2002), vem de encontro ao referido pelo autor Fiorelli e, destaca que o tipo de liderança influencia de forma direta a cultura da organização. O autor refere ainda que a liderança tem um papel de extrema importância no ambiente organizacional e, deste modo, na manutenção ou não, da saúde, bem-estar e na diminuição do *stress* nos colaboradores.

Deste modo, podemos colocar a quarta hipótese:

**H4:** O *Stress* Organizacional modera as relações identificadas nas hipóteses anteriores.

### 2.3.5. Modelo Conceptual e Hipóteses

Este estudo analisa qual o tipo de impacto que o modo de liderança tem nas três variáveis dependentes, abaixo descritas, tendo como variável moderadora o *stress* organizacional.

O presente modelo tem como objetivo avaliar a relação dos resultados de liderança, que constituem a variável independente, com as variáveis comprometimento organizacional, comportamentos de cidadania organizacional e inteligência emocional dos subordinados; e avaliar as implicações do *stress* organizacional, como elemento moderador, na relação dos resultados de liderança com as restantes variáveis dependentes.

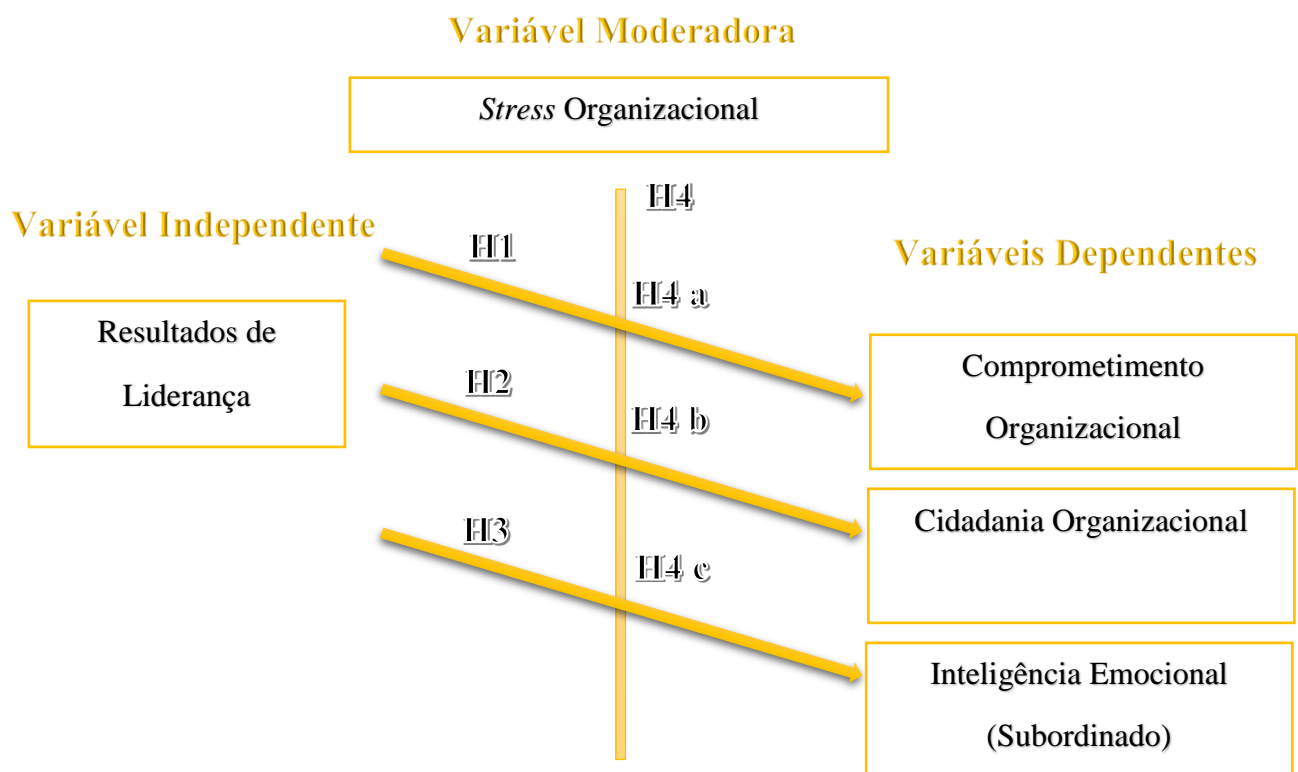


Figura 1 – Modelo Conceptual e Hipóteses

Fonte: Elaboração Própria

Este modelo conceptual é, como se pode constatar na figura acima, constituído por um conjunto de hipóteses e respetivos objetivos:

**H1:** Os resultados de liderança influenciam o grau de comprometimento organizacional dos colaboradores.

**Objetivo Específico:** Saber se os resultados de liderança influenciam o grau de comprometimento organizacional dos colaboradores.

**H2:** Os resultados de liderança influenciam os comportamentos de cidadania organizacional.

**Objetivo Específico:** Saber se os resultados de liderança influenciam os comportamentos de cidadania organizacional.

**H3:** Os resultados de liderança influenciam o grau de inteligência emocional dos colaboradores.

**Objetivo Específico:** Saber se os resultados de liderança influenciam o grau de inteligência emocional dos colaboradores.

**H4:** O *stress* organizacional modera as relações identificadas nas hipóteses anteriores.

**Objetivo Específico:** Saber se o *stress* organizacional modera as relações identificadas nas hipóteses anteriores.

**H4a:** O *stress* organizacional afeta a relação entre os resultados de liderança e o comprometimento organizacional.

**Objetivo Específico:** Saber se o *stress* organizacional afeta a relação entre os resultados de liderança e o comprometimento organizacional.

**H4b:** O *stress* organizacional afeta a relação entre os resultados de liderança e a cidadania organizacional.

**Objetivo Específico:** Saber se o *stress* organizacional afeta a relação entre os resultados de liderança e a cidadania organizacional.

**H4c:** Saber se o *stress* organizacional afeta a relação entre os resultados de liderança e a inteligência emocional do subordinado.

**Objetivo Específico:** Saber se o *stress* organizacional afeta a relação entre os resultados de liderança e a inteligência emocional do subordinado.

### 3. METODOLOGIA

#### 3.1. Procedimentos e Delineamento da Investigação

Nesta fase da dissertação, em termos de metodologia a utilizar, foi realizado um estudo através de questionário. Deste modo, foi inicialmente realizada uma revisão de literatura, de forma a serem identificadas as escalas pré-existentes, nas quais a construção do questionário foi baseada. A recolha de dados decorreu entre os meses de Setembro e Novembro de 2016.

Após a realização do questionário, foi feito um pré-teste do mesmo a um conjunto de 2 a 3 pessoas, que fazem parte de diferentes organizações, com a finalidade de identificar se os itens seriam compreendidos, se existia algum tipo de falhas e se o tempo de preenchimento seria aceitável. Por fim, foi alterado de acordo com o que se obteve na fase do pré-teste e foi então aplicado, utilizando o *Google Docs*, a um universo de 100 pessoas de diversas organizações, de modo a conseguir apurar se de facto existem consequências dos resultados de liderança nas variáveis dependentes e se o *stress* organizacional é uma variável que interfere na relação dos mesmos, assim como se pretende apurar de que forma é que este interfere nessas mesmas relações.

Assim que se obtiverem os resultados dos questionários, os mesmos foram tratados através do programa *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS).

#### 3.2. Definição da Amostra e População

A população em causa, neste estudo, é a população ativa em Portugal.

Segundo os dados do INE, a população ativa é definida como um conjunto de indivíduos com idade mínima de 15 anos que, no período de referência, constituíam a mão-de-obra disponível para a produção de bens e serviços que entram no circuito económico (empregados e desempregados).

De acordo com a informação fornecida pelo PORDATA e pelo INE, em 2015, existiam, em Portugal, 5.195,2 indivíduos ativos, sendo 2.657,3 do sexo masculino e 2.537,8 do sexo feminino, conforme se verifica na tabela abaixo.

Ano	Sexo		
	Total	Masculino	Feminino
2015	5.195,2	2.657,3	2.537,8

Tabela 1 - População Ativa em Portugal, por Género

Fonte: Adaptada de PORDATA, 2016

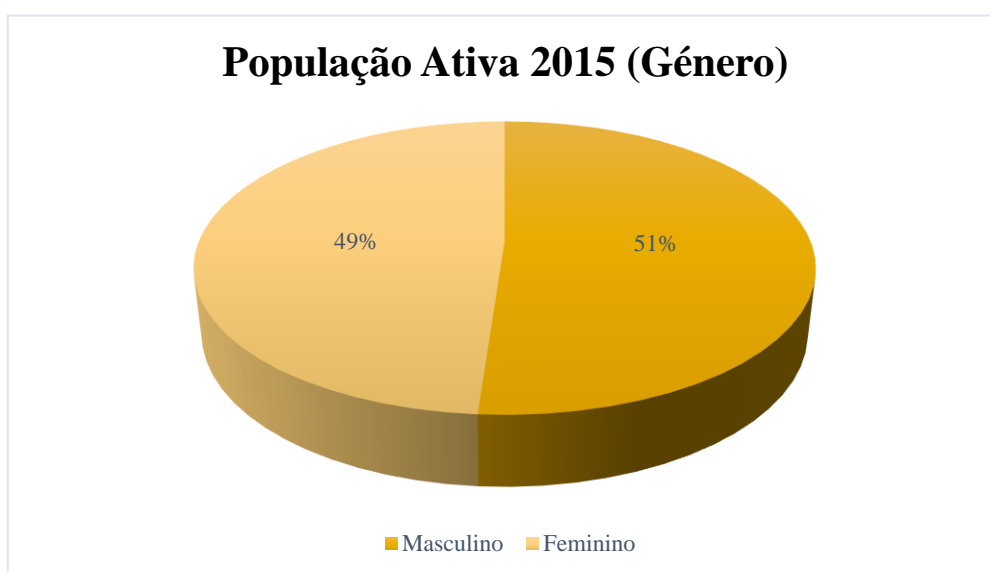


Figura 2 - Percentagem População Ativa em Portugal por Género, 2015

Fonte: Elaboração Própria

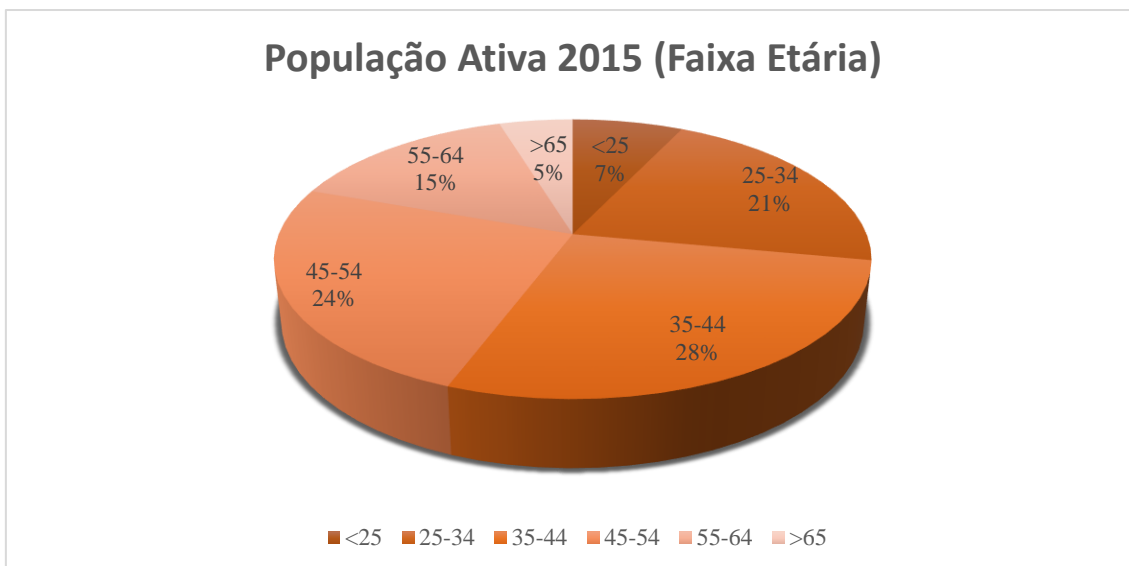
O PORDATA e o INE fornecem também informação sobre a faixa etária da população ativa em Portugal. Conforme os dados da tabela e do gráfico abaixo apresentados, em 2015, 7% da população ativa tinha menos de 25 anos, 21% tinham idades compreendidas entre 25 e 34 anos, a maioria desta população (28%) encontram-se entre os 35 e os 44 anos de idade, 24% dos ativos possuem idades entre os 45 e os 54 anos, 15% estão compreendidos entre os 55 e os 64 anos de idade e, por fim, 5% da população ativa tem mais de 65 anos.

#### Grupo Etário

Anos	Total	<25	25-34	35-44	45-54	55-64	65+
2015	5.195,2	369,5	1.083,6	1.443,3	1.284,3	768,7	245,8

Tabela 2 - População Ativa em Portugal, por Idade

Fonte: Adaptada de PORDATA, 2016



*Figura 3 - População Ativa em Portugal por Idade, 2015*

Fonte: Elaboração Própria

Para o presente estudo utilizou-se uma amostra constituída por 100 colaboradores diversificados e de várias empresas do sector secundário e terciário.

Devido às próprias características da metodologia do estudo, a amostra é de conveniência, uma vez que foi pedido a um conjunto de colaboradores de diversas empresas que respondessem a um questionário.

Neste contexto, a amostra da dissertação é constituída por 100 indivíduos.

Ao estabelecer quais os critérios de inclusão dos participantes na amostra, foi estipulado que os mesmos tinham de possuir um contrato de trabalho com uma organização, assim como uma antiguidade igual ou superior a seis meses nessa mesma empresa.

Dos 100 questionários recolhidos, obtiveram-se respostas a todas as questões.

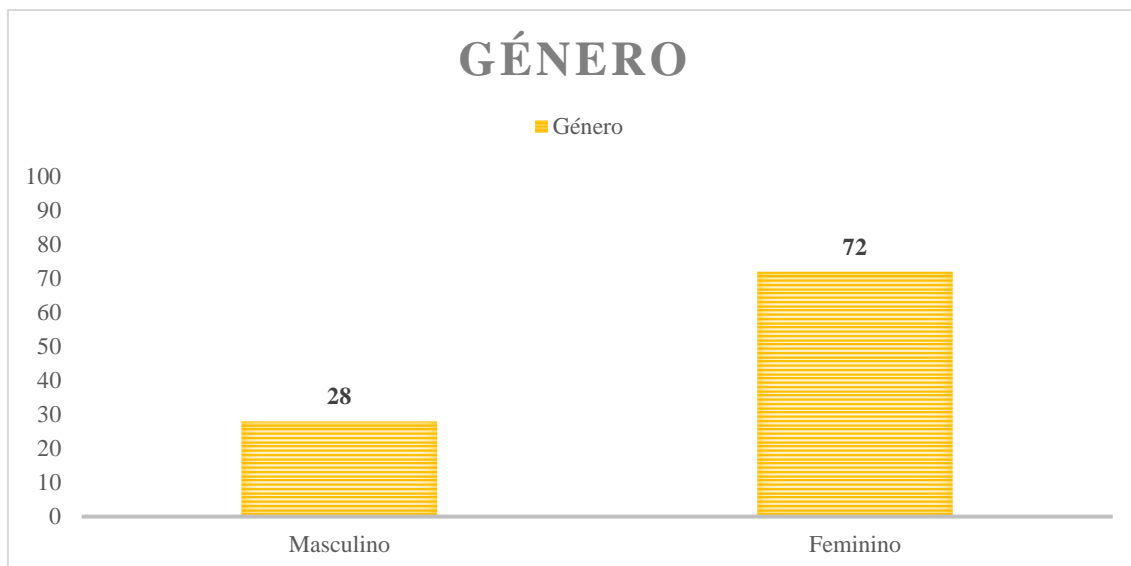


Figura 4 - Caracterização da Amostra por Género

Fonte: Elaboração Própria

No que concerne à distribuição por sexos, conforme se observa na figura acima, está relativamente pouco equilibrada, uma vez que a amostra é constituída apenas por 28 elementos do sexo masculino e por 72 elementos do sexo feminino.

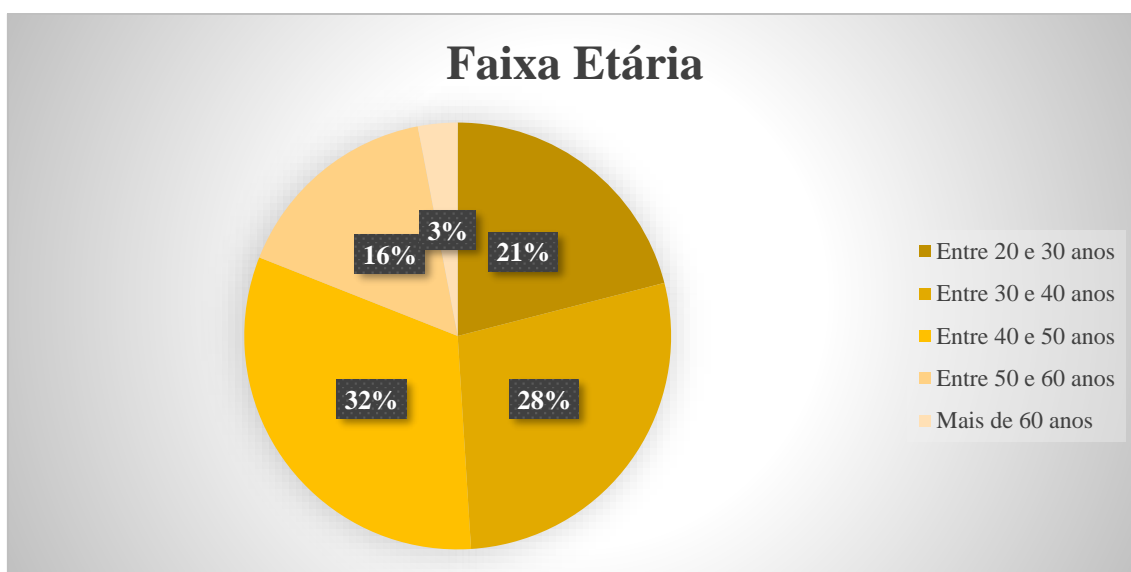


Figura 5 - Caracterização da Amostra por Faixa Etária

Fonte: Elaboração Própria

Relativamente à faixa etária da amostra, houve uma forte adesão do grupo etário com idades compreendidas entre os 40 e os 50 anos (32%), sendo a amostra maioritariamente constituída por este intervalo de idades, seguindo-se as idades compreendidas entre os 30 e os 40 anos (28%). Os grupos etários seguintes são os compreendidos entre os 20 e os 30 anos, que apresentam uma percentagem de 21% da

amostra, seguido da faixa etária dos 50 aos 60 anos com uma percentagem de 16% e, por fim, a faixa etária de mais de 60 anos, com a menor percentagem, no valor de 3%.

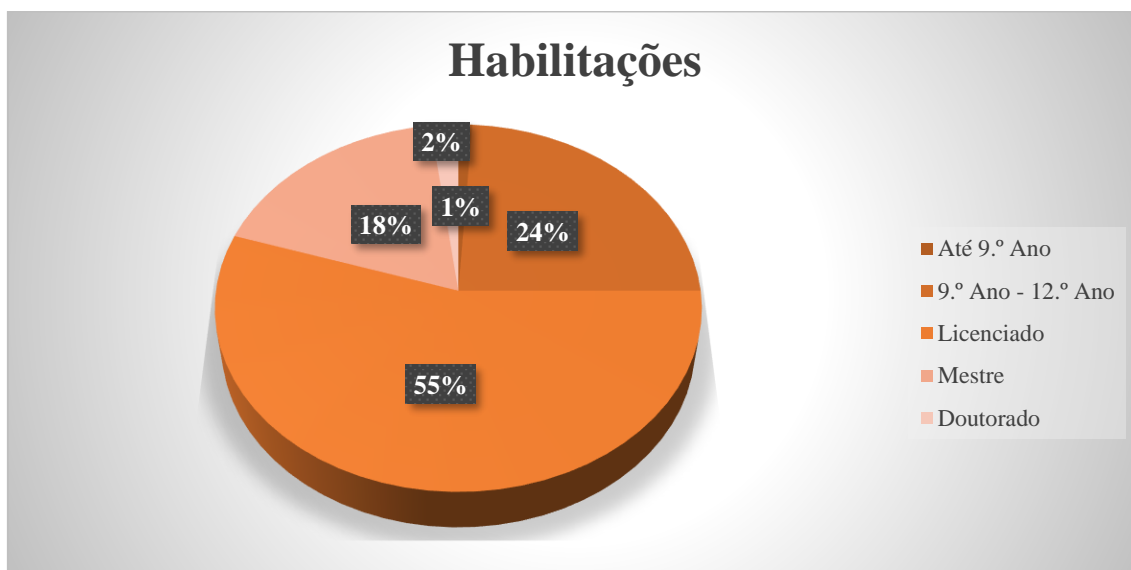


Figura 6 - Caracterização da Amostra por Habilitações

Fonte: Elaboração Própria

No que diz respeito às habilitações da população que constitui a amostra, esta é constituída maioritariamente por colaboradores com licenciatura (55 indivíduos, que equivale a 55% da amostra), seguindo-se os elementos com habilitações entre o 9.º Ano e o 12.º Ano (24 indivíduos, 24% da amostra), logo de seguida os elementos que possuem mestrado (18 indivíduos, 18% da amostra), 2% da amostra, logo 2 indivíduos, possuem doutoramento e, por último, 1% da amostra possui habilitações até ao 9.º Ano de escolaridade.

### 3.3. Medidas e Instrumentos de Recolha de Dados e Variáveis

No que concerne aos procedimentos, foram selecionadas as escalas mais adequadas ao estudo e procedeu-se à sua retroversão para a validação do instrumento. Para o estudo de cada uma das variáveis que fazem parte desta dissertação, foi definido, respetivamente, um conjunto de escalas específicas que foram utilizadas como base do questionário presente em anexo.

As escalas são compostas por vários itens e os mesmos são dispostos numa escala de Likert de 5 pontos (1 – “Discordo totalmente”; 2 – “Discordo”; 3 – “Não discordo, nem concordo”; 4 – “Concordo”; e 5 – “Concordo plenamente”).

Quanto ao processo de seleção das organizações estudadas, os principais critérios utilizados centraram-se na diversidade de contextos, no que diz respeito ao tipo de organização, ao número de trabalhadores e ao tipo de função.

### **3.3.1. Inteligência Emocional**

Relativamente à Inteligência Emocional, esta variável foi medida com base na escala desenvolvida por Rego & Fernandes (2005), que permite avaliar 6 dimensões da Inteligência Emocional, como a compreensão das próprias emoções; o autocontrolo perante as críticas; autoencorajamento, ou uso das emoções; o autocontrolo emocional; a empatia e, a compreensão das emoções dos outros.

A escala de Rego & Fernandes (2005) está devidamente validada e é constituída por 23 itens, numa escala de 1 a 5. Os autores afirmam que o modelo demonstra consistência interna bastante satisfatória, e que diversas dimensões se correlacionam significativamente entre si. Rego & Fernandes (2005) realçam ainda que o conteúdo da escala versa também sobre as quatro dimensões presentes no modelo de competências de Mayer e Salovey. Desta forma, e sendo esta escala apropriada para o estudo em causa, foi utilizada nesta dissertação.

### **3.3.2. Comportamentos de Cidadania Organizacional**

Para a medição dos Comportamentos de Cidadania Organizacional utilizou-se a escala elaborada por Podsakoff, *et al.* (1990), no entanto, foi também utilizada uma versão traduzida, no estudo de Werbel, *et al.* (2011).

Após procederem à análise fatorial, os autores destacaram três extensões, o comportamento altruísta, o comportamento cívico e o comportamento cínico, que estão distribuídas em 25 itens. No que diz respeito ao comportamento cínico, os autores destacam que a ausência deste comportamento é também considerada um comportamento de cidadania organizacional.

### **3.3.3. Stress Organizacional**

A variável *Stress Organizacional* foi medida através da utilização da escala proposta por Paschoal & Tamayo, (2004). Os autores elaboraram os itens da Escala de *Stress no Trabalho* a partir da análise de literatura sobre fatores de *stress* organizacionais e basearam-se nos fatores de *stress* abordados por Swan, Moraes, & Cooper (1993) e no instrumento de Rizzo, House e Lirtzman (1970) sobre conflito e ambiguidade de papéis. Neste contexto, cada item desta escala aborda tanto um fator de *stress* como uma reação ao mesmo.

A escala inicial realizada por estes autores era constituída por 31 itens, no entanto, e após a realização de um estudo, Paschoal & Tamayo, (2004) eliminaram 8 dos itens,

uma vez que apresentavam uma carga fatorial inferior ao valor estipulado para serem aceites na escala. Mais tarde, considerando a utilidade prática da escala, Paschoal & Tamayo, (2004) propuseram uma versão mais reduzida, rápida e económica, composta apenas por 13 itens, representantes dos principais fatores de *stress* organizacional e reações psicológicas gerais, tendo a mesma sido validada pelos autores.

Os itens foram desenvolvidos de forma que pudessem ser aplicados a ambientes organizacionais diversos e a vários tipos de funções, o que se adapta perfeitamente ao estudo em causa.

#### **3.3.4. Resultados de Liderança**

Os Resultados de Liderança foram medidos através da escala criada por Arnold *et al.*, (2000), para medir o poder do comportamento do líder. Os autores, com base em três estudos realizados, classificaram os comportamentos dos líderes em 8 categorias de comportamentos de liderança, assim como criaram o questionário, que chamaram de *Empowering Leadership Questionnaire* (ELQ), construído para medir cada uma dessas categorias.

Os resultados dos seus estudos e, o questionário desenvolvido, indicaram que 5 fatores descreviam adequadamente os dados (Liderança pelo Exemplo; Tomada de Decisões Participativa; *Coaching*; Informação e Preocupação/Interação com a Equipa). No último estudo, os autores Arnold *et al.* (2000) validaram a escala e a análise fatorial confirmou o modelo de cinco fatores. Por ser considerado adequada ao estudo em questão, foi este o modelo utilizado para medir esta variável.

#### **3.3.5. Comprometimento Organizacional**

A escala inicial destinada ao estudo do comprometimento organizacional neste projeto foi desenvolvida a partir dos trabalhos de Cook & Wall, (1980). Estes autores basearam o seu estudo no trabalho desenvolvido por Warr *et al.* (1979), sobre as três escalas que medem (a) Confiança Interpessoal no Trabalho, (b) Comprometimento Organizacional e (c) Necessidade Pessoal de Não-Cumprimento. Para se ajustar com a realidade em estudo, apenas a medida de Comprometimento Organizacional seria utilizada, que pertence à secção 10 do trabalho de Cook *et al.*, (1980) e que é composta por 9 itens.

No entanto, e, perante a realidade em estudo, a escala mais adequada foi a proposta por Meyer e Allen (1997), que sugere a utilização de três escalas que permitem a medição

das componentes afetiva, calculativa e normativa do conceito de comprometimento organizacional.

O comprometimento organizacional é visto como um conceito multidimensional e, cada uma das suas três componentes pode ser medida através de uma escala específica: escala de comprometimento afetivo, escala de comprometimento calculativo e escala de comprometimento normativo. Os autores, na sua última versão, propuseram que estas escalas passassem a ser constituídas por 6 variáveis para a componente afetiva, 7 variáveis para a componente calculativa e 6 variáveis para a componente normativa.

### **3.4. Procedimentos de Análise de Dados**

Os dados recolhidos nos questionários foram sujeitos a tratamento estatístico através de software específico, *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS) versão 19, tendo ainda sido utilizado o programa Microsoft Excel.

## 4. ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS E DISCUSSÃO

### 4.1. Estatística Descritiva

#### 4.1.1. Alfa de Cronbach

De modo a apurar o grau de confiabilidade das variáveis, efetuou-se uma análise das qualidades métricas das escalas de cada uma das 5 variáveis em estudo: a Inteligência Emocional, os Comportamentos de Cidadania Organizacional, o *Stress* Organizacional, os Resultados de Liderança e o Comprometimento Organizacional.

Variáveis	Alfa de Cronbach
Inteligência Emocional	0,715
Comportamentos de Cidadania Organizacional	0,796
<i>Stress</i> Organizacional	0,862
Resultados de Liderança	0,978
Comprometimento Organizacional	0,728

*Tabela 3 - Grau de Confiabilidade das Variáveis*

O Alfa de Cronbach mede a confiabilidade e os seus valores são compreendidos entre 0 e 1, em que, quanto mais perto do valor 1 estiver, maior o seu grau de confiabilidade. A partir do valor 0,7, a confiabilidade já é aceitável e verifica-se que foi possível medir o que era suposto.

A variável Inteligência Emocional apresentava um alfa inicial de 0,536, após refinamento da escala retiraram-se 8 itens dos elementos iniciais do questionário (Q91, Q69, Q68, Q83, Q90, Q1, Q78 e Q59), tendo-se obtido um alfa de 0,715, já aceitável.

Também a variável Comprometimento Organizacional apresentava um alfa inicial de 0,606, o que provocou a necessidade de se proceder novamente ao refinamento da escala e, ao eliminar 2 itens (Q41 e Q64), obteve-se um alfa de 0,728.

As restantes variáveis apresentaram logo de início um alfa considerável e bastante aceitável, uma vez que são superiores a 0,7.

Conforme se verifica na tabela acima todas as variáveis apresentam um nível de confiabilidade considerável.

#### 4.1.2. Médias e Desvio-Padrão das Variáveis

Relativamente às médias e desvio-padrão das variáveis em questão, foram obtidos os seguintes resultados apresentados pela tabela abaixo.

	Amostra	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão
Inteligência Emocional	100	3,07	5,00	4,0020	,35599
Comportamentos Cívicos	100	3,16	4,64	3,7668	,33932
Stress Organizacional	100	1,31	4,54	2,6969	,72695
Resultados de Liderança	100	1,16	4,84	3,3066	,85400
Comprometimento Organizacional	100	1,82	4,47	3,0147	,49367

Tabela 4 - Dados Estatísticos Descritivos das Variáveis

No que diz respeito à variável IE, esta apresenta uma média de 4,0020 e um desvio padrão de 0,35599. Esta variável, tal como as restantes, é uma variável que nos seus itens poderia obter valores entre 1 (mínimo, “Discordo totalmente”) e 5 (máximo, “Concordo plenamente”), e obteve como valor mínimo 3,07 e valor máximo 5.

A variável CCO apresenta uma média de 3,7668 e um desvio padrão de 0,33932. Apresenta ainda como valor mínimo 3,16 e valor máximo 4,64.

A variável SO apresenta uma média de 2,6969 e um desvio padrão de 0,72695. Apresenta ainda como valor mínimo 1,31 e valor máximo 4,54.

A variável RL apresenta uma média de 3,3066 e um desvio padrão de 0,85400. Apresenta ainda como valor mínimo 1,16 e valor máximo 4,84.

A variável CO apresenta uma média de 3,0147 e um desvio padrão de 0,49367. Apresenta ainda como valor mínimo 1,82 e valor máximo 4,47.

Em termos de valores mínimos, a variável Resultados de Liderança foi a que apresentou um valor mais baixo (1,16), já em termos de valores máximos, a Inteligência Emocional obteve como valor máximo 5.

No que diz respeito à média, a do *Stress* Organizacional é relativamente baixa em relação às outras variáveis (2,6969) o que nos indica que no geral os colaboradores não sentem níveis muito elevados de *stress* no trabalho, já a média da Inteligência Emocional foi a mais elevada (4,0020) o que revela que a maioria dos colaboradores considera

apresentar um nível de inteligência emocional bastante desenvolvido. Por outro lado, a variável Comportamentos de Cidadania Organizacional (3,7668) apresenta também uma média significativamente elevada, o que nos leva a constatar que os colaboradores se consideram conscienciosos e cooperativos, colocando em prática sempre que possível os seus comportamentos de cidadania. A variável Resultados de Liderança, com uma média de 3,3066, indica que no geral os colaboradores não demonstram significativas opiniões, nem positivas nem negativas, acerca da sua chefia. Por último, a variável Comprometimento Organizacional com uma média de 3,0147, indica que, no geral, os colaboradores não demonstram perceber significativos sentimentos de pertença ou de identificação com a organização.

No que concerne ao desvio-padrão das variáveis, destacam-se como mais elevados os valores da variáveis Resultados de Liderança e *Stress Organizacional* com um desvio-padrão de e 0,85400 e 0,72695, respetivamente.

#### 4.1.3. Frequências

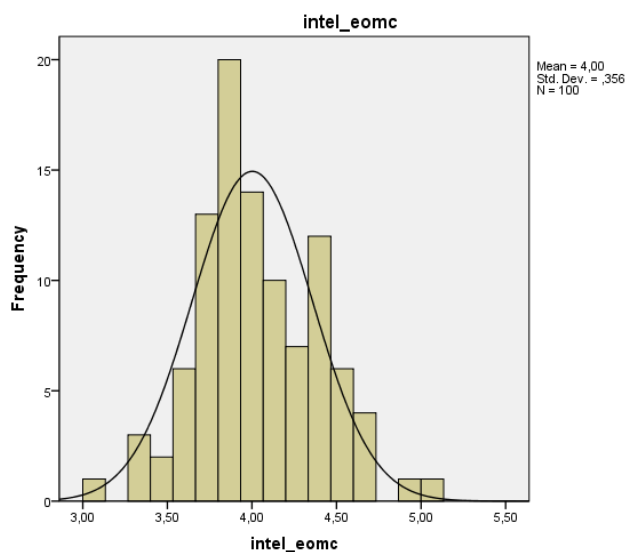


Figura 7 - Histograma Variável Inteligência Emocional

Relativamente à variável Inteligência Emocional, verifica-se uma grande concentração de respostas entre o 3,5 e o 4. É também possível observar, através do histograma acima, que não existem respostas entre o 1 e o 2, e que o número de respostas relativos ao valor 5 foi bastante reduzido.

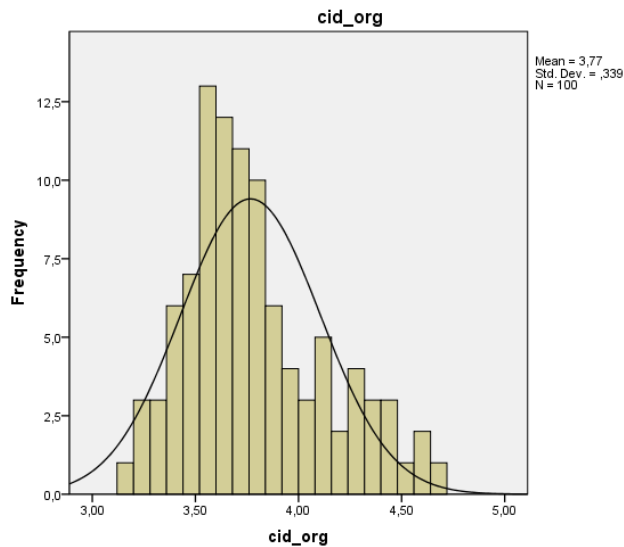


Figura 8 - Histograma Variável Cidadania Organizacional

A variável Comportamentos de Cidadania Organizacional, conforme se verifica no histograma acima, apresenta uma dispersão semelhante. A maioria da concentração de respostas centra-se também entre os valores 3,5 e 4, sendo que, nesta variável não se verificam respostas nos valores 1, 2 e 5.

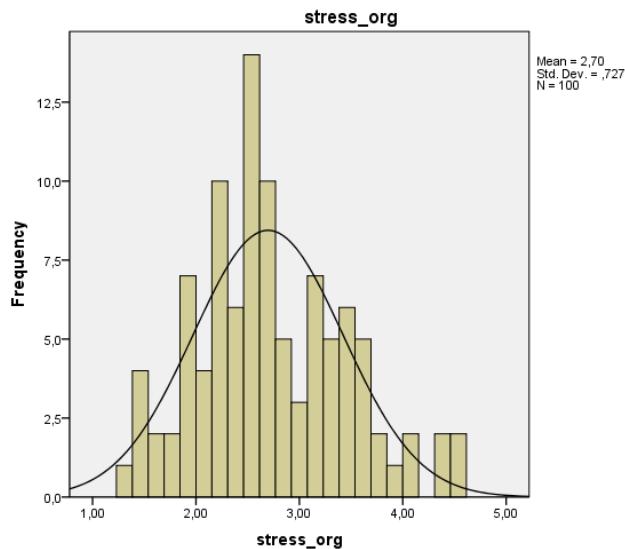


Figura 9 - Histograma Variável Stress Organizacional

Já a variável *Stress Organizacional* apresenta uma dispersão diferente das restantes. As respostas com maiores valores centram-se entre o 2 e o 3, o valor 1 apresenta um número muito reduzido de respostas e o valor 5 não apresenta respostas.

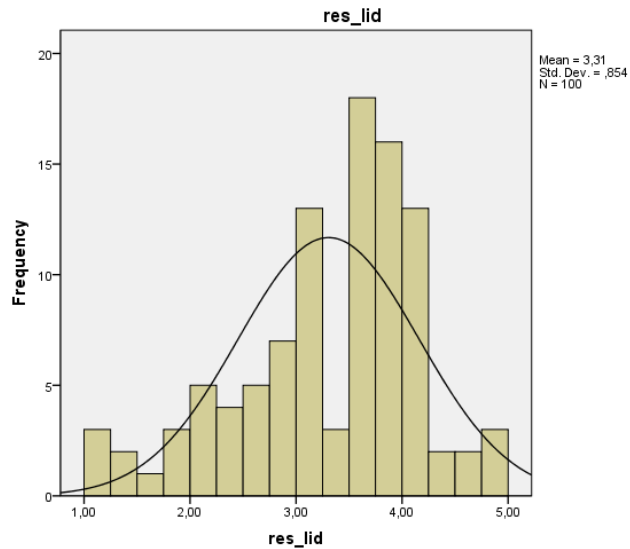


Figura 10 - Histograma Variável Resultados de Liderança

No que diz respeito à variável Resultados de Liderança esta apresenta uma dispersão mais uniforme que as restantes, uma vez que todos os valores apresentam respostas. No entanto a maior concentração de respostas verifica-se entre os valores 3 e 4, sendo que os intervalos 1 e 2, 2 e 3, e, 4 e 5, são os que expõem a minoria das respostas.

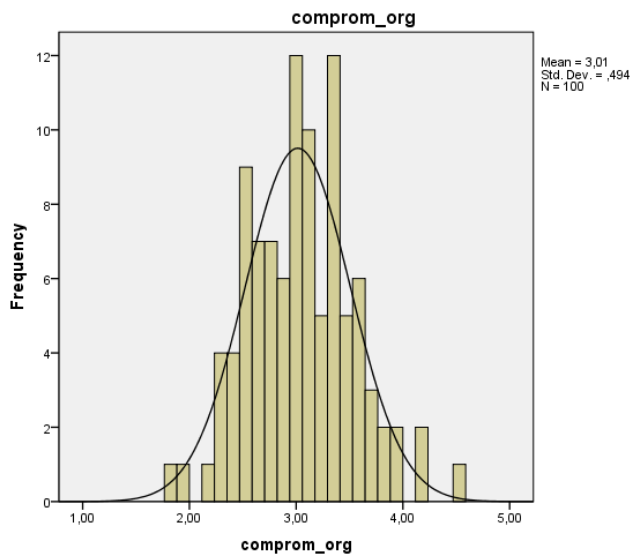


Figura 11 - Histograma Variável Comprometimento Organizacional

Relativamente à variável Comprometimento Organizacional, esta é a que apresenta uma maior concentração de respostas entre os valores 3 e 4, seguindo-se o intervalo entre 2 e 3, que apresenta igualmente um elevado número de respostas. No que diz respeito aos valores 1 e 5, estes, tal como nas variáveis Inteligência Emocional e Cidadania Organizacional, não apresentam respostas.

## 4.2. Correlações

Para o apuramento dos resultados acerca das correlações entre as variáveis procedeu-se à divisão da tabela das correlações em duas partes, em que na primeira parte se encontram os níveis inferiores de *stress* organizacional (valores menores que 3) e na segunda parte os níveis superiores de *stress* organizacional (valores maiores que 3), tendo-se obtido os resultados seguintes.

### Níveis inferiores de Stress

		Correlações				
		Inteligência Emocional	Comp. de Cidadania Organizacional	Stress Organizacional	Resultados de Liderança	Comprometimento Organizacional
Inteligência Emocional	Pearson Correlation	1	,662**	-,218	,340**	,405**
	Sig. (2-tailed)		,000	,082	,006	,001
	N	65	65	65	65	65
Comp. de Cidadania Organizacional	De Pearson Correlation	,662**	1	-,116	,284*	,215
	Sig. (2-tailed)	,000		,357	,022	,086
	N	65	65	65	65	65
Stress Organizacional	Pearson Correlation	-,218	-,116	1	-,334**	-,054
	Sig. (2-tailed)	,082	,357		,007	,669
	N	65	65	65	65	65
Resultados de Liderança	De Pearson Correlation	,340**	,284*	-,334**	1	,396**
	Sig. (2-tailed)	,006	,022	,007		,001
	N	65	65	65	65	65
Comprometimento Organizacional	Pearson Correlation	,405**	,215	-,054	,396**	1
	Sig. (2-tailed)	,001	,086	,669	,001	
	N	65	65	65	65	65

\*\* . Correlação é significativa ao nível 0.01 (2-tailed).

\* . Correlação é significativa ao nível 0.05 (2-tailed).

Tabela 5 - Correlação entre as Variáveis (Níveis Inferiores de Stress)

Conforme se observa na tabela acima, quando se verificam baixos níveis de *stress* organizacional, as correlações entre as diversas variáveis existem e são todas significativas. As correlações entre a variável Resultados de Liderança com as variáveis Inteligência Emocional e Comprometimento Organizacional, apresentam um valor muito significativo de 0,340 e 0,396, respetivamente. Também se verifica uma correlação significativa entre a variável Resultados de Liderança e a variável Comportamentos de

Cidadania Organizacional, com um valor de 0,284. Deste modo, validam-se as hipóteses H1, H2 e H3, assim como se apura que o *stress* organizacional é de facto moderador das relações contidas nas hipóteses anteriores (H4).

### Níveis superiores de Stress

		Correlações				
		Inteligência Emocional	Comp. de Cidadania Organizacional	Stress Organizacional	Resultados de Liderança	Comprometimento Organizacional
Inteligência Emocional	Pearson Correlation	1	,793**	,284	-,331	-,110
	Sig. (2-tailed)		,000	,098	,052	,529
	N	35	35	35	35	35
Comp. de Cidadania Organizacional	Pearson Correlation	,793**	1	,348*	-,275	-,053
	Sig. (2-tailed)	,000		,040	,109	,764
	N	35	35	35	35	35
Stress Organizacional	Pearson Correlation	,284	,348*	1	-,277	-,048
	Sig. (2-tailed)	,098	,040		,107	,785
	N	35	35	35	35	35
Resultados de Liderança	Pearson Correlation	-,331	-,275	-,277	1	,133
	Sig. (2-tailed)	,052	,109	,107		,446
	N	35	35	35	35	35
Comprometimento Organizacional	Pearson Correlation	-,110	-,053	-,048	,133	1
	Sig. (2-tailed)	,529	,764	,785	,446	
	N	35	35	35	35	35

\*\* . Correlação é significativa ao nível 0.01 (2-tailed).

\* . Correlação é significativa ao nível 0.05 (2-tailed).

Tabela 6 - Correlação entre as Variáveis (Níveis Superiores de Stress)

Como se pode observar, não existem correlações significativas entre as variáveis Resultados de Liderança e Inteligência Emocional, Comprometimento Organizacional e Comportamentos de Cidadania Organizacional, quando o nível de *Stress* Organizacional é elevado. Nesta situação, não se verificam as hipóteses H1, H2 e H3 pelo que se rejeitam as mesmas.

Tal como se pode constatar, os valores nas situações de elevado e reduzido *stress* são evidentemente diferentes, o que revela que o *stress* organizacional tem de facto um efeito moderador nas relações contidas nas variáveis, pelo que se valida também toda a hipótese H4.

## 5. CONCLUSÕES

### 5.1. Discussão e Implicações para a Teoria

A presente investigação teve como objetivo contribuir de forma significativa para a teoria e indicar em que medida os resultados de liderança influenciam as restantes variáveis, quando o *stress* organizacional se encontra presente.

Os resultados apontam que os resultados de liderança influenciam a inteligência emocional dos colaboradores, os seus comportamentos de cidadania e o seu nível de comprometimento com a organização apenas em condições em que o *stress* não é dominante. Ou seja, nas situações em que existe um clima organizacional mais estável.

Quando se verifica a existência de uma liderança consistente e significativa e, ao mesmo tempo, se percebe um ambiente organizacional calmo, o tipo de liderança vai influenciar a inteligência emocional dos colaboradores, uma vez que estes se sentirão mais propensos a gerir de forma inteligente as emoções, e a perceberá-las e as expressá-las de forma a gerar o seu crescimento pessoal. Nestas condições o modo de liderar vai também afetar os comportamentos de cidadania no trabalho por parte dos colaboradores, que ao se sentirem satisfeitos e motivados, irão apresentar uma maior vontade de colaborar e mostrar-se-ão mais disponíveis, cooperantes e com mais espírito de equipa. Não é exceção a variável comprometimento organizacional, que também nestas circunstâncias, é fortemente influenciada pela liderança, uma vez que os colaboradores satisfeitos com o ambiente de trabalho e com o seu líder, irão desenvolver um forte sentimento de pertença para com a organização, de lealdade, não sentirão vontade de abandonar o seu trabalho e sentir-se-ão como parte da família organizacional.

É importante que o líder execute a sua função utilizando, também ele, de forma inteligente as suas emoções, uma vez que assim conseguirão promover uma maior compreensão dos colaboradores, assim como conseguirão estimular o envolvimento dos mesmos e um maior desenvolvimento da capacidade de controlar as emoções por parte dos colaboradores. Ao liderarem através das emoções permitem que os colaboradores se sintam mais motivados e, conseqüentemente, mais satisfeitos, elevando o seu desempenho no trabalho. Os comportamentos do líder e a preocupação para com os seus colaboradores, em situações de clima de trabalho estável, são realmente fundamentais para proporcionar identificação do colaborador com a organização, e ainda para promover a existência de comportamentos de cidadania organizacional.

De facto as relações que os líderes estabelecem com os seus colaboradores é de extrema importância no seio organizacional, e quanto mais positiva for a natureza das relações maiores resultados se irão atingir, pelo que os líderes devem trabalhar essas mesmas relações.

De destacar que, quando se verifica um ambiente organizacional instável, marcado por situações de nervosismo, ansiedade e principalmente *stress*, por muito significativa que seja a liderança existente e que os colaboradores a reconheçam, a inteligência emocional, os comportamentos de cidadania e o comprometimento ficarão fortemente comprometidos. Perante as situações de *stress* os colaboradores não conseguem por em prática a sua inteligência emocional, não conseguem e não sentem vontade de aplicar os seus comportamentos de cidadania, assim como não conseguem desenvolver sentimentos de pertença e de envolvimento para com a organização.

É realmente importante que os líderes estejam emocionalmente preparados para orientar as suas equipas e para os ajudar a utilizar as suas emoções de forma proveitosa, é também importante que lhes proporcionem um ambiente de confiança, identificação e respeito, e que trabalhem no sentido de evitar os conflitos, para que assim seja estabelecido um ambiente de trabalho estável e agradável, sem grandes perturbações.

## **5.2. Implicações para a Gestão**

No que diz respeito às implicações, esta investigação revela que para que a liderança seja mais efetiva convém claramente que os níveis de *stress* organizacional sejam mais baixos, uma vez que estes têm uma influência de extrema significância nos resultados da liderança. Deste modo, é necessário que os gestores adotem medidas direcionadas à redução do *stress* na organização e à introdução de ambientes mais estáveis no local de trabalho.

Os líderes e gestores nas organizações, para que consigam obter resultados de liderança significativos, devem proporcionar um clima onde predominem atitudes de cooperação, de responsabilidade, de coesão grupal e de apoio organizacional, em que estabeleçam bons métodos de comunicação, em que seja levado em consideração o interesse, as opiniões, as necessidades e o bem-estar de todos os elementos. É também necessário e fundamental que os gestores proporcionem o sentimento de confiança, que estabeleçam relações positivas com a equipa, que permitam aos colaboradores

participarem de forma ativa na organização, que lhes permitam a introdução de novas ideias e que liderem de forma inteligente com as emoções.

Só assim será possível que se estabeleça um clima organizacional tranquilo, saudável e agradável, que permite que as pessoas se sintam satisfeitas com, e no trabalho, que se sintam compreendidas, envolvidas na organização e se identifiquem com a mesma. Desta forma, é possível diminuir o nível de *stress* no trabalho, que se tem tornado num bloqueio aos resultados das boas práticas de liderança.

### **5.3. Limitações do Estudo (e Futuras Investigações)**

Como qualquer investigação, esta em causa, apresentou algumas limitações. A primeira limitação está relacionada com a dimensão da amostra, uma vez que inicialmente tinha sido estipulado atingir uma amostra de 150, e apenas foi possível chegar a uma amostra de 100 pessoas. Sendo a amostra inferior ao expetável, os resultados do estudo foram ligeiramente limitados, uma amostra maior daria origem a um maior número de opiniões, reforçaria a confiança dos dados e permitiria interpretar as conclusões com um maior grau de segurança.

A segunda principal limitação prende-se com o número de itens do questionário, que, ao reunir os dados de 5 variáveis, se tornou ligeiramente extenso. O tamanho do questionário poderá ter tido influência também no número reduzido da amostra devido ao tempo que o seu preenchimento obriga. Esta situação pode ter provocado o desinteresse por parte dos inquiridos e ter feito com que algumas pessoas abandonassem o preenchimento do questionário durante a sua realização.

Outra possível limitação diz respeito ao facto de se ter aplicado o questionário apenas a um tipo de inquirido, uma vez que são recolhidos apenas os dados acerca das perceções dos colaboradores sobre os temas em causa. Seria interessante para a investigação ter recolhido também as perceções dos líderes acerca dos temas estudados.

Para futuras investigações, embora a taxa de resposta não tenha sido totalmente insatisfatória, aconselha-se a utilização de uma amostra maior e mais diversificada, para avaliar a robustez das relações contidas neste estudo e fortalecer a consistência das observações e interpretações realizadas.

Esta investigação revelou que quando a variável moderada *stress* é mais elevada, o modelo não funciona e as variáveis não se correlacionam, pelo que, seria interessante

que fosse estudada esta problemática e que fossem exploradas e apuradas as causas que desencadeiam esta situação.

## BIBLIOGRAFIA

Allen, N. & Meyer, J. (1990). *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization*. Journal of Occupational Psychology, 63, (pp. 1-18).

Andrew, D. P. S. (2016). *Effect of Congruence of Leadership Behaviors on Motivation, Commitment, and Satisfaction of College Tennis Players*.

Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F. (2000). *The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors*. Journal of Organizational Behavior, 21 (3), (pp. 249-269).

Bass, B. M., (1985). *Leadership: Good, Better, Best. Organizational Dynamics*. 13 (3). (pp. 26-40).

Bass, B. & Bass, R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership – Theory, Research, & Managerial Applications*. (4<sup>a</sup> ed.). New York: Free Press.

Becker, T., Klein, H. & Meyer, J. (2009). *Commitment in Organizations: Accumulated Wisdom and New Directions*. New York: Routledge Academic, (pp. 419-447).

Bjørnstad, S., Patil, G. G., & Raanaas, R. K. (2015). *Nature contact and organizational support during office working hours: Benefits relating to stress reduction, subjective health complaints, and sick leave*. Work, 53 (1), (pp. 9-20).

Bolino, M. C., Hsiung, H. H., Harvey, J., & LePine, J. A. (2015). “*Well, I’m tired of tryin’!*” *Organizational citizenship behavior and citizenship fatigue*. Journal of Applied Psychology, 100 (1), (pp. 56).

Chiavenato, I. (2005). *Comportamento Organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações*. (2<sup>a</sup> Ed.) Rio de Janeiro: Campus Editora.

Choi, D., Oh, I. S., & Colbert, A. E. (2015). *Understanding organizational commitment: A meta-analytic examination of the roles of the five-factor model of personality and culture*. Journal of Applied Psychology, 100 (5), (pp. 1542).

Cook, J., & Wall, T. (1980). *New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment*. Journal of occupational psychology. 53(1), (pp. 39-52).

Cooper, C. L. (1986). *Job distress: Recent research and the emerging role of the clinical occupational psychologist*. Bulletin of the British Psychological Society, 393, (pp. 325-331).

Cooper, C. L., Dewe, P. J. & O'Driscoll, M. P. (2001). *Organizational Stress: A Review and Critique of Theory, Research, and Applications*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.

Couto, H. (1987). *Stress e qualidade de vida dos executivos*. Rio de Janeiro: C.O.P.

Cunha, M. P. & Rego, A. (2005). *Liderar*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Cunha, M. P., Rego, A. & Cunha, R. C. (2007). *Organizações Positivas*. 1ª Edição. Lisboa: Dom Quixote.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A. & Gomes, J. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.

Dhar, R. L. (2015). *Service quality and the training of employees: The mediating role of organizational commitment*. *Tourism Management*, 46, (pp. 419-430).

Eisenbeiss, S. A., & Knippenberg, D. (2015). *On ethical leadership impact: The role of follower mindfulness and moral emotions*. *Journal of Organizational Behavior*, 36 (2), (pp. 182-195).

Ferreira, L. R. C. & De Martino, M. M. F. (2009). *Stress no cotidiano da equipe de enfermagem e sua correlação com o cronótipo*. *Estudos de Psicologia*, Vol. 26, No.1, (pp.65-72).

Fiorelli, J. O. (2001). *Psicologia para administradores: integrando teoria e prática*. (2ª. Ed.). São Paulo: Atlas.

Flores, T. M. M., & Tovar, R. A. L. (2005). *Orígenes, evolución y modelos de inteligencia emocional*. *Innovar, revista de ciencias administrativas y sociales*, (pp. 1-16).

French, W. L. (1983). *Organization development: theory, practice, research*. Texas: Business Publication.

Goleman, D. (1997). *Inteligência Emocional*. Lisboa: Círculo de Leitores.

Goleman, D. (1998). *What Makes a Leader?*. *Harvard Business Review*, 76. Boston: HBS Publishing Corporation, (pp. 93-102).

Goleman, D. (2001). *Trabalhando com a Inteligência Emocional*. Rio de Janeiro: Objetiva.

Goleman, D. (2007). *Os mestres da administração*. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier.

Goleman, D., Boyatzis, R. & Mckee, A. (2002). *Os novos líderes. A inteligência emocional nas organizações*. Lisboa: Gradiva.

Hamid, A., Hajmohammadi, S., Mehri, L., & Naddaf, S. (2015). *The investigation between Emotional intelligence and job stress and quality of life among high school teachers in Khozestan province*. European Online Journal of Natural and Social Sciences: Proceedings, 4(1(s)), (pp.1371).

Hart, T. A., Gilstrap, J. B., & Bolino, M. C. (2016). *Organizational citizenship behavior and the enhancement of absorptive capacity*. Journal of Business Research, 69 (10), (pp. 3981-3988).

Harvey, S., Courcy, F., Petit, A., Hudon, J., Teed, M., Loiselle, O., & Morin, A. (2006). *Organizational Interventions and Mental Health in the Workplace: a synthesis of international approaches*. Montreal.

Hespanhol, A. (2005). *Burnout e Stress ocupacional*. Revista Portuguesa de Psicossomática, 7, (pp. 153-162).

Holt, T. J., Blevins, K. R., & Smith, R. W. (2016). *Examining the impact of organizational and individual characteristics on forensic scientists' job stress and satisfaction*. Journal of Crime and Justice, (pp. 1-16).

Jung, H. S., & Yoon, H. H. (2015). *The impact of employees' positive psychological capital on job satisfaction and organizational citizenship behaviors in the hotel*. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 27 (6), (pp. 1135-1156).

Karimi, L., Cheng, C., Bartram, T., Leggat, S. G., & Sarkeshik, S. (2015). *The effects of emotional intelligence and stress-related presenteeism on nurses' well-being*. Asia Pacific Journal of Human Resources, 53 (3), (pp. 296-310).

Katz, D. (1964). *The motivational basis of organizational behavior*. Behavioral Science, 9, (pp. 131-133).

Kim, A., & Barak, M. E. M. (2015). *The mediating roles of leader-member exchange and perceived organizational support in the role stress-turnover intention relationship among child welfare workers: A longitudinal analysis*. Children and Youth Services Review, 52, (pp. 135-143).

Kim, M. D., & Lee, C. H. (2016). *A Study on the Relevance between Workers' Job Characteristics and Organizational Effectiveness by Job Stress in Small & Medium Sized Enterprises*. Journal of Digital Convergence, 14 (5), (pp. 207-215).

Kim, G., Min, B., Jung, J., Paek, D., & Cho, S. I. (2016). *The association of relational and organizational job stress factors with sleep disorder*. 대한직업환경의학회지, 28 (9), (pp. 78-88).

Khan, M., Ramzan, M., Ahmed, I. & Nawaz, M. (2011). *Transformational, transactional, and laissez-faire styles of teaching faculty as predictors of satisfaction, and extra effort among the students: Evidence from higher education institutions*. Interdisciplinary Journal of Research in Business, 1 (4), (pp.130-135).

Koning, L. F., & Van Kleef, G. A. (2015). *How leaders' emotional displays shape followers' organizational citizenship behavior*. The Leadership Quarterly, 26 (4), (pp. 489-501).

Krishnakumar, S., Hopkins, K., & Robinson, M. D. (2016). *When feeling poorly at work does not mean acting poorly at work: The moderating role of work-related emotional intelligence*. Motivation and Emotion, (pp. 1-13).

Laranjeira, C. A. (2009). *O Contexto organizacional e a experiência de estress*. Uma perspectiva integrativa. Revista Salud Pública, 11(1), (pp. 123-133).

Laschinger, H. K. S., Borgogni, L., Consiglio, C., & Read, E. (2015). *The effects of authentic leadership, six areas of worklife, and occupational coping self-efficacy on new graduate nurses' burnout and mental health: A cross-sectional study*. International journal of nursing studies. 52 (6). (pp. 1080-1089).

Lazarus, R. (1966). *Psychological stress and the coping process*. York: McGraw-Hill.

Lemoine, G. J., Parsons, C. K., & Kansara, S. (2015). *Above and beyond, again and again: Self-regulation in the aftermath of organizational citizenship behaviors*. Journal of Applied Psychology, 100 (1), (pp. 40).

Li, Z., Gupta, B., Loon, M., & Casimir, G. (2016). *Combinative aspects of leadership style and emotional intelligence*. Leadership & Organization Development Journal, 37 (1), (pp. 107-125).

Lian, L. & Tui, L. (2012). *Leadership Styles and organizational citizenship behavior: The mediating effect of subordinates' competence and downward influence tactics*. Journal of Applied Business and Economics, 13 (2), (pp. 59-96).

Lilly, J. (2015). *The Impact of Justice Type on Organizational Citizenship Behavior: Do Outcome Favorability and Leader Behavior Matter?*. Current Psychology, 34 (1), (pp. 26-49).

Lincoln, J., Kalleberg, A. (1990). *Culture, Control and Commitment: A Study of Work Organization and Work Attitudes in the United States and Japan*. Cambridge/New York: Cambridge Univ. Press.

Locke, E. A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. In Dunnette, M. D. (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago: Rand McNally, (pp. 1297-1349).

Machado, W.L., Damásio, B.F., Borsac, J.C. & Silva, J.P. (2012). *Dimensionalidade da Escala de Estresse Percebido (Perceived Stress Scale, PSS-10) em uma Amostra de Professores*. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 27(1), (pp. 38-43).

Manning, D., & Preston, A. (2003). *Organizational stress: Focusing on ways to minimize Distress*. *CUPA HR JOURNAL*, 54, (pp. 15-18).

Marras, J. P. & Veloso, H. M. (2012). *Estresse Ocupacional*. Rio De Janeiro: Elsevier.

Martins, L., Bonzatti, J., Vieira, C., Parra, S., & Silva, Y. (2000). *Agentes estressores no trabalho e sugestões para amenizá-los: opiniões de enfermeiros de pós-graduação*. *Revista Da Escola de Enfermagem USP*, 34(1), (pp. 52–58).

Maslach, C. & Leiter, M. P. (1999). *Take this job and ... love it*. *Psychology Today*, 32, (5.ª Ed.), (pp. 50-57). New York: Sussex Publishers.

Mayer, D.J., & Solovey, P. (1997). *What is emotional intelligence?* In P. Solovey & D. Sluyter (Eds.). *Emotional development and emotional intelligence: Educational Implications*, (pp.3-31). New York: basic Books.

Meyer, J. & Allen, N. (1991). *A Three-Component Conceptualization Of Organizational Commitment*. *Human Resource Management Review*, 1(1), (pp. 61-89).

Meyer, J., & Allen, N. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.

Meyer, J., Bobocel, R. & Allen, N. (1991). *Development of Organizational Commitment During the First Year of Employment: A Longitudinal Study of Pre- and Post-Entry Influences*. *Journal of Management*, 17(4), (pp. 717-733).

Meyer, J., Stanley, D., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002). *Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences*. *Journal of Vocational Behavior*, 61, (pp. 20-52).

Mowday, R. T., Porter L.W. & Steers R. M. (1979). *The measurement of organizational Commitment*. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 14, (pp. 224-247).

Muniz, M., Primi, R. & Miguel, F. K. (2007). *Investigação da inteligência emocional como factor de controle do stress em guardas municipais*. *Psicologia: Teoria e Prática*, 9 (1), (pp. 27-41).

Neves, P., & Story, J. (2015). *Ethical leadership and reputation: Combined indirect effects on organizational deviance*. *Journal of Business Ethics*, 127 (1), (pp. 165-176).

Ng, T. W. (2015). *The incremental validity of organizational commitment, organizational trust, and organizational identification*. *Journal of Vocational Behavior*, 88, (pp. 154-163).

Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington MA: Lexington Books.

Organ, D., Podsakoff, P. M. & MacKenzie S. B. (2006). *Organizational Citizenship Behaviors its Nature, Antecedents and Consequences*. USA: Sage Publications.

Ouyang, Z., Sang, J., Li, P., & Peng, J. (2015). *Organizational justice and job insecurity as mediators of the effect of emotional intelligence on job satisfaction: A study from China*. *Personality and Individual Differences*, 76, (pp. 147-152).

Paschoal, T., & Tamayo, A. (2004). *Validação da escala de estresse no trabalho*. *Estudos de psicologia*, 9 (1), (pp. 45-52).

Peng, J., Li, D., Zhang, Z., Tian, Y., Miao, D., Xiao, W., & Zhang, J. (2016). *How can core self-evaluations influence job burnout? The key roles of organizational commitment and job satisfaction*. *Journal of health psychology*, 21 (1), (pp. 50-59).

Pinto, A. M. & Silva, A. L. (2005), *Stress e bem-estar: modelos e domínios de aplicação*. Lisboa: Climepsi Editores, (pp. 105-131).

Podsakoff, P., MacKenzie, S., Moorman, R., & Fetter, R. (1990). *Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors*. *The leadership quarterly*, 1 (2), (pp. 107-142).

Podsakoff, P., MacKenzie, S., Paine, J. & Bachrach, D. (2000). *Organizational Citizenship Behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research*. *Journal of Management*, 26 (3), (pp. 513-563). Indiana University.

Reed, K., Goolsby, J. R., & Johnston, M. K. (2016). *Extracting Meaning and Relevance from Work The Potential Connection Between the Listening Environment and*

*Employee's Organizational Identification and Commitment*. International Journal of Business Communication, 53 (3), (pp. 326-342).

Rego, A. (1998). *Liderança nas Organizações – teoria e prática*. Aveiro: Universidade de Aveiro.

Rego, A. (2002). *Comportamentos de cidadania nas organizações*. Lisboa: MacGraw Hill.

Rego, A. & Cunha, M. (2003). *A Essência da Liderança – Mudança – Resultados – Integridade*. Lisboa: RH Editora.

Rego, A., & Fernandes, C. (2005). *Inteligencia emocional: desarrollo y validación de un instrumento de medida*. Revista interamericana de psicología= Interamerican journal of psychology, 39 (1), (pp. 23-38).

Reid, J. (2016). *The effects of leadership styles and budget participation on job satisfaction and job performance*. Asia-Pacific Management Accounting Journal, 3 (1).

Robbins, S. (2002). *Comportamento Organizacional*. (9.<sup>a</sup> Ed.). São Paulo: Prentice Hall.

Robbins, S., Judge, T. & Sobral, F. (2010). *Comportamento Organizacional: Teoria e Prática no Contexto Brasileiro*. (14.<sup>a</sup> Ed.). São Paulo: Pearson.

Ross, R. & Altmaier, E. (1994). *Intervention in occupational stress*. London: Sage Publications Ltd.

Salovey, P. & Mayer, J. (1990). *Emotional Intelligence*. In Vários, Imagination, Cognition, and Personality, 9.

Santos, P., Kitzberger, J., Morais, A., Lopes, C., & Possamai, D. (2008). *Identificação de agentes estressores em trabalhadores de indústrias de jaraguá do sul*. Anuário Da Produção Acadêmica Docente, XII (2), (pp. 185–200).

Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G. & Osborn, R.N. (1999). *Fundamentos de comportamento organizacional*. (2.<sup>a</sup> Ed). Porto Alegre: Bookman.

Serra, A. V. (2011). *O Stress na vida de todos os dias*. (3.<sup>a</sup> ed.). Coimbra: Dinalivro Distribuidora Nacional de Livros, Lda.

Selye, H. (1965). *Stress: a tensão da vida*. São Paulo: Ibrasa.

Selye, H. (1974). *Stress without distress*. Filadelfia: Lippincott.

Shapira-Lishchinsky, O. & Tsemach, S. (2014). *Psychological Empowerment as a Mediator Between Teacher's Perceptions of Authentic Leadership and Their Withdrawal and Citizenship Behaviors*. Educational Administration Quarterly, 50 (4), (pp. 675-712).

Singh, D. (2006). *Emotional Intelligence at work: A professional guide*. New Delhi: Response Books.

Skogstad, A., Aasland, M. S., Nielsen, M. B., Hetland, J., Matthiesen, S. B., & Einarsen, S. (2015). *The Relative Effects of Constructive, Laissez-Faire, and Tyrannical Leadership on Subordinate Job Satisfaction*. *Zeitschrift für Psychologie*.

Smith, C. A., Organ, D. W., Near, J. P. (1983). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents*. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 68, No. 4, (pp. 653-663).

Smollan, R. K. (2015). *Causes of stress before, during and after organizational change: a qualitative study*. *Journal of Organizational Change Management*, 28 (2), (pp. 301-314).

Spector, P. (1997). *Job Satisfaction – Application, Assessment, Causes, and Consequences*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.

Spitzmuller, M., Van Dyne, L., & Ilies, R. (2008). *Organizational citizenship behavior: A review and extension of its nomological network*. In J. Barling & C. L. Cooper (Eds.), *The SAGE handbook of organizational behavior* (pp. 106-123). Thousand Oaks: Sage.

Sousa, I.F., Mendonça, H., Zanini, D. A. & Nazareno, E. (2009). *Estresse Ocupacional, Coping e Burnout*. *Revista Estudos*, 36, pp. (57-74).

Vandenbergh, C., & Marchand, C. (2015). *The Moderator Effect of Socioemotional Needs in the Relationship between Perceived Support and Organizational Commitment*. *Psychologie du travail et des organisations*, 21 (1), (pp. 41-59).

Van Dyne, L. & Cummings, L. L., & Parks, J. M. (1995). *Extra-role behaviors: in pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddied waters)*. In L. L. Cummings & B.M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (vol. 17) (pp. 215-285). Greenwich, Connecticut: JAI Press.

Weisinger, H. (2001). *Inteligência Emocional no Trabalho: Como aplicar os conceitos revolucionários da I.E. nas suas relações profissionais, reduzindo o estresse, aumentando sua satisfação, eficiência e competitividade*. Rio de Janeiro: Objetiva.

Weiss, D., Dawis, R., England, G. & Lofquist, L. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minneapolis: University of Minnesota.

Werbel, J. D., Henriques P.L. & Howell Jon P. (2011). *New Perspectives on substitutes for Leadership: An Examination of Leader Human and Social Capital*. Proceedings of the EURAM. 11th Annual Conference. EURAM, Tallin, Estonia.

Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations*. (7th Ed). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Zeidner, M., & Matthews, G. (2016). *Ability emotional intelligence and mental health: Social support as a mediator*. *Personality and Individual Differences*, 99, (pp. 196-199).

## **WEBGRAFIA**

<http://www.jornaldoempreendedor.com.br/destaques/lideranca/como-liderar-com-inteligencia-emocional/>. Acedido a 30 de Outubro de 2016.

<http://veja.abril.com.br/economia/e-preciso-saber-ouvir-diz-autor-de-inteligencia-emocional/>. Acedido a 30 de Outubro de 2016.

<http://www.evef.com.br/artigos-e-noticias/recursos-humanos/381-lideranca-que-traz-resultado>. Acedido a 30 de Outubro de 2016.

<http://pme.pt/lideranca-inteligencia-emocional/>. Acedido a 5 de Novembro de 2016.

<http://www.pordata.pt/Portugal/Popula%C3%A7%C3%A3o+ativa+total+e+por+sexo-28>. Acedido a 8 de Novembro de 2016.

## **ANEXOS**

### **Questionário**

O presente questionário foi desenvolvido no âmbito da Dissertação de Mestrado em Gestão, no Instituto Superior de Gestão (ISG).

Este questionário é composto por 5 secções e demora cerca de 7 minutos a ser preenchido, é dirigido a colaboradores de vários setores de atividade, de diversas organizações e tem como o objetivo obter a sua opinião, acerca de um conjunto de comportamentos e perceções sobre o trabalho, e no trabalho.

O questionário é totalmente anónimo e confidencial, não será exposta qualquer tipo de identificação, seja pessoal ou organizacional. O propósito do mesmo é apenas recolher a sua opinião e alguns dados comportamentais e biográficos, para fins estatísticos e que são relevantes para o estudo em causa.

Solicita-se que responda a todas as questões com sinceridade, não existem respostas erradas ou certas, o objetivo é que responda consoante o que sente.

Agradeço a vossa colaboração!

- 1)** Distrito em que trabalha
- 2)** Género
- 3)** Idade
- 4)** Grau de Escolaridade (Item com opções)
- 5)** Há quanto tempo está na função em que se encontra

## Secção 1: Inteligência Emocional

Por favor indique numa escala de 1 a 5, a sua concordância relativamente aos seguintes itens:

1	2	3	4	5
<i>Discordo totalmente.</i>	<i>Discordo.</i>	<i>Não discordo, nem concordo.</i>	<i>Concordo.</i>	<i>Concordo plenamente</i>

- 1.1. Fico irritado quando me criticam, mesmo sabendo que as outras pessoas têm razão.
- 1.2. Sei bem o que sinto.
- 1.3. Percebo bem os sentimentos das pessoas com quem me relaciono.
- 1.4. Sou capaz de por de lado uma recompensa imediata para alcançar objetivos importantes a longo prazo.
- 1.5. Não lido bem com as críticas que me fazem.
- 1.6. Às vezes, fico irritado sem saber porquê.
- 1.7. Não me deixo vencer pelas desilusões da vida.
- 1.8. Alguns obstáculos e problemas na minha vida têm sido oportunidades para melhorar.
- 1.9. Quando sou derrotado num jogo, perco o controlo.
- 1.10. Dou o melhor de mim para alcançar os objetivos que estabeleci.
- 1.11. Para mim, as boas decisões são as baseadas exclusivamente na razão.
- 1.12. Quando as pessoas falam comigo, tenho tendência a pensar noutras coisas.
- 1.13. Faço julgamentos sobre o que a outra pessoa diz, inclusive antes que termine de falar.
- 1.14. Raramente fico furioso.
- 1.15. Acredito que as emoções podem ajudar a tomar decisões importantes.
- 1.16. Fico feliz quando vejo as pessoas que me rodeiam felizes.
- 1.17. Consigo perceber se, e quando, estou triste.
- 1.18. Se não encontro o que quero, ou procuro, fico irritado.
- 1.19. As outras pessoas confiam em mim.
- 1.20. Eu assumo os meus erros.
- 1.21. Vivo os problemas dos meus amigos como se fossem os meus.
- 1.22. Procuro compreender os sentimentos da pessoa que estou a ouvir.

1.23. Quando tenho um problema, sei a quem posso pedir ajuda.

## **Secção 2: Comportamentos de Cidadania Organizacional**

Por favor indique numa escala de 1 a 5, o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações acerca da sua atitude no trabalho:

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<i>Discordo totalmente.</i>	<i>Discordo.</i>	<i>Não discordo, nem concordo.</i>	<i>Concordo.</i>	<i>Concordo plenamente</i>

2.1. Ajudo a orientar os novos colaboradores e os restantes, mesmo quando tal não me é exigido pelo meu trabalho.

2.2. Estou sempre disponível para ajudar os que me rodeiam.

2.3. Disponibilizo-me a ceder o meu tempo para dar apoio a quem tenha problemas no trabalho.

2.4. Quando os outros têm muito trabalho, ajudo-os.

2.5. Assumo o trabalho dos meus colegas quando eles estão doentes ou quando têm de se ausentar.

2.6. Considero-me um dos colaboradores mais conscienciosos.

2.7. Acredito que um trabalho honesto merece um salário honesto.

2.8. Nunca faço pausas muito longas para almoço, nem intervalos demorados.

2.9. Considero que faço menos pausas no trabalho que outros colegas na organização.

2.10. Estou disposto a trabalhar num projeto ou atividade até à sua conclusão, mesmo que isso implique começar a trabalhar mais cedo e sair mais tarde do

2.11. Evito gerar problemas aos meus colegas.

2.12. Respondo rapidamente às mensagens, telefonemas e pedidos de informação.

2.13. Antes de desencadear/colocar em prática determinadas ações, estabeleço regras com os colegas que possam vir a ser afetados pelas mesmas.

2.14. Tomo medidas de modo a tentar prevenir problemas com os outros colegas na organização.

2.15. Respeito os direitos dos outros no acesso aos recursos partilhados (administrativos, ferramentas, materiais, entre outros...).

2.16. Mantenho-me atualizado sobre os desenvolvimentos do meu departamento e da minha organização.

2.17. Participo nas sessões de formação que não são obrigatórias.

2.18. Participo ativamente e de forma organizada nas reuniões do meu departamento e/ou da minha organização.

2.19. Dou sugestões construtivas quanto a mudanças que possam ser implementadas no meu departamento e/ou na minha organização.

2.20. Expresso os meus pontos de vista sobre o que considero melhor para o meu departamento e/ou para a minha organização.

2.21. Gasto muito tempo a queixar-me de aspetos triviais.

2.22. Encontro sempre defeitos no que está a ser feito no meu departamento ou na minha organização.

2.23. Estou sempre a queixar-me e necessito de ser incentivado constantemente para cumprir as minhas tarefas.

2.24. Tenho tendência a valorizar excessivamente os problemas com que me deparo.

2.25. Foco-me sempre naquilo que está errado na situação, em vez de fazer o contrário.

### **Secção 3: *Stress* Organizacional**

Por favor indique numa escala de 1 a 5, o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações acerca do *stress* no trabalho:

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<i>Discordo totalmente.</i>	<i>Discordo.</i>	<i>Não discordo, nem concordo.</i>	<i>Concordo.</i>	<i>Concordo plenamente</i>

3.1. A forma como as tarefas são distribuídas na minha área tem-me deixado nervoso.

3.2. A falta de autonomia na execução do meu trabalho tem sido desgastante.

3.3. Tenho-me sentido incomodado com a falta de confiança do meu superior em relação ao meu trabalho.

3.4. Sinto-me irritado com a deficiência na divulgação de informações sobre decisões organizacionais.

3.5. Sinto-me incomodado por ter que realizar tarefas que estão além da minha capacidade.

3.6. Tenho-me sentido incomodado com a deficiência nos treinamentos para capacitação profissional.

3.7. Fico de mau humor por me sentir isolado na organização.

3.8. Fico irritado por ser pouco valorizado pelos meus superiores.

3.9. As poucas perspectivas de crescimento na carreira têm-me deixado angustiado.

3.10. Tenho-me sentido incomodado por trabalhar em tarefas abaixo do meu nível de habilidade e de habilitações.

3.11. A competição no meu ambiente de trabalho tem-me deixado de mau humor.

3.12. A falta de compreensão sobre quais são as minhas responsabilidades neste trabalho tem causado irritação.

3.13. O tempo insuficiente para realizar o meu volume de trabalho deixa-me nervoso.

#### **Secção 4: Resultados de Liderança**

Por favor indique numa escala de 1 a 5, o seu grau de concordância relativamente às seguintes afirmações acerca do seu líder:

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<i>Discordo totalmente.</i>	<i>Discordo.</i>	<i>Não discordo, nem concordo.</i>	<i>Concordo.</i>	<i>Concordo plenamente</i>

#### **Liderança pelo Exemplo**

4.1. Define altos padrões de desempenho pelo seu próprio comportamento.

4.2. Trabalha tão arduamente quanto consiga.

4.3. Trabalha tão arduamente como qualquer pessoa na minha equipa de trabalho.

4.4. Define um bom exemplo pela maneira como se comporta.

4.5. Lidera pelo exemplo.

#### **Tomada de Decisões Participativa**

4.6. Incentiva os membros da minha equipa de trabalho a expressarem ideias e sugestões.

4.7. Escuta as ideias e sugestões da minha equipa de trabalho.

4.8. Utiliza as sugestões da minha equipa de trabalho para tomar decisões que nos afetam.

4.9. Dá a todos os membros da equipa de trabalho a oportunidade de expressarem as suas opiniões.

4.10. Considera as ideias do meu grupo de trabalho mesmo quando não concorda com elas.

4.11. Toma decisões baseadas apenas nas suas próprias ideias.

### **Coaching**

4.12. Ajuda o meu grupo de trabalho a detetar as áreas em que precisamos de mais formação.

4.13. Sugere maneiras de melhorar o desempenho da minha equipa de trabalho

4.14. Encoraja os membros do grupo de trabalho a resolver problemas em conjunto.

4.15. Incentiva os membros do grupo de trabalho a trocarem informações entre si.

4.16. Fornece ajuda aos membros da equipa de trabalho.

4.17. Ensina os membros do grupo de trabalho a resolverem problemas por si mesmos.

4.18. Presta atenção aos esforços do meu grupo de trabalho.

4.19. Felicita o grupo quando trabalham bem.

4.20. Apoia os esforços da minha equipa de trabalho.

4.21. Ajuda-me e à minha equipa de trabalho a focarmo-nos nos nossos objetivos.

4.22. Ajuda a desenvolver boas relações entre os membros do grupo de trabalho.

### **Informação**

4.23. Explica as decisões da organização.

4.24. Explica os objetivos da organização.

4.25. Explica como é que a minha equipa de trabalho se encaixa na organização.

4.26. Explica o propósito das políticas da organização para a minha equipa de trabalho.

4.27. Explica as regras e expectativas para o meu grupo de trabalho.

4.28. Explica todas as suas decisões e ações à minha equipa de trabalho.

### **Preocupação/Interação com a Equipa**

4.29. Preocupa-se com os problemas pessoais dos membros da equipa de trabalho.

4.30. Mostra preocupação com o bem-estar dos membros da equipa de trabalho.

4.31. Trata os membros da equipa de trabalho como iguais.

4.32. Está disponível e com tempo para discutir pacientemente as preocupações dos membros da equipa de trabalho.

- 4.33. Mostra preocupação com o sucesso dos membros da equipa de trabalho.
- 4.34. Permanece em contato com meu grupo de trabalho.
- 4.35. Dá-se bem com meus membros do grupo de trabalho.
- 4.36. Dá aos membros da minha equipa de trabalho respostas honestas e justas.
- 4.37. Sabe o trabalho que está a ser feito pelo meu grupo de trabalho.
- 4.38. Tem tempo para conversar com membros da equipa de trabalho.

### **Secção 5: Comprometimento Organizacional**

Por favor, indique nesta escala, de 1 a 5, qual o seu nível de concordância com as seguintes afirmações:

1	2	3	4	5
<i>Discordo totalmente.</i>	<i>Discordo.</i>	<i>Não discordo, nem concordo.</i>	<i>Concordo.</i>	<i>Concordo plenamente</i>

5.1. Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta organização.

5.2. Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta organização.

5.3. Mesmo que me fosse possível, seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta organização.

5.4. Eu não conseguiria deixar esta organização, neste momento, porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui.

5.5. Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na organização onde estou atualmente.

5.6. Esta organização tem um grande significado pessoal para mim.

5.7. Não me sinto como “parte da família”, nesta organização.

5.8. Mesmo que fosse vantajoso para mim, sinto que não seria correto deixar esta organização neste momento.

5.9. Sinto os problemas desta organização como se fossem meus.

5.10. Esta organização merece a minha lealdade.

5.11. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização.

5.12. Sentir-me-ia culpado se deixasse esta organização neste momento.

5.13. Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar nesta organização é o facto da minha saída requerer um sacrifício pessoal considerável, uma vez que, uma outra organização poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui.

5.14. Neste momento, manter-me nesta organização é uma questão de necessidade material, mas também uma questão de vontade pessoal.

5.15. Não sinto que faça parte desta organização.

5.16. Uma das consequências negativas se saísse desta organização seria devido à falta de alternativas de emprego que teria disponíveis.

5.17. Muitos aspetos da minha vida iriam ser afetados se decidisse sair da organização neste momento.

5.18. Sinto que tenho um grande dever para com esta organização.

5.19. Como já dei tanto a esta organização, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra.