



MESTRADO EM GESTÃO DO POTENCIAL HUMANO

**O impacto da perceção sobre a eficácia da liderança e sobre os
níveis de inteligência emocional dos líderes na satisfação dos
colaboradores em contexto laboral**

Bernardo Emanuel Marques Pereira da Costa

Lisboa

2022

Bernardo Emanuel Marques Pereira da Costa

**O impacto da perceção sobre a eficácia da liderança e sobre os
níveis de inteligência emocional dos líderes na satisfação dos
colaboradores em contexto laboral**

Dissertação apresentada ao Instituto Superior de Gestão
como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre
em Gestão do Potencial Humano

Orientadora: Professora Doutora Rosa Isabel Rodrigues

Lisboa

2022

AGRADECIMENTOS

A conclusão desta dissertação é o resultado de dois longos anos, em que obtive ajuda e apoios preciosos de pessoas que me são muito queridas e que me permitiram terminar com sucesso esta etapa da minha vida académica.

Quero agradecer, primeiramente, a todos aqueles que se disponibilizaram e tiraram um pouco do seu tempo, quer seja laboral ou de lazer, para responder ao questionário que elaborei e que tornaram possível que este estudo fosse realizado. Um obrigado também a quem, por via das redes sociais, partilhou o meu questionário para que o mesmo alcançasse um público maior.

Um agradecimento à minha orientadora a Prof^a Doutora Rosa Isabel Rodrigues pela sua paciência, disponibilidade, apoio e incansável ajuda.

Quero agradecer a todos os meus colegas que cruzaram o seu caminho com o meu, que sempre me ajudaram e se propuseram a fazê-lo quando precisei durante a parte curricular deste mestrado. Foi um prazer.

A todos os professores que integram o Mestrado de Gestão do Potencial Humano, agradeço pela partilha de conhecimento que me foi transmitida. Acabo esta etapa muito mais rico em conhecimento.

Uma palavra especial à minha Joana que nunca desistiu de mim, que nunca me deixou desistir, que sempre me apoiou e me chamou à razão quando eu mais precisava. Obrigado!

A toda a minha família, principalmente aos meus pais por me proporcionarem a oportunidade de estudar e expandir o meu conhecimento. Obrigado por serem quem são e estarem sempre ao meu lado para me apoiar.

A todos aqueles que não mencionei, mas que fizeram parte da minha vida, e que de alguma forma me ajudaram a terminar esta dissertação e este Mestrado, um muito obrigado!

RESUMO

Para fazer frente à competitividade que caracteriza o atual mercado de trabalho, as organizações devem integrar, nos seus quadros, líderes emocionalmente inteligentes que consigam aumentar os níveis de satisfação dos seus colaboradores em prol do sucesso organizacional. Esta investigação insere-se nesta temática e procurou analisar em que medida a Satisfação dos Colaboradores em contexto laboral varia em função da sua perceção sobre a Eficácia da Liderança e sobre os níveis de Inteligência Emocional (IE) do líder. Participaram no estudo 518 indivíduos, que trabalham por conta de outrem, com idades compreendidas entre os 19 e os 60 anos e cuja maioria (70.7%) pertence ao sexo masculino. Tendo por base uma metodologia quantitativa, a recolha dos dados foi feita através do Questionário da perceção sobre a Eficácia da Liderança, do Questionário da Satisfação do Colaborador em contexto laboral e do Questionário de Inteligência Emocional. Os resultados revelaram que todos os constructos se encontram positivamente correlacionados, o que sugere que quanto mais positiva é a perceção dos colaboradores em relação à Eficácia da Liderança e em relação aos níveis de IE do seu líder, maior é a sua Satisfação em contexto laboral. Também se verificou que a perceção dos colaboradores relativamente à Eficácia da Liderança e aos níveis de IE dos seus líderes, em particular a sobre a Autoconsciência influenciam positivamente a Satisfação dos Colaboradores.

Palavras-chave: Eficácia da Liderança, Inteligência Emocional, Emoções, Satisfação com o Trabalho.

ABSTRACT

To face the competition of the leaders that characterize the job market, organizations must integrate the current market, in the emotionally intelligent staff that can increase the satisfaction levels of their employees in favor of organizational success. This is part of this thematic question on research in analysis to what extent employee satisfaction in the work context varies the efficiency of leadership and on the levels of intelligence (EI) leader. The majority 18, who have 5 years of study, participated in the study, with 5.0.7% being male. Based on a detailed methodology, data collection was carried out through the Questionnaire of Perception on the Effectiveness of Leadership, the Questionnaire of Employee Satisfaction in the Workplace and the Questionnaire of Emotional Intelligence. The results are revealed that all constructs are compatible with the work context of the IE, the more positive the perception of employees in relation to Leadership Effectiveness and in relation to their leader's IE levels. Also identify with the Leadership Effectiveness of your leaders, in particular, the perception of your leaders and the levels regarding the Leadership Effectiveness of your leaders.

Keywords: Leadership Effectiveness, Emotional Intelligence, Emotions, Job Satisfaction.

ÍNDICE

ÍNDICE DE FIGURAS	v
ÍNDICE DE TABELAS	vi
LISTA DE SIGLAS, ACRÓNIMOS E ABREVIATURAS	vii
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 1 – PROCESSOS DE LIDERANÇA	3
1.1. Evolução do Conceito de líder.....	5
1.2. Importância da Eficácia da Liderança em contexto organizacional	6
CAPÍTULO 2 - INTELIGÊNCIA EMOCIONAL	8
2.1. Emoções: a essência da Inteligência Emocional	8
2.2. Inteligência Emocional: origem e evolução do conceito	9
2.2.1. Dimensões da Inteligência Emocional	10
2.3. O líder emocionalmente inteligente	12
CAPÍTULO 3 – SATISFAÇÃO COM O TRABALHO	14
3.1. Fatores que influenciam a (in)Satisfação com o Trabalho	14
3.2. Consequências da (in)Satisfação com o Trabalho	16
3.3. Impacto da Eficácia da Liderança na Satisfação dos Colaboradores em contexto laboral	17
3.4. Inteligência Emocional, Eficácia da Liderança e Satisfação com o trabalho	17
CAPÍTULO 4 – ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO	19
4.1. Metodologia	19
4.1.1. Objetivo geral	19
4.1.2. Objetivos específicos	19
4.1.3. Hipóteses de investigação	20
4.1.4. Modelo concetual	20
4.2. Participantes	21
4.3. Instrumentos de recolha de dados	22
4.3.1. Questionário sobre a perceção da Eficácia da Liderança	22
4.3.2. Questionário de Inteligência Emocional	23
4.3.3. Questionário da Satisfação do Colaborador em contexto laboral	23
4.4. Procedimento	23

CAPÍTULO 5 – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	24
5.1. Análise das propriedades psicométricas	24
5.1.1. Questionário sobre a perceção da Eficácia da Liderança	24
5.1.2. Questionário de Inteligência Emocional	25
5.1.3. Questionário da Satisfação do Colaborador em contexto laboral	26
5.2. Validação das hipóteses de investigação	27
5.2.1. Análise da correlação existente entre a perceção dos colaboradores sobre a Eficácia da Liderança e sobre os níveis de Inteligência Emocional do líder e a sua Satisfação em contexto laboral	27
5.2.2. Análises de regressão	27
5.2.3. Análises de variância a dois fatores	29
CAPÍTULO 6 – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	31
6.1. Contributos teóricos e práticos da investigação	33
6.2. Limitações do estudo e sugestões para investigações futuras	33
CONCLUSÃO	35
REFERÊNCIAS	37
ANEXO	47
ANEXO 1 - Grandes Grupos da Classificação Portuguesa de Profissões	49

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Dimensões da Inteligência Emocional	10
Figura 2.	Modelo concetual	20
Figura 3.	Satisfação com o Trabalho em função da percepção dos colaboradores sobre a Eficácia da Liderança e sobre os níveis de Inteligência Emocional do líder	30

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1.	Evolução das Teorias da Liderança	3
Tabela 2.	Evolução do conceito de líder	6
Tabela 3.	Definição do conceito de Inteligência Emocional	9
Tabela 4.	Fatores que influenciam a (in)Satisfação com o Trabalho	15
Tabela 5.	Caracterização sociodemográfica dos participantes	21
Tabela 6.	Matriz fatorial do Questionário de Inteligência Emocional após rotação <i>varimax</i>	25
Tabela 7.	Correlação entre a percepção dos colaboradores sobre a Eficácia da Liderança e sobre os níveis de Inteligência Emocional do líder e a sua Satisfação em contexto laboral	27
Tabela 8.	Impacto da percepção dos colaboradores sobre as componentes da Inteligência Emocional na sua percepção sobre a Eficácia da Liderança	28
Tabela 9.	Impacto da percepção dos colaboradores sobre a Eficácia da Liderança e dos níveis de Inteligência Emocional do líder na sua Satisfação em contexto laboral	29

LISTA DE SIGLAS, ACRÓNIMOS E ABREVIATURAS

ACP	-	Análise de Componentes Principais
GRH	-	Gestão de Recursos Humanos
IE	-	Inteligência Emocional
KMO	-	<i>Kaiser-Meyer-Olkin</i>
QE	-	Quociente Emocional
QI	-	Quociente de Inteligência
RH	-	Recursos Humanos
SPSS	-	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
VD	-	Variável Dependente
VI	-	Variável Independente

INTRODUÇÃO

A importância atribuída aos Recursos Humanos (RH) aumentou significativamente, nos últimos anos, porque começou a ser notório que o sucesso ou fracasso de qualquer organização depende largamente das pessoas que a integram (Cameron & Green, 2020). Os trabalhadores deixaram de ser encarados como um custo e passaram a ser vistos como um investimento, motivo pelo qual é necessário promover a sua satisfação em contexto laboral ou corre-se o risco de perder os melhores profissionais (Davidescu et al., 2020). Deste modo, é fundamental refletir sobre a forma como os líderes se relacionam com os seus colaboradores, porque quando o mesmo é emocionalmente inteligente, o seu processo de liderança torna-se mais eficaz e garante elevados níveis satisfação (Batista et al., 2022).

A liderança deve ser considerada um fator primordial em qualquer organização, pois contribui para transmitir os objetivos organizacionais e fomenta o desenvolvimento de um ambiente que promove o bem-estar e onde os trabalhadores se sentem satisfeitos (Top et al., 2020). Gopinath e Chitra (2020) acrescentam que a Eficácia da Liderança se encontra positivamente associada às competências de IE do líder e à Satisfação com o trabalho.

Esta investigação recaiu sobre esta temática e pretendeu analisar o impacto da percepção sobre Eficácia da Liderança e sobre os níveis de IE dos líderes na Satisfação dos Colaboradores em contexto laboral. Neste âmbito, foi formulada a seguinte questão de investigação: *Em que medida a Satisfação em contexto laboral é influenciada pela percepção dos colaboradores sobre a Eficácia da Liderança e sobre os níveis de IE do líder?*

Em termos estruturais, a dissertação integra seis capítulos. O primeiro é dedicado aos processos de liderança e à evolução das teorias que se dedicaram ao seu estudo. Posteriormente, aborda-se o conceito de líder e a sua transformação ao longo do tempo. Por fim, reflete-se sobre a importância da Eficácia da Liderança em contexto organizacional.

O segundo capítulo incide sobre a IE, começando por se abordar a sua essência, origem e evolução, ao que se seguiu a definição das dimensões que a compõem – Autoconsciência, Autorregulação, Automotivação, Empatia e Competências Interpessoais – e uma síntese sobre a importância do líder emocionalmente inteligente em contexto organizacional.

O capítulo três é dedicado à Satisfação com o Trabalho, mencionando-se os fatores que a influenciam e as suas consequências tanto a nível pessoal, como organizacional. Seguidamente, é abordado o impacto da Eficácia da Liderança na Satisfação dos Colaboradores em contexto laboral e terminando com a análise da relação existente entre a IE, a Eficácia da Liderança e a Satisfação com o Trabalho.

O quarto capítulo incide sobre o enquadramento metodológico onde se apresentam os objetivos da investigação, a metodologia utilizada, as hipóteses de investigação e o modelo concetual. São, ainda, caracterizados os participantes, descritos os instrumentos de medida e mencionados os procedimentos que permitiram operacionalizar o estudo.

No quinto capítulo são apresentados os resultados decorrentes da análise estatística. Para assegurar a validade e fiabilidade dos instrumentos utilizados, a análise teve início com a verificação das propriedades psicométricas. Posteriormente, para validar as hipóteses de investigação foram realizadas análises de correlação, análises de regressão linear múltipla e análises de variância a dois fatores (*two-way ANOVA*).

No sexto capítulo discutem-se os resultados tendo por base a literatura mais recente e relevante sobre a temática em estudo. Referem-se, ainda, os contributos teóricos e práticos da investigação, apontando-se as suas limitações e dando sugestões para estudos futuros. Por fim, é feita uma breve conclusão, onde se sintetizam os principais resultados.

CAPÍTULO 1 – PROCESSOS DE LIDERANÇA

A liderança pode ser definida como uma aptidão para influenciar e motivar os outros a contribuírem para a eficácia e sucesso das organizações de que são membros (Abelha et al., 2018). Almeida et al. (2020) acrescentam que é um processo complexo, multinível e socialmente construído que tem vindo a ganhar uma importância cada vez maior em contexto organizacional, uma vez que constitui uma ferramenta essencial para aumentar os níveis de compromisso, motivação e satisfação dos colaboradores.

Os constantes desafios impostos pelo mercado de trabalho deram origem a formas distintas de encarar a liderança, nomeadamente as que se focam nas características do líder, no seu estilo comportamental, no poder que exerce, na influência sobre os subordinados e/ou no contexto em que se insere (Oliveira et al., 2018). Os estudos desenvolvidos, ao longo do tempo, deram origem a várias abordagens e teorias, entre as quais se destacam as mencionadas na Tabela 1.

Tabela 1

Evolução das Teorias da Liderança

Período temporal	Teorias
Entre 1930 e 1940	Teorias dos Traços de Personalidade <ul style="list-style-type: none">▪ <u>Teoria do Grande Homem</u> A aptidão para liderar não depende de qualquer tipo de aprendizagem, porque os líderes já nascem com essa aptidão (Boerma et al., 2017).▪ <u>Teoria dos Traços</u> Os líderes são pessoas com traços físicos, sociais, intelectuais que os diferenciam dos seus colaboradores (Hunt & Fedynich, 2019).
Entre 1940 e 1950	Teorias Comportamentais <ul style="list-style-type: none">▪ <u>Teoria dos Estilos de Liderança</u> O estilo de liderança depende do contexto, das pessoas e da tarefa em questão, podendo o mesmo ser autocrático, democrático e <i>laissez-faire</i> (Ferreira et al., 2021).▪ <u>Teoria das Funções da Liderança</u> Foca-se nas pessoas e na produção, verificando-se que quando existe uma preocupação excessiva com as pessoas a produção tem tendência para diminuir e quando a produção é enfatizada os colaboradores sentem-se insatisfeitos (Okafor & Afolabi, 2021).

Tabela 1

Evolução das Teorias da Liderança (continuação)

Período temporal	Teorias
Década de 1960	Teorias Situacionais <ul style="list-style-type: none">▪ <u>Teoria Situacional de Hersey e Blanchard</u> O estilo de liderança depende da maturidade dos colaboradores e das características de cada situação, podendo o mesmo ter quatro formas: determinar, persuadir, apoiar e delegar (Manyuchi & Sukdeo, 2021).▪ <u>Teoria Contingencial de Fiedler</u> A Eficácia da Liderança depende da relação estabelecida entre o líder e o colaborador, da estrutura da tarefa e da autoridade do líder (Hunt & Fedynich, 2019).
Entre 1990 e 2000	Teorias implícitas da Liderança <ul style="list-style-type: none">▪ <u>Liderança Carismática</u> Tem por base o comportamento do líder, a quem os subordinados atribuem capacidades extraordinárias pelo que é indicada para atividades que envolvam questões ideológicas (Ferreira & Sampaio, 2018).▪ <u>Liderança transformacional</u> Foca-se nos interesses da organização e incentiva os colaboradores a trabalharem em função de um objetivo comum (Abelha et al., 2018).▪ <u>Liderança transacional</u> Processo de troca entre o líder e os seus subordinados que assenta em transações baseadas em recompensas (Aydin, 2018).
De 2000 até ao presente	Novas tendências da Liderança <ul style="list-style-type: none">▪ <u>Liderança Partilhada</u> Permite que diferentes pessoas adotem funções distintas e possam exercer diferentes papéis em diferentes momentos (Zhu et al., 2018).▪ <u>E-liderança</u> Processo de influência mediado pelas tecnologias de informação e comunicação que pode ocorrer em qualquer nível hierárquico da organização para produzir mudanças comportamentais e/ou de desempenho (Liu et al., 2018).▪ <u>Liderança Emocional</u> Centra-se na forma como o líder gere as suas emoções e as dos outros (Issah, 2018).

Perante o exposto, é possível concluir que nenhum estilo de liderança deve ser desconsiderado, porque o sucesso depende da capacidade do líder se adaptar a diferentes situações e ambientes, sem descurar os objetivos individuais e organizacionais (Silva et al., 2020a).

As pesquisas sobre liderança têm vindo a destacar a importância de aprofundar a relação entre líderes e liderados, porque além de compreender o processo de liderança é essencial analisar como o mesmo é operacionalizado face aos constantes desafios que ocorrem em contexto organizacional (Walsh et al., 2017).

1.1. Evolução do conceito de líder

A liderança não se restringe ao desempenho de um cargo, porque a eficácia da mesma envolve o relacionamento interpessoal, o apoio e a cooperação (Walsh et al., 2017). Deste modo, é fundamental contar com a participação dos colaboradores porque o seu contributo é útil para gerar novas ideias, sugestões e críticas que favorecem o sucesso da organização (Oliveira et al., 2018). A aptidão para liderar não depende apenas das características pessoais, mas também da envolvente e da situação propriamente dita (Manyuchi & Sukdeo, 2021).

O líder é visto como alguém que possui competências que conduzem os colaboradores a alcançar os seus objetivos, motivo pelo qual deve conhecer as necessidades e as expectativas dos seus colaboradores por forma a motivá-los a enfrentar novos desafios (Abelha et al., 2018). Para fomentar o crescimento e melhorar o desempenho da organização, o líder deve compreender não só os processos, mas também as pessoas, porque sem a interação da equipa não é possível ter êxito (Nascimento et al., 2020). Benmira e Agboola (2021) complementam esta ideia e defendem que o sucesso do líder não depende apenas do seu trabalho diário, mas também das vitórias e do desempenho da sua equipa, porque a Eficácia da Liderança implica a harmonização dos objetivos individuais e organizacionais.

A função do líder inclui a definição de estratégias que motivem os colaboradores e os ajudem a progredir na carreira, o que se reflete na performance organizacional. Assim sendo, podemos afirmar que o comportamento do líder é vital para aumentar o potencial de sobrevivência, crescimento e excelência organizacional (Hunt & Fedynich, 2019). Não obstante à sua importância, a definição do papel do líder tem vindo a sofrer algumas alterações, uma vez que a sua atuação é fortemente influenciada pelo contexto. A Tabela 2 apresenta a perspetiva dos autores que estudaram o conceito ao longo do tempo.

Tabela 2

Evolução do conceito de líder

Autor (ano)	Definição
Stogdill (1948)	É capaz de mudar o curso da história da organização onde desempenha funções, protegendo-a da instabilidade e decadência.
Novaes (1968)	Preocupa-se com os resultados da organização e com a Satisfação dos Colaboradores.
Vanderslice (1988)	Planeia, organiza, toma decisões e assume a responsabilidade pelo trabalho da sua equipa.
Aquino e Reed (1998)	Coloca os interesses do grupo à frente dos seus próprios interesses.
Schaffer (2008)	Influencia, motiva e estimula os elementos do grupo a contribuir para a eficácia e o sucesso da organização.
Issah (2018)	Tem facilidade em gerir as suas emoções e as dos outros.
Rocha et al. (2019)	Sabe delegar, tem um bom relacionamento com a equipa e está disposto a fazer as mudanças necessárias em prol dos objetivos do grupo/organização.
Nascimento et al. (2020)	Estimula o crescimento dos colaboradores e contribui para melhorar a performance organizacional.
Ferreira et al. (2021)	Orienta, motiva e conduz a equipa para alcançar melhores resultados.
Cline et al. (2022)	Estimula a responsabilidade e o <i>empowerment</i> dos membros da sua equipa para que coloquem as suas competências ao serviço da organização e dos seus objetivos.

1.2. Importância da Eficácia da Liderança em contexto organizacional

O estudo da liderança começou por se focar nas características do líder, mas com as constantes alterações do mercado de trabalho houve necessidade de incluir os liderados e o ambiente/contexto de trabalho. Deste modo, deixou de ser encarada como uma diferença individual e passou a ser abordada como uma dinâmica social, partilhada, relacional, estratégica, global e complexa que se encontra diretamente associada ao conceito de Eficácia (Fontenele & Rodrigues, 2017). Esta associação deve-se ao facto de envolver um conjunto de competências interpessoais através das quais o líder influencia o comportamento dos seus subordinados e os motiva para voluntariamente contribuírem para alcançar os objetivos da organização (Hunt & Fedynich, 2019). Otoo (2019) acrescenta que um líder eficaz além do conhecimento técnico que necessita para desempenhar as suas funções, deve possuir competências transversais que lhe permitam interagir com os seus liderados de forma a maximizar o seu potencial e garantir um desempenho de qualidade.

Neste âmbito, Nascimento et al. (2020) referem que um líder eficaz se deve guiar por cinco pressupostos: (i) agir de acordo com aquilo em que acredita, exprimindo de forma clara e objetiva os seus valores pessoais e dando o exemplo dos comportamentos que espera que os

outros manifestem; (ii) inspirar uma visão partilhada que envolva a participação de todos os membros do grupo; (iii) ter iniciativa e procurar oportunidades inovadoras que contribuam para o sucesso da organização; (iv) promover a colaboração de todos, aumentando a autodeterminação e desenvolvendo competências que facilitem o relacionamento interpessoal; (v) e reconhecer/valorizar a excelência individual e do grupo para fomentar o espírito de equipa.

Face ao exposto, é possível afirmar que a liderança tem um papel crucial na criação da visão, missão e estabelecimento dos objetivos organizacionais, motivo pelo qual se encontra diretamente associada ao sucesso/fracasso de qualquer organização (Al Khajeh, 2018).

CAPÍTULO 2 - INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

A IE afeta várias esferas da vida do ser humano (*e.g.*, social, política, económica, empresarial), motivo pelo qual tem vindo a ganhar uma importância crescente nas últimas décadas. O conceito surge a partir da ideia de que as emoções podem tornar o pensamento mais inteligente e que se pode pensar inteligentemente acerca das emoções (Mayer & Salovey, 1997). Neste âmbito, Vieira-Santos et al. (2018) definem a IE como a capacidade de processar informações emocionais e usá-las de maneira adaptativa. Como o nome indica, a IE está relacionada com os conceitos de inteligência e emoção, mas não é equivalente a nenhum deles. Num sentido lato, a inteligência é considerada uma aptidão mental que permite reconhecer, aprender, memorizar e processar informação (Drigas & Papoutsis, 2018); e a emoção é uma resposta mental despoletada por estímulos internos e/ou externos, que incluem aspetos psicológicos, cognitivos, motivacionais e experienciais (MacCann et al., 2020).

A IE depende da tomada de consciência que o indivíduo tem das suas próprias emoções, pelo que para a compreender é necessário aprofundar a sua essência.

2.1. Emoções: a essência da Inteligência Emocional

As emoções influenciam significativamente o comportamento humano e podem causar um forte impacto no bem-estar individual, na saúde física e mental e nas interações sociais. As competências emocionais são essenciais na nossa vida porque tudo gira à volta delas, sendo as mesmas afetadas pelos nossos pensamentos e vice-versa, o que se reflete nas nossas ações e determina os nossos resultados a nível pessoal, social e profissional (Moreira, 2019).

As emoções são múltiplas e variadas, não existindo boas ou más, apenas emoções de valência positiva e emoções de valência negativa. As emoções de valência positiva (*e.g.*, alegria, generosidade, altruísmo) sinalizam a satisfação das nossas necessidades e são as que tentamos perpetuar; as emoções de valência negativa (*e.g.*, tristeza, medo, frustração) são as que nos fazem sofrer, pelo que temos tendência a evitá-las (Xavier, 2019).

A IE tem um forte impacto na felicidade e quem a fortalece sente-se mais adaptado ao ambiente que o rodeia e mais confortável consigo mesmo, porque todas as decisões primeiro são tomadas de forma emocional e só depois se tornam racionais (Guerra-Bustamante et al., 2019).

2.2. Inteligência Emocional: origem e evolução do conceito

A IE começou a ganhar protagonismo após o lançamento do livro *Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*, de Daniel Goleman (1995), mas o conceito foi proposto por Salovey e Mayer (1990) quando procuraram relacionar a inteligência e a emoção (Moreira, 2019). Posteriormente, Mayer et al. (2001) aprimoraram o conceito, passando o mesmo a ser definido a partir de quatro componentes: (i) a capacidade de perceber as emoções, que consiste em identificar o conteúdo emocional no próprio e nos outros; (ii) a capacidade de usar as emoções para identificar e refletir sobre as emoções que podem ajudar a resolver problemas; (iii) o conhecimento emocional que incide sobre o conhecimento das emoções e a sua compreensão; (iv) e a capacidade de regulação emocional que recai sobre a gestão das própria emoções e as dos outros. A IE desempenha um papel fundamental em contexto laboral motivo pelo qual é importante aprofundar a sua definição (Tabela 3).

Tabela 3

Definição do conceito de Inteligência Emocional

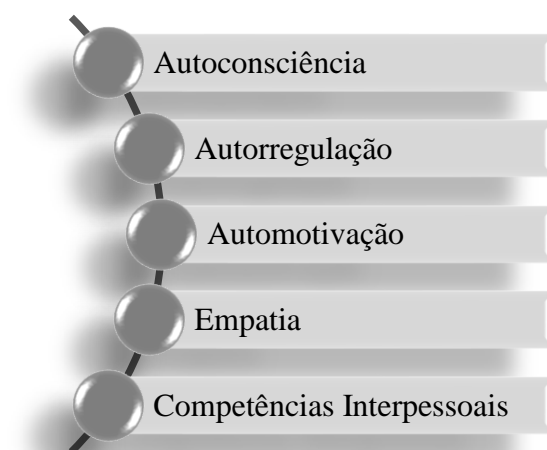
Autores (ano)	Definição
Salovey e Mayer (1990)	Capacidade de monitorizar a própria emoção, os sentimentos e as emoções dos outros para guiar os pensamentos e as ações.
Bar-On (1997)	Competências não cognitivas que influenciam a capacidade de ter sucesso na forma como se lida com as exigências ambientais e com a pressão.
Zhou e George (2003)	Raciocinar de forma eficaz sobre as emoções e, assim, usá-las para auxiliar os processos cognitivos e a tomada de decisão.
Bradberry e Greaves (2007)	Aptidão que influencia significativamente a felicidade e a realização pessoal e que se traduz numa sensação de bem-estar e tranquilidade.
Antonakis e Dietz (2010)	Reconhecer, entender e usar informações emocionais sobre si mesmo e os outros.
Johnson (2015)	Identificar, compreender e regular as emoções de modo a promover o crescimento emocional e intelectual.
Baba (2020)	Capacidade de reconhecer os nossos sentimentos e os dos outros, para nos motivarmos e gerirmos as nossas emoções quando interagimos com os que nos rodeiam.
Cui (2021)	Aplica os princípios de inteligência às respostas emocionais e reconhece que essas respostas podem ser racionais.
Elmaghraby (2022)	Capacidade de perceber, avaliar, expressar e organizar emoções para fortalecer o crescimento emocional.

2.2.1. Dimensões da Inteligência Emocional

Goleman (1995) e Norboevich (2020) defendem que a IE não significa apenas saber expressar emoções, mas acima de tudo ter sabedoria para as gerir adequadamente porque cada pessoa é única e manifesta as suas capacidades de formas diferente. Corroborando esta ideia Moreira (2019), defende que ao contrário do Quociente de Inteligência (QI) que pouco muda depois da adolescência, o Quociente Emocional (QE) tende a desenvolver-se ao longo da vida. Estas conclusões têm sido validadas através de estudos longitudinais (*e.g.*, Carvalho et al., 2018; Kaya et al., 2018; Štiglic et al., 2018) que demonstram que a IE aumenta à medida que as pessoas aprendem a lidar e a gerir as suas emoções e adquirem competências de Automotivação e Empatia, o que se reflete ao nível das suas Competências Sociais.

Tendo por base estes pressupostos, Goleman (2021) alicerça o conceito de IE num conjunto de competências e habilidades que impulsionam o desempenho em contexto profissional e tornam o trabalho de equipa mais eficaz. Deste modo e dando seguimento ao trabalho de Mayer et al. (2001) identifica duas vertentes fundamentais da IE: as intrapessoais e as interpessoais, que por sua vez se dividem nas cinco dimensões apresentadas na Figura 1. A Dimensão Intrapessoal abarca a Autoconsciência, a Autorregulação e a Automotivação e a Dimensão Interpessoal engloba a Empatia e as Competências Interpessoais (Schlaegel et al., 2022).

Figura 1
Dimensões da Inteligência Emocional



(Adaptado de Goleman, 2021)

A **Autoconsciência** diz respeito à aptidão para admitir e compreender os próprios estados de espírito, as emoções e os instintos, bem como o seu efeito nos outros e no decurso das situações, pelo que implica reconhecer as nossas reações perante determinados acontecimentos, desafios e pessoas (Issah, 2018). As pessoas com elevados valores nesta dimensão identificam e compreendem o que fazem e o que as deixa (in)felizes, porque quanto maior é a nossa consciência sobre quem somos, melhor preparados estamos para alcançar o nosso potencial máximo. Ser autoconsciente pressupõe saber identificar as emoções e utilizá-las de forma adaptada e positiva (Silva et al., 2020b). Segundo Fachada (2018), a Autoconsciência desenvolve-se ao longo de sete etapas, nomeadamente: (i) identificar as emoções e desenvolver a capacidade de as distinguir e nomear; (ii) não fazer juízos de valor sobre as próprias emoções; (iii) evitar negar determinada emoção na esperança que a mesma desapareça; (iv) avaliar o impacto das emoções nos outros; (v) perceber o quê ou quem desperta as emoções de valência positiva ou negativa; (vi) sentir os impulsos físicos das emoções; (vii) e registar as emoções sentidas nos diferentes contextos.

A **Autorregulação** refere-se à capacidade para controlar impulsos e emoções para direcionar o comportamento de forma positiva, pelo que pressupõe a adaptação ao meio envolvente para superar obstáculos e aproveitar as oportunidades (Batista & Noronha, 2018). Esta dimensão da IE evolui através de seis fases, designadamente: (i) respirar corretamente; (ii) fazer uma pausa antes de reagir à situação; (iii) esboçar um sorriso para combater os estados emocionais negativos; (iv) descansar e respeitar o sono para desencadear emoções agradáveis; (v) partilhar as situações a resolver com alguém que não esteja envolvido no assunto; (vi) e estar disponível para a mudança (Silva et al., 2021).

A **Automotivação**, por sua vez, manifesta-se quando a pessoa considera que faz sentido enfrentar qualquer situação independentemente da dificuldade que esta apresente. Elevados níveis nesta dimensão demonstram capacidade para atingir objetivos, uma vez que aumenta os níveis de resiliência para lidar com as contrariedades e frustrações e ter iniciativa para enfrentar novos desafios (Hansen et al., 2018). Quanto maior for a motivação para alcançar as metas estabelecidas, maior é o esforço investido e como os motivos tendem a ter uma origem emocional, é importante saber gerir as emoções e direcioná-las no sentido do que se pretende conseguir. Para nos sentirmos realizados temos que ter algum propósito na vida e é importante descobrir qual é e como lá chegar, porque durante esse percurso tornamo-nos mais criativos e aptos para enfrentar qualquer desafio (Moreira, 2019).

A **Empatia**, muitas vezes, denominada por “reconhecer as emoções nos outros”, define a aptidão para identificar as emoções nos outros e compreender o que estão a sentir. Esta dimensão engloba três componentes: (i) a cognitiva que se caracteriza pela capacidade de inferir com precisão os sentimentos e pensamentos da outra pessoa; (ii) a afetiva que expressa um interesse genuíno para atender às necessidades do outro e promover o seu bem-estar; (iii) e a comportamental que se traduz na compreensão e aceitação do outro sem qualquer tipo de julgamento (Goleman et al., 2017). Na perspetiva de Fachada (2018) a empatia ocorre quando se incentiva os outros a falar sobre eles próprios e se demonstra interesse e disponibilidade para ajudar.

Por último, as **Competências Interpessoais** são construídas através do relacionamento com os outros e são fundamentais para desenvolver e melhorar as nossas relações interpessoais, porque só quando conseguimos identificar corretamente as emoções que os outros estão a sentir é que as conseguimos compreender (Silva et al., 2020b). Uma das melhores estratégias para criar proximidade com alguém é tratar essa pessoa pelo nome ou pela forma como prefere ser tratada (*e.g.*, alcunha, diminutivo) porque todos gostam de sentir que o seu nome é recordado. Importa, ainda, conhecer a opinião dos outros sobre o nosso comportamento porque não são raras as vezes que não temos consciência das mensagens que transmitimos e do impacto que as mesmas têm nas outras pessoas (Alves, 2021).

A IE influencia positivamente o desempenho profissional, pelo que vários têm sido os autores (*e.g.*, Adigüzell & Kuloğlu, 2019; Falcão et al. 2018; Gopinath & Chitra, 2020; Mysirlaki & Paraskeva, 2020) que se dedicaram ao estudo da IE e a relacionaram com outras temáticas relacionadas com o contexto laboral, nomeadamente com o desempenho e a liderança, a satisfação.

2.3. O líder emocionalmente inteligente

Os líderes detentores de um elevado QE conseguem entender com precisão os comportamentos e atitudes dos seus seguidores, o que lhes permite adequar as suas decisões a cada situação específica (Falcão et al., 2018). Deste modo, têm a importante tarefa de fomentar sentimentos positivos nos seus liderados e dar o seu melhor em benefício do grupo e/ou da organização. Um líder emocionalmente inteligente além de motivar os membros da equipa para trabalharem em prol de um objetivo comum, tem o poder de conduzir as emoções dos seus

colaboradores e de todas as pessoas com quem interage em contexto organizacional (Goleman, 2021).

Segundo Goleman (2018) existem quatro aspetos que caracterizam um líder emocionalmente inteligente: (i) a capacidade de avaliar e interpretar com precisão as suas emoções e as dos outros; (ii) o conhecimento sobre emoções para lhe permitir prever as reações emocionais em diferentes cenários profissionais; (iii) a aptidão para influenciar o comportamento dos seus subordinados; (iv) e estabelecer uma forte relação emocional com os membros da equipa.

CAPÍTULO 3 – SATISFAÇÃO COM O TRABALHO

A Satisfação com o Trabalho pode ser definida como o conjunto de respostas emocionais que ligam o trabalhador à sua atividade profissional e sendo os recursos humanos (RH) o ativo mais valioso de qualquer organização é importante mantê-los satisfeitos minimizando-se os riscos de os perder para a concorrência (Davidescu et al., 2020). A Satisfação em contexto laboral tem um papel fundamental no desempenho da organização, porque quando o colaborador está satisfeito realiza as suas tarefas com mais empenho, o que se reflete nos níveis de produtividade (Phuong & Tran, 2020).

Os estudos sobre a Satisfação com o Trabalho apoiam-se na teoria bifatorial da motivação de Herzberg (1959) segundo a qual existem duas classes de fatores que permitem compreender o comportamento e as atitudes das pessoas em contexto de trabalho: (i) os fatores motivacionais, que estão relacionados com a natureza das tarefas (conteúdo) e contribuem diretamente para a satisfação no trabalho, porque envolvem sentimentos de crescimento individual e autorrealização (*e.g.*, reconhecimento, desenvolvimento pessoal); (ii) e fatores higiênicos que se relacionam com as condições de trabalho (contexto) e não contribuem diretamente para a satisfação, mas impedem a insatisfação (*e.g.*, relação com os colegas, condições de trabalho).

Segundo Puhakka et al. (2021) quando os colaboradores se sentem satisfeitos com o seu trabalho revelam atitudes positivas em relação ao mesmo, o que se traduz na diminuição das taxas de *turnover* e no aumento do desempenho e dos níveis de compromisso organizacional. Complementando esta ideia, Batista et al. (2022) referem que a Satisfação com o Trabalho descreve a atitude do colaborador em relação à função que desempenha, à sua relação com a chefia e com os pares, à cultura da organização e à concretização dos seus objetivos. Neste âmbito, Schlaegel et al. (2022) acrescenta que quanto melhor é o ajustamento entre o colaborador e a organização, mais elevados são os seus níveis de satisfação.

3.1. Fatores que influenciam a (in)Satisfação com o Trabalho

As causas da Satisfação com o Trabalho podem ser agrupadas em: (i) causas pessoais que se relacionam com as características do trabalhador (*e.g.*, sexo, idade, habilitações literárias, experiência profissional); (ii) e em causas organizacionais que dependem do ambiente de

trabalho que se vive na organização (e.g., salário, perspectivas de carreira, estilo de liderança; Bandara et al., 2020).

A atitude dos colaboradores em relação ao seu trabalho influencia e é influenciada por vários fatores e os níveis de satisfação das pessoas que realizam atividades semelhantes não são necessariamente iguais. Deste modo, verifica-se que: (i) os trabalhadores mais experientes sentem-se mais satisfeitos do que os que desempenham a mesma função há menos tempo; (ii) quanto maior é a responsabilidade/nível hierárquico do colaborador, mais satisfeito se sente; (iii) as pessoas com mais idade apresentam níveis de satisfação mais elevados do que os colaboradores mais jovens (Davis et al., 2017).

A satisfação dos liderados também é fortemente influenciada pelos atributos pessoais do líder, verificando-se que quando os líderes estabelecem uma relação compreensiva, elogiam os bons desempenhos, ouvem e respeitam as opiniões dos seus colaboradores e mostram interesse pelas suas necessidades e expectativas, o seu esforço para alcançar os objetivos organizacionais é maior (Epitropaki et al., 2017).

Tabela 4

Fatores que influenciam a (in)Satisfação com o Trabalho

Fatores que aumentam a satisfação	Fatores que aumentam a insatisfação
<u>Tarefas executadas</u> <ul style="list-style-type: none">▪ Importantes e significativas	<u>Tarefas executadas</u> <ul style="list-style-type: none">▪ Insignificantes e pouco importantes
<u>Quantidade de trabalho</u> <ul style="list-style-type: none">▪ Adequada▪ Fácil de realizar	<u>Quantidade de trabalho</u> <ul style="list-style-type: none">▪ Excessiva ou escassa▪ Demasiado fácil ou demasiado difícil
<u>Continuidade</u> <ul style="list-style-type: none">▪ Pouca distração e/ou interrupção▪ Trabalho eficaz	<u>Descontinuidade</u> <ul style="list-style-type: none">▪ Várias interrupções e distrações▪ Trabalho ineficaz
<u>Sucesso</u> <ul style="list-style-type: none">▪ Resolução de problemas▪ Realização dos objetivos propostos	<u>Insucesso</u> <ul style="list-style-type: none">▪ Os problemas não são resolvidos▪ Não se alcançam os objetivos propostos
<u>Promoção</u> <ul style="list-style-type: none">▪ Possibilidade de subir na carreira	<u>Ausência de promoção</u> <ul style="list-style-type: none">▪ Não existem promoções
<u>Responsabilidade</u> <ul style="list-style-type: none">▪ É estimulada e valorizada	<u>Responsabilidade</u> <ul style="list-style-type: none">▪ Inexistente ou excessiva
<u>Reconhecimento</u> <ul style="list-style-type: none">▪ O trabalho é reconhecido pela organização, pela chefia e pelos pares	<u>Reconhecimento</u> <ul style="list-style-type: none">▪ O trabalho não é reconhecido e a maior parte das vezes é criticado

Tabela 4

Fatores que influenciam a (in)Satisfação com o Trabalho (continuação)

Fatores que aumentam a satisfação	Fatores que aumentam a insatisfação
<u>Salário</u> <ul style="list-style-type: none">▪ Estabelecido no contrato▪ Atribuição de bônus em função do trabalho realizado	<u>Salário</u> <ul style="list-style-type: none">▪ Não corresponde a que está estabelecido no contrato▪ O trabalho extra não é recompensado
<u>Ambiente de trabalho</u> <ul style="list-style-type: none">▪ Agradável	<u>Ambiente de trabalho</u> <ul style="list-style-type: none">▪ Desagradável
<u>Condições laborais</u> <ul style="list-style-type: none">▪ Adequadas	<u>Condições laborais</u> <ul style="list-style-type: none">▪ Desadequadas

(Adaptado de Silva et al., 2020c)

A Satisfação com o Trabalho emerge quando os resultados obtidos correspondem às expectativas, verificando-se que quanto maior é a discrepância, menor é a satisfação (Zhang et al., 2019).

3.2. Consequências da (in)Satisfação com o Trabalho

Como anteriormente referido, a Satisfação com o Trabalho é um dos temas mais estudados em contexto laboral, pois encontra-se associado à ideia de que níveis elevados de satisfação conduzem a um aumento da produtividade, a um baixo absentismo e uma baixa rotatividade (Strenitzerová & Achimský, 2019). Malik et al. (2020) confirmam esta ideia e salientam que a satisfação tem um papel extremamente importante na criação de laços com a organização, fortalece a identificação com os seus objetivos e aumenta o empenho dos trabalhadores. Por outro lado, uma baixa satisfação pode aumentar as taxas de absentismo e de *turnover* e diminuir o ritmo de trabalho (Batista et al., 2022).

A satisfação ocorre quando os resultados do trabalho são equivalentes aos que o indivíduo deseja, pelo que quanto mais valorizados forem, mais satisfeitos os indivíduos tendem a ficar (Kong et al., 2018). Quando a interação que ocorre entre os papéis e as tarefas desempenhadas, as responsabilidades, os incentivos e as recompensas correspondem às expectativas do colaborador, a sua satisfação aumenta, o que se repercute nas suas atitudes face ao trabalho que realiza (Lu & Lu, 2020). Os níveis de satisfação têm consequências pessoais e profissionais que se refletem no comportamento (*e.g.*, absentismo, intenção de *turnover*), na saúde (*e.g.*, stress, ansiedade) e no bem-estar do colaborador (*e.g.*, qualidade de vida, felicidade).

O sucesso de qualquer organização depende em larga medida da motivação e, conseqüente, satisfação dos seus colaboradores, uma vez o seu desempenho é um fator essencial para alcançar os objetivos organizacionais (Han et al., 2021).

3.3. Impacto da Eficácia da Liderança na Satisfação dos Colaboradores em contexto laboral

O estilo de liderança tem um impacto significativo nos níveis de Satisfação dos Colaboradores, porque quando os subordinados percebem que o líder os valoriza sentem-se mais comprometidos com o mesmo e têm tendência para permanecer na organização (Nascimento & Bryto, 2019). Quando o líder estabelece uma relação de proximidade com os seus colaboradores incentiva à criação de um ambiente de trabalho agradável e harmonioso, onde as pessoas se sentem satisfeitas (Top et al., 2020). Segundo Nascimento et al. (2020), o sucesso organizacional é fortemente influenciado pela eficácia da sua liderança, uma vez que a mesma constitui o ponto de partida para aumentar o desempenho, o compromisso e a satisfação dos seus colaboradores em contexto laboral.

O comportamento do líder afeta significativamente os níveis de Satisfação dos Colaboradores e a qualidade do serviço prestado, pois verifica-se que quando o seu foco são as pessoas os comportamentos de cidadania organizacional tendem a emergir (Haleem et al., 2018). Quando os membros da equipa percebem que a liderança é eficaz manifestam atitudes positivas face ao trabalho que realizam e à própria organização, o que se traduz nos seus níveis de compromisso e satisfação (Gerpott et al., 2019). Os liderados que confiam no seu líder estão mais propensos para os ajudar quando necessitam, porque acreditam que podem contar sempre com o seu apoio e, como tal, realizam tarefas que vão além das exigências da sua função para melhorar o desempenho organizacional (Tremblay et al., 2019). Quanto mais satisfeitos os trabalhadores se sentem, maior é o seu esforço para alcançar os objetivos da organização e é essa motivação que os leva a alcançar maior satisfação com o trabalho que realizam (Bussler et al., 2020).

3.4. Inteligência Emocional, Eficácia da liderança e Satisfação com o Trabalho

A liderança está estreitamente ligada às competências de IE e à Satisfação com o Trabalho, porque quando o líder é emocionalmente inteligente preocupa-se com o bem-estar dos seus colaboradores e conduz a equipa no sentido de alcançar as metas da organização, o

que contribui para aumentar os seus níveis de satisfação (Gopinath & Chitra, 2020). Neste âmbito, Al-Ghusin e Ajlouni (2020) referem que o estilo da liderança deve estar em sintonia com os objetivos organizacionais, porque para cada estilo há uma realidade organizacional que deve ser respeitada tanto em termos de objetivos, como de resultados e desempenho.

A forma como o líder gere e conduz a sua equipa de trabalho depende largamente da sua IE, porque quando as pessoas se sentem apoiadas, partilham ideias e tomam decisões em conjunto surge um clima de entreajuda que favorece o bom desempenho (Lee & Chelladurai, 2018). Por outro lado, verifica-se que quando o líder se foca na produção e descarta o bem-estar dos seus colaboradores, estes sentem-se insatisfeitos e fazem apenas o mínimo, em vez de darem o seu melhor (Okafor & Afolabi, 2021). Uma das principais funções do líder é gerar entusiasmo, otimismo e paixão pelo trabalho, pelo que quando não tem capacidade para transmitir sentimentos positivos limita-se a gerir em vez de liderar (Benmira & Agboola, 2021).

Os líderes com elevados níveis de IE estimulam a criação de ambientes de trabalho onde impera a partilha e a confiança, o que contribui para aumentar a Satisfação dos Colaboradores e a sua vontade de permanecer na organização (Lee, 2018). São vários os estudos (*e.g.*, Navas & Vijayakumar, 2018; Tagoe & Quarshie, 2017; Tudor, 2017) que demonstram a existência de uma associação positiva entre a Satisfação com o Trabalho e a IE do líder, porque quando este tem a capacidade de reconhecer, avaliar, compreender e gerir as emoções dos seus liderados há uma maior propensão para maximizarem o seu potencial em prol dos objetivos do grupo e da organização.

A IE estimula o trabalho de equipa e ajuda a encontrar soluções para problemas complexos o que se reflete nos níveis de Satisfação dos Colaboradores e consequentemente na performance organizacional (Alves, 2021). Face ao exposto, Batista et al. (2022) defendem a existência de uma associação positiva entre as competências emocionais do líder e os níveis de Satisfação com o Trabalho.

CAPÍTULO 4 – ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Este capítulo aborda os objetivos geral e específicos da investigação, a metodologia, as hipóteses de estudo e o modelo concetual. É ainda caracterizada a amostra e descritos os instrumentos e os procedimentos utilizados.

4.1. Metodologia

O estudo é de natureza quantitativa, tendo os dados sido recolhidos através de inquéritos por questionário, junto de uma amostra de conveniência, uma vez que os dados foram recolhidos junto dos contactos do investigador.

4.1.1. Objetivo geral

O presente trabalho teve como objetivo geral analisar em que medida a Satisfação dos Colaboradores em contexto laboral varia em função da sua percepção sobre a Eficácia da Liderança e sobre a sua percepção sobre os níveis de IE do líder.

4.1.2. Objetivos específicos

De forma a dar resposta ao objetivo geral foram delineados os seguintes objetivos específicos:

1. Analisar a correlação existente entre a percepção sobre a Eficácia da Liderança e sobre os níveis de IE do líder e a Satisfação dos Colaboradores em contexto laboral.
2. Aferir a influência da percepção dos colaboradores sobre a Autoconsciência do líder na sua percepção sobre a Eficácia da Liderança.
3. Apurar se a percepção dos colaboradores sobre os níveis de IE do líder influencia a sua Satisfação em contexto laboral.
4. Conhecer o impacto da percepção dos colaboradores sobre a Eficácia de Liderança na sua Satisfação em contexto laboral.
5. Perceber se probabilidade de os colaboradores estarem mais satisfeitos com o trabalho varia em função da sua percepção sobre a Eficácia da Liderança e sobre os níveis de IE do líder.

4.1.3. Hipóteses de investigação

Com o intuito de responder aos objetivos específicos definiram-se as seguintes hipóteses de investigação:

Hipótese 1: A percepção dos colaboradores sobre a Eficácia da Liderança e sobre os níveis de IE do líder e a sua Satisfação em contexto laboral encontram-se correlacionadas.

Hipótese 2: A percepção dos colaboradores sobre Autoconsciência do líder influencia a sua percepção sobre a Eficácia da Liderança.

Hipótese 3: A percepção dos colaboradores sobre a IE do líder influencia a sua Satisfação em contexto laboral.

Hipótese 4: A percepção dos colaboradores sobre a Eficácia de Liderança tem impacto na sua Satisfação em contexto laboral.

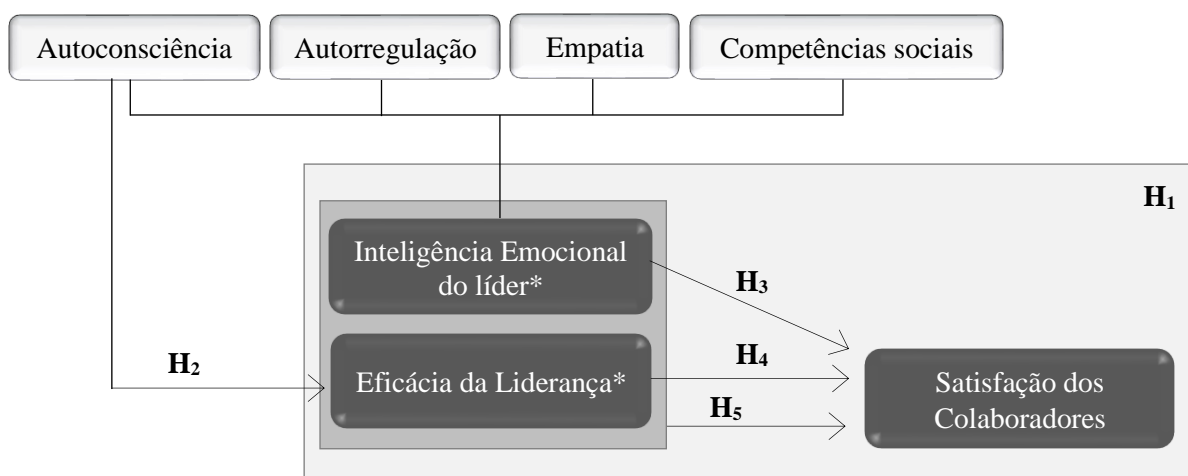
Hipótese 5: A probabilidade de os colaboradores estarem mais satisfeitos com o trabalho varia em função da sua percepção sobre a Eficácia da Liderança e sobre os níveis de IE do líder.

4.1.4. Modelo concetual

A relação entre as variáveis em estudo e as respetivas hipóteses de investigação são representadas graficamente na Figura 2

Figura 2

Modelo concetual



Nota: *Percepção dos colaboradores

4.2. Participantes

A amostra é constituída por 518 indivíduos de ambos os sexos (70.7% homens e 29.3% mulheres) residentes em território nacional, com idades compreendidas entre os 19 e os 60 anos ($M = 39.57$; $DP = 10.36$). Para uniformizar o tamanho dos grupos e simplificar a leitura dos dados, as idades dos inquiridos foram organizadas em quatro faixas etárias: (i) menor ou igual a 30 anos; (ii) entre 31 e 40 anos; (iii) entre 41 e 50 anos; (iv) e maior ou igual a 51 anos.

Relativamente ao nível de escolaridade verificou-se que cerca de 70.0% dos respondentes possui habilitações académicas iguais ou superior a licenciatura e tem formação na área das Ciências sociais (55.0%). As áreas científicas foram agrupadas de acordo com os domínios científicos e áreas científicas estipuladas pela Fundação da Ciência e da Tecnologia (FCT, 2022). Foi, ainda, possível apurar que 37.8% dos participantes são especialistas das atividades intelectuais e científicas e 37.6% desempenham funções técnicas e profissões de nível intermédio. À semelhança das áreas científicas, as profissões foram organizadas segundo os nove grupos¹ mencionados na última edição da Classificação Portuguesa de Profissões (Instituto Nacional de Estatística [INE], 2011).

No que à antiguidade na função diz respeito verificou-se que a mesma varia entre 1 e 40 anos ($M = 11.61$; $DP = 8.13$), com 28.4% dos inquiridos a trabalhar na atual organização há menos de cinco anos. Importa referir que os anos de experiência profissional também foram organizados em quatro grupos: (i) menor ou igual a 5 anos; (ii) entre 6 e 10 anos; (iii) entre 11 e 15 anos; (iv) e maior ou igual a 16 anos (Tabela 5).

Tabela 5

Caracterização sociodemográfica dos participantes

Variáveis	N	%
<u>Género</u>		
Masculino	366	70.7
Feminino	152	29.3
<u>Faixa etária</u> ($M = 39.57$; $DP = 10.36$)		
Menor ou igual a 30 anos	120	23.2
Entre 31 e 40 anos	135	26.1
Entre 41 e 50 anos	187	36.1
Maior ou igual a 51 anos	76	14.7

¹ Anexo 1 - Grandes Grupos da Classificação Portuguesa de Profissões

Tabela 5

Caracterização sociodemográfica dos participantes (continuação)

Variáveis	N	%
<u>Nível de escolaridade</u>		
Ensino secundário/Curso profissional	154	29.7
Licenciatura	206	39.8
Superior a licenciatura	158	30.5
<u>Área de formação</u>		
Ciências naturais	11	2.1
Engenharia e tecnologia	147	28.4
Ciências médicas e da saúde	12	2.3
Ciências sociais	285	55.0
Artes e humanidades	63	12.2
<u>Profissão</u>		
Grupo 2 – Especialistas das atividades intelectuais e científicas	196	37.8
Grupo 3 – Técnicos e profissões de nível intermédio	195	37.6
Grupo 4 – Pessoal administrativo	27	5.2
Grupo 5 – Trabalhadores dos serviços pessoais, de proteção e segurança e vendedores	100	19.3
<u>Antiguidade na função</u> (M = 11.61; DP = 8.12)		
Menor ou igual a 5 anos	147	28.4
Entre 6 e 10 anos	113	21.8
Entre 11 e 15 anos	116	22.4
Maior ou igual a 16 anos	142	27.4

Nota: *M* = Média; *DP* = Desvio-padrão

4.3. Instrumentos de recolha de dados

Os dados foram recolhidos através dos seguintes instrumentos.

4.3.1. Questionário sobre a percepção da Eficácia da Liderança

A Eficácia da Liderança foi avaliada através dos dez itens desenvolvidos por Reis e Lopes (2019; *e.g.*, *A minha chefia direta transmite-me confiança*). As respostas foram dadas através de uma escala tipo *Likert* de sete pontos que oscila entre Discordo Totalmente (1) e Concordo Totalmente (7). Os resultados foram calculados através da soma de todos itens, pelo que quanto maior foi o valor médio, mais positiva foi a percepção dos colaboradores sobre a eficácia da liderança.

4.3.2. Questionário de Inteligência emocional

A IE, por sua vez, foi avaliada através do questionário elaborado por Schutte et al. (1998). O instrumento engloba 33 questões que avaliam quatro dimensões: (i) perceber as emoções (e.g., *A minha chefia direta (líder) está ciente das suas emoções*); (ii) gerir as próprias emoções (e.g., *A minha chefia direta (líder) é capaz de controlar as suas emoções*); (iii) gerir as emoções dos outros (e.g., *A minha chefia direta (líder) tem facilidade em confiar nas outras pessoas*); (iv) e usar as emoções (e.g., *A minha chefia direta (líder) partilha as suas emoções com as outras pessoas*).

As respostas foram dadas por intermédio de escala tipo *Likert* de sete pontos que oscila entre um (Discordo Totalmente) e sete (Concordo Totalmente). Importa referir que neste estudo se optou por utilizar a nomenclatura proposta por Goleman (1995), designadamente: autoconsciência, autorregulação, empatia e competências sociais.

O estudo de validação do questionário revelou indicadores psicométricos adequados no que se refere à validade (preditiva e discriminante) e à fiabilidade para a totalidade dos itens ($\alpha = 0.90$).

4.3.3. Questionário da Satisfação do Colaborador em contexto laboral

A Satisfação do Colaborador em contexto laboral foi medida através do questionário elaborado por Reis e Lopes (2019; e.g., *Tenho uma visão otimista relativamente à empresa*). É um instrumento de autopreenchimento constituído por dez afirmações, cujas respostas puderam ser dadas através de uma escala tipo *Likert* de sete pontos que oscila entre Discordo Totalmente (1) e Concordo Totalmente (7). À semelhança do questionário anterior, o resultado total foi calculado a partir da soma da totalidade dos itens, sendo que quanto mais elevado foi o valor, mais satisfeitos os colaboradores se encontram.

4.4. Procedimento

O questionário composto pelos três instrumentos e o conjunto de questões sociodemográficas (e.g., sexo, idade, habilitações) foi introduzido na plataforma *Google Forms*. Posteriormente, o *link* foi enviado por *e-mail* e divulgado nas redes sociais do investigador (*Whatsapp*, *Linkedin*, *Twitter* e *Facebook*). Após a recolha dos dados procedeu-se ao seu tratamento estatístico através do *software SPSS (Statistical Package for Social Sciences)*.

CAPÍTULO 5 – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Numa primeira fase analisaram-se as propriedades psicométricas dos instrumentos utilizados para garantir que os mesmos são válidos e fiáveis. Posteriormente foram testadas as hipóteses de investigação.

5.1. Análise das propriedades psicométricas

A validade foi analisada através da Análise de Componentes Principais (ACP) que procurou compreender a estrutura fatorial dos instrumentos e conhecer as dimensões que lhes estão associadas. Deste modo, começou por se verificar a existência de correlações entre as variáveis que medem o mesmo constructo, o que levou à criação de novas dimensões não correlacionadas entre si, designadas de componentes principais (Field, 2018).

A adequabilidade da amostra foi analisada através do indicador de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO), cujos valores variam entre zero (0) e um (1), sendo considerado adequado se for igual ou superior a 0.70 (Shrestha, 2021). O teste de esfericidade de *Bartlett* e o valor da significância associado ($p \leq 0.05$), por sua vez, permitiram avaliar se a matriz das correlações é uma matriz de identidade e se as correlações entre os itens são suficientes e adequadas (Roni & Djajadikerta, 2021). Para identificar o número de componentes a extrair considerou-se o critério de *Kaiser-Guttman* (*eigenvalues* superiores a um) e a percentagem de variância explicada, cujo valor deve ser superior a 50.0% (Marôco, 2021). Os itens com uma correlação item-fator inferior a 0.400 e uma diferença entre correlações menor que 0.200 foram excluídos (Hair et al., 2018).

A consistência interna dos questionários foi analisada através do coeficiente alfa de *Cronbach*, que deve apresentar valores iguais ou superiores a 0.70 para ser considerado satisfatório (Fullmer & Daniel, 2020).

5.1.1. Questionário sobre a percepção da Eficácia da Liderança

A ACP revelou uma estrutura unifatorial, cujo indicador de KMO (0.95) e o teste de esfericidade de *Bartlett* [$\chi^2_{(45)} = 6517.61, p < 0.001$] apresentaram valores adequados. A componente extraída apresenta um *eigenvalue* de 8.04 e uma variância explicada de 80.47%. A fiabilidade foi analisada através do coeficiente alfa de *Cronbach* que revelou uma elevada consistência interna ($\alpha = 0.97$).

5.1.2. Questionário de Inteligência Emocional

O questionário original é composto por 33 itens, mas a ACP revelou que os itens 2, 4, 5, 10, 16, 20, 21, 22, 28, 29, 32 e 33 saturavam em mais que uma componente e os itens 6, 18, 23, 30 e 31 apresentavam uma diferença entre correlações (*loadings*) inferior a 0.200, pelo que se optou pela sua eliminação. Seguidamente foi realizada uma nova ACP que demonstrou que o modelo se ajusta à amostra ($KMO = 0.87$) e não existem problemas de identidade nos dados [$\chi^2_{(120)} = 2920.43$, $p < 0.001$]. A extração revelou uma estrutura trifatorial que explica 54.21% da variância total, um valor considerado aceitável (Marôco, 2021).

A primeira componente diz respeito à Autoconsciência, que com um *eigenvalue* de 5.48 explica 20.72% da variância; a segunda componente é constituída pelos itens respeitantes à Autorregulação que no seu conjunto explicam 17.66% da variância e têm um peso próprio de 1.84; com um peso menor (1.34) a terceira componente refere-se às Competências sociais e apresenta uma variância explicada de 15.83%. Após a reordenação dos itens obteve-se a matriz fatorial apresentada na Tabela 6.

Tabela 6

Matriz fatorial do Questionário de Inteligência Emocional após rotação varimax

Itens	Componentes		
	1	2	3
A minha chefia direta (líder) ...			
1. Entende as mensagens não-verbais das outras pessoas.	0.829		
2. Quando olha para as outras pessoas sabe o que estão a sentir.	0.825		
3. Percebe as mensagens não-verbais que os outros lhe transmitem.	0.800		
4. Percebe como as pessoas se sentem quando ouve o tom da sua voz.	0.739		
5. Está ciente das mensagens não-verbais que transmite aos outros.	0.614		
6. Procura atividades que a fazem feliz.		0.744	
7. Espera que lhe aconteçam coisas boas.		0.692	
8. Espera ter sucesso na maioria das coisas que faz.		0.681	
9. Quando sente uma emoção positiva, sabe como a fazer durar.		0.638	
10. Quando se depara com obstáculos sabe enfrentá-los e ultrapassá-los.		0.546	
11. Sente-se motivada quando imagina que as tarefas que pretende realizar terão um bom resultado.		0.544	
12. Ajuda os outros a sentirem-se melhor quando estão desanimados.			0.709
13. Elogia as outras pessoas quando fazem algo bem feito.			0.703
14. Quando outra pessoa lhe fala sobre um acontecimento importante da sua vida, sente/age como se tivesse passado pelo mesmo.			0.672
15. Apresenta uma imagem que causa uma boa impressão nos outros.			0.605
16. Usa a boa disposição para ajudar os outros a ultrapassar os obstáculos com que se deparam.			0.569
<i>Eigenvalue</i>	5.88	1.84	1.34
% variância explicada	20.72	17.66	15.83
<i>Alfa de Cronbach</i>	0.85	0.77	0.71

Nota: 1 = Autoconsciência; 2 = Autorregulação; 3 = Competências sociais

A fiabilidade foi analisada através do coeficiente alfa de *Cronbach*, que revelou uma adequada consistência interna para as três componentes, cujos valores oscilam entre 0.71 e 0.85.

5.1.3. Questionário da Satisfação do Colaborador em contexto laboral

O questionário da Satisfação do Colaborador em contexto laboral exibiu uma estrutura composta por um fator único que apresenta um peso próprio (*eigenvalue*) de 5.27 e explica 52.70% da variância total. O teste de esfericidade de Bartlett [$\chi^2_{(45)} = 3073.15, p < 0.001$] e o indicador de KMO (0.88) demonstraram que as correlações são adequadas e a matriz de correlações não é uma matriz de identidade (Hair et al., 2018). O coeficiente alfa de *Cronbach* indicou uma boa consistência interna (0.89).

5.2. Validação das hipóteses de investigação

Após a análise dos indicadores psicométricas dos instrumentos procedeu-se à validação das hipóteses de investigação. Neste âmbito, foram realizadas análises de correlação, análises de regressão linear múltipla e análises de variância a dois fatores (*two-way ANOVA*).

5.2.1. Análise da correlação existente entre a percepção dos colaboradores sobre a Eficácia da Liderança e sobre os níveis de Inteligência Emocional do líder e a sua Satisfação em contexto laboral

Para analisar a correlação existente entre a percepção dos colaboradores sobre a Eficácia da Liderança e sobre os níveis de IE do líder e a sua Satisfação em contexto laboral recorreu-se ao coeficiente de correlação de *Pearson*. Antes de se prosseguir com a análise foi criada uma variável compósita constituída por todos os itens que avaliam a IE, cujo coeficiente Alfa de *Cronbach* se revelou bastante satisfatório ($\alpha = 0.86$).

Os resultados revelaram que todos os constructos se encontram positivamente correlacionados (Tabela 7), o que sugere que quanto mais positiva é a percepção dos colaboradores em relação à Eficácia da Liderança e sobre os níveis de IE do líder, maior é a sua Satisfação em contexto laboral (**Hipótese 1**). Também foi possível apurar que a correlação mais forte é a que decorre da relação que existe entre a percepção sobre a Eficácia da Liderança e a Satisfação dos Colaboradores ($r = 0.815, p < 0.001$).

Tabela 7

Correlação entre a percepção dos colaboradores sobre a Eficácia da Liderança e sobre os níveis de Inteligência Emocional do líder e a sua Satisfação em contexto laboral

	Média	Desvio-Padrão	1	2
Satisfação dos Colaboradores (1)	1.97	0.79	-	
Eficácia da Liderança* (2)	2.02	0.83	0.815**	-
Níveis de IE do líder* (3)	2.05	0.83	0.369**	0.196**

Nota: * Percepção dos colaboradores; ** $p < 0.001$

5.2.2. Análises de regressão

Com o intuito de validar a segunda, terceira e quarta hipóteses de investigação realizaram-se análises de regressão linear múltipla pelo método *Enter*, que permitiu apurar a

percentagem da variável dependente (VD) que é explicada pelas variáveis independentes (VI), bem como o valor da contribuição de cada uma delas para prever a variação da VD.

Num primeiro momento pretendeu-se aferir a percepção dos colaboradores sobre a influência da Autoconsciência do líder na sua percepção sobre a Eficácia da Liderança. Os resultados revelaram que o modelo é linear e estatisticamente significativo [$F_{(3, 514)} = 7.967, p < 0.001$] e que 3.9% (R^2 ajustado = 0.039) da percepção sobre a Eficácia da Liderança é explicada pelas três componentes da IE (Tabela 8). Também se verificou que a percepção sobre o nível de Autoconsciência do líder é responsável por prever 1.41% da percepção dos colaboradores sobre a Eficácia da Liderança e que é a única componente da IE que tem um impacto significativo nessa percepção ($\beta = 0.139, t = 2.757, p < 0.05$; **Hipótese 2**).

Tabela 8

Impacto da percepção dos colaboradores sobre as componentes da Inteligência Emocional na sua percepção sobre a Eficácia da Liderança

Variáveis preditoras	Eficácia da liderança*** (β)	R ² semiparcial (%)
Autoconsciência***	0.139*	1.41
Autorregulação***	0.070	0.34
Competências Sociais***	0.048	0.15
	R ² ajustado	0.039
	$F_{(3, 514)}$	7.967**

Nota: * $p < 0.05$; ** $p < 0.001$; *** Percepção dos colaboradores

Seguidamente, analisou-se o impacto da percepção dos colaboradores sobre os níveis de IE do líder e sobre a Eficácia da Liderança na sua Satisfação em contexto laboral e apurou-se que o modelo linear é significativo [$F_{(3, 514)} = 7.967, p < 0.001$] e que 55.5% da variação da VD é explicada pelas duas VI's incluídas no modelo (Tabela 9). Através da análise dos dados foi possível concluir que a percepção dos colaboradores sobre os níveis de IE do líder influencia positivamente a sua Satisfação em contexto laboral ($\beta = 0.246, t = 8.207, p < 0.001$; **Hipótese 3**) e explicam 5.8% dessa Satisfação.

Também se apurou que a percepção dos colaboradores sobre a Eficácia da Liderança tem um impacto positivo na sua Satisfação em contexto laboral ($\beta = 0.657, t = 21.920, p < 0.001$; **Hipótese 4**) e é responsável por prever 41.3% da sua variação.

Tabela 9

Impacto da percepção dos colaboradores sobre a Eficácia da Liderança e dos níveis de Inteligência Emocional do líder na sua Satisfação em contexto laboral

Variáveis preditoras	Satisfação dos Colaboradores (β)	R ² semiparcial (%)
Eficácia da Liderança***	0.657**	41.3
Inteligência Emocional do líder***	0.246**	5.8
R ² ajustado	0.555	
$F_{(2, 515)}$	323.138**	

Nota: ** $p < 0.001$; *** Percepção dos colaboradores

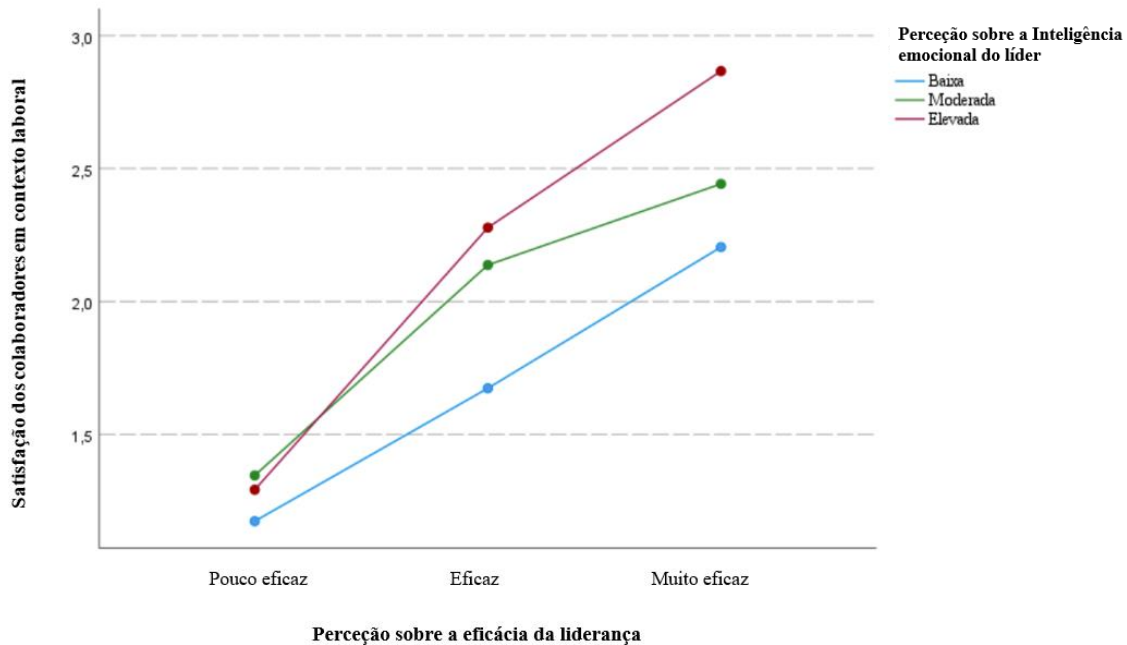
Estes resultados sugerem que quanto mais positiva é a percepção dos colaboradores relativamente à Eficácia da Liderança e aos níveis de IE do líder, maior é a sua Satisfação em contexto laboral.

5.2.3. Análises de variância a dois fatores

Por último, procurou-se avaliar se a Satisfação dos Colaboradores em contexto laboral varia em função da sua percepção sobre a Eficácia da Liderança e sobre os níveis de IE do líder e verificou-se que o efeito de interação é significativo [$F_{(4, 509)} = 1.681, p < 0.001$; **Hipótese 5**]. Relativamente aos efeitos principais, verificou-se que tanto a percepção dos colaboradores sobre a Eficácia da Liderança [$F_{(2, 509)} = 249.261, p < 0.001$], como sobre os níveis de IE do líder [$F_{(2, 509)} = 34.229, p < 0.001$] têm um efeito significativo sobre a Satisfação em contexto laboral (Figura 3). O modelo explica 57.6 % da variação da Satisfação dos Colaboradores em contexto laboral [R^2 ajustado = 0.576], sendo percepção sobre a Eficácia da Liderança o fator que mais contribui para a sua Satisfação ($\eta^2_{\text{parcial}} = 0.049$).

Figura 3

Satisfação com o trabalho em função da percepção dos colaboradores sobre a Eficácia da Liderança e sobre os níveis de Inteligência Emocional do líder



Foram encontradas diferenças significativas na Satisfação com o trabalho, decorrentes da percepção dos colaboradores sobre os níveis de IE do líder, quando a liderança é eficaz ou muito eficaz. Entre os indivíduos que percebem a liderança como sendo eficaz ou muito eficaz, verifica-se que aqueles que percebem que os níveis de IE do líder são baixos, têm uma opinião significativamente diferente daqueles que consideram que o líder possui níveis de IE moderados ($p < 0.001$) ou elevados ($p < 0.001$). Em ambos os casos, estão mais satisfeitos com o trabalho os colaboradores que consideram que o líder tem elevados níveis de IE.

Entre os colaboradores que percebem a liderança como sendo pouco eficaz não foram encontradas diferenças significativas em relação à Satisfação, independentemente da sua percepção sobre os níveis de IE do líder.

CAPÍTULO 6 – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A presente investigação pretendeu analisar em que medida a Satisfação dos Colaboradores em contexto laboral varia em função da sua percepção sobre a Eficácia da Liderança e sobre os níveis de IE do líder. A análise dos dados teve início com a verificação das propriedades psicométricas dos instrumentos de medida utilizados para a recolha dos dados e constatou-se que os mesmos são válidos e fiáveis para medir os construtos para os quais foram construídos.

Seguidamente, procedeu-se à validação das hipóteses de investigação. Deste modo, começou por se analisar a correlação entre a percepção dos colaboradores sobre a Eficácia da Liderança e sobre os níveis de IE do líder e a sua Satisfação em contexto laboral e verificou-se que existe uma correlação significativamente positiva entre os três constructos. Estes resultados sugerem que quanto mais positiva é a percepção dos colaboradores em relação à Eficácia da Liderança e sobre os níveis de IE dos seus líderes, maior é sua Satisfação em contexto laboral, o que permitiu validar a **Hipótese 1**. Na mesma linha vão os resultados do estudo desenvolvido por Lee e Chelladurai (2018), segundo os quais a Eficácia da Liderança se encontra amplamente associada com os níveis de IE do líder e com a Satisfação dos colaboradores com o trabalho. Estas conclusões, são ainda congruentes com as encontradas por Gopinath e Chitra (2020) que demonstram que quando os colaboradores percebem que o seu líder é emocionalmente inteligente consideram a sua liderança mais eficaz elevando, assim, os seus níveis de satisfação, o que se traduz no aumento do seu esforço para alcançar as metas organizacionais. Batista et al. (2022), reforça esta ideia e assevera que as competências emocionais do líder, a eficácia com que gere os seus liderados e os níveis de Satisfação com o Trabalho se encontram positivamente relacionados.

Seguidamente, procurou-se conhecer a percepção dos colaboradores sobre a componente da IE que mais influencia a Eficácia da Liderança e foi possível constatar que é a Autoconsciência, o que possibilitou a confirmação da **Hipótese 2**. Estes resultados ao encontro com os alcançados por Issah (2018) que mostram que a identificação das emoções e a compreensão do seu efeito nos outros permite compreender as consequências das mesmas e isso leva o líder a agir em conformidade com a situação, o que deixa os interlocutores mais satisfeitos com a sua atuação. Nascimento e Brito (2019) adicionam que quando os colaboradores sentem que o líder tem consciência e se preocupa com as suas necessidades e

desejos, sentem-se mais satisfeitos com a sua supervisão e tendem a permanecer na organização. Silva et al. (2020a), vão mais além, e defendem que quanto mais elevados são os níveis de Autoconsciência maior é a facilidade de usar as emoções de forma adaptada e corresponder às expectativas das outras pessoas.

A **Hipótese 3** também pôde ser corroborada a partir da análise efetuada, pois verificou-se que a percepção dos colaboradores sobre os níveis de IE do líder influencia a sua Satisfação em contexto laboral. Os resultados obtidos no estudo que foi feito estão em conformidade com os obtidos por Tudor (2017) que revelam que um líder emocionalmente inteligente além de se preocupar com o bem-estar dos seus colaboradores consegue reconhecer, compreender e gerir emoções, o que contribui para aumentar os níveis de satisfação dos seus liderados. Neste âmbito, Tagoe e Quarshie (2017) afirmam que quanto mais elevados são os níveis de IE do líder maior é a Satisfação dos Colaboradores. Top et al. (2020) complementam que quando o líder é capaz de perceber as suas emoções e as dos outros, a sua relação de proximidade com os colaboradores é maior, o que promove um ambiente de trabalho aprazível e onde as pessoas se sentem satisfeitas.

A **Hipótese 4** que presumia que a Eficácia da Liderança influencia a Satisfação dos Colaboradores com o trabalho também foi validada. Estes resultados são idênticos aos obtidos no estudo realizado por Nascimento e Bryto (2019) que revelam que quando a percepção dos liderados sobre atuação do seu superior hierárquico é positiva, estes têm tendência para se sentir mais comprometidos com a organização e não têm vontade de a abandonar, porque se sentem satisfeitos com a mesma. Nascimento et al. (2020) confirma esta premissa e adiciona que o sucesso de qualquer organização depende da Eficácia da Liderança, uma vez que a mesma se encontra estreitamente relacionada com a Satisfação dos Colaboradores em contexto laboral. Estas considerações também foram encontradas nos estudos de Bussler et al. (2020) que revelam que a percepção dos colaboradores sobre o desempenho do seu líder se reflete nos seus níveis de Satisfação com o Trabalho e no esforço para atingir os objetivos organizacionais.

Por último, foi possível constatar que Satisfação dos Colaboradores em contexto laboral varia em função da sua percepção sobre a Eficácia da Liderança e sobre os níveis de IE do líder, o que confirmou a **Hipótese 5**, pois verificou-se que o efeito de interação entre as duas VI's é significativo. Estes resultados sugerem que quando os colaboradores percecionam que a liderança é eficaz, sentem-se mais satisfeitos, mas essa satisfação é maior quando consideram que o seu líder é emocionalmente inteligente, tal como se verifica nos estudos realizados Lee e

Chelladurai (2018). Estas conclusões, são ainda, compatíveis com as encontradas por Gerpott et al. (2019), que mostram que quando a percepção de que existe uma liderança eficaz é positiva, os colaboradores sentem-se mais comprometidos com a organização e satisfeitos com o trabalho que realizam. Segundo Batista et al. (2022) quando o líder é emocionalmente inteligente, o seu desempenho profissional é mais eficaz e quando as duas variáveis se encontram interligadas os níveis de satisfação tendem a aumentar.

6.1. Contributos teóricos e práticos da investigação

Esta investigação transporta consigo vários contributos teóricos e práticos, entre os quais se destaca a importância de promover o desenvolvimento dos níveis de IE dos líderes, porque estando os mesmos em contacto direto com os colaboradores devem conseguir compreender os seus comportamentos, para saberem adequar as suas decisões a cada situação específica. Considera-se que este estudo contribui para sensibilizar os líderes para o facto de não poderem restringir a sua atuação ao desempenho de uma função, nem à produtividade, porque uma liderança só é eficaz quando, na sua essência, existem competências de relacionamento interpessoal, apoio e cooperação. Uma vez que o líder tem a responsabilidade de conduzir os seus subordinados na direção das metas organizacionais, é fundamental chamar a sua atenção para a pertinência de processar as emoções e usá-las de acordo com a especificidade do contexto.

Deste modo, é necessário investir em programas de formação que se foquem no desenvolvimento da IE, porque quanto melhor for a capacidade de perceber e usar as emoções melhor será a eficácia da sua liderança.

6.2. Limitações do estudo e sugestões para investigações futuras

A principal limitação do estudo diz respeito à recolha dos dados, porque os questionários foram disponibilizados nas redes sociais, durante o período de confinamento. O facto de as pessoas terem sido forçadas ir a para casa em regime de *layoff*² ou a desempenhar as suas funções na modalidade de teletrabalho, pode tê-las afetado psicologicamente, o que poderá ter contribuído para o enviesamento das respostas dadas.

² “Redução temporária do horário normal de trabalho ou suspensão dos contratos laborais, por iniciativa da entidade patronal, durante determinado período de tempo, devido a motivos de mercado, estruturais, tecnológicos e/ou catástrofes ou outras ocorrências que afetem gravemente a atividade normal da empresa” (Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social, 2021).

Outra limitação prende-se com as características da amostra, uma vez que a maioria dos participantes possui habilitações académicas de nível superior e desempenha funções relacionadas com atividades intelectuais, científicas ou técnicas, o que não permitiu conhecer a perceção das pessoas com níveis de escolaridade mais baixos e/ou que exercem funções menos especializadas. Além disso, os dados foram recolhidos junto de uma amostra de conveniência e apenas na Área Metropolitana de Lisboa o que impossibilitou a generalização dos resultados.

Também é de sublinhar a inexistência de questões que permitissem identificar a função desempenhada pelos respondentes, para perceber se a perceção relativamente à Eficácia da Liderança era diferente entre líderes e liderados. Face ao exposto, sugere-se que em estudos futuros seja feita esta distinção. Seria, ainda, pertinente incluir questionários que avaliem a qualidade de vida em contexto laboral e o seu impacto no bem-estar físico e psicológico dos colaboradores. Também seria interessante introduzir variáveis relacionadas com o equilíbrio trabalho-família, o desenvolvimento de carreira, a motivação e as intenções de *turnover* para perceber se as mesmas influenciam a satisfação dos colaboradores em contexto laboral. Sugere-se, ainda, que em investigações futuras se inclua o setor de atividade das organizações para comparar se a Satisfação dos Colaboradores em contexto laboral difere entre o setor público e o setor privado.

CONCLUSÃO

Os RH são considerados os ativos mais importantes de qualquer organização pelo que é fundamental manter os seus níveis de satisfação elevados, porque só assim é possível reter os melhores talentos e alcançar vantagem competitiva face à concorrência (Davidescu et al., 2020). Por conseguinte, torna-se imprescindível identificar os fatores que influenciam essa satisfação, entre os quais se destaca o relacionamento com o superior hierárquico, porque quando os colaboradores percebem que o mesmo se preocupa com as suas dificuldades e ambições, os mesmos sentem-se valorizados e não têm intenções de deixar a organização (Lu & Lu, 2020).

O líder funciona como um elo de ligação entre os colaboradores e a organização, pelo que a Eficácia da Liderança é extremamente importante para que os objetivos organizacionais sejam alcançados (Top et al., 2020). E quando os colaboradores percebem que o líder possui elevados níveis de IE, isso traduz-se numa maior proximidade com o mesmo e a sua Satisfação com o Trabalho tem tendência a aumentar (Silva et al., 2020a). Neste sentido, considerou-se pertinente analisar em que medida a Satisfação dos Colaboradores em contexto laboral varia em função da sua percepção sobre a Eficácia da Liderança e sobre os níveis de IE do líder.

Os resultados obtidos revelaram que existe uma correlação positiva entre a percepção dos colaboradores sobre a Eficácia da Liderança e sobre os níveis de IE do líder e a sua Satisfação em contexto laboral. Estas conclusões sugerem que quando os colaboradores percebem que o seu líder é emocionalmente inteligente e consideram a sua liderança eficaz se sentem mais satisfeitos com o trabalho.

Também foi possível constatar que a Autoconsciência é a componente da IE que os colaboradores consideram que mais contribui para melhorar a sua opinião sobre a Eficácia da Liderança. Estes resultados podem ser explicados pelo facto da capacidade de identificar as próprias emoções e compreender o efeito das mesmas nas outras pessoas, permite ao líder adaptar o seu comportamento e as suas atitudes a cada acontecimento específico e assim aumentar os níveis de satisfação dos vários interlocutores.

Verificou-se, ainda, que a percepção dos colaboradores sobre os níveis de IE do líder influencia a sua Satisfação em contexto laboral, porque quando o líder tem competências emocionais que lhe permite compreender as suas emoções e as dos outros, estimula a criação de um ambiente de trabalho harmonioso, onde as pessoas se sentem satisfeitas. Uma liderança eficaz depende da forma como o líder gere e se autorregula emocionalmente e compreende as

emoções dos outros, o que estimula o desenvolvimento de relações interpessoais que fomentam a integração do colaborador no grupo e na organização.

A análise dos dados demonstrou que a Eficácia da Liderança influencia a Satisfação dos Colaboradores com o trabalho, o que reforça a ideia de que o sucesso de qualquer organização é largamente influenciado por uma liderança eficaz, que por sua vez se encontra associada aos níveis de satisfação, o que se traduz em empenho para alcançar as metas organizacionais.

Por fim, apurou-se que a interação que ocorre entre a percepção sobre a Eficácia da Liderança e os níveis de IE do líder, contribui para a variação da Satisfação dos Colaboradores em contexto laboral. Assim, verificou-se que quanto mais positiva é a percepção dos colaboradores sobre a Eficácia da Liderança, mais satisfeitos se sentem, e essa satisfação tende a aumentar quando percebem que o líder é emocionalmente inteligente.

Não obstante às limitações mencionadas, considera-se que este estudo contribui para aprofundar o conhecimento sobre a relação entre a Eficácia da Liderança e os níveis de IE dos líderes, segundo a percepção dos seus liderados. Foi, ainda, importante para perceber de que forma a interação entre estas duas variáveis aumenta a Satisfação dos Colaboradores em contexto laboral.

REFERÊNCIAS

- Abelha, D., Carneiro, P., & Cavazotte, F. (2018). Liderança transformacional e satisfação no trabalho: avaliando a influência de fatores do contexto organizacional e características individuais. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 20(4), 516-532. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v0i0.3949>
- Adigüzel, Z., & Kuloğlu, E. (2019). Examination of the Effects of Emotional Intelligence and Authentic Leadership on the Employees in the Organizations. *International Journal of Organizational Leadership*, 8, 13-30. <https://doi.org/10.33844/ijol.2019.60412>
- Al-Ghusin, N., & Ajlouni, M. (2020). Transformational leadership as an antecedent for organisational commitment and job performance in the banking sector of Jordan. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 30(2), 186-213. <https://doi.org/10.1504/IJPQM.2020.107814>.
- Al-Khajeh, E. (2018). Impact of leadership styles on organizational performance. *Journal of Human Resources Management Research*, 2018, 1-10. <https://doi.org/10.5171/2018.687849>
- Almeida, J., Santos, M., & Rocha, R. (2020). Estilos de Liderança dos Empresários das Micro e Pequenas Organizações de Maceió. *RACE: Revista de Administração do Cesmac*, 8, 3-19.
- Alves, I. (2021). A inteligência emocional: influência na vida profissional e nas organizações. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, 7(12), 300-307. <https://doi.org/10.51891/rease.v7i12.3386>
- Antonakis, J., & Dietz, J. (2010). Emotional intelligence: On definitions, neuroscience, and marshmallows. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 3(2), 165-170. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2010.01219.x>
- Aquino, K., & Reed, A. (1998). A social dilemma perspective on cooperative behavior in organizations: The effects of scarcity, communication, and unequal access on the use of a shared resource. *Group & Organization Management*, 23(4), 390-413. <https://doi.org/10.1177/1059601198234004>
- Aydin, B. (2018). The role of organizational culture on leadership styles. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(1), 267-280.

- Baba, M. (2020). Navigating COVID-19 with emotional intelligence. *International Journal of Social Psychiatry*, 66(8), 810-820. <https://doi.org/10.1177/0020764020934519>
- Bandara, S., Abdeen, F., Disaratna, V., & Perera, B. (2020). Employee welfare and job satisfaction in the Sri Lankan hotel industry. *International Journal of Construction Management*, 20, 1-10. <https://doi.org/10.1080/15623599.2020.1839705>
- Bar-On, R. (1997). *The Emotional Intelligence Inventory (EQ-I): Technical Manual*. Multi-Health Systems.
- Batista, J., Gondim, S., & Magalhães, M. (2022). Relação entre inteligência emocional, congruência e satisfação intrínseca no trabalho. *RAM: Revista de Administração Mackenzie*, 23(2), 1-26. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG220152.pt>
- Batista, H., & Noronha, A. (2018). Instrumentos de autorregulación emocional: una revisión de literatura. *Avaliação Psicológica*, 17(3), 389-398. <http://dx.doi.org/10.15689/ap.2018.1703.15643.12>
- Benmira, S., & Agboola, M. (2021). Evolution of leadership theory. *BMJ Leader*, 5(1), 3-5. <http://dx.doi.org/10.1136/leader-2020-000296>
- Boerma, M., Coyle, E., Dietrich, M., Dintzner, M., Drayton, S., Early, J., Edginton, A., Horlen, C., Kirkwood, C., Welch, A., Rager, M., Shah-Manek, B., Welch, A., & Williams, N. (2017). Point/counterpoint: Are outstanding leaders born or made? *American Journal of Pharmaceutical Education*, 81(3), 1-5. <http://dx.doi.org/10.5688/ajpe81358>
- Bradberry, T., & Greaves, J. (2007). *Desenvolva a sua inteligência emocional*. GMT.
- Bussler, N., Barth, E., & Binato, L. (2020). A Evolução do Campo do Comportamento Organizacional: Uma Análise Bibliométrica. In *XLIV Encontro da ANPAD* (pp. 1-17). Universidade Federal de Goiás.
- Cameron, E., & Green, M. (2020). *Making sense of change management: A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change*. Kogan Page Publishers.
- Carvalho, V., Guerrero, E., & Chambel, M. (2018). Emotional intelligence and health students' well-being: A two-wave study with students of medicine, physiotherapy and nursing. *Nurse education today*, 63, 35-42. <http://dx.doi.org/10.1016/j.nedt.2018.01.010>.
- Cline, D., Crenshaw, J., & Woods, S. (2022). Nurse Leader: A Definition for the 21st Century. *Nurse Leader* (publicado online). <https://doi.org/10.1016/j.mnl.2021.12.017>

- Cui, Y. (2021). The role of emotional intelligence in workplace transparency and open communication. *Aggression and Violent Behavior* (publicado online). <http://doi.org/10.1016/J.AVB.2021.101602>
- Davidescu, A., Apostu, S., Paul, A., & Casuneanu, I. (2020). Work flexibility, job satisfaction, and job performance among Romanian employees: implications for sustainable human resource management. *Sustainability*, *12*(15), 1-53. <http://doi.org/10.3390/su12156086>
- Davies, G., Mete, M., & Whelan, S. (2017). When employer brand image aids employee satisfaction and engagement. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, *5*(1), 64-80. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-03-2017-0028>
- Drigas, A., & Papoutsis, C. (2018). A new layered model on emotional intelligence. *Behavioral Sciences*, *8*(5), 45-63. <http://doi.org/10.3390/bs8050045>
- Elmaghraby, E. (2022). Prediction of Perceived Parental Styles in Childhood to Emotional Intelligence as Ability in Late Adolescence. *Psychology*, *13*(1), 41-59. <https://doi.org/10.4236/psych.2022.131003>
- Epitropaki, O., Kark, R., Mainemelis, C., & Lord, R. (2017). Leadership and followership identity processes: A multilevel review. *The Leadership Quarterly*, *28*(1), 104-129. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.10.003>
- Fachada, M. (2018). *Psicologia das relações interpessoais*. Sílabo.
- Falcão, P., Cunha, M., Curto, J., & Oliveira, F. (2018). A inteligência emocional e o desempenho dos colaboradores: estudo empírico numa instituição financeira. A inteligência emocional e o desempenho dos colaboradores: estudo empírico numa instituição financeira. *Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa*, *17*(3), 18-34. <https://doi.org/10.12660/rgplp.v17n3.2018.78385>
- Ferreira, H., Martins, J., & Santos, L. (2021). Liderança nas Organizações. *Ciência Dinâmica*, *19*(1), 26-49.
- Ferreira, R. & Sampaio, L. (2018). Liderança organizacional: Uma estratégia eficaz para assegurar a sustentabilidade no negócio. *Revista Científica UNIFAGOC Multidisciplinar*, *3*(1), 17-22.
- Field, A. (2018). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics* (5th ed.). Sage.
- Fontenele, M., & Rodrigues, T. (2017). Estilos de liderança e o desempenho profissional nos ambientes de trabalho. *Uningá Review*, *30*(2), 74-81.

- Fullmer, S., & Daniel, D. (2020). *Psychometrics. The Students' Guide to Learning Design and Research*. TechBooks
- Fundação para Ciência e a Tecnologia (FCT, 2022). *Domínios Científicos e Áreas Científicas*. <https://www.fct.pt/apoios/projectos/concursos/>
- Gerpott, F., Van Quaquebeke, N., Schlamp, S., & Voelpel, S. (2019). An identity perspective on ethical leadership to explain organizational citizenship behavior: the interplay of follower moral identity and leader group prototypicality. *Journal of Business Ethics*, 156(4), 1063-1078. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3625-0>
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. Bantam Books.
- Goleman, D. (2018). *O poder da inteligência emocional-como liderar com sensibilidade e eficácia*. Schwarcz.
- Goleman, D. (2021). *Leadership: The power of emotional intelligence*. More Than Sound LLC.
- Goleman, D., Seppala, E., Zenger, J., Folkman, J., McKee, A., Ruttan, R., McDonnell, M., Nordgren, L., Solomon, L., Kolko, J., Luu-Vam, M., Waytz, A., & Ovens, A. (2017). *Emotional intelligence: empathy*. Harvard Business Review Press.
- Gopinath, R., & Chitra, A. (2020). Emotional intelligence and job satisfaction of employees' at sago companies in Salem district: relationship study. *Adalya Journal*, 9(6), 203-217. <https://doi.org/10.37896/aj9.6/023>
- Guerra-Bustamante, J., León-del-Barco, B., Yuste-Tosina, R., López-Ramos, V. M., & Mendo-Lázaro, S. (2019). Emotional intelligence and psychological well-being in adolescents. *International journal of environmental research and public health*, 16(10), 1-12. <https://doi.org/10.3390/ijerph16101720>.
- Han, S., Sung M., & Suh, B. (2021). Linking meaningfulness to work outcomes through job characteristics and work engagement. *Human Resource Development International*, 24(1), 3-22. <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1744999>
- Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R., & Tatham, R. (2018). *Multivariate Data Analysis*. Pearson Prentice Hall.
- Haleem, F., Jehangir, M., & Khalil-Ur-Rahman, M. (2018). Job satisfaction from leadership perspective. In *Proceedings of the International Conference on Business Excellence* (Vol. 12, Nº 1, pp. 363-373). Society for Business Excellence. <https://doi.org/10.2478/picbe-2018-0032>

- Hansen, R., Fabricio, A., Rotili, L., & Lopes, L. (2018). Inteligência emocional e engajamento no ambiente de trabalho: estudo empírico a partir de trabalhadores gaúchos. *Revista Gestão Organizacional*, 11(1), 3-24. <https://doi.org/10.22277/rgo.v11i1.3980>
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. Wiley.
- Hunt, T., & Fedynich, L. (2019). Leadership: Past, present, and future: An evolution of an idea. *Journal of Arts and Humanities*, 8(2), 22-26. <https://doi.org/10.18533/journal.v8i2.1582>
- Instituto Nacional de Estatística (INE, 2011). *Classificação Portuguesa das Profissões 2010*. Instituto Nacional de Estatística.
- Issah, M. (2018). Change leadership: The role of emotional intelligence. *Sage Open*, 8(3), 1-6. <https://doi.org/10.1177/2158244018800910>
- Johnson, D. (2015). Emotional intelligence as a crucial component to medical education. *International Journal of Medical Education*, 6, 179-183. <https://doi.org/10.5116/ijme.5654.3044>.
- Kaya, H., Şenyuva, E., & Bodur, G. (2018). The relationship between critical thinking and emotional intelligence in nursing students: A longitudinal study. *Nurse education today*, 68, 26-32. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2018.05.024>
- Kong, H., Jiang, X., Chan, W., & Zhou, X. (2018). Job satisfaction research in the field of hospitality and tourism. *International journal of contemporary hospitality management*, 30(5), 2178-2194. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2016-0525>
- Kumar, S., & Singh, M. (2019). Big data analytics for healthcare industry: impact, applications, and tools. *Big Data Mining and Analytics*, 2(1), 48-57. <https://doi.org/10.26599/BDMA.2018.9020031>
- Lee, H. (2018). How emotional intelligence relates to job satisfaction and burnout in public service jobs. *International Review of Administrative Sciences*, 84(4), 729-745. <https://doi.org/10.1177/0020852316670489>
- Lee, Y., & Chelladurai, P. (2018). Emotional intelligence, emotional labor, coach burnout, job satisfaction, and turnover intention in sport leadership. *European Sport Management Quarterly*, 18(4), 393-412. <https://doi.org/10.1080/16184742.2017.1406971>
- Liu, C., Ready, D., Roman, A., Van Wart, M., Wang, X., McCarthy, A., & Kim, S. (2018). E-leadership: an empirical study of organizational leaders' virtual communication adoption. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(1), 1-19. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2017-0297>

- Lu, A., & Lu, L. (2020). Drivers of hotel employee's voice behavior: A moderated mediation model. *International Journal of Hospitality Management*, 85, 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102340>
- MacCann, C., Jiang, Y., Brown, L. E. R., Double, K. S., Bucich, M., & Minbashian, A. (2020). Emotional intelligence predicts academic performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 146(2), 150-186. <https://doi.org/10.1037/bul0000219>
- Malik, E., Baig, S., & Manzoor, U. (2020). Effect of HR Practices on Employee Retention: The Role of Perceived Supervisor Support. *Journal of Public Value and Administrative Insight*, 3(1), 1-7. <https://doi.org/10.31580/jpvai.v3i1.1201>
- Manyuchi, M., & Sukdeo, N. (2021). Application of the Situational Leadership Model to Achieve Effective Performance in Mining Organizations Teams. *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, 412-416 (publicado online).
- Marôco, J. (2021). *Análise estatística com o SPSS Statistics*. Report Number
- Mayer, J., & Salovey, P. (1997). *What is emotional intelligence?* Basic Books.
- Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R., & Sitarenios, G. (2001). Emotional intelligence as a standard intelligence. *Emotion*, 1(3), 232-242. <https://doi.org/10.1037/1528-3542.1.3.232>
- Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social (2021). *Layoff*. <https://www.seg-social.pt/layoff>
- Moreira, P. (2019). *Inteligência emocional: uma abordagem prática*. Idioteque
- Mysirlaki, S., & Paraskeva, F. (2020). Emotional intelligence and transformational leadership in virtual teams: Lessons from MMOGs. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(4), 551-566. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2019-0035>
- Nascimento, L., & Bryto, K. (2019). A influência da liderança na produtividade organizacional: Estudo de caso na empresa Solus Tecnologia. *RAC: Revista de Administração e Contabilidade*, 6(11), 31-44.
- Nascimento, A., Nozé, B., Teixeira, C., & Calsani, J. (2020). A importância do líder nas organizações. *SITEFA - Simpósio de Tecnologia da Fatec Sertãozinho*, 3(1), 235-245. <https://doi.org/10.33635/sitefa.v3i1.110>
- Navas, M., & Vijayakumar, M. (2018). Emotional intelligence: A review of emotional intelligence effect on organizational commitment, job satisfaction and job stress.

- International Journal of Advance Scientific Research & Development*, 5(6), 1-7.
<https://doi.org/10.26836/ijasrd/2018/v5/i6/50602>
- Norboevich, T. (2020). Analysis of psychological theory of emotional intelligence. *European Journal of Research and Reflection in Educational Sciences*, 8(3), 99-104.
- Novaes, M. (1968). Liderança e dinâmica de grupo. *Arquivos Brasileiros de Psicotécnica*, 20(4), 25-30.
- Okafor, C., & Afolabi, D. (2021). Leadership style, organizational behaviour and employee productivity: A study of ECOWAS Commission, Abuja, Nigeria. *International Journal of Development and Management Review*, 16(1), 114-130.
- Oliveira, A., Júnior, S., Poli, B., & Oliveira-Silva, L. (2018). Analysis of Organizational Factors that Determine Turnover Intention. *Trends in Psychology*, 26(2), 1031-1042.
<https://doi.org/10.9788/TP2018.2-18En>
- Otoo, F. (2019). Human resource management (HRM) practices and organizational performance. *Employee Relations: The International Journal*, 41(5), 949-970.
<https://doi.org/10.1108/ER-02-2018-0053>
- Phuong, T., & Tran, T. (2020). Job Satisfaction, Employee Loyalty and Job Performance in the Hospitality Industry: A Moderated Model. *Asian Economic and Financial Review*, 10(6), 698-713. <http://dx.doi.org/10.18488/journal.aefr.2020.106.698.713>
- Puhakka, I., Nokelainen, P., & Pylväs, L. (2021). Learning or leaving? Individual and environmental factors related to job satisfaction and turnover intention. *Vocations and Learning*, 14(3), 481-510. <https://doi.org/10.1007/s12186-021-09275-3>
- Reis, F., & Lopes, C. (2019). A inteligência emocional como factor determinante da liderança. *R-Lego*, 9, 31-44.
- Rocha, M., Barbosa, J., Guimarães, L., & Paiva, K. (2019). Comprometimento Organizacional e Percepções Temporais: Um Estudo sobre Jovens Trabalhadores. *Teoria e Prática em Administração*, 9(1), 29-48. <http://dx.doi.org/10.21714/2238-104X2019v9i1-40591>
- Roni, S., & Djajadikerta, H. (2021). *Data Analysis with SPSS for Survey-based Research* Springer.
- Salovey, P., & Mayer, J. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>
- Schaffer, B. (2008). Leadership and motivation. *Supervision*, 69(2), 6-9.
-

- Schutte, N., Malouff, J., Hall, L., Haggerty, D., Cooper, J., Golden, C., & Dornheim, L. (1998). Development and validation of a measure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences, 25*(2), 167-177. [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(98\)00001-4](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(98)00001-4)
- Schlaegel, C., Engle, R., & Lang, G. (2022). The unique and common effects of emotional intelligence dimensions on job satisfaction and facets of job performance: an exploratory study in three countries. *The International Journal of Human Resource Management, 33*(8), 1562-1605. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1811368>
- Shrestha, N. (2021). Factor analysis as a tool for survey analysis. *American Journal of Applied Mathematics and Statistics, 9*(1), 4-11. <https://doi.org/10.12691/ajams-9-1-2>
- Silva, C., Paschoalotto, M., & Endo, G. (2020a). Liderança organizacional: uma revisão integrativa brasileira. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, 14*(1), 146-159. <https://doi.org/10.12712/rpca.v14i1.36370>
- Silva, J., Moura, A., Barbosa, G., Mota, J., Cunha, R., Queiroz, R., Santos, T., & Coutinho, D. (2020b). Inteligência emocional. *Brazilian Journal of Development, 6*(1), 4152-4162. <https://doi.org/10.34117/bjdv6n1-295>
- Silva, A., Oliveira, H., Lima, A., Bezerra, M., & Barreto, M. (2020c). Análise dos fatores que influenciam as condições de satisfação e insatisfação no ambiente de trabalho: um estudo de caso na empresa Repet Press, Mossoró-RN. *Brazilian Journal of Development, 6*(3), 16384-16399. <https://doi.org/10.34117/bjdv6n3-492>
- Silva, J., Garcia, L., & Ramos, M. (2021). Autorregulação emocional na perspectiva social cognitiva: uma revisão integrativa. *Comunicações, 28*(2), 21-41. <https://doi.org/10.15600/2238-121X/comunicacoes.v28n2p21-41>
- Štiglic, G., Cilar, L., Novak, Ž., Vrbnjak, D., Stenhouse, R., Snowden, A., & Pajnkihar, M. (2018). Emotional intelligence among nursing students: Findings from a cross-sectional study. *Nurse education today, 66*, 33-38. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2018.03.028>
- Stogdill, R. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology, 25*(1), 35-71. <https://doi.org/10.1080/00223980.1948.9917362>
- Strenitzerová, M., & Achimský, K. (2019). Employee satisfaction and loyalty as a part of sustainable human resource management in postal sector. *Sustainability, 11*(17), 1-30. <https://doi.org/10.3390/su11174591>

- Tagoe, T., & Quarshie, E. (2017). The relationship between emotional intelligence and job satisfaction among nurses in Accra. *Nursing Open*, 4(2), 84-89. <https://doi.org/10.1002/nop2.70>
- Top, C., Abdullah, B., & Faraj, A. (2020). Transformational leadership impact on employees performance. *Eurasian Journal of Management & Social Sciences*, 1(1), 49-59. <https://doi.org/10.23918/ejmss.v1i1p49>
- Tremblay, M., Gaudet, M., & Vandenberghe, C. (2019). The role of Group-Level perceived organizational support and collective affective commitment in the relationship between leaders' directive and supportive behaviors and group-level helping behaviors. *Personnel Review*, 48(2), 417-437. <https://doi.org/10.1108/PR-06-2017-0172>
- Tudor, M. (2017). Emotional intelligence and job satisfaction: How do they work together? *International Management Conference, Faculty of Management, Academy of Economic Studies*, 11(1), 756-765. <https://ideas.repec.org/a/rom/mancon/v11y2017i1p756-765.html>
- Vanderslice, V. (1988). Separating leadership from leaders: An assessment of the effect of leader and follower roles in organizations. *Human relations*, 41(9), 677-696. <https://doi.org/10.1177/001872678804100903>
- Vieira-Santos, J., Lima, D. C., Sartori, R. M., Schelini, P. W., & Muniz, M. (2018). Inteligência emocional: revisão internacional da literatura. *Estudos Interdisciplinares em Psicologia*, 9(2), 78-99. <http://dx.doi.org/10.5433/2236-6407.2016v9n1p78>
- Walsh, P. (2017). Making future leaders in the US intelligence community: challenges and opportunities. *Intelligence and National Security*, 32(4), 441-459. <https://doi.org/10.1080/02684527.2016.1253920>
- Xavier, V. (2019). Emoção, regulação emocional e comportamento. *Singular: Sociais e Humanidades*, 1(1), 31-39. <https://doi.org/10.33911/singularsh.v1i1.26>
- Zhang, X., Kaiser, M., Nie, P., & Sousa-Poza, A. (2019). Why are Chinese workers so unhappy? A comparative cross-national analysis of job satisfaction, job expectations, and job attributes. *Plos One*, 14(9), 1-16. <http://dx.doi.org/10.1371/journal.pone.022>
- Zhou, J., & George, J. (2003). Awakening employee creativity: The role of leader emotional intelligence. *The Leadership Quarterly*, 14(4-5), 545-568. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00051-1](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00051-1)

Zhu, J., Liao, Z., Yam, K., & Johnson, R. (2018). Shared leadership: A state-of-the-art review and future research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 39(7), 834-852.
<https://doi.org/10.1002/job.2296>

ANEXOS

ANEXO 1

GRANDES GRUPOS DA CLASSIFICAÇÃO PORTUGUESA DE PROFISSÕES

Grandes Grupos CITEP/ISCO/2008³	
0	Profissões das Forças Armadas
1	Representantes do poder legislativo e de órgãos executivos, dirigentes, diretores e gestores executivos
2	Especialistas das atividades intelectuais e científicas
3	Técnicos e profissões de nível intermédio
4	Pessoal administrativo
5	Trabalhadores dos serviços pessoais, de proteção e segurança e vendedores
6	Agricultores e trabalhadores qualificados da agricultura, da pesca e da floresta
7	Trabalhadores qualificados da indústria, construção e artífices
8	Operadores de instalações e máquinas e trabalhadores da montagem
9	Trabalhadores não qualificados

³ Classificação Internacional Tipo de Profissões / International Standard Classification of Occupations