



UNIVERSIDADE  
CATÓLICA  
PORTUGUESA

A INFLUÊNCIA DA CULTURA GERACIONAL NOS ÍNDICES DE  
INTELIGÊNCIA EMOCIONAL DOS COLABORADORES NAS  
ORGANIZAÇÕES - CASO LEE HECHT HARRISON PORTUGAL

Dissertação apresentada à Universidade Católica  
Portuguesa para obtenção do grau de Mestre em Ciências  
da Comunicação – Comunicação, Organização e Liderança

Por

Sofia Calado Coroado

Faculdade de Ciências Humanas

Setembro 2021



UNIVERSIDADE  
CATÓLICA  
PORTUGUESA

A INFLUÊNCIA DA CULTURA GERACIONAL NOS ÍNDICES DE  
INTELIGÊNCIA EMOCIONAL DOS COLABORADORES NAS  
ORGANIZAÇÕES - CASO LEE HECHT HARRISON PORTUGAL

Dissertação apresentada à Universidade Católica  
Portuguesa para obtenção do grau de Mestre em Ciências  
da Comunicação – Comunicação, Organização e Liderança

Por

Sofia Calado Coroado

Faculdade de Ciências Humanas

Sob orientação do Prof. Doutor Nuno Goulart Brandão

Setembro 2021

Ao meu namorado, pelo apoio incondicional que me deu durante esta jornada.

## Resumo

As organizações são feitas de pessoas para pessoas e, atualmente, é cada vez mais notável a preocupação com a sua vertente humana. Para as organizações alcançarem o sucesso têm de investir na formação dos seus colaboradores, bem como no desenvolvimento das suas competências nos níveis técnico-profissionais, mas também de competências emocionais.

As organizações têm, cada vez mais, a consciência da importância de cuidar e potenciar o seu capital humano, social e psicológico, pois só assim conseguem chegar ao patamar de excelência: se as suas pessoas também o chegarem. Para que se estabeleça um ambiente em que os colaboradores se sintam bem e felizes - um bom ambiente - é essencial as organizações trabalharem com autenticidade, psicologia positiva e inteligência emocional.

A existência multigeracional nas organizações, influencia a forma como se comunica e vive em ambiente empresarial. Por sua vez, cada geração, com as suas respetivas particularidades, apresenta o seu contributo para os níveis de inteligência emocional, contidos em cada organização. Posto isto, o presente estudo investiga a influência da cultura geracional nos níveis de inteligência emocional dos colaboradores da LHH Portugal.

Nesta dissertação, foi possível concluir que todas as gerações presentes na LHH Portugal apresentam um bom nível de inteligência emocional, destacando-se a geração dos *Baby Boomers*.

Palavra-Chave: Cultura Organizacional; Cultura Geracional; Comunicação Interna; Inteligência Emocional; Psicologia Positiva; Organizações Humanizadas.

## **Abstract**

Organizations are made by people for people and, nowadays, the concern with their human aspect is increasingly noticeable. Several studies point to the importance and need, in order to achieve success, for organizations to invest in their employees and in their training, both in terms of technical-professional skills and emotional skills.

In other words, organizations are increasingly aware of the importance of caring for and enhancing their human, social and psychological capital, as this is the only way they can reach the level of excellence: if their people also reach it. In order to establish an environment in which employees feel good and happy - a good environment - it is essential that organizations work with authenticity, positive psychology and emotional intelligence.

The multigenerational existence in organizations influences the way you communicate and live in an organization. In turn, each generation, with its respective particularities, presents its contribution to the levels of emotional intelligence present in the organization. That said, this study investigates the influence of generational culture on the levels of emotional intelligence of LHH Portugal employees.

In this dissertation, it was possible to conclude that all generations present at LHH Portugal demonstrate a good level of emotional intelligence, especially the Baby Boomer generation.

**Keyword:** Organizational Culture; Generational Culture; Internal Communication; Emotional Intelligence; Positive Psychology; Humanized Organizations

## **Agradecimentos**

Aos meus pais, por todo amor incondicional. Obrigada aos dois.

Ao meu irmão, que apesar das distâncias geográficas, esteve sempre presente. Obrigada mano, por seres um grande amigo e um dos maiores exemplos de resiliência que conheço, tendo-me inspirado todos os dias.

Ao meu namorado, por todo carinho e dedicação, em especial durante este trabalhoso e atípico ano. Obrigada por seres o melhor companheiro e me ajudares a ser mais forte.

Aos meus amigos, em particular à Cátia, por ter estado lá para mim, este ano e sempre. Por seres a minha melhor amiga e um grande pilar para mim, obrigada Caty.

À Luísa, pela sua gentileza. Obrigada Luísa.

À Dra. Anabela Ventura, pelo seu tempo, simpatia e me ter aberto as portas da LHH Portugal, para a realização desta investigação. Obrigada Dra. Anabela.

Aos colaboradores da LHH Portugal, pela disponibilidade em participar nesta investigação. Obrigada a todos.

E claro, ao meu orientador, o Professor Nuno Brandão, por todo o acompanhamento, não só durante a dissertação, como todo o meu trajeto académico. Muito obrigada Professor: sem si não teria sido possível!

# Índice

|  |     |
|--|-----|
| Introdução.....  | 1   |
| Capítulo I - Liderança, Cultura e <i>Engagement</i> .....  | 4   |
| 1. Liderança e Gestão de Pessoas.....  | 4   |
| 2. Cultura Organizacional.....   | 11  |
| 3. <i>Engagement</i> , Motivação e Desempenho.....   | 19  |
| Capítulo II - Psicologia Positiva e Comportamento Organizacional Positivo.....   | 29  |
| 1. Psicologia Positiva, Forças e Virtudes Humanas.....   | 29  |
| 2. Capital Humano, Social e Psicológico.....   | 34  |
| 3. Capital Psicológico Positivo e Virtuosidade Organizacional.....   | 39  |
| Capítulo III - Cultura Geracional e Inteligência Emocional.....  | 48  |
| 1. Inteligência Emocional, Bem-Estar e Felicidade Organizacional.....  | 48  |
| 2. Liderança Emocionalmente Inteligente.....   | 56  |
| 3. A Cultura Geracional e os Índices de Inteligência Emocional nas Organizações.....                                   | 63  |
| Capítulo IV - Metodologia.....   | 74  |
| 1. Problemática, Objetivos e Relevância da Investigação.....   | 74  |
| 2. Estratégia Metodológica.....  | 75  |
| 2.1. Dados Exploratórios.....  | 76  |
| 2.2. Dados Primários.....  | 78  |
| 3. Modelo Metodológico em Investigação.....  | 79  |
| 4. Universo, Amostra e Horizonte Temporal de Investigação.....   | 84  |
| 5. Limitações ao Estudo.....   | 85  |
| 6. Questão em Investigação.....  | 85  |
| Capítulo V - Estudo de Caso.....   | 86  |
| 1. Caracterização e Análise aos Dados Exploratórios da Organização em Estudo.....                                      | 86  |
| 2. Análise Geral dos Dados Primários do Estudo.....  | 88  |
| 2.1. Dados de Caracterização.....  | 89  |
| 2.2. Análise de Dados Apurados no Questionário.....  | 97  |
| 3. Apuramento dos Resultados obtidos pelo Cruzamento entre os Dados de caracterização e os Dados Gerais do Estudo..... | 111 |
| 3.1- Apuramento dos resultados do cruzamento entre “Faixa Etária” e os dados gerais do estudo.....                     | 112 |
| 3.2- Apuramento dos resultados do cruzamento entre “Habilitações Literárias” e os dados gerais do estudo.....          | 121 |
| 3.3- Apuramento dos resultados do cruzamento entre “Antiguidade” e os dados gerais do estudo.....                      | 128 |
| 4. Reflexões aos Dados Apurados e Validação da Questão em Investigação.....  | 138 |

|  |     |
|--|-----|
| 4.1. Geração Baby Boomer .....   | 142 |
| 4.2. Geração X.....  | 142 |
| 4.3. Geração Y .....   | 143 |
| 4.4. Geração Z .....   | 144 |
| Conclusão .....  | 147 |
| Referências Bibliográficas.....  | 150 |
| Anexos .....   | 177 |
| Anexo A - Entrevista Exploratória a CEO da Lee Hecht Harrison Portugal: Dra. Anabela Ventura ..... | 178 |
| Anexo B - Inquérito por Questionário aos Colaboradores da Lee Hecht Harrison.....                  | 182 |

## Índice de Figuras

|   |    |
|---|----|
| Figura 1. Diferentes Líderes - Visionário, Gestor e Estratégico ..... | 6  |
| Figura 2. Os Três Níveis de Cultura .....                             | 14 |
| Figura 3. Pirâmide das Necessidades de Maslow .....                   | 21 |
| Figura 4. Pirâmide das Necessidades revista por Alderfer .....        | 22 |
| Figura 5. Pirâmide das Necessidades revista por Kenrick et al. ....   | 23 |
| Figura 6. Representação da Teoria de Herzberg .....                   | 25 |
| Figura 7. Modelo PERMA .....  | 31 |
| Figura 8. Modelo de PCI .....   | 43 |
| Figura 9. Origem da Palavra “Emoção” .....                            | 49 |
| Figura 10. Modelo de Aprendizagem Autodirigida .....                  | 57 |
| Figura 11. Conversas Difíceis .....                                   | 61 |

## Índice de Tabelas

|  |     |
|--|-----|
| Tabela 1. Fatores que distinguem o capital humano, o capital social e capital psicológico.....                 | 37  |
| Tabela 2. Ações e Práticas de Liderança Importantes para a Promoção de Virtudes, Felicidade e Desempenho ..... | 45  |
| Tabela 3. Correspondência das Perguntas do Inquérito aos Itens e às Dimensões da Escala WLEIS .....            | 81  |
| Tabela 4. Dados de Caracterização da População .....   | 90  |
| Tabela 5. Cruzamento entre dados de caracterização “Faixa Etária” e “Habilitações Literárias” .....            | 93  |
| Tabela 6. Cruzamento entre dado de caracterização "Faixa Etária" e "Antiguidade" .....                         | 96  |
| Tabela 7. Respostas Pergunta 1 .....   | 98  |
| Tabela 8. Respostas Pergunta 2 .....   | 98  |
| Tabela 9. Respostas Pergunta 3 .....   | 99  |
| Tabela 10. Respostas Pergunta 4 .....  | 99  |
| Tabela 11. Valores Médios Dimensão 1 .....   | 100 |
| Tabela 12. Respostas Pergunta 5 .....  | 101 |
| Tabela 13. Respostas Pergunta 6 .....  | 101 |
| Tabela 14. Respostas Pergunta 7 .....  | 102 |
| Tabela 15. Respostas Pergunta 8 .....  | 103 |
| Tabela 16. Valores Médios Dimensão 2 .....   | 103 |
| Tabela 17. Respostas Pergunta 9 .....  | 104 |
| Tabela 18. Respostas Pergunta 10 .....   | 105 |
| Tabela 19. Respostas Pergunta 11 .....   | 105 |
| Tabela 20. Respostas Pergunta 12 .....   | 106 |
| Tabela 21. Valores Médios Dimensão 3 .....   | 106 |
| Tabela 22. Respostas Pergunta 13 .....   | 108 |
| Tabela 23. Respostas Pergunta 14 .....   | 108 |
| Tabela 24. Respostas Pergunta 15 .....   | 109 |
| Tabela 25. Respostas Pergunta 16 .....   | 109 |

|   |     |
|---|-----|
| Tabela 26. Valores Médios Dimensão 4.....   | 110 |
| Tabela 27. Cruzamento entre “Faixa Etária” e Dimensão 1 .....   | 112 |
| Tabela 28. Cruzamento entre “Faixa Etária” e Dimensão 2.....  | 114 |
| Tabela 29. Cruzamento entre “Faixa Etária” e Dimensão 3.....  | 116 |
| Tabela 30. Cruzamento entre “Faixa Etária” e Dimensão 4.....  | 118 |
| Tabela 31. Coeficientes de Correlação de Pearson entre Faixa Etária e Dados Gerais do Estudo<br>.....           | 120 |
| Tabela 32. Cruzamento entre “Habilitações Literárias” e Dimensão 1 .....  | 121 |
| Tabela 33. Cruzamento entre “Habilitações Literárias” e Dimensão 2 .....  | 122 |
| Tabela 34. Cruzamento entre “Habilitações Literárias” e Dimensão 3 .....  | 124 |
| Tabela 35. Cruzamento entre “Habilitações Literárias” e Dimensão 4.....   | 125 |
| Tabela 36. Coeficiente de Correlação de Pearson entre Habilitações Literárias e Dados Gerais<br>do Estudo ..... | 127 |
| Tabela 37. Cruzamento entre “Antiguidade e Dimensão 1 .....   | 128 |
| Tabela 38. Cruzamento entre “Antiguidade” e Dimensão 2 .....  | 130 |
| Tabela 39. Cruzamento entre “Antiguidade” e Dimensão 3 .....  | 132 |
| Tabela 40. Cruzamento entre “Antiguidade” e Dimensão 4 .....  | 134 |
| Tabela 41. Coeficiente de Correlação de Pearson entre Antiguidade e Dados Gerais do Estudo<br>.....             | 137 |

## Índice de Gráficos

|   |     |
|---|-----|
| Gráfico 1. Distribuição por Género .....  | 91  |
| Gráfico 2. Distribuição por Faixa Etária .....  | 92  |
| Gráfico 3. Distribuição por Habilitações Literárias.....  | 92  |
| Gráfico 4. Cruzamento entre os dados de caracterização “Faixa Etária” e “Habilitações Literárias” ..... | 94  |
| Gráfico 5. Distribuição por Antiguidade na Lee Lecht Harrison .....                                     | 95  |
| Gráfico 6. Cruzamento entre dado de caracterização "Faixa Etária" e "Antiguidade" .....                 | 97  |
| Gráfico 7. Representação Gráfica Valores Médios Dimensão 1 .....  | 100 |
| Gráfico 8. Representação Gráfica Valores Médios Dimensão 2 .....  | 104 |
| Gráfico 9. Representação Gráfica Valores Médios Dimensão 3 .....  | 107 |
| Gráfico 10. Representação Gráfica Valores Médios Dimensão 4 .....                                       | 110 |
| Gráfico 11. Representação Gráfica do Cruzamento entre “Faixa Etária” e Dimensão 1 (%) .                 | 112 |
| Gráfico 12. Representação Gráfica do Cruzamento entre “Faixa Etária” e Dimensão 2 (%) .                 | 114 |
| Gráfico 13. Representação Gráfica do Cruzamento entre “Faixa Etária” e Dimensão 3 (%) .                 | 116 |
| Gráfico 14. Representação Gráfica do Cruzamento entre “Faixa Etária” e Dimensão 4 (%) .                 | 118 |
| Gráfico 15. Representação Gráfica do Cruzamento entre “Habilitações Literárias” e Dimensão 1 .....      | 121 |
| Gráfico 16. Representação Gráfica do Cruzamento entre “Habilitações Literárias” e Dimensão 2 .....      | 123 |
| Gráfico 17. Representação Gráfica do Cruzamento entre “Habilitações Literárias” e Dimensão 3 .....      | 124 |
| Gráfico 18. Representação Gráfica do Cruzamento entre “Habilitações Literárias” e Dimensão 4 .....      | 126 |
| Gráfico 19. Representação Gráfica do Cruzamento entre “Antiguidade” e Dimensão 1 .....                  | 129 |
| Gráfico 20. Representação Gráfica do Cruzamento entre “Antiguidade” e Dimensão 2.....                   | 131 |
| Gráfico 21. Representação Gráfica do Cruzamento entre “Antiguidade” e Dimensão 3.....                   | 133 |
| Gráfico 22. Representação Gráfica do Cruzamento entre “Antiguidade” e Dimensão 4.....                   | 135 |

“Existimos e depois pensamos e só pensamos na medida em que existimos”

(Damásio, 1996, p. 254)

## Introdução

Durante muitos anos, nós, seres humanos, considerávamo-nos apenas seres racionais. No entanto, também somos seres emocionais. As nossas emoções são responsáveis por tudo aquilo que pensamos e fazemos. Como nos diz a obra do neurocirurgião António Damásio (1996), antes da razão vem a emoção e, sem ela, o processo de tomada de decisão torna-se impossível.

Tendo em conta que somos seres emocionais e que as emoções ocupam um lugar vital na nossa existência, é crucial saber dominá-las, para que elas não nos dominem a nós, e usá-las inteligentemente, de forma a que se possa promover a nossa qualidade de vida. É aqui que entra a importância da Inteligência Emocional, defendida por Daniel Goleman (1997), como um conjunto de capacidades essenciais para alcançarmos o nosso potencial (Goleman, 1997).

As competências emocionais, também conhecidas por *soft skills*, são referidas como essenciais, não só, para a vida pessoal, como profissional. As organizações são compostas de pessoas, e é cada vez mais indispensável para o seu bom funcionamento, investir-se em ambientes autênticos, positivos e emocionalmente inteligentes, onde os colaboradores sintam vontade de pertencer, de estarem envolvidos e motivados para desempenharem as suas funções.

Para a criação de bons ambientes organizacionais, é necessário que haja um investimento do líder nas suas pessoas. Neste sentido, um ambiente é bom quando o líder e os liderados conseguem controlar as suas emoções, sendo certo, que a cultura geracional também desempenha um papel muito influente na geração, consolidação e desenvolvimento de bons climas organizacionais.

Esta dissertação visa, deste modo, analisar a influência da cultura geracional nos índices de inteligência emocional dos colaboradores da Lee Hecht Harrison Portugal, objeto de estudo.

A estrutura da dissertação divide-se em cinco capítulos. No primeiro capítulo de revisão de literatura, desenvolve-se uma atitude reflexiva sobre: (i) a liderança, a gestão de pessoas e o papel que estas têm nas organizações; (ii) as organizações; (iii) a cultura organizacional; (iv) a identidade organizacional; (v) *engagement* organizacional; (vi) motivação organizacional e (vii) desempenho organizacional.

No segundo capítulo da revisão de literatura, problematiza-se sobre a importância da existência de psicologia positiva para a promoção de comportamentos organizacionais positivos, introduzindo os conceitos: (i) psicologia positiva; (ii) forças humanas; (iii) virtudes humanas; (iv) capital humano; (v) capital social; (vi) capital psicológico positivo e (vii) virtuosidade organizacional.

Após se desenvolver nos dois primeiros capítulos de âmbito teórico, a importância das pessoas, da gestão de pessoas e de ser estabelecido um ambiente autêntico e positivo de cooperação nas organizações, no terceiro capítulo e último de revisão de literatura, reflete-se sobre a Inteligência Emocional, mais precisamente: (i) o que é Inteligência Emocional no meio organizacional - passando pelos conceitos de inteligência geral, emoções, bem-estar e felicidade organizacional; (ii) a liderança emocionalmente inteligente e, por fim, (iii) a cultura geracional e os índices de inteligência emocional nas organizações.

O quarto capítulo refere-se sobre a estratégia metodologia da presente dissertação. Seguiu-se assim, uma abordagem mista, sendo qualitativa na sua aplicação exploratória, através de análise documental, realização de entrevistas exploratórias a chefias, e, em termos da sua base primária, seguiu-se a metodologia quantitativa, com a aplicação de inquéritos por questionário aos colaboradores da Lee Hecht Harrison Portugal. A questão de investigação que norteou a presente investigação visa apurar: “Qual a influência de cada geração no desenvolvimento cultural dos índices de inteligência emocional dos colaboradores da Lee Hecht Harrison Portugal?”

O quinto capítulo reúne a apresentação dos resultados da investigação, bem como a sua análise reflexiva em termos da resposta à referida questão em investigação.

Por fim, na conclusão realizam-se as considerações finais e o apuramento de pistas de investigação futuras, seguindo-se as referências bibliográficas utilizadas na presente dissertação, bem como os anexos que se entenderam adequados incluir.

## Capítulo I - Liderança, Cultura e *Engagement*

“Os clientes não vêm em primeiro lugar. Os funcionários vêm em primeiro lugar.

Se um líder cuidar dos seus funcionários, eles cuidarão dos clientes”

(Richard Branson, CEO Virgin Group, 1993)

### 1. Liderança e Gestão de Pessoas

“O condutor de elefantes deve ter em conta o sentido que eles caminham”

(Provérbio Bantu, *in* Manual de Comportamento Organizacional e Gestão, 2016, p. 260)

Peter Northouse (2016, p. 6) define liderança como um processo pelo qual um indivíduo influencia um grupo de indivíduos para atingir um objetivo comum (Northouse, 2016, p. 6). Noutra perspetiva, Ralph Stogdill (1974, p. 7), sustenta que “existem quase tantas definições diferentes de liderança quanto pessoas que tentaram definir o conceito” (Stogdill, 1974, p. 7).

Por sua vez, Bret Bogenschneider (2016, pp. 15-16) apresenta uma lista de definições baseadas na sua pesquisa, descrevendo-a como: (i) o processo (ato) de influenciar as atividades de um grupo que organiza os seus esforços em direção ao estabelecimento de metas e cumprimento de metas; (ii) a influência interpessoal, exercida numa situação e direcionada, por meio do processo de comunicação, para o alcance de uma meta ou metas específicas; (iii) algo que ocorre quando as pessoas se envolvem umas com as outras de forma a se elevarem em termos de motivação e moralidade; (iv) algo consistente e que contribui efetivamente para a ordem social e (v) algo normalmente definido pelos traços, qualidades e comportamentos de um líder (Stogdill, 1950; Tannenbaum, 1961; Burns, 1978, p. 20; Horner, 1997; Hosking, 1998; Bogenschneider, 2016, pp. 15-16).

Existe uma clara distinção entre líderes e gestores (Kotter, 1990, 1992, 2001; Rost & Smith, 1992; House & Aditya, 1997; Zaleznik, 1997; Bennis & Gill, 2006, p. 27; Young &

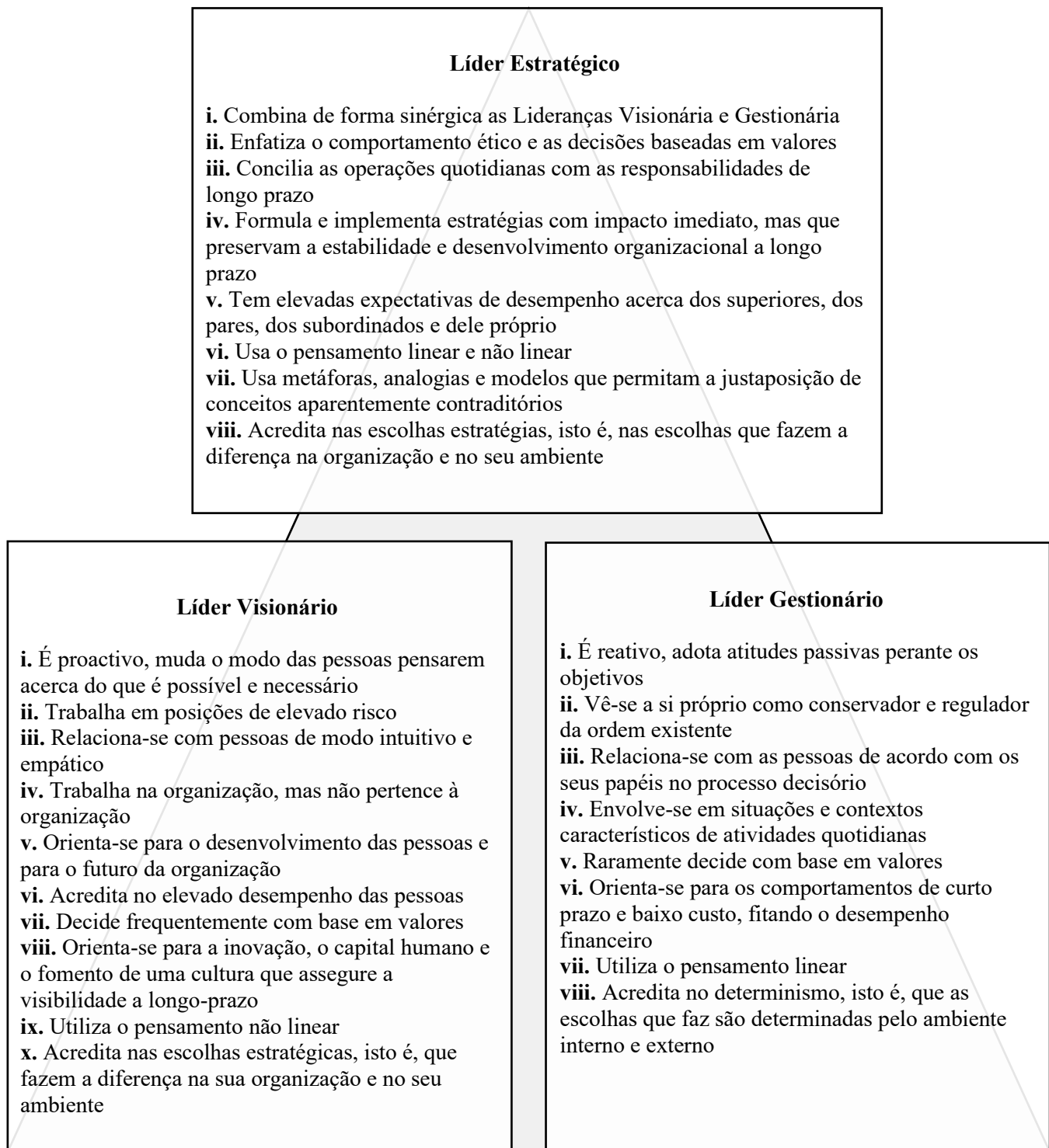
Dulewicz, 2006; Cunha *et al.*, 2016, p. 261). Neste sentido, por um lado, para Bennis e Gilles (2006, p. 27), os gestores: (i) administram; (ii) copiam; (iii) mantêm; (iv) focam-se nos sistemas e nas estruturas; (v) focam-se no controlo; (vi) têm perspetivas de curto-prazo; (vii) perguntam “quando?” e “como?”; (viii) intimidam; (ix) aceitam o *status*; (x) são classificados como “o bom soldado” e (xi) fazem as coisas bem. Por outro, defendem que os líderes (i) inovam; (ii) são originais; (iii) desenvolvem; (iv) focam-se nas pessoas; (v) inspiram confiança; (vi) têm perspetivas de longo-prazo; perguntam “o quê?” e “porquê?”; (vii) originam; (viii) mudam o *status quo*; (ix) são únicos e (x) fazem a coisa certa (Bennis & Gilles, 2006, p. 27).

Neste contexto, pode-se sustentar que “a gestão lida com complexidade” ao passo que “a liderança lida com a mudança”, sendo os gestores normalmente mais analíticos e os líderes mais criativos (Kotter, 2001, p. 26). Um gestor é geralmente visto como mais frio e um líder é visto como alguém mais empático. Isto não significa que os gestores não gostem de trabalhar em equipa, mas muitas vezes preferem um nível de envolvimento emocional baixo, contrariamente aos líderes que são distinguidos por “atraírem sentimentos mais fortes, de amor ou de ódio” (Cunha *et al.*, 2016, p. 263).

Os líderes e os gestores complementam-se uns aos outros, sendo que nem todos possuímos capacidades de liderança e gestão, ou apenas de liderança ou apenas de gestão. Posto isto, um bom líder não tem necessariamente de ser um bom gestor, e vice-versa. Enquanto que um líder promove a mudança, um gestor promove a estabilidade, e ambas as perspetivas são cruciais para uma organização ter a capacidade de lidar com a concorrência global que existe atualmente, e sobreviver aos desafios turbulentos que o futuro nos possa trazer (Kotter, 2001).

Segundo Kaleznik (1977), os gestores praticam uma liderança gestionária, ao passo que, os líderes praticam uma liderança visionária. Rowe (2001) estabeleceu correspondência com a tese de Kaleznik (1977) e aduziu que a liderança gestionária estava para os gestores como a liderança visionária estava para os líderes, no entanto, contrariamente a Kaleznik, considerou ambas conciliáveis em prol da liderança ter um papel estratégico (Kaleznik, 1977; Rowe, 2001; Cunha *et al.*, 2016, pp. 264-265).

**Figura 1.** Diferentes Líderes - Visionário, Gestonário e Estratégico



Fonte: Adaptado de Cunha *et al.* (2016, p. 265)

À semelhança de Rowe (2001), Cunha *et al.* (2016) concordam que a liderança estratégica é a combinação sinérgica da liderança visionária com a liderança gestonária, criando para ilustrar isto mesmo, um modelo triangular, já apresentado (**figura 1**) (Rowe, 2001; Cunha *et al.*, 2016, p. 265).

As empresas, dependendo do seu contexto político, cultural e organizacional têm, deste modo, diferentes necessidades, que exigem, diferentes tipos de lideranças. Entre eles, existem três estilos que são regularmente proeminentes: (i) liderança transformacional; (ii) liderança transacional e (iii) liderança carismática (Burns, 1978; Cunha *et al.*, 2016, pp. 296-304).

A liderança transacional desempenha um papel importante em muitas organizações, especialmente onde há um foco em padrões e procedimentos – sendo, por isso, muitas vezes os líderes transacionais chamados de gestores, em vez de líderes. A orientação dos líderes transacionais é para o processo e a ação, sendo particularmente eficazes quando os projetos forem rigidamente controlados. O seu estilo é responsivo e diretivo, o que pode ser útil também em situações de crise. A principal vantagem é a clareza com que comunicam com os funcionários (Cunha *et al.*, 2016, p. 306).

Noutra perspetiva, a liderança transformacional é considerada: (i) individualizada, pois há um apoio individual aos seus seguidores; (ii) estimulante, sendo que encoraja os seus seguidores a resolverem os problemas de forma criativa; (iii) motivacional, pois inspira os seguidores por meio de uma visão e comunicação clara; e (iv) influente, porque acaba por ser um modelo para os seguidores, sendo que os líderes transformacionais são carismáticos e têm elevados padrões morais e éticos. Na liderança transformacional, ao contrário do que acontece na transacional, o líder divide a sua atenção pelas tarefas e pela parte humana (Gilbert, 1985; Bass, 1985; Cunha *et al.*, 2016, p. 306).

Por fim, a liderança carismática entende-se como a forma de influenciar não na autoridade formal, mas sim, na perceção que os seguidores têm de que o líder está dotado de

qualidades excepcionais. Um líder carismático é considerado dominante, autoconfiante e com uma forte convicção nas suas crenças e valores (Cunha *et al.*, 2016, p. 296).

De acordo com Collins (2001, p. 75), para além de existirem diferentes tipos de liderança, existem cinco níveis para a estratificar:

- (i) Nível 1 - Indivíduo Extremamente Capaz: contribuí de forma produtiva através do seu talento, conhecimento, bons hábitos de trabalho e competências;
- (ii) Nível 2 - Eficaz Membro de Equipa: contribuí para que o grupo alcance os seus objetivos, trabalhando eficazmente com os outros membros de equipa;
- (iii) Nível 3 - Gestor Competente: organiza pessoas e recursos com o propósito de efetiva e eficazmente os objetivos predeterminados;
- (iv) Nível 4 - Líder Eficaz: estimula compromisso e procura de forma vigorosa uma visão clara e cativante, estimulando o seu grupo a desempenhar tarefas de forma produtiva;
- (v) Nível 5 - Executivo: constrói excelência duradoura através de uma combinação de humildade e acertividade.

Segundo Ahuja & Vugt (2010, p. 44), a liderança necessita fundamentalmente de duas condições para evoluir: (i) um organismo que tome iniciativa e (ii) um incentivo para que esse organismo aja em conjunto com outros. Posto isto, a liderança pode ser exercida através de dominância ou distribuição. De acordo com os autores, a liderança por dominância é frequentemente vista como uma liderança pouco consciante e ameaçada por escassez de informação. Quando não existem informações claras e objetivas, a liderança mais adequada é por distribuição. Nas organizações, esta última observa-se quando, por exemplo, grupos de colaboradores elegem periodicamente um representante (Ahuja & Vugt, 2010, p. 44).

Ao longo dos anos, a questão “uma pessoa nasce ou torna-se líder?” foi-se debatendo. Ahuja & Vugt (2010, p. 60) usaram a teoria *Big Five*, com a finalidade de responderem a esta questão (Ahuja & Vugt, 2010, p. 60). Segundo os autores, podemos não nascer líderes, mas nascer com um conjunto de características que nos tornam vocacionados, ou não, para desempenhar funções de liderança (*Big Five*):

- (i) Amabilidade (merecedor de confiança, cooperante e simpático);
- (ii) Extroversão (sociabilidade, assertividade, energia e entusiasmo);
- (iii) Instabilidade emocional (ansiedade e depressão);
- (iv) Conscienciosidade (sensibilidade e pensar antes de agir);
- (v) Abertura à experimentação (imaginativo e pensamento independente).

A liderança e a gestão de pessoas desempenham, deste modo, um papel fundamental no desenvolvimento e promoção de um bom ambiente organizacional. Posto isto, para a criação de um bom ambiente organizacional é essencial que ambas sejam feitas de forma autêntica. Por sua vez, uma liderança autêntica é aquela em que os líderes fomentam: (i) a confiança; (ii) a esperança e (iii) o otimismo (Quick & Quick, 2004; Cunha *et al.*, 2008, p. 37).

A confiança é importante porque, sem ela, os funcionários não se sentem livres para propor ideias e apresentar opiniões não convencionais (Prati *et al.*, 2003; Mostert, 2007). Para fomentá-la, os líderes devem, além de dar o exemplo, conceder oportunidades aos seus subordinados para fazerem parte do processo decisivo, fornecendo *feedback* e estimulando-os a realizarem as tarefas com sucesso (Cunha *et al.*, 2008, p. 39).

“A confiança impacta-nos 24 horas por dia, 365 dias por ano. Afeta a qualidade de todas as relações, de todas as comunicações, de todos os projetos, negócios e quaisquer outros esforços em que estejamos comprometidos. Define a qualidade do momento e altera a trajetória e o resultado dos momentos futuros da nossa vida, pessoais e profissionais”  
(Jason Associates, 2014, p. 97)

A esperança é um estado motivacional positivo que deve ser desenvolvido pelos líderes através: (i) do estabelecimento de metas realistas e específicas, bem como mensuráveis e desafiantes; (ii) do planejamento de contingência e (iii) outros mecanismos de preparação reconhecidos (Snyder *et al.*, 1991, p. 287; Luthans, Youssef & Avolio, 2015). Deve ser criado um clima onde se celebrem todas as pequenas vitórias, e não só as grandes (Cunha *et al.*, 2008, p. 40).

O otimismo, por sua vez, é definido como “uma perspectiva ou expectativa positiva” e deve também ser inculcado por parte dos líderes (Carver & Harmon-Jones, 2009; Luthans, Youssef & Avolio, 2015). Estes devem ensinar a sua equipa a reenquadrar e aceitar os insucessos: conceder-se o benefício da dúvida. Além disto, os colaboradores devem ser orientados no sentido de apreciarem o presente e terem a convicção do que é possível melhorar no futuro (Cunha *et al.*, 2008, p. 40).

“Otimismo e esperança - da mesma forma que o sentimento de impotência e desespero – podem ser aprendidos”  
(Goleman, 1997, p. 103)

Os líderes otimistas têm mais probabilidade de verem os problemas como desafios, fazerem um esforço maior por períodos mais longos para alcançarem os seus objetivos e procurarem e valorizarem os aspetos positivos de situações difíceis (Tombaugh, 2005; Cunha *et al.*, 2008, p. 40). Por outro lado, líderes com alto nível de inteligência emocional são mais flexíveis e adaptáveis na sua resposta ao *stress*, à mudança, e são mais capazes de desenvolverem relacionamentos de trabalho sólidos que promovam confiança, esperança e otimismo. Assim sendo, para uma organização alcançar as suas metas, os líderes têm de ter altos níveis de inteligência emocional (Tombaugh, 2005).

As chefias precisam de criar relacionamentos de trabalho positivos com os seus subordinados, sobre os quais se construa e gerência uma alta expectativa de desempenho de tarefas. O relacionamento é a base sobre a qual a excelência no desempenho de tarefas é

desenvolvida. Um novo desafio tanto para os líderes e gestores, é ajudarem-se e aos seus subordinados a crescerem e a desenvolverem os seus principais pontos fortes, competências e virtudes, bem como, promoverem um trabalho saudável, feliz e produtivo (Gilbert, 1985; McGregor, 1960; Quick & Quick, 2004).

Só é possível uma organização atingir o sucesso, quando esta tem uma cultura onde existe preocupação com as suas pessoas: uma boa cultura organizacional. O desenvolvimento de uma boa cultura organizacional, baseada em pontos fortes, começa com uma liderança e gestão de pessoas forte e autêntica. Para que haja uma liderança e gestão de pessoas forte e autêntica, é preciso que as chefias desenvolvam tanto o seu otimismo, como a sua inteligência emocional (Tombaugh, 2005; Achor, 2012; Goleman, 1997; Goleman, Boyatzis & McKee, 2002).

## **2. Cultura Organizacional**

“Cultura é simplesmente uma forma compartilhada de fazer algo com paixão”

(Brian Chesky, CEO Airbnb, 2014)

A literatura no que se refere a definições da palavra “*organização*” é vasta (Cunha *et al.*, 2016, p. 22) e decorre, inclusive, da complexidade do conceito (Morgan, 1986, p. 39; Scott, 1987, p. 22; Cunha *et al.*, 2016, p. 22). Deste modo, segundo Scott (1987, p. 22) as organizações são “coletividades orientadas para a procura de objetivos específicos, as quais exibem estruturas sociais com uma formalização relativa elevada” (Scott, 1987, p. 22). Já Morgan (1986, p. 39) define como “sistemas vivos, que existem numa envolvente mais vasta, da qual dependem para a satisfação das suas diversas necessidades” (Morgan, 1986, p. 39).

Quando se fala de organizações formais, caracteriza-se por serem: (i) contextos onde a ação individual tem lugar; (ii) um conjunto de regras para a ação e (iii) comunidades históricas, cuja identidade se desenvolve ao longo do tempo (Tsoukas, 2000; Cunha *et al.*, 2016, p. 22).

Por sua vez, a cultura organizacional foi definida por Schein (1996, p. 236) como o “conjunto de assunções implícitas partilhadas e tomadas como verdadeiras por um grupo, as quais determinam o modo como esse grupo percebe, pensa e reage aos vários ambientes”. Por outras palavras, podemos olhar para a cultura organizacional como um conjunto de valores e práticas definidos e desenvolvidos pela organização, com base nos quais é socialmente construído um sistema de crenças, normas e expectativas, que moldam o pensamento e o comportamento dos indivíduos (Schein, 1996, p. 236; Cunha *et al.*, 2016, p. 621).

De acordo com Armstrong (2014, pp. 121-122), as componentes da cultura organizacional são descritas como:

- (i) Valores - são crenças sobre o que é melhor ou bom para a organização e o que deve acontecer. O conjunto de valores de uma organização só pode ser reconhecido no nível superior ou só pode ser partilhado por toda a empresa, caso a cultura desta seja descrita como orientada para o valor. Os valores podem ser expressos por meio de normas e artefactos. Eles também podem ser expressos por meio da linguagem, rituais, histórias e mitos.
- (ii) Normas - são as regras não escritas de comportamento, as "regras do jogo" que fornecem diretrizes informais sobre como os membros se devem comportar. As normas nunca são expressas por escrito - se fossem, seriam políticas ou procedimentos. Elas são transmitidas oralmente ou por comportamento, e podem ser reforçadas pelas reações das pessoas se forem violadas. Podem também exercer uma pressão muito forte sobre o comportamento por causa dessas reações - controlamos os outros pela maneira como reagimos a eles.
- (iii) Artefactos - são os aspetos visíveis e tangíveis de uma organização que as pessoas ouvem, vêem ou sentem e que contribuem para a compreensão da cultura da organização. Os artefactos podem incluir coisas como o ambiente de trabalho, o tom e a linguagem usados em e-mails, cartas ou memorandos, a maneira como as pessoas

se dirigem umas às outras em reuniões ou por telefone, as boas-vindas (ou falta de boas-vindas) dadas aos visitantes e a forma como as rececionistas lidam com as chamadas externas. Artefactos podem ser muito reveladores.

- (iv) Tipo de Gestão - a abordagem que os gerentes/líderes usam para lidar com as pessoas - seu estilo de gestão ou liderança - é uma parte significativa da cultura de uma organização. Como referido anteriormente, o estilo de gestão/liderança pode ser descrito em termos dos seguintes extremos:

carismático → não carismático

autocrático → democrático

controlador → facilitador

transaccional → transformacional

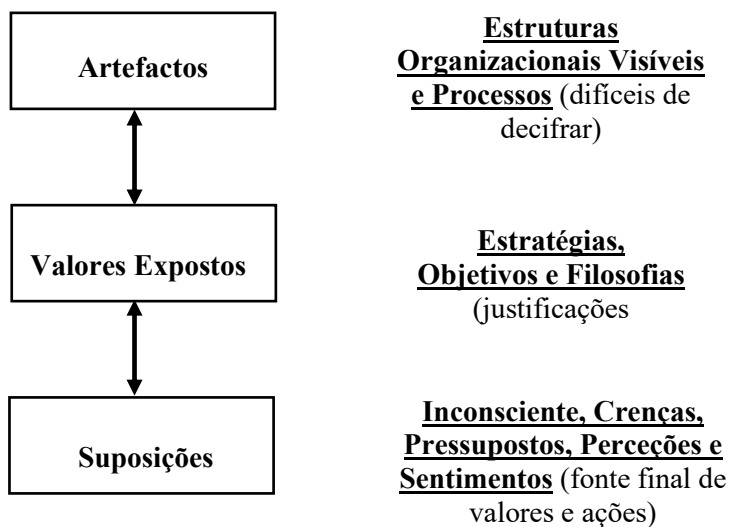
A maioria dos gerentes/líderes adota uma abordagem em algum lugar entre os extremos. Alguns irão variar de acordo com a situação ou os seus sentimentos no momento; outros irão manter esse estilo, aconteça o que acontecer. Cada gerente/líder tem seu próprio estilo, mas isso será influenciado pela cultura organizacional, que pode produzir um estilo de gestão predominante que represente uma norma comportamental para os gerentes geralmente esperada e adotada. Segundo Schein (2009, pp. 21-27), a cultura pode estar presente numa organização a três níveis distintos (**figura 2**):

- (i) Nível 1: Artefactos - para a autor, os artefactos numa organização são tudo aquilo que vemos, ouvimos e sentimos. São a arquitetura, a decoração, o clima e as relações entre pessoas. Neste nível, a cultura tem um impacto emocional imediato.
- (ii) Nível 2: Valores Expostos - estes são os valores comunicados através de estratégias e em documentos da organização. É a forma como a empresa se expõe ao mundo e

a maneira como se descreve. Posto isto, este é um nível que, aquando de um estudo profundo, se nota incongruências entre o comportamento real dos colaboradores e os valores expostos publicamente. Segundo o autor, estas inconsistências dizem-nos que existe um nível mais profundo de pensamento e perceção entre os valores expostos e o comportamento evidente.

- (iii) Nível 3: Suposições - para que se possa entender corretamente este nível mais profundo da cultura, é necessário pensar na história de uma organização. Durante a sua existência, organizações passam por diversas fases que se traduzem em diferentes momentos com diferentes valores, crenças e suposições dos criadores da organização e dos líderes críticos. Este nível sugere que as ações e crenças numa organização são o nível mais profundo para o sucesso de uma organização.

**Figura 2.** Os Três Níveis de Cultura



Fonte: Adaptado de Schein (2009, p. 21)

Schein (2009) defende ainda que a cultura está presente em diversas áreas de uma organização, mesmo que a sua presença não seja clara à partida. Para o autor, as suposições da cultura “envolvem não só os trabalhos internos de uma organização, mas também a forma como

a organização se vê em relação aos seus vários ambientes” (Schein, 2009, p. 39). De acordo com Schein (2009, pp. 30-40), a realidade da cultura é perceptível através dos três segmentos seguintes:

(i) Adaptação Externa:

- a. Missão, estratégia, objetivos
- b. Meios: estrutura, sistemas, processos
- c. Medição: detecção do erro, sistemas de correção

(ii) Integração Interna:

- a. Linguagem e conceitos comuns
- b. Identidade e limites grupais
- c. Natureza da autoridade e das relações
- d. Alocação de prémios e estatuto

(iii) Suposições Subjacentes Profundas:

- a. Relações humanas com a natureza
- b. Realidade e verdade
- c. Natureza humana
- d. Natureza das relações humanas
- e. Tempo e espaço
- f. O desconhecido e incontrolável.

Na cultura organizacional, tudo tem um peso seja a maneira: (i) como comunicamos; (ii) como nos apresentamos; (iii) como tratamos os outros; (iv) como são estabelecidas as relações com superiores hierárquicos; (v) como se aborda o criticismo; (vi) como é gerido o sistema de recompensas; (vii) como as pessoas estão motivadas ou (viii) como o espaço de trabalho está concebido (Schein, 2009).

A cultura de uma organização é construída ao longo do tempo, pelas práticas e padrões de interação. Através da interação, da participação, da experiência e da exposição às práticas organizacionais, a cultura, bem como, a identidade, são interiorizadas pelos membros da organização (Tsoukas, 2000; Cunha *et al.*, 2016, pp. 625-629). À medida que os membros da organização vão aprendendo a agir em conformidade com o contexto organizacional em que estão inseridos, dá-se uma partilha pelo coletivo de pressupostos, valores e normas (Cunha *et al.*, 2016, p. 630).

Por analogia, podemos equiparar a cultura organizacional à personalidade da organização. Segundo Harrison (1972) uma cultura pode ser orientada: (i) pelo poder; (ii) pelas pessoas; (iii) pelas tarefas e (iv) pelo papel que cada um desempenha (Harrison, 1972; Armstrong, 2014, p. 123). Posto isto, a cultura pode ser também classificada por: (i) *Power Culture* - o poder reside em poucos; (ii) *Role Culture* - o poder é equilibrado entre o líder e a estrutura burocrática. O ambiente provavelmente será estável e as funções e regras estarão claramente definidas; (iii) *Achievement Culture* - a motivação e o comprometimento pessoais são enfatizados e a ação, o entusiasmo e o impacto são valorizados e (iv) *Support Culture* - as pessoas contribuem por um sentido de compromisso e solidariedade (Deal & Kennedy, 1983; Schein, 1984; Cooke & Szumal, 1993; Deshpandé, Farley & Webster, 1993; Hampden-Turner & Trompenaars, 1993; Armstrong, 2014, p. 213; Cunha *et al.*, 2016, p. 650).

Noutra perspetiva, Handy (2007) distingue as culturas em quatro tipos: (i) *Power Culture* – à semelhança de Schein (1984), acredita que existe uma cultura em que o centro do poder reside em poucos; (ii) *Role Culture* - tal como Schein (1984) acredita que o poder é distribuído mediante o papel de cada um; (iii) *Task Culture* - acredita na existência de uma cultura em que a influência é baseada mais no poder do especialista do que na posição ou no poder pessoal e (iv) *Person Culture* – uma cultura onde o indivíduo é o centro (Handy, 2007; Armstrong, 2014, p. 213).

Quando falamos de cultura, para além de ser importante identificar o seu tipo, é crucial avaliar a mesma. Armstrong (2009, pp. 391-392), sugere um instrumento que pode ser utilizado

para avaliar a cultura organizacional. Este instrumento avalia a cultura, com base em doze tipificações:

- (i) Humanismo – organização centrada nas pessoas e com gestão participativa;
- (ii) Afiliação – organização que prioriza relações construtivas;
- (iii) Aprovação – organização que evita conflitos;
- (iv) Convenção – organização conservativa, tradicional e controlada por burocracia;
- (v) Dependência – organização que controla hierarquicamente e que não fomenta participação;
- (vi) Esquiva às normas – organização que falha em recompensar sucessos e que castiga por erros;
- (vii) Oposição – organização onde o negativismo é recompensado;
- (viii) Poder – a autoridade dos membros é o que estrutura a organização;
- (ix) Competição – cultura onde quem ganha é valorizado e onde os membros são recompensados por atingirem objetivos melhores que outros;
- (x) Perfeccionismo – trabalho duro, persistência e perfeccionismo são valorizados nesta cultura organizacional;
- (xi) Realização – organização que trabalha bem e que define objetivos realistas para os seus colaboradores;
- (xii) Auto atualização – organização que valoriza qualidade e não quantidade, criatividade e crescimento individual.

A cultura é, deste modo, uma das maiores vantagens competitivas com a qual uma organização pode contar (Schein, 1984; Schein, 1996; Mahal, 2009; Lee, Raschke & Louis, 2016; Warrick, 2017). Para criar uma boa cultura organizacional que promova o sucesso das organizações, há vários princípios base que podemos seguir: (i) encarar a estratégia e cultura de uma organização como prioridade de gestão; (ii) identificar, comunicar e envolver os colaboradores nos ideais de cultura vividos e (iii) alinhar com coerência e consistência a cultura com a estratégia da organização e utilizar símbolos, celebrações, *storytelling* e outras mais valias, para reforçar a sua presença (Warrick, 2017).

Como anteriormente referido, as normas são um fator importante no que toca à cultura e identidade organizacional. Podemos definir normas como as criações sociais que ajudam os indivíduos a interpretar e avaliar atitudes e comportamentos (O'Reilly, 1989; Cunha *et al.*, 2016, p. 653).

As normas regulam uma enorme diversidade de comportamentos organizacionais como: (i) o tipo de contacto interpessoal; (ii) a indumentária; (iii) a qualidade do trabalho; (iv) o desempenho; (v) a flexibilidade; (vi) a inovação e (vii) a resolução de conflitos. Estas normas devem facilitar os objetivos organizacionais, para que a organização tire o melhor partido delas (Cunha *et al.*, 2016, pp. 653-654).

Quando uma determinada norma concilia alta cristalização com fraca intensidade, o resultado será uma cultura rígida, ao passo que, quando uma norma é intensamente valorizada num departamento, mas noutra não, essa norma tem uma presença intensa, mas não está cristalizada, originando uma cultura fraca. Por outro lado, diz-se que as culturas são amorfas na ausência de uma cultura organizacional genuína. Só conseguimos alcançar uma cultura forte quando a maioria das nossas normas se caracteriza por elevadas intensidade e cristalização (Cunha *et al.*, 2016, p. 654).

Consideramos uma cultura organizacional forte, quando existe uma consciência por parte dos membros daquilo que são as normas e regras, sendo que, quando isto acontece, acabam por ter uma boa *performance* e por estar firmemente empenhados no ajuste da organização às mudanças organizacionais (Kotter, 1992; Cunha *et al.*, 2016, p. 654; Warrick, 2017).

Na década de 80, surgiram os primeiros estudos a abordar a influência da cultura no *engagement*, desempenho e motivação dos colaboradores de uma organização. Com estes estudos, começou-se a entender melhor a importância de considerar a cultura como um dos fatores que contribui, decisivamente, para os colaboradores se sentirem mais interessados em ser desafiados, e estar mais envolvidos em ações com significado. Segundo Sandhya & Kumar (2011), os colaboradores desempenham as suas tarefas tendo em vista, não só, a aprendizagem

profissional, como também, gerar um maior desenvolvimento pessoal (Sandhya & Kumar, 2011; Warrick, 2017).

### **3. *Engagement*, Motivação e Desempenho**

“Uma orquestra organizada pode tocar uma sinfonia,  
mas dois mil instrumentos juntos só fazem barulho”  
(Umberto Eco *in* Leiderfarb, 2015, p. 33)

No meio organizacional, chamamos de *engagement* quando os colaboradores se encontram ligados à sua organização em termos afetivos. O *engagement* é assim um estado afetivo-cognitivo, profundo e persistente. Neste sentido, é determinante que os colaboradores se sintam satisfeitos e envolvidos com a organização que representam. Mas, para que os colaboradores se sintam satisfeitos e envolvidos na organização, é crucial que se desenvolva um ambiente de trabalho positivo, gerador de felicidade e que promova a criatividade (McBain, 2007; Men & Yue, 2019).

Segundo Schaufeli e Salanova (2007), existem três formas de estimular o *engagement* dos colaboradores numa organização: (i) estabelecer uma linha de pensamento funcional no que toca a atingir objetivos; (ii) reduzir as exigências do trabalho e os custos fisiológicos e psicológicos a estes associados e (iii) estimular o crescimento, a aprendizagem e o desenvolvimento pessoal (Schaufeli & Salanova, 2007).

Assim sendo, diz-se que uma organização tem bons níveis de *engagement*, quando os seus colaboradores se sentem desafiados, completos e satisfeitos perante o trabalho que têm a realizar. Quando se estabelece um ambiente organizacional positivo, isto é, um clima organizacional onde haja envolvimento mútuo e inclusivo, os colaboradores sentem-se motivados para desempenhar as suas funções (Kahn, 1990; Schaufeli *et al.* 2002; Welch, 2011, p. 335; May, Gilson & Harter, 2004; Robinson, Perryman & Hayday, 2004; Brandão, 2018).

A motivação tem sido frequentemente apresentada como central em comportamento organizacional (Baron, 1991). A motivação é assim definida por Greenberg e Baron (2003, p. 1909) como “o conjunto de processos que iniciam, dirigem e mantêm o comportamento humano focado no alcance de algum objetivo” (Greenberg & Baron, 2003, p. 1909).

De acordo com Deci (1992, p. 9) está relacionada com três questões fundamentais relativas à regulação de comportamento: (i) o que energiza a ação; (ii) como ela é direcionada e (iii) em que medida ela é voluntariamente controlada (Baron, 1991; Deci, 1992, p. 9; Greenberg & Baron, 2003, p. 1909; Cunha *et al.*, 2016, p. 119; Grilo, 2009).

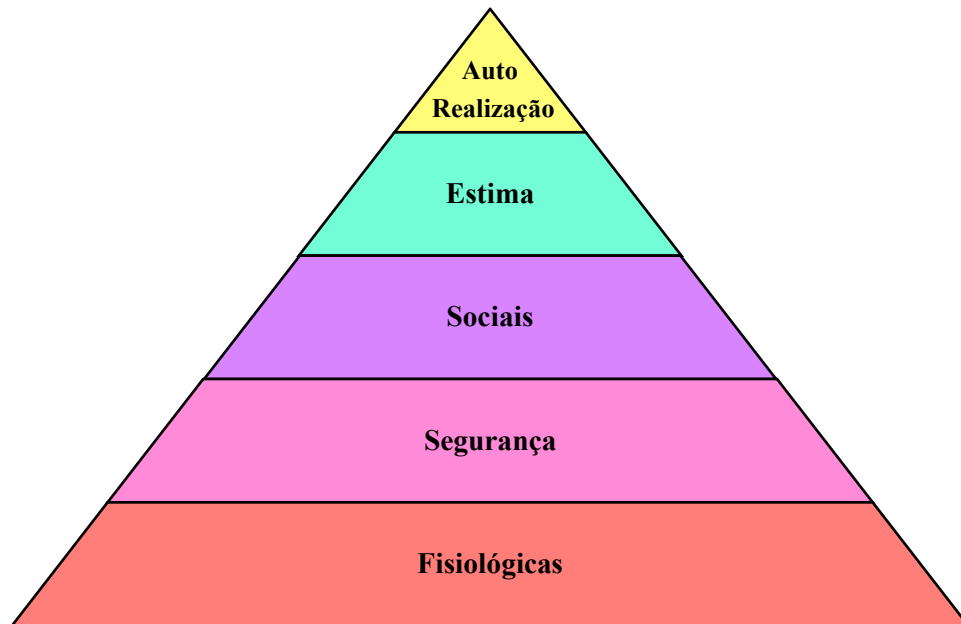
Tendo em conta que a motivação decorre da relação entre os indivíduos e o contexto, varia consoante as características específicas de ambos. Para alguns indivíduos, a melhor forma de serem motivados é através do salário e benefícios idênticos, ao passo que para outros não. Para motivar os seus colaboradores, não basta uma organização adotar práticas de gestão corretas, é também necessário que adote práticas de gestão que sensibilizem as idiosincrasias deles (Cunha *et al.*, 2016, p. 116).

Os colaboradores tendem a sentir-se mais motivados quando a cultura organizacional está fundamentada em princípios como a felicidade, a alegria e a gratidão. Quando se estabelece um ambiente organizacional com uma vertente emocional mais forte e que se baseie, portanto, nestes valores, os colaboradores sentem-se mais seguros, confortáveis e envolvidos, o que potencia que sintam uma maior motivação (Men & Yue, 2019).

Ao longo dos anos, foram desenvolvidas várias teorias para tentar explicar o que é a motivação e como pode ser gerada (Maslow, 1943; Alderfer, 1969; McClelland, 1987; McClelland *et al.*, 1992; Herzberg *et al.*, 1957; Herzberg *et al.*, 1996).

Com a finalidade de entender melhor as diversas formas de motivação do ser humano, Maslow (1943) desenvolveu a Pirâmide das Necessidades (**figura 3**).

**Figura 3.** Pirâmide das Necessidades de Maslow

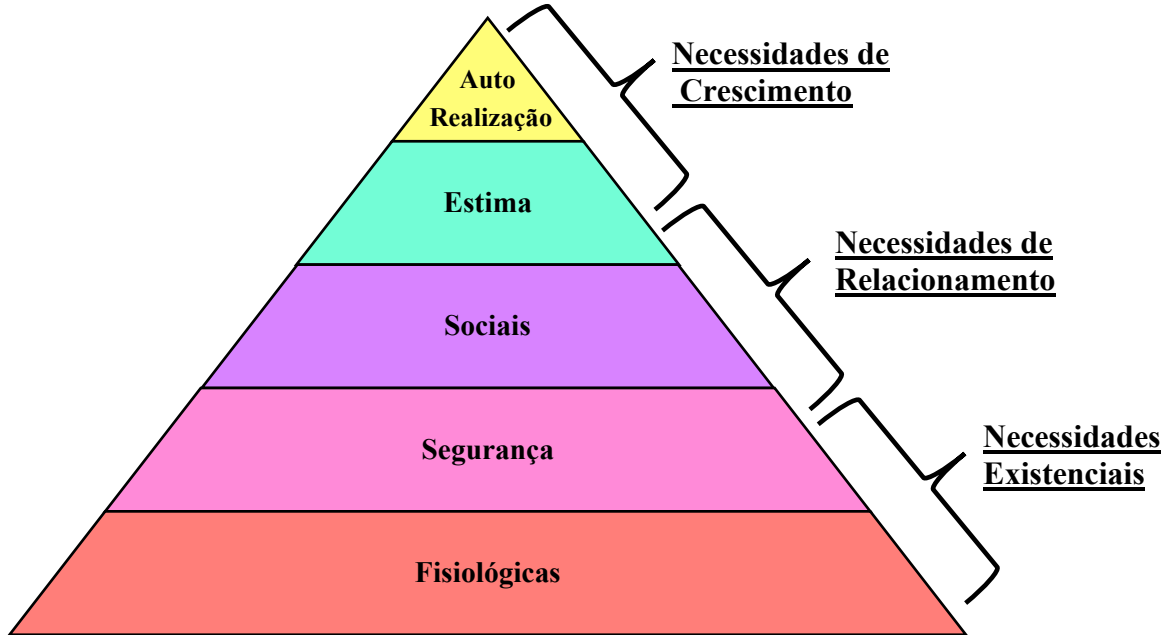


Fonte: Adaptado de Maslow (1943, p. 370)

Nesta teoria, Maslow (1943) hierarquizou as necessidades dos seres humanos e considerou a motivação como a necessidade mais significativa. Em termos práticos, esta teoria sugere que a liderança das organizações se deve focar em identificar o nível de satisfação dos colaboradores para saber de que forma os consegue motivar (Maslow, 1943; Cunha *et al.*, 2016, p. 123).

Anos mais tarde, Alderfer (1969) desenvolveu a Teoria ERG (**figura 4**), que pode ser considerada como uma revisão da Pirâmide das Necessidades de Maslow. Na Teoria ERG, ao contrário do que acontece na Teoria de Maslow, as diferenças entre os indivíduos e as suas variáveis são tidas em conta. Segundo Alderfer (1969, p. 142), “mais de um tipo de necessidade pode ser satisfeita ao mesmo tempo.” e “(...) a gratificação de uma necessidade de nível mais alto é reprimida, o desejo de satisfazer uma necessidade de nível mais baixo aumenta” (Alderfer, 1969, p. 142).

**Figura 4.** Pirâmide das Necessidades revista por Alderfer

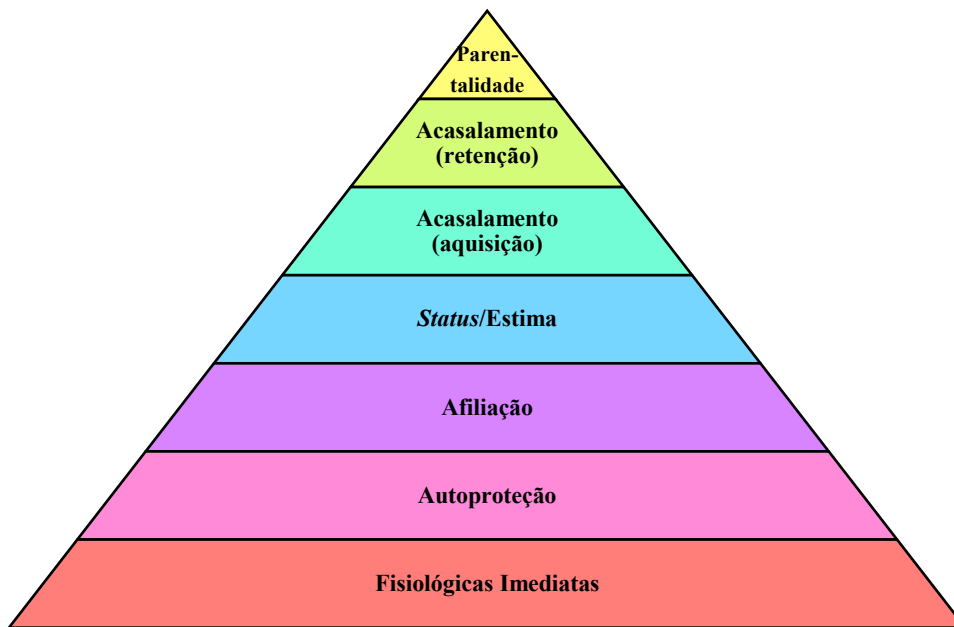


Fonte: Adaptado de Alderfer (1969, p. 142)

Mais recentemente, esta teoria foi referida na revista *Perspectives on Psychological Science*, por Kenrick e seus colaboradores. Neste artigo, Kenrick *et al.* (2010), apesar de sugerirem algumas alterações (**figura 5**), reconhecem que a estrutura base da pirâmide de Maslow deve ser preservada (Kenrick *et al.*, 2010; Cunha *et al.*, 2016, p. 124).

Estas mudanças propostas são em termos hierárquicos. Deste modo, os autores defendem essencialmente a ideia de que “todas as necessidades se mantêm potencialmente ativas a *cada* momento” (Kenrick *et al.*, 2010; Cunha *et al.*, 2016, pp. 124-125).

**Figura 5.** Pirâmide das Necessidades revista por Kenrick et al.



Fonte: Adaptado de Kenrick *et al.* (2010, p. 292)

Outra pesquisa concebida com a finalidade de explicar as motivações do comportamento humano foi a proposta de David McClelland. Nesta pesquisa, inspirada pelos estudos de Murray (1938), McClelland (1987; 1992) investigaram três tipos de necessidades e motivações: (i) sucesso; (ii) afiliação e (iii) poder (Murray, 1938, McClelland, 1987; McClelland *et al.*, 1992; Cunha *et al.*, 2016, p. 125).

Segundo McClelland (1987; 1992), o motivo de sucesso representa uma orientação para a excelência, uma preferência por riscos moderados e a procura pelo *feedback* tendo em vista o melhor desempenho. Quando uma pessoa é fortemente motivada para o sucesso, gosta de assumir responsabilidades pessoais face às tarefas que lhe são atribuídas, fica inquieta para a desempenhar e tem maior probabilidade de ser bem-sucedida e empreendedora (McClelland, 1987; McClelland *et al.*, 1992; Cunha *et al.*, 2016, p. 125).

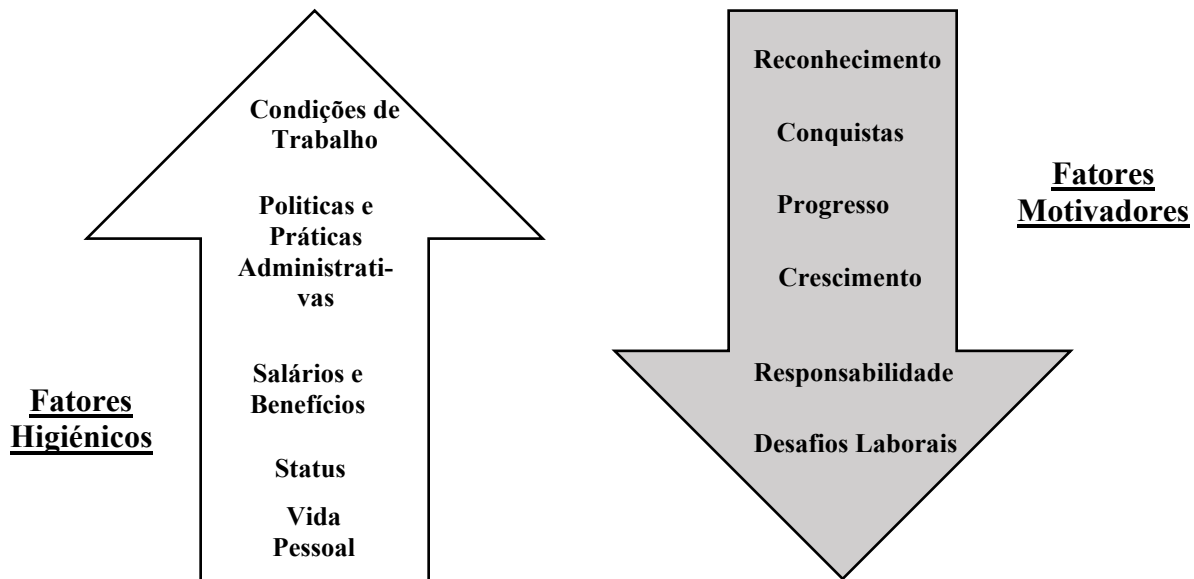
Por outro lado, McClelland (1987; 1992) refere que o motivo de afiliação se representa por um favoritismo por relações de proximidade e amistosas. As pessoas que vincadamente se afiliam tendem a agir de forma mais amigável e cooperativa, embora possam atuar de modo defensivo sob condições de ameaça (McClelland, 1987; McClelland *et al.*, 1992; Cunha *et al.*, 2016, p. 125).

Por último, ainda para o autor, o motivo de poder representa uma orientação para o prestígio e a produção de impacto no comportamento ou emoções das outras pessoas. Pessoas com esta motivação comunicam de forma mais assertiva e são tendencialmente mais competitivas, tendo o interesse em alcançar e manter prestígio e a ambição de exercer funções de gestão e liderança (McClelland, 1987; McClelland *et al.*, 1992; Cunha *et al.*, 2016, p. 126).

Há semelhança das teorias de Maslow (1943), Alderfer (1969) e McClelland (1987), Herzberg *et al.* (1957) também desenvolveu uma teoria acerca da motivação, mas, contrariamente às teorias destes três autores, Herzberg focou a sua teoria não nas necessidades em si, mas sim, nos fatores que as satisfazem (Maslow, 1943; Herzberg *et al.*, 1957; Alderfer, 1969; McClelland, 1987).

Segundo a teoria de Herzberg *et al.* (1957) (**figura 6**), as pessoas têm dois grandes tipos de necessidades: (i) a primeira, como animal, de evitar a dor e (ii) a segunda, como ser humano, de desenvolvimento pessoal. Estas necessidades, por sua vez, podem ser influenciadas por dois fatores: (i) fatores de higiene ou externos, que são necessários para assegurar a satisfação de um colaborador, mas não trazem um grande nível de motivação e (ii) fatores motivacionais ou internos, que são necessários para motivar um colaborador a ter um melhor desempenho (Herzberg *et al.*, 1957; Cunha *et al.*, 2016, pp. 129-131).

**Figura 6.** Representação da Teoria de Herzberg



Fonte: Adaptada de Herzberg *et al.* (1957)

Mais tarde, Chiavenato (2004) desenvolvendo a Teoria de Vroom (1964) - denominada por Modelo Contingencial da Motivação – reconhece que a motivação do indivíduo, com o propósito de aumentar a sua produtividade, depende de dois fatores do seu ambiente de trabalho: (i) as diferenças e valores individuais de cada um e (ii) a forma como estes as encaram e operacionalizam (Vroom, 1964; Chiavenato, 2004; Filho & Godoy, 2006).

Esta abordagem, em termos práticos, sugere que: (i) as organizações devem avaliar os sentimentos de autoeficácia dos seus colaboradores em relação às metas traçadas; (ii) as chefias devem gerir as expectativas dos seus subordinados, de forma a melhorar a sua motivação; (iii) deve ser considerada a possibilidade das pessoas diferentes poderem escolher prémios diferentes e (iv) deve ser considerado em que medida os sistemas de recompensa ajudam a resolver os principais problemas das pessoas, isto é, determinar o respetivo grau de instrumentalização (Chiavenato, 2004; Cunha *et al.*, 2016, p. 147).

Como já referi anteriormente, quando os colaboradores têm um maior sentimento de pertença à organização tendem a sentir-se mais motivados, e, por sua vez, podem originar também a que sejam mais produtivos e tenham um melhor desempenho (Men & Yue, 2019).

A palavra “*desempenho*” é utilizada nos mais diversos campos da gestão, mas, apesar do seu uso frequente, o seu significado aparece muitas vezes associado a outros conceitos distintos como o de produtividade e eficácia. Para Campbell (1990) desempenho define-se como “a forma como o comportamento dos funcionários contribui para as metas organizacionais” (Campbell, 1990; Daniels & Harris, 2000; Grilo, 2009).

Cunha *et al.* (2016) foram alguns autores que fizeram a distinção entre estes três conceitos tendo definido a produtividade como “(...) mais do que a soma dos resultados individuais, estando relacionada, por exemplo, com o grau de coordenação no uso dos recursos humanos ou com a disponibilidade dos recursos materiais e imateriais para o processo produtivo”. Segundo estes autores, a eficácia pode ser definida como a “relação entre os outputs e algum padrão ou expectativa. Refere-se à medida de obtenção ou não dos objetivos e normalmente remete-nos para a organização”. Os três conceitos estão intimamente ligados porque, tal como demonstram os estudos de alguns autores, a produtividade global de uma organização depende significativamente do desempenho dos seus colaboradores (Hunter, Schmidt & Judiesch, 1990; Cunha *et al.*, 2016, p. 183; Grilo, 2009).

Ao longo dos anos, foram feitos vários estudos que apoiam a tese do trabalhador feliz/produtivo. Um desses estudos envolveu alunos de M.B.A e comprovou ligações significativas entre várias medidas do bem-estar psicológico do funcionário e medidas de desempenho relacionado ao trabalho. Os índices de desempenho utilizados neste estudo, eram quantificáveis e objetivos, o que argumentava por si só, contra a possibilidade de que as correlações entre bem-estar e desempenho no trabalho seriam simplesmente percepções errôneas. Por outro lado, os resultados do estudo foram importantes pois comprovaram, de facto, que o desempenho aumenta quando o nível de bem-estar é alto (Wright & Cropanzo, 2004).

Segundo a pesquisa de Barry Staw e Jerry Ross, é possível superar a inércia que bloqueia muitas vezes a nossa satisfação e desempenho, através da construção de um de três sistemas-alvo: ou através da construção de um sistema forte orientado para o indivíduo, ou de um sistema orientado pelo grupo, ou de um sistema orientado para a organização. Através da aplicação destes sistemas, podemos alcançar um trabalho feliz e produtivo, apesar das dificuldades para esse fim (Staw & Ross, 1985; Quick & Quick, 2004).

Ao mesmo tempo que Staw e Ross faziam estas pesquisas, James Quick e Jonathan Quick estudavam como tornar possível que se estabelecesse uma ponte da saúde pública de prevenção de problemas crônicos causados pelo *stress* organizacional. O centro do estudo de James Quick e Jonathan Quick estava relacionado com a saúde, ou seja, com a forma como se podia reduzir o sofrimento de uma população trabalhadora enquanto se melhorava o seu bem-estar (Quick & Quick, 2004).

Dois dos cinco princípios orientadores para o trabalho de James Quick e Jonathan Quick foram: (i) a saúde individual e organizacional são interdependentes e (ii) os líderes são responsáveis pela saúde individual e organizacional. Para além do sofrimento humano, distúrbios de saúde e doenças serem a antítese de saúde, vitalidade e bem-estar, podem drenar a energia positiva usada de outra forma para alcançar a felicidade e a produtividade. Um ponto chave é antes que haja tratamento, haja prevenção (Quick & Quick, 2004).

Noutra perspetiva, Jerald Greenberg (1986) oferece uma abordagem que mostra maneiras como os executivos e gerentes podem evitar consequências indesejadas para ações organizacionais como o *stress*, a infelicidade e o afeto negativo. Segundo o autor, os executivos e gerentes devem basear-se em procedimentos precisos e imparciais, implementados de forma transparente. Exemplos de boas práticas que podem influenciar positivamente uma organização é o líder dar voz aos funcionários e, em seguida, ouvir atentamente essa voz (Greenberg, 1986; Quick & Quick, 2004).

Há semelhança da motivação, para além de estudos existem também modelos de desempenho. Um desses modelos foi proposto por Locke e Latham (1990): O Modelo do Ciclo de Elevado Desempenho. Este modelo combina contribuições de diversas teorias e consagra as seguintes ideias: (i) os indivíduos com afetividade positiva são tendencialmente mais satisfeitos e, simultaneamente, mais produtivos e (ii) a afetividade positiva induz uma maior predisposição para a satisfação, sendo que conduz à produtividade (Locke & Latham, 1990; Cunha *et al.*, 2016, p. 163).

As organizações necessitam de delinear estratégias que promovam não só a criação de valor, como também, o desenvolvimento profissional e pessoal dos seus colaboradores. Se as organizações tiverem estas preocupações, há também mais probabilidade de que os colaboradores: (i) se sintam envolvidos com as mesmas; (ii) motivados a desempenhar as suas funções/tarefas e (iii) tenham um melhor desempenho.

## **Capítulo II - Psicologia Positiva e Comportamento Organizacional Positivo**

“A Psicologia Positiva é o estudo das condições e processos que contribuem para o florescimento ou funcionamento ideal de pessoas, grupos e instituições”

(Gable & Haidt, 2005, p. 104)

### **1. Psicologia Positiva, Forças e Virtudes Humanas**

“A Psicologia Positiva (...) tenta adaptar o que há de melhor no método científico aos problemas singulares que o comportamento humano apresenta a quem deseja compreendê-lo em toda a sua complexidade”

(Seligman & Csikszentmihalyi, 2000, p. 7)

A psicologia positiva redireciona o foco de uma ênfase quase singular na cura de doenças mentais e patologias, em direção a duas missões: (i) tornar a vida das pessoas mais produtiva e mais valiosa e (ii) atualizar o potencial humano. Por outras palavras, a psicologia positiva baseia-se na percepção fundamental de que tratar doenças mentais não é a mesma coisa que promover a saúde mental (Seligman, 1998, 1999, 2000, 2004, 2011; Snyder & Lopez, 2002; Luthans & Youssef, 2004; Larson & Luthans, 2006).

Seligman começou a usar métodos empíricos rigorosos de investigação para estudar as experiências, julgamentos e comportamentos de um grande número de pessoas. Posteriormente a realizar estas experiências, conectou os resultados com o bem-estar e o florescimento humano (Seligman, 1998; Seligman, 1999; Seligman, 2000; Seligman, 2004, Seligman, 2011).

Entre o final do século XX e início do século XXI, foram feitas várias pesquisas que comprovam que emoções positivas produzem padrões de pensamento: (i) incomuns; (ii) flexíveis; (iii) integrativos e (iv) eficientes (Isen et al., 1987; Isen et al., 1991; Isen et al., 1997).

Posto isto, as emoções positivas mudam a forma como nos vemos e vemos o mundo, devendo por isso mesmo ser estimuladas (Fredrickson, 2003; Waugh & Fredrickson, 2006).

Ao longo de dezoito meses, Staw, Sutton e Pelled (1994) conduziram um estudo que avaliou emoções positivas em vários resultados de trabalho para 271 funcionários. A conclusão desse estudo foi que, os participantes que mais experienciavam emoções positivas foram-se transformando, ao longo do tempo, em trabalhadores mais eficientes e socialmente integrados (Staw, Sutton & Pelled, 1994). Por outras palavras, a transformação organizacional foi possível graças ao contágio de emoções positivas - graças a se estabelecer uma cultura de psicologia positiva (Hatfield, Cacioppo & Rapson, 1993; Fredrickson, 2003).

Outro estudo foi conduzido por Daniel Kirschenbaum (1984), psicólogo desportivo na University of Wisconsin. Neste estudo, Kirschenbaum dividiu os alunos *bowlers* em dois grupos e mostrou, a cada um deles, um vídeo diferente. A um grupo mostrou um vídeo apenas com bons exemplos de *performance*, noutro apenas com maus. No grupo em que mostrou o vídeo com os bons exemplos, o foco da lição foi alcançar bons resultados, enquanto que no grupo em que mostrou o vídeo com maus exemplos, o foco foi não repetir os erros dos outros *bowlers* (Kirschenbaum, 1984; Tombaugh, 2005).

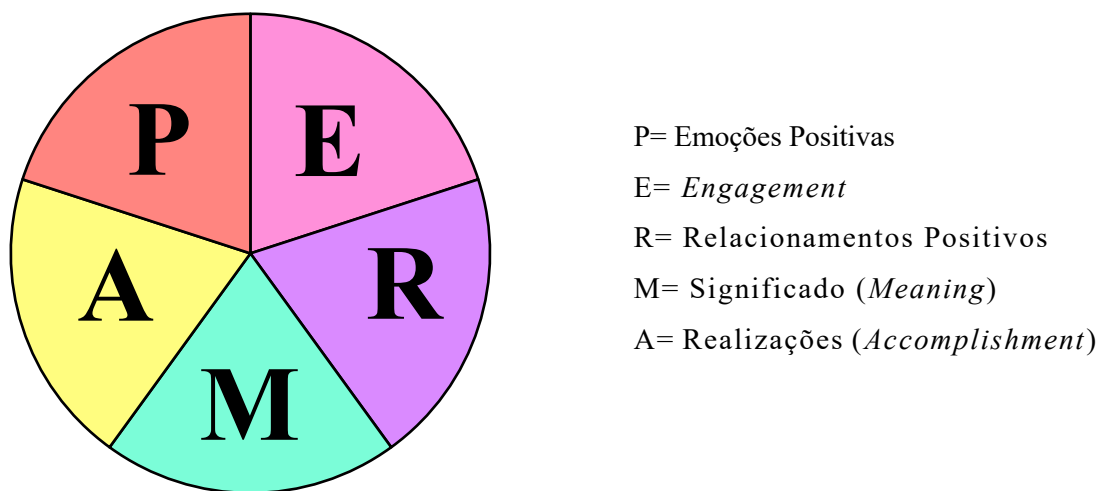
Os resultados foram curiosos: o grupo a quem foram mostrados os bons exemplos, foi o que melhorou de forma mais significativa. Segundo Toubaugh (2005), as pessoas aprendem melhor e estão mais propensas a melhorar nas tarefas, quando se focam no sucesso e não nos erros. Posto isto, o autor diz-nos que considera o exemplo importante para fazer um paralelismo com o que acontece nas organizações: muitas vezes, os líderes só pensam em solucionar o que está mal, sem aprender com o que está bem. Esta visão, por sua vez, transporta-nos tanto consequências para o líder como para os seus colaboradores (Kirschenbaum, 1984; Tombaugh, 2005).

Esta psicologia cria um ambiente organizacional negativo, em que os colaboradores não se sentem valorizados – quando é preciso exatamente o contrário para se alcançar o sucesso.

Para transformar um ambiente organizacional negativo em positivo, basta mudar a forma como comunicamos: passar a dar *inputs* de forma positiva e não negativa, e os resultados serão mais bem-sucedidos, como aconteceu na experiência de Daniel Kirschenbaum (Kirschenbaum, 1984; Tombaugh, 2005).

Um dos modelos mais conhecidos de psicologia positiva é o PERMA (**figura 7**). O modelo compreende cinco elementos que criam a base de uma vida próspera: (i) emoções positivas; (ii) *engagement*; (iii) relacionamentos; (iv) significado e (v) conquistas. Por sua vez, cada um desses elementos possui três propriedades: (i) contribui para o bem-estar; (ii) as pessoas procuram por si mesmas, não apenas para obter os outros elementos e (iii) é medido e definido independentemente dos outros elementos (Seligman, 2011).

**Figura 7.** Modelo PERMA



Fonte: Adaptado de Martin Seligman (2011, p. 16)

De acordo com Seligman (1998; 1999; 2000; 2004, 2011), a psicologia positiva tem essencialmente três objetivos: (i) preocupa-se tanto com as forças como com as fraquezas humanas, focando-se não só em reparar os danos como desenvolver as forças; (ii) interessa-se no melhor que a vida tem para oferecer e (iii) preocupa-se em tornar mais satisfatórias as vidas das pessoas normais e dos génios, nutrindo altas capacidades (Seligman, 1998; Seligman, 1999;

Seligman, 2000; Seligman, 2004, Seligman, 2011). Assim sendo, foi-se criando uma corrente de teoria e pesquisa, que abrangia vários pontos fortes positivamente orientados como: (i) talentos; (ii) virtudes e (iii) felicidade (Luthans & Youssef, 2004).

Clifton e Harter (2003) acreditam que quando as pessoas estão conscientes de si, desenvolvem os seus talentos - as suas forças - e trabalham para melhorar aquilo em que sentem maior dificuldade - as suas fraquezas. Isto faz com que as pessoas se tornem mais fortes e consigam alcançar o seu potencial. Por outras palavras, trabalhadores conscientes das suas forças e fraquezas, potenciam-se a si e, por sua vez, à organização a que pertencem (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000; Clifton e Harter, 2003).

“Os talentos são quaisquer capacidades ou competências humanas; um talento não intelectual é uma capacidade que não envolve, ou só minimamente envolve, a inteligência (geral) ou cognição humana”  
(Cunha *et al.*, 2016, p. 95)

Quando falamos de talentos, é preciso termos presente que a guerra pelos talentos pode ser perigosa para a saúde organizacional. Assim, pode criar um clima de competição entre colegas, onde a liderança se foca apenas nas grandes conquistas, e menospreza todas as outras. No fundo, esta busca exclusivamente pelo talento pode prejudicar o trabalho de equipa e é mais um fator que pode contribuir para que se instale um ambiente organizacional negativo, em que o trabalho dos colaboradores muitas vezes não é reconhecido. Com a finalidade de alcançar o sucesso e se estabelecer um ambiente organizacional positivo e saudável, devemos reconhecer o que está mal, para melhorar, e celebrar as vitórias, grandes ou pequenas (Pfeffer, 2001; Cunha *et al.*, 2008, pp. 31-32).

MacIntyre (2001, p. 321) define virtude como “uma qualidade humana adquirida, cuja posse e exercício costuma-nos capacitar a alcançar aqueles bens internos às profissões e cuja ausência nos impede, para todos os efeitos, de alcançar tais bens” (MacIntyre, 2001, p. 321). Por sua vez, Cameron, Dutton & Quinn (2003, p. 21) definem virtudes como um conjunto de

práticas orientadas para a realização humana e melhorar do ambiente social, que representam o enobrecimento dos comportamentos humanos (Cameron, Dutton & Quinn, 2003, p. 21). São exemplos de virtudes: (i) a gratidão; (ii) a transcendência; (iii) a coragem; (iv) o perdão; (v) a compaixão; (vi) a humildade; (vii) a generosidade; (viii) a perseverança e a (vix) autenticidade. A prática de virtudes pelos indivíduos, fomenta climas virtuosos. Deste modo, isto contribui para a estabilidade social, reciprocidade, confiança e um maior desempenho individual e organizacional (Cunha *et al.*, 2008, p. 53).

No domínio académico, é frequente quando se fala de felicidade falar-se de bem-estar. O bem-estar tem valor e acrescenta valor às organizações, estando muitas vezes associado a um melhor desempenho. Posto isto, as organizações devem cada vez mais dar prioridade à promoção da saúde e do bem-estar dos seus trabalhadores (Diener *et al.*, 1999; Keyes & Magyar-Moe, 2003; Cameron, Bright & Caza, 2004; Luthans, Youssef & Avolio, 2015).

Segundo Seligman e Csikszentmihalyi (2000), podemos analisar o campo da psicologia positiva em três aspetos: (i) experiências positivas (felicidade, prazer, gratificação, realização); (ii) traços individuais positivos (forças, talentos, gratificação, valores) e (iii) instituições positivas (famílias, escolas, organizações, comunidades, sociedades). Por sua vez, Park e Peterson (2003) e Peterson (2006, p. 20) defenderam que instituições positivas facilitam o desenvolvimento de traços individuais positivos, o que, conseqüentemente, resulta em experiências positivas.

O aumento das pesquisas sobre os benefícios das instituições serem, ou não, positivas, estimulou o surgimento de dois outros movimentos relacionados entre si, que aplicaram positividade e gestão baseada em força no local de trabalho: (i) o movimento da bolsa de estudos positiva organizacional (POS) e (ii) a proposta de Luthans e Youssef sobre o comportamento organizacional positivo ou simplesmente POB (Luthans & Youssef, 2004).

O POS enfatizava que características organizacionais positivas podem aumentar a sobrevivência e a eficácia organizacional em tempos de crise e condições adversas, enquanto que, a proposta de Luthans e Youssef (POB) aplicava forças de recursos humanos positivamente

orientadas e capacidades psicológicas que podem ser medidas, desenvolvidas e gerenciadas para a melhoria de desempenho no local de trabalho atual (Luthans, 2002, p. 59; Luthans & Youssef, 2004).

O foco do POB está em recursos psicológicos a nível individual: (i) Esperança; (ii) Eficácia; (iii) Resiliência; (iv) Otimismo; (v) Criatividade; (vi) *Flow*; (vii) Coragem; (viii) Gratidão; (ix) Perdão; (x) Atenção Plena; (xi) Inteligência Emocional; (xii) Autenticidade e (xiii) Espiritualidade (Luthans, 2002; Luthans, Youssef & Avolio, 2015).

Uma organização deve, neste sentido, direcionar as suas forças em prol da criação de um ambiente organizacional positivo, isto é, um ambiente onde os empregados têm a oportunidade de usar os seus talentos. Citando Fyer (2004) “vale a pena desenvolver uma atmosfera de local de trabalho positiva (...) e pode ser a base para o verdadeiro sucesso organizacional “(Gallup Organization, 2002; Fyer, 2004).

## **2. Capital Humano, Social e Psicológico**

“Uma organização, não importa quão bem projetada, é tão boa quanto as pessoas que nela vivem e trabalham”  
(Dee Hock, Ex-CEO Visa, *in* Fast Company, 1996)

As organizações são feitas de pessoas e, estas, são a sua chave para o sucesso, sendo que “o maior investimento que uma empresa faz é nas suas pessoas” (Barrow & Mosley, 2005, p. 52). Posto isto, uma organização para além de ter de gerir o seu capital tradicional, que engloba o capital financeiro, o capital estrutural e o capital tecnológico, tem de gerir também os seus capitais que dizem respeito às suas pessoas (Barrow & Mosley, 2005, p. 52).

Quando falamos de capital humano, falamos de conhecimento explícito, tácito e experiência, ao passo que, quando falamos de capital social, falamos de redes de relacionamento, confiança, normas e valores, espírito de cooperação, empenhamento na

organização. O capital social foi introduzido como uma extensão do capital humano e tem vindo a ser mais relevante na aplicação de estratégias organizacionais (Coleman, 1988; Larson & Luthans, 2006; Cunha *et al.*, 2008, pp. 30-31).

Exemplos de atuações apropriadas para promover o capital humano são: (i) uma organização ter métodos e critérios apropriados de recrutamento e seleção de pessoas; (ii) seleção de pessoas com potencial para aproveitarem e desenvolverem o conhecimento tácito impregnado na organização; (iii) formação e desenvolvimento; (iv) *mentoring* e *coaching* e (v) construção de conhecimento tácito (Cunha *et al.*, 2008, p. 29).

Algumas organizações, com a finalidade de aumentarem o seu capital humano, acabam por se focar na contratação frequente de pessoas tecnicamente qualificadas e no despedimento de pessoas com menos qualificações. Esta estratégia, em vez de aumentar, pode diminuir tanto o capital humano como social, pois, caso haja descuidos de natureza social e psicológica, incorrem o risco de empobrecer o capital social - contido nas redes de relacionamento, na cooperação espontânea, na confiança interpessoal e no empenho afetivo das pessoas na organização – que por sua vez resulta no empobrecimento do capital humano. Sumarizando, apesar de nesta situação haver uma renovação e um desenvolvimento do conhecimento explícito, o conhecimento tácito é desperdiçado e/ou acompanha as pessoas que abandonam a organização (Cunha *et al.*, 2008, p. 31).

O capital humano é vital para a vantagem competitiva de uma organização porque o perfil da força de trabalho é exclusivo para cada organização e, portanto, não pode ser imitado, duplicado ou comprado. Por esta razão, os ativos essenciais de capital humano não devem ser terceirizados, pois isso pode prejudicar a vantagem competitiva de uma organização. Posto isto, a gestão do capital humano deve ser orientada por uma seleção cuidadosa na contratação de pessoas que potenciem a organização, e deve procurar alcançar o equilíbrio delicado entre o treino interno personalizado e procurar também construir conhecimento tácito dentro da organização (Lepak & Snell, 1999; Luthans & Youssef, 2004; Larson & Luthans, 2006).

Para além do capital humano, vários estudos demonstram a importância do capital social para o valor e receita das empresas. Por esta razão, torna-se imperativo nutrir o capital social para que o valor das organizações possa crescer (Meyerson, 1994; Belliveau, O'Reilly & Wade, 1996; Podolny & Baron, 1997; Larson & Luthans, 2006). Com a finalidade de efetuarmos uma boa gestão do capital social, é especialmente relevante focarmo-nos quanto dele existe quer a nível individual, como na empresa, na comunidade, na nação e na economia (Burt, 2000; Coleman, 1988; Leana & Van Buren, 1999; Wright e Snell, 1999; Larson & Luthans, 2006).

Uma boa estratégia de atuação para aumentarmos o capital social, ou mantermos um forte capital social, é: (i) fomentar uma comunicação franca e aberta; (ii) equipas transfuncionais; (iii) programas *work life balance*; (iv) programas de apoio ao bem-estar psicológico dos colaboradores; (v) envolvimento dos colaboradores em programas de voluntariado e na comunidade e (vi) incentivo ao desenvolvimento pessoal dos colaboradores (Cunha *et al.*, 2008, p. 29).

Apesar dos recursos humanos e sociais serem fundamentais para as organizações, o capital psicológico positivo contém contributos únicos, distintivos e determinantes – impossíveis de seres facultados por nenhum dos outros recursos inumerados.

De acordo com Cunha *et al.* (2008, p. 20), “a energia psicológica produzida por elevados níveis de otimismo, esperança, autoconfiança e resiliência (capital psicológico) permite mobilizar contacto e laços que os membros de uma organização estabelecem entre si e o mundo exterior (capital social), de forma a rentabilizar os conhecimentos, capacidades e competências decorrentes da educação, da experiência e de competências específicas dos indivíduos (capital humano)” (Cunha *et al.*, 2008, p. 20).

Na **tabela 1** podemos observar estas diferenças (Adam & Roncevic, 2003; Coleman, 1988; Lee *et al.* 2006; Luthans & Youssef, 2004, 2007; OCDE, 2001; Schneider, 2001 & Cunha *et al.*, 2008, p. 20).

**Tabela 1.** Fatores que distinguem o capital humano, o capital social e capital psicológico

| <b>Capital Humano</b>   | <b>Capital Social</b>  | <b>Capital Psicológico</b>  |
|---|--|---|
| Refere-se ao que o indivíduo sabe e às suas capacidades e competências                  | Refere-se a quem o indivíduo conhece   | Refere-se a quem o indivíduo é e no que se pode tornar  |
| Ênfase nas perícias, nas capacidades, competências e conhecimento do indivíduo          | Ênfase nas redes sociais do indivíduo  | Ênfase nas capacidades psicológicas e no potencial do indivíduo   |
| Foco no passado e no presente   | Foco no passado e no presente  | Foco no presente e no futuro  |
| Remete para fatores diversos, derivados da experiência e educação                       | Remete para fatores ligados às relações sociais  | Circunscrito a capacidades psicológicas positivas, encaradas como estados   |
| Operacionalizado através de <i>proxies</i> , como educação e a experiência profissional | Operacionalizado através de <i>proxies</i> , como a confiança, os recursos facultados pelas redes sociais e as regras/normas que regulam a ação social | Operacionalizado através de quatro capacidades psicológicas positivas: a auto eficiência, a esperança, o otimismo e a resiliência |

Fonte: Adaptado de Adam & Roncevic (2003); Coleman (1988); Lee *et al.* (2006); Luthans & Youssef (2004, 2007); OCDE (2001); Schneider (2001) & Cunha *et al.* (2008, p. 20)

Embora existam muitas diferenças entre os capitais referidos, podemos encontrar literatura sobre a possibilidade de o capital humano abranger capacidades psicológicas presentes na conceptualização de capital psicológico. Tomando como referência o modelo proposto por Gratton e Ghoshal (2003), o capital humano é composto pelo capital intelectual, pelo capital social e pelo capital emocional, poderemos teoricamente englobar o capital psicológico como uma quarta dimensão, que, a par de outras formas de capital, contribuiria diretamente para o capital humano (Gratton & Ghoshal, 2003). Segundo Abella e Zapata (2011), o capital psicológico pode contribuir para a partilha de conhecimento e, desta forma, influenciar o capital humano (Abella & Zapata, 2011). Tendo em conta a visão de Abella e Zapata e assumindo a conceptualização de Gratton e Ghoshal, o capital psicológico pode contribuir para o desenvolvimento e criação de valor por parte do capital humano (Gratton & Ghoshal, 2003; Abella & Zapata, 2011; Antunes *et al.*, 2013).

O capital psicológico e capital social estão inextricavelmente conectados, tendo em conta que o desenvolvimento do capital psicológico decorre dos contextos sociais a que o indivíduo pertence ou se movimenta. Posto isto, o capital social é um facilitador do desenvolvimento do capital humano e intelectual (Coleman, 1988), subjacente à combinação e troca do capital intelectual e à criação de novo capital intelectual (Nahapiet & Ghoshal, 1998), podendo estar na origem do desenvolvimento das denominadas competências centrais (*core competencies*) a nível organizacional (Coleman, 1988; Nahapiet e Ghoshal, 1998; Kogut & Zander, 1996; Antunes *et al.*, 2013).

Noutra perspetiva, o capital psicológico também promove o desenvolvimento do capital social, sendo que promove a confiança (e.g., Clapp-Smith *et al.*, 2009) e a qualidade de vida no trabalho (Clapp-Smith *et al.*, 2009; Nguyen & Nguyen, 2012).

Alguns autores (Luthans & Avolio, 2003; Larson & Luthans, 2006; Cunha *et al.*, 2008) introduzem-nos à ideia de que o capital psicológico positivo poderá ser uma resposta para minimizar o derretimento e o risco inerente do capital social, e, ao mesmo tempo poderá também potenciar a durabilidade do capital humano geral. Por outras palavras, o capital psicológico

acaba por promover a utilização eficiente tanto do capital humano, como social, ou até financeiro (Luthans & Avolio, 2003; Larson & Luthans, 2006; Cunha *et al.*, 2008).

Segundo Luthans *et al.* (2003; 2006) o capital psicológico vai muito mais além do capital humano e social em termos de obtenção de vantagem competitiva (Luthans & Avolio, 2003; Larson & Luthans, 2006).

No capital psicológico desenvolve-se o “eu” para chegar ao “quem eu quero ser” (Luthans & Avolio, 2003; Larson & Luthans, 2006; Cunha *et al.*, 2008, p. 20). Dizemos que uma organização é virtuosa quando esta se encontra “no estado ideal de excelência no carácter humano e organizacional” (Bright, Cameron & Caza, 2006, p. 249). Posto isto, não existe virtuosidade numa organização sem que esta tenha o seu capital psicológico desenvolvido (Rego, Ribeiro & Cunha, 2010).

### **3. Capital Psicológico Positivo e Virtuosidade Organizacional**

“As organizações virtuosas promovem a energia positiva entre os seus membros”  
(Cunha, Rego & Lopes, 2013, p. 322)

O capital psicológico positivo, ou PsyCap, é um contributo único, distinto e determinante para uma organização (Cunha *et al.*, 2008, p. 20). Nos primórdios das suas pesquisas, alguns autores chegaram à conclusão de que o PsyCap era um construto central que previa melhor desempenho e satisfação, do que qualquer uma das forças individuais que o compõem (Luthans *et al.*, 2005; Luthans *et al.*, 2006). O PsyCap define-se como o estado psicológico positivo de desenvolvimento de um indivíduo e caracteriza-se por englobar uma série de atributos pessoais que devem influenciar a sua produtividade. Muitas características do capital psicológico positivo de uma pessoa refletem-se na sua auto-visão ou senso de autoestima (Goldsmith, Darity & Veum, 1998, p. 15; Luthans *et al.*, 2006).

Assim sendo, um indivíduo com um estado psicológico positivo destaca-se: (i) pela sua confiança para assumir e colocar o esforço necessário para ter o sucesso em tarefas desafiantes (ser auto-eficaz); (ii) por fazer uma atribuição positiva sobre o sucesso agora e no futuro (ser otimista); (iii) por perseverar em direção às metas e, quando necessário, redirecionar caminhos para as metas para ter sucesso (ter esperança) e (iv) por quando assolado por problemas e adversidades, se sustentar e recuperar para alcançar o sucesso (ser resiliente) (Goldsmith, Darity & Veum, 1998; Luthans & Youssef, 2004; Luthans *et al.*, 2005; Luthans *et al.*, 2006; Luthans, Youssef & Avolio, 2015).

As organizações devem nutrir e beneficiar do capital psicológico que resulta da autoconfiança, esperança, resiliência, otimismo e coragem dos seus colaboradores. (Cunha *et al.*, 2008, p. 32). Diz-se que uma organização tem capital psicológico positivo quando esta tem uma forte componente de: (i) auto-eficiência; (ii) esperança; (iii) otimismo; (iv) resiliência; (v) criatividade; (vi) sabedoria; (vii) bem-estar; (viii) *flow*; (ix) gratidão; (x) perdão; (xi) humor; (xii) autenticidade; (xiii) coragem e, claro, (xiv) inteligência emocional (Cunha *et al.*, 2008, p. 35).

O conceito “*flow*” é usado muitas vezes para descrever a sensação de ação sem esforço que se sente em momentos que se destacam como os melhores da nossa vida. O *Flow* tem cinco características: (i) clareza; (ii) centralização; (iii) escolha; (iv) compromisso e (v) desafio. Segundo Csikszentmihalyi, todos nós somos capazes e já sentimos *flow*, podendo ser reconhecido por: (i) nos sentimo-nos fortes; (ii) alerta; (iii) com controlo; (iv) conscientes e (v) no pico das nossas habilidades (Csikszentmihalyi, 1990; Csikszentmihalyi, 1997).

Considera-se que se encontra o *flow*, quando enfrentamos um conjunto claro de objetivos que requerem respostas adequadas. Um exemplo comum de atividades onde podemos encontrar *flow* é em jogos como xadrez, ténis ou pôquer, pois estes têm objetivos e regras que permitem ao jogador agir sem questionar o que deve ser feito e como. Outras ocasiões onde também se poderá encontrar o *flow*, é quando realizamos um ritual religioso, tocamos uma peça musical, tecemos um tapete, escrevemos um programa de computador, escalamos uma montanha ou

realizamos uma cirurgia. Estas atividade de *flow*, em contraste com a vida normal, permitem-nos que nos concentremos em objetivos claros e compatíveis (Csikszentmihalyi, 1997).

Em suma, o *flow* acontece quando uma pessoa está totalmente envolvida na superação de um determinado desafio quase administrável e, por isso, atua como um ímã para aprender novas habilidades e aumentar os desafios. Por estas razões, o desenvolver o *flow* é crucial para que as organizações tenham um forte capital psicológico positivo (Csikszentmihalyi, 1997).

“É ao estarmos totalmente envolvidos com todos os detalhes de nossas vidas, bons e maus, que encontramos a felicidade, não tentando procurá-la diretamente”  
(Csikszentmihalyi, 1997)

Segundo os estudos de Csikszentmihalyi (1990), o *flow* divide-se em oito componentes principais: (i) enfrentarmos as tarefas que temos chance de completar; (ii) termos concentração naquilo que estamos a fazer; (iii) a tarefa ter objetivos claros; (iv) a tarefa fornecer *feedback* imediato; (v) agir com envolvimento profundo, mas sem esforço, removendo da consciência as preocupações e frustrações da vida quotidiana; (vi) exercermos um sentido de controle sobre as suas ações; (vii) deixarmos de ter a preocupação com o “eu”, ainda que, paradoxalmente, o senso de *self* emerge de forma mais forte depois da experiência de *flow* terminar; e (viii) perdermos a noção do tempo (Csikszentmihalyi, 1990).

Em 2006, Luthans e outros autores desenvolveram um modelo de intervenção (**figura 8**) com a finalidade de desenvolver o Capital Psicológico Positivo nos locais de trabalho. Os autores fizeram vários estudos de uma a três horas em que, no final, geralmente mostravam o modelo aos participantes. O PsyCap dos participantes nesses estudos iniciais de micro-intervenção aumentou em média cerca de 2% (Luthans *et al.*, 2006; Luthans *et al.*, 2007).

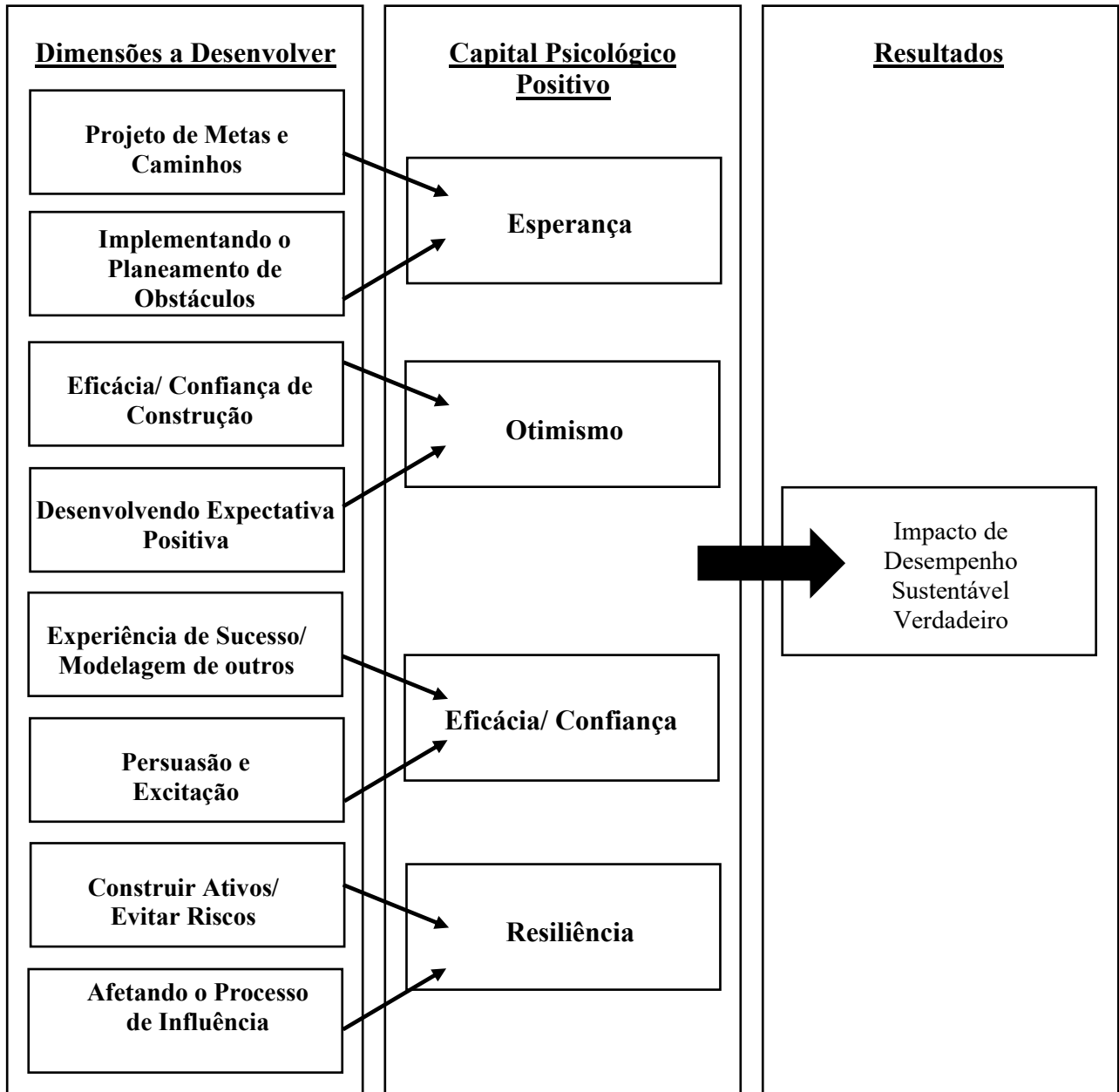
Segundo o modelo de Luthans *et al.* (2006) a construção da esperança foi impactada e influenciada por: (i) objetivos; (ii) caminhos e (iii) agência. Os participantes praticaram a geração de metas relacionadas ao trabalho, pessoalmente valiosas e razoavelmente desafiadoras,

e que incluíam um início e um ponto final claros. Essas características de meta geraram motivação sustentada, usando componentes de meta para aumentar a agência. Além disso, os participantes praticaram a geração de caminhos múltiplos para seus objetivos relacionados ao trabalho e identificaram obstáculos que deveriam planejar encontrar. Depois de completar o exercício individualmente, cada participante recebeu feedback do grupo sobre caminhos adicionais ou alternativos que poderiam ser utilizados e obstáculos que poderiam ser esperados. Essa prática aumentou a habilidade de geração de caminhos de cada participante e a capacidade de identificar e planejar os obstáculos, reduzindo assim o impacto negativo dos obstáculos na agência (Luthans *et al.*, 2006; Luthans *et al.*, 2007).

No que toca à construção de eficácia na geração de caminhos e planejamento de obstáculos, Luthans *et al.* (2006; 2007) fornecem uma base para o desenvolvimento de expectativas geralmente positivas. Quando os participantes estavam confiantes de que poderiam identificar e planejar a superação de obstáculos, as suas expectativas de alcançar os seus objetivos aumentaram. As expectativas negativas de que as metas não seriam cumpridas foram desafiadas à medida que os indivíduos começaram a ver caminhos para o sucesso e opções para superar os obstáculos. O *feedback* do grupo aumentou as expectativas positivas à medida que os indivíduos viam outros membros do grupo também esperar e planejar o sucesso. Conforme as expectativas dos participantes de sucesso aumentaram, o otimismo tanto individualmente quanto dentro do grupo aumentou (Luthans *et al.*, 2006; Luthans *et al.*, 2007).

Os participantes praticaram a criação de técnicas graduais para atingir os objetivos. Em seguida, eles explicaram cada etapa ao grupo e responderam a perguntas sobre como cada um deveria ser realizado. O domínio da tarefa para projetar e perseguir objetivos foi assim alcançado. A vigorosa aprendizagem ocorreu quando cada participante viu seus colegas trabalhando em direção a seus objetivos e ouviu histórias de sucesso sobre como os objetivos foram alcançados. Este estágio incluiu a excitação emocional, que foi influenciada por expectativas positivas de atingir os objetivos, bem como a persuasão social pelo facilitador e membros do grupo por meio da validação de cronogramas e cronogramas, os objetivos seriam alcançados (Luthans *et al.*, 2006; Luthans *et al.*, 2007).

Figura 8. Modelo de PCI



Fonte: Adaptado de Luthans *et al.* (2006, p. 214)

A resiliência aumentou com a conscientização sobre os ativos pessoais na forma de talentos, habilidades e redes sociais. Os participantes foram questionados sobre quais recursos eles poderiam alavancar para cumprir uma determinada meta. Depois de criar a lista de recursos,

o facilitador e os membros do grupo de pares identificaram recursos adicionais que os participantes não incluíram em sua lista. Os participantes foram então incentivados a alavancar esses recursos conforme necessário. Semelhante ao planejamento de obstáculos, os participantes foram incentivados a identificar antecipadamente os obstáculos que poderiam impedir seu progresso. Enquanto no exercício de esperança o foco foi fazer planos para superar esses obstáculos, neste exercício, o foco foi fazer planos para evitar os obstáculos ou impedir que se tornassem preocupações legítimas. Finalmente, o processo de influência foi impactado por cada participante se tornar ciente de seus pensamentos e sentimentos iniciais quando confrontado com a adversidade (ou seja, confiança ou desespero, etc.) e escolher se concentrar em pensamentos resilientes com base na avaliação de seus recursos e opções para superar a adversidade (Luthans *et al.*, 2006; Luthans *et al.*, 2007).

Ao longo dos anos, o reconhecimento do valor das organizações tem sofrido uma mudança do paradigma. Antigamente, o valor estava associado ao estoque e matérias-primas, enquanto que atualmente está, cada vez mais, associado às suas pessoas (Leana & Rousseau, 2000; Larson & Luthans, 2006). Mais precisamente com o foco nos ativos humanos como o principal valor de cada organização (Cascio, Young & Morris, 1997; Larson & Luthans, 2006).

Segundo Cameron, Bright e Caza (2004,) a virtuosidade organizacional refere-se a contextos organizacionais onde as virtudes são praticadas, apoiadas, disseminadas e perpetuadas, tanto a nível individual como coletivo (Cameron, Bright & Caza, 2004; Rego, Ribeiro & Cunha, 2010). De acordo com Joanne Gavin e Richard Mason (2004), uma organização virtuosa é uma organização saudável e feliz (Gavin & Mason, 2004). Este é um dos muitos estudos que nos mostra que os locais de trabalho mais felizes e produtivos dão ênfase à psicologia positiva.

As organizações têm assim, neste contexto, a capacidade de criar vidas saudáveis, felizes e produtivas para todos os seus membros, desde que os seus líderes também assim se comprometam (Gavin & Mason, 2004; Quick & Quick, 2004).

A criação de ambientes organizacionais marcados pela ética e pela virtude são cada vez mais vitais. Uma organização virtuosa nasce de atos virtuosos, ou seja, de boas práticas. Como sustenta Donald Keough (2008) ex-CEO da Coca-Cola Company in Cunha *et al.* (2016, p. 812), “para preservar a confiança pública no nosso sistema capitalista, é necessário que seja gerido por homens e mulheres honrados e decentes” (Cunha *et al.*, 2016, p. 812).

Neste sentido, uma liderança autêntica tem um papel fundamental no que se refere a promover um ambiente positivo organizacional e, como tal, na promoção de virtuosidade (Cunha *at al.*, 2008, p. 54).

Rego *et al.* (2010, 2011) destacaram um conjunto de boas práticas por parte dos líderes não só para promoverem as virtudes e, conseqüentemente, a virtuosidade organizacional, como também, a felicidade e o desempenho (**tabela 2**) (Rego, Ribeiro & Cunha, 2010; Rego *et al.*, 2011; Cunha *et al.*, 2016, p. 182).

**Tabela 2.** Ações e Práticas de Liderança Importantes para a Promoção de Virtudes, Felicidade e Desempenho

|   |   |
|---|---|
| Atuar de modo honesto, ético e respeitador          | Denotar coragem e perseverança – em conciliação com a humildade |
| Liderar pelo exemplo                                | Adotar ações consistentes com as prédicas                       |
| Comunicar franca e abertamente com os colaboradores | Manter os compromissos e honrar a palavra                       |

|  |  |
|--|--|
| <p>Disponibilizar-se para partilhar saberes.<br/>Fomentar a criação de espaços organizacionais que facilitem a circulação e a partilha de informação</p> | <p>Partilhar os ganhos da organização pela generalidade dos colaboradores, assim induzindo neles o sentimento de pertença, a identificação, a lealdade, o empenhamento – e a noção de que os destinos de ambas as entidades estão associados</p> |
| <p>Facultar oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento pessoal</p>  | <p>Assumir os erros</p>  |
| <p>Proporcionar <i>feedback</i> construtivo de desempenho aos colaboradores.</p>   | <p>Envolver os colaboradores na tomada de decisões e velar pelo respetivo desenvolvimento</p>  |
| <p>Promover climas organizacionais caracterizados pela camaradagem, apoio mútuo e confiança</p>  | <p>Escutar diversos pontos de vista antes da tomada de decisões. Encorajar o pensamento crítico – e não o seguidismo, a “yes mania” e a bajulação</p>  |
| <p>Encorajar a lealdade e a transparência nos relacionamentos</p>  | <p>Proporcionar momentos humanos aos colaboradores, disponibilizando tempo para escutá-los e prestar-lhes atenção, e ajudando-os a lidar com as angústias, dificuldades e emoções tóxicas</p>  |
| <p>Praticar a justiça</p>  | <p>Adotar práticas e políticas que permitam conciliar o trabalho com as responsabilidades familiares</p>   |

|   |  |
|---|--|
| Usar os erros honestos como oportunidades de aprendizagem                   | Cultivar um clima geral onde seja esperado e natural que todas as pessoas contribuam com ideias, tomem iniciativas e prossigam a melhoria contínua |
| Combater os lamentos sobre “leite derramado” e promover o otimismo realista | Fomentar condições de saúde física e psicológica   |

Fonte: Adaptado de Rego *et al.* (2010, pp. 229-231; 2011, pp. 529-531) & Cunha *et al.* (2016, p. 182)

Segundo Vera e Rodriguez-Lopez (2004), a humildade é uma virtude importante para alcançar a virtuosidade organizacional. As autoras defendem que desempenha um papel estratégico importante para a aprendizagem organizacional, para se conseguir realizar serviços de alta qualidade para os clientes e funcionários e, também, para que se estabeleça um clima de resiliência na organização. A humildade é altamente compatível com a saúde, felicidade e alto desempenho (Vera & Rodriguez-Lopez, 2004; Quick & Quick, 2004).

Assim sendo, para que as organizações sejam virtuosas e positivas, é importante que os níveis de resiliência sejam aumentados, sendo que, deve existir uma melhoria dos níveis de formação/educação, bem como, das condições de empregabilidade dos colaboradores e as políticas de conciliação trabalho-família devem ser favoráveis à estabilidade familiar. Para além disto, devem ser facultados cuidados de saúde e bem-estar e devem ser tomadas medidas preventivas contra o consumo de álcool/drogas e de combate ao *stress*. Devem também ser removidos fatores que minem a resiliência de uma organização, como condições pouco favoráveis de trabalho (Cunha *et al.*, 2008, p. 41).

## Capítulo III - Cultura Geracional e Inteligência Emocional

“Todas as aprendizagens têm uma base emocional”

(Platão, 427 a.C. - 347 a.C.)

### 1. Inteligência Emocional, Bem-Estar e Felicidade Organizacional

“Conhecer os outros é inteligência, conhecer-se a si próprio é a verdadeira sabedoria.

Controlar os outros é força, controlar-se a si próprio é o verdadeiro poder”

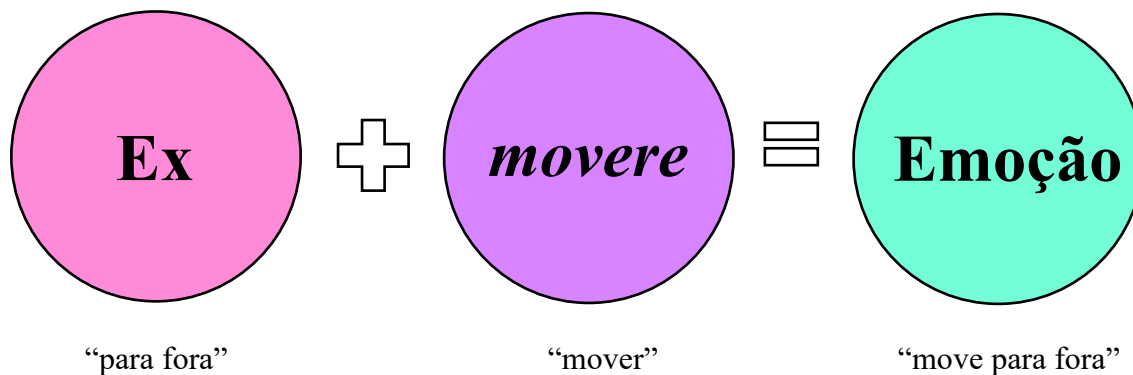
(Lao-Tsé, *in* Tao Te King, 2010, p. 137)

Ao longo dos tempos, a inteligência foi definida de várias maneiras. Argyle (1989) vê a inteligência como a capacidade de resolver problemas, aplicar princípios, fazer inferências e perceber relações (Argyle, 1989, p. 53). Já Toplis (2004) define inteligência como a capacidade de pensamento e raciocínio abstratos com uma variedade de conteúdos e medidas diferentes (Toplis, 2004, p. 20). Como definição operacional, podemos considerar que está relacionada com aspetos específicos de: (i) raciocínio; (ii) inferência; (iii) cognição (isto é, conhecer, conceber) e (iv) percepção (isto é, compreensão, reconhecimento), que os testes tentam medir (Wright & Taylor, 1970, p. 31; Armstrong, 2014, p. 126).

Assim sendo, a inteligência geral (IG) consiste no número de habilidades mentais que permitem a uma pessoa ter sucesso numa ampla variedade de tarefas intelectuais, que usam as faculdades de conhecimento e raciocínio. Pode ser medido por um teste de inteligência e, por vezes, é expresso como um quociente de inteligência (QI), que é a razão entre a idade mental de um indivíduo e a idade real do indivíduo medida por um teste de inteligência. Por outro lado, a inteligência emocional (IE) enfatiza que a maturidade emocional - no sentido da capacidade de identificar, avaliar e gerenciar as emoções de si mesmo e dos outros - também é importante (Armstrong, 2014, p. 126).

A palavra “emoção” é assim derivada do latim *e* + *movere* e, originariamente, tem como significado: (i) a migração ou transferência de um lugar para o outro e (ii) estados de agitação ou perturbação, quer de origem física quer psicológica (**figura 9**). Atualmente, o termo é amplamente e consistentemente aplicado aos estados afetivos. Na origem deste conceito, reside a ideia de que um indivíduo é alvo de alguma mudança - não sendo considerado, portanto, como iniciador. No seio dessa ideia, o termo “emoção” adquiriu conotações de passividade, vindo daí o preconceito de que as emoções são irracionais e devem ser desvalorizadas – o que não é bem assim (Goleman, 1997, p. 20; Cunha *et al.*, 2016, p. 78).

**Figura 9.** Origem da Palavra “Emoção”



Fonte: Adaptado de Cunha *et al.* (2016, p. 78)

Segundo Armstrong (2014, p. 127), as emoções são sentimentos que despertam as pessoas e, portanto, influenciam seu comportamento como raiva, medo, tristeza, alegria, antecipação e aceitação. As formas mais suaves de emoções são chamadas de "*estados de ânimo*", que são estados emocionais de baixa intensidade e longa duração. Já Damásio (2011), sustenta que as “emoções” e os “sentimentos” se distinguem, pois, os sentimentos são privados e duradouros e as emoções são públicas e transitórias. Por outras palavras, os sentimentos são o que nós pensamos (mentais) e as emoções são o que nós mostramos (corporais) (Armstrong, 2014, p. 127; Damásio, 2011).

“As emoções geralmente surgem em resposta a um evento, interno ou externo, que tem um significado de valência positiva ou negativa para o indivíduo”

(Salovey & Mayer, 1990, p. 186)

Dominar assim as “emoções que nos provocam sentimentos negativos”, como a raiva, a ira, a melancolia e a preocupação, é essencial para a nossa qualidade de vida e percurso profissional (Goleman, 1997, p. 58). Ao dominarmos as emoções, prevenimos situações de rotura no trabalho e promovemos o nosso desempenho (Goleman, Boyatzis & McKee, 2002, pp. 25-32).

Nos últimos anos, houve um aumento significativo de estudos sobre a relação entre “*pensamento*” e “*emoção*”. Este fenómeno, possibilitou que se estabelecesse uma forte componente científica relativamente aos estudos de inteligência emocional. Um dos autores a realizar estes estudos foi o neurologista António Damásio (1996). Entre as suas inúmeras obras onde procurou sintetizar o papel interno e externo das emoções, destaca-se um estudo seu na década de 90 sobre apostas. Neste estudo, o neurologista reuniu um grupo de pessoas e pediu-lhes para tirarem 100 cartões, um de cada vez, durante quatro jogadas. Um grupo tinha lesões no pré-frontal ventromedial (o que significa que tinham a parte correspondente ao raciocínio danificada) e outro era normal. O jogo nada tinha de ver com lógica, só sorte, mas mesmo assim os participantes do grupo com lesões perderam mais dinheiro do que os outros, porque segundo Damásio, os indivíduos realizam as suas decisões através das suas bases de cariz lógico mas, também, e sobretudo pelas emoções. Com isto, António Damásio comprovou que as emoções e os pensamentos se processam de forma próxima e conectada (Bechara *et al.*, 1994; Bechara *et al.*, 1996; Bechara *et al.*, 1997; Bechara *et al.*, 1998; Damásio, 1996; Grewall & Salovey, 2005).

“As emoções e os sentimentos, juntamente com a oculta maquinaria fisiológica que lhes está subjacente, auxiliam-nos na assustadora tarefa de fazer previsões relativamente ao futuro incerto e planear as nossas ações de acordo com essas previsões”

(Damásio, 1996, pp. 14-15)

Damásio aprofundou no seu livro *O Erro de Descartes* (1996) esta ideia de que a “emoção” e a “razão” estão de mãos dadas, contrariando o estereótipo de que para tomar decisões racionais se tem de pôr os sentimentos pessoais de lado (Damásio, 1996). No livro, o autor fundamenta o seu ponto de vista relativo a este assunto, com descobertas neurológicas que sugerem que os sentimentos são necessários para tomar boas decisões. Segundo essas pesquisas, alguns pacientes que tinham removido tumores cerebrais, apesar de não apresentarem défices de memória, inteligência, habilidade verbal ou habilidade numérica, uma vez sofrendo danos nos setores do cérebro responsáveis pelo humor e as emoções, ficavam emocionalmente monótonos, tendo perdido as chamadas habilidades emocionais (Damásio, 1996; Goleman, 1997).

Ainda de acordo com Damásio (1996) a falta de sentimentos torna-nos incapazes de tomar decisões. Se soubermos gerir, regular e usar os nossos sentimentos e emoções, chegamos a decisões mais eficazes, pois, “a redução da emoção pode constituir uma fonte igualmente importante de comportamento irracional” (Damásio, 1996, p. 53):

No que diz respeito às organizações, é indubitável serem atravessadas pela razão e pela emoção - quer as chefias o desejem ou não - sendo por isto imperativo que haja inteligência emocional. Posto isto, as organizações podem ser mais dionisíacas (valorizam mais a elaboração de emoções e consideraram-nas vitais para as pessoas) ou mais apolíneas (onde a gestão de emoções é posta ao serviço da “*calma afetiva*”, sendo consideradas como perigosas para tanto os indivíduos, como as instituições) (Heelas, 1996; Cunha *et al.*, 2016, p. 81).

O termo “*Inteligência Emocional*” tem as suas origens nos estudos de Thorndike (1920) sobre “*Inteligência Social*”, e foi pela primeira vez definido por Salovey e Mayer em 1990 (Thorndike, 1920; Salovey & Mayer, 1990). Segundo Salovey e Mayer (1990), a IE é uma vertente da inteligência social, sendo que envolve a competência para: (i) perceber; (ii) expressar; (iii) compreender; (iv) usar e gerir as suas emoções e dos outros (Salovey & Mayer, 1990). Por outras palavras, os indivíduos emocionalmente inteligentes, são aqueles que são capazes de usar a razão para compreender e lidar, tanto com as suas emoções, como com as dos

outros. Quando temos IE, conseguimos tomar decisões mais racionais e em prol do nosso benefício (Damásio, 1996; Cunha *et al.*, 2016, p. 92).

“A emoção torna o pensamento mais inteligente, e a inteligência permite pensar e usar o modo mais apurado das emoções”  
(Cunha *et al.*, 2016, p. 93)

Mais tarde, Daniel Goleman (1997), responsável pela popularização do conceito, construiu um modelo de IE que englobava vinte cinco competências, as quais abrangiam as seguintes cinco dimensões: (i) conhecimento das emoções próprias (autoconsciência); (ii) gestão das emoções (autogestão); (iii) automotivação; (iv) reconhecimento das emoções dos outros (empatia) e (v) gestão de relacionamentos (Goleman, 1997). O autor refere-se assim, à IE como a aptidão-mestra, visto que afeta todas as faculdades (Goleman, 1997, p. 93).

Atualmente, após vários estudos exploratórios e confirmatórios, e recorrendo ao método da auto descrição, os autores Rego e Fernandes (2005) propuseram um modelo de seis dimensões: (i) compreensão das emoções próprias; (ii) autocontrolo perante as críticas; (iii) auto encorajamento ou uso de emoções; (iv) autocontrolo emocional; (v) empatia; (vi) compreensão das emoções dos outros (Rego & Fernandes, 2005; Cunha *et al.*, 2016, p. 100).

Segundo Salovey e Mayer (1995; 1997), a IE pode ser considerada, em grande parte, resultado da interação entre as emoções e as cognições: (i) a emoção torna o pensamento mais inteligente; (ii) a inteligência cognitiva auxilia o indivíduo a pensar as suas emoções e as dos outros e (iii) a ausência desta relação binominal torna o indivíduo emocionalmente e socialmente incapaz (Salovey & Mayer, 1995, 1997; Cunha *et al.*, 2016, p. 93). Os autores, como “progenitores” deste conceito, tiveram de o defender de críticas acerca de poder ser, ou não, considerado um construto autônomo:

- (i) A IE foca-se mais na resolução emocional de problemas do que em aspetos sociais, verbais e visuais (Mayer & Geher, 1996) - tão conexos como o conceito

de inteligência social - sendo definida por Salovey e Mayer (1990, p. 189) como “a subcategoria da inteligência social que envolve a capacidade de monitorizar os sentimentos e as emoções, tanto em si próprio como nos outros, a capacidade de estabelecer distinções entre eles, e a capacidade para utilizar esta informação na condução das suas próprias ações e pensamentos” (Salovey & Mayer, 1990, p. 189; Mayer & Geher, 1996; Cunha *et al.*, 2016, p. 94).

- (ii) A IE, relativamente à IG, denota a maior validade discriminante do que a inteligência social, sendo que a IE envolve o processamento e a manipulação de emoções, sendo este um campo mais específico do que o da inteligência social (Salovey & Mayer, 1993; Cunha *et al.*, 2016, p. 94);
- (iii) E, embora aspetos como a extroversão, a autoconfiança, a baixa ansiedade e a percetividade social, estejam relacionados com inteligência, não são por ela abrangidos (Scarr, Phillips & McCartney, 1989; Salovey & Mayer, 1993; Cunha *et al.*, 2016, p. 95).

Vários estudos demonstram diversos benefícios que a IE está relacionada (Ashkanasy & Daus, 2002; Bar-On & Parker, 2000; Gooty *et al.*, 2010; Humphrey, 2002, 2013; Troth, Jordan & Lawrence, 2002; Kellest, Humphrey & Sleenth, 2006; Kluemper, DeGroot & Choi, 2013; O'Boyle *et al.*, 2011; Winkel *et al.*, 2011; Miao *et al.*, 2017).

Um dos benefícios associados à IE, muito investigado empiricamente, é o bem-estar e a “felicidade” que esta pode promover, quer em termos pessoais como profissionais. Segundo Augusto-Augusto-Landa *et al.* (2012), mostraram no seu estudo, que algumas dimensões da IE explicam algumas dimensões da felicidade (ou “bem-estar subjetivo” em linguagem académica). Por outro lado, a pesquisa de Wong e Law (2002) mostra-nos, também, que a IE dos líderes se correlaciona fortemente com a satisfação e o *engagement* dos seus colaboradores (Wong & Law, 2002; Augusto-Landa *et al.*, 2012; Cunha *et al.*, 2016, p. 95).

Já o trabalho de Ciarrochi (2004), explica-nos que a IE se relaciona com a satisfação com a vida, mesmo depois de se controlarem variáveis como o QI e outras variáveis de personalidade. Ao lermos o estudo de Palmer *et al.* (2002), concluímos também que um dos fatores de IE (“*clarity*”) explica cerca de 5,5 da satisfação com a vida, para além da variância explicada pelos outros fatores de personalidade estudados (afetividade positiva e afetividade negativa) (Ciarrochi, 2004; Palmer *et al.*, 2002; Cunha *et al.*, 2016, p. 95).

Como referido anteriormente, dominar as nossas emoções e não deixar que elas nos dominem é crucial – ter literacia emocional. Devemos procurar identificar, gerir, controlar produtivamente e ler as nossas emoções, em prol do nosso bem-estar e de não deixar que minem a nossa vida tanto a nível pessoal como profissional. A nossa felicidade, bem-estar e satisfação, dependem da nossa harmonia interior (Csikszentmihalyi, 1990; Goleman, 1997, p. 291).

Indivíduos que levam uma vida harmoniosa a nível interior, tendem a ser pessoas: (i) mais abertas; (ii) que vivem vigorosamente; (iii) que experienciam muitas coisas; (iv) que continuam a aprender até ao resto das suas vidas e (v) que criam fortes laços e compromissos com outras pessoas. Estes indivíduos têm uma grande capacidade de adaptação, gostam de tudo o que fazem, mesmo que desafiante, e dificilmente ficam entediados, sendo que conseguem lidar com qualquer obstáculo que apareça no seu caminho. O que torna a nossa vida significativa é termos um objetivo desafiador o suficiente para consumir todas as nossas energias: um propósito. Para além de ser importante encontrar o nosso propósito, é também essencial realizar e enfrentar os obstáculos: resolução de problemas. Quando uma meta é alcançada, o resultado é harmonia. O propósito, a resolução e a harmonia unem a vida e dão-lhe sentido (Csikszentmihalyi, 1990).

Tal como na vida pessoal, é importante que os indivíduos encontrem significado no trabalho. Quando o trabalho não tem significado para a vida, a motivação para o trabalho é menor, e o espírito de equipa é penalizado. As organizações devem criar espaços espiritualmente ricos, onde os seus membros se sintam valorizados, se sintam integrados e sintam uma ligação

afetiva. O bem-estar e felicidade dos colaboradores irá resultar em *engagement*, motivação e produtividade (Rego, Cunha & Souto, 2007).

As organizações são feitas por pessoas e, tal como uma pessoa, para serem organizações felizes e haver bem-estar organizacional, é necessário que exista contágio emocional inteligente e uma combinação de práticas de boa gestão, com uma liderança humanizada e focada nas pessoas (Bloom *et al.*, 2012).

Goleman (1997) começa o seu livro *Inteligência Emocional*, precisamente, lembrando um episódio que o acompanha, vinte anos após o ter presenciado: a felicidade no trabalho de um condutor de autocarro, que cumprimentava toda a gente que nele entrava, com um grande sorriso. No dia que essa viagem tomou lugar, Daniel Goleman tinha acabado o doutoramento em psicologia, que, naquela altura, pouco ou nada era focada nas emoções. Para o autor, o motorista era como “um pacificador urbano, um mago dotado do poder de transmutar a saturnina irritabilidade que envolvia os seus semelhantes, de suavizar-lhes e abrir-lhes um pouco o coração”. Por outras palavras, o motorista era um agente de contágio emocional positivo, tal como nas organizações os líderes devem ser (Goleman, 1997, p. 9).

Segundo o autor, existem duas tendências opostas: uma que retrata uma crescente calamidade na vida emocional que todos partilhamos (não usar inteligência emocional, olhar para o lado negativo da vida ex: olhar só para as notícias de catástrofes e desgraça do telejornal), outra que oferece algumas receitas promissoras (usar a inteligência emocional ex: olhar para o lado positivo da vida como o motorista do autocarro que cumprimentava toda a gente com um sorriso) (Goleman, 1997, p. 11). Outro episódio narrado por Goleman, que ilustra isto mesmo é o de um grupo de monges budistas, quando se depararam com um exército de soldados americanos. Apesar da situação de guerra, os monges não temeram e mantiveram-se calmos. A tranquilidade dos monges fez com que os soldados se rendessem e o combate simplesmente acabou ali (Goleman, 1997, p. 127).

O autor e psicólogo defende que as emoções nos guiam quando “temos de enfrentar situações e tarefas demasiado importantes para serem enfrentadas apenas a cargo do intelecto”. Cada emoção representa uma diferente predisposição para a ação: cada uma delas aponta-nos numa direção que já noutras ocasiões resultou bem para enfrentar o mesmo tipo de problema. Para o autor, “uma visão de natureza humana que ignore o poder das emoções é tristemente míope” o que ele também fundamenta com uma frase de outro autor, Antoine de Saint-Exupéry “é com o coração que vemos claramente; o que é essencial é invisível aos olhos” (Antoine de Saint-Exupéry, 1943, p. 74; Goleman, 1997, p. 18).

Posto isto, o comportamento de um líder de uma organização pode energizar - ou esvaziar - toda a sua organização através do contágio emocional. Por exemplo, se um líder ri com frequência e fala com um tom descontraído, desencadeia comportamentos semelhantes entre os membros da sua equipa. Comportamentos compartilhados unificam uma equipa e os grupos vinculados têm assim um melhor desempenho do que os fragmentados (Goleman & Boyatzis, 2008). Em suma, líderes eficazes são líderes com uma sólida compreensão de como as suas emoções e ações afetam as pessoas em seu redor – líderes com inteligência emocional.

## **2. Liderança Emocionalmente Inteligente**

“Liderar não é dominar, mas, sim, a arte de convencer as pessoas a trabalhar em direção a um objetivo comum”  
(Goleman, 1997, p. 168)

Como já referido anteriormente, uma boa liderança é baseada nas emoções (Tombaugh, 2005; Achor, 2012; Goleman, 1997; Goleman, Boyatzis & McKee, 2002). Quando um líder canaliza bem as suas emoções, os resultados podem ser bastante proveitosos, tanto a nível de lucros e capacidade de reter pessoas mais talentosas, como a nível de ânimo, motivação e empenho. O líder detém o máximo poder de dirigir as emoções de todos e é o maior agente de contágio emocional (Goleman, Boyatzis & McKee, 2002, pp. 23-25). Um ponto chave para uma

liderança eficaz é, deste modo, a consciência da importância da estabilidade emocional do líder para a estabilidade emocional do grupo (Goleman, Boyatzis & McKee, 2002, p. 40).

“As emoções são contagiantes e é natural que as pessoas prestem mais atenção aos sentimentos e ao comportamento do líder”  
(Goleman, Boyatzis & McKee, 2002, p. 198)

**Figura 10.** Modelo de Aprendizagem Autodirigida



Fonte: Adaptado de Goleman, Boyatzis & McKee (2002, p. 185)

Segundo o modelo de Aprendizagem Autodirigida (**figura 10**), existem cinco descobertas que devem ser feitas para que um líder se transforme num bom líder: i) dá-se o início da mudança quando se toma consciência do que quer ser; ii) fazemos um balanço sobre o que temos de mudar; iii) traçamos o plano de aprendizagem para se conseguir estabelecer sintonia entre o que somos e o que queremos ser; iv) temos de reprogramar o cérebro para

conseguir alcançar os nossos novos objetivos; e v) valorizamos o relacionamento interpessoal (Goleman, Boyatzis & McKee, 2002, p. 185).

Na pesquisa pioneira de Daniel Goleman *What Makes a Leader?* (1998), o autor mostra-nos que certas capacidades – as chamadas *soft skills* – são absolutamente cruciais para um bom desempenho de trabalho, uma liderança eficaz e para a criação de um ambiente organizacional feliz. Neste artigo, Goleman defende que o QE é duas vezes mais importante que as habilidades de domínio e o QI para gerentes de nível médio. A importância do EQ vai aumentando à medida que uma pessoa sobe na organização, sendo que, nos níveis sênior e superior, até 90% do sucesso decorre do EQ. O autor defende também que se pode ter QI e não se ter QE desenvolvido e vice-versa, mas que ter um não invalida não ter o outro (Goleman, 1998).

“QI e inteligência emocional não são competências opostas”

(Goleman, 1997, p. 56)

Goleman (1998), afirma que quando a autoconsciência é desenvolvida, os indivíduos são capazes de se concentrar em si mesmos, observar-se a si mesmos e ter uma perspectiva de terceira pessoa acerca dos seus sentimentos e processos de pensamento. Isto contribui para uma autoavaliação realista e, como resultado, os indivíduos sentem-se mais confiantes para: (i) resolução de problemas; (ii) gestão de conflitos e (iii) tomar decisões, avaliando-se e observando-se no meio do percurso. Por outro lado, quando a autogestão e a automotivação estão desenvolvidas, as pessoas permitem que os outros sejam livres e francos, sendo capazes de: (i) ter conversas difíceis e (ii) estabelecer melhores relações interpessoais. Noutra perspectiva, quando a empatia e habilidades sociais estão desenvolvidas, são capazes de (i) ouvir o outro, tornando possível estabelecer um melhor relacionamento e (ii) ficar menos resistentes à mudança (Goleman, 1998).

“A autoconsciência dos grupos expressa-se pela atenção que é prestada aos sentimentos compartilhados e às emoções das pessoas que constituem o grupo”

(Goleman, Boyatzis & McKee, 2002, p. 202)

A autoconsciência pode ser considerada a base da inteligência emocional, sendo que habilita nos outros aspetos de autogestão, automotivação, empatia e habilidades sociais. Tal como sustenta Damásio (2004, p. 60), “as emoções não podem ser conhecidas pelo indivíduo que as possui antes de haver consciência” (Damásio, 2004, p. 60).

Thomas DeLong (2020) destaca a importância da autoconsciência para a liderança, afirmando que um líder deve ser capaz de responder a duas perguntas-chave: (i) “*como as pessoas o experimentam?*” e (ii) “*como as pessoas se sentem quando estão com ele?*”. O autor acrescenta que muitos líderes lutam para responder a essas duas perguntas. Ao desenvolverem a sua autoconsciência, usando-a com motivação real e acompanhá-la com esforços conscientes e consistentes, os líderes criam uma base sólida para o seu crescimento pessoal e uma liderança eficaz (DeLong, 2020; Goleman, 1997; Goleman, 1998, Goleman, Boyatzis & McKee, 2002).

“Os líderes que quiserem criar equipas emocionalmente inteligentes podem começar por ajudar a equipa a aumentar a autoconsciência coletiva”  
(Goleman, Boyatzis & McKee, 2002, p. 206)

Zhou & George (2003) propõem, deste modo, que líderes com altos níveis de inteligência emocional sobressaem em estimular e encorajar seus seguidores a identificar e agir de acordo com as oportunidades de criatividade, pois, são capazes de: (i) perceber; (ii) avaliar e (iii) expressar com precisão as emoções dos outros (Zhou & George, 2003). Os líderes que são capazes de avaliar e compreender as emoções com precisão, terão conhecimento que lhes permitirá canalizar o afeto negativo para a identificação adequada dos problemas e para a criação de soluções criativas para resolvê-los, melhorando a eficácia organizacional e o afeto do funcionário (Zhou & George, 2003).

Um líder eficaz consegue, portanto: (i) desenvolver uma visão apelativa e inspiradora; (ii) motivar os colaboradores a ficarem mais empenhados na organização e no desempenho de tarefas; (iii) influenciar os colaboradores a melhorarem as suas competências; (iv) proporcionar

que aumente a qualidade e a quantidade de produtividade; e (v) fazer com que as vendas e os lucros cresçam (Cunha *et al.*, 2016, p. 268; Yukl, 1998, p. 7).

Vários autores defendem que os princípios fundamentais de um líder eficaz são: (i) estabelecer boas relações interpessoais; (ii) ouvir os seus subordinados; (iii) ter empatia, ser paciente e ser positivo; (iv) ter boas capacidades de negociação; (v) ser influente e persuasivo; (vi) ser apto para gerir conflito, resolução de problemas e tomar decisões; (vii) conseguir ter conversas difíceis e (viii) ser apto para liderar a mudança (Goleman, 1997, p. 131; Gregeren, Morrision & Black, 1998; Yukl, 1998, 2009; Marshall-Mies *et al.*, 2000; George, 2000; Cunha *et al.*, 2016, pp. 275-278).

Para que um líder detenha uma boa capacidade de negociação, é necessário que seja persuasivo e influente. Por sua vez, para influenciar é preciso primeiro que consiga estabelecer boas relações interpessoais e tenha empatia para com os seus colaboradores, bem como, seja positivo e paciente para eles. Posto isto, a influência é destacada como a essência da liderança - fundamental para as coisas serem feitas. Por fim, um líder deve ter os seguintes compromissos: (i) vender suas ideias; (ii) ter respeito, ouvir e compreender os outros e (iii) cooperar com os outros (Goldsmith *et al.*, 2003; Hogg, 2010; Cohen & Bradford, 2011).

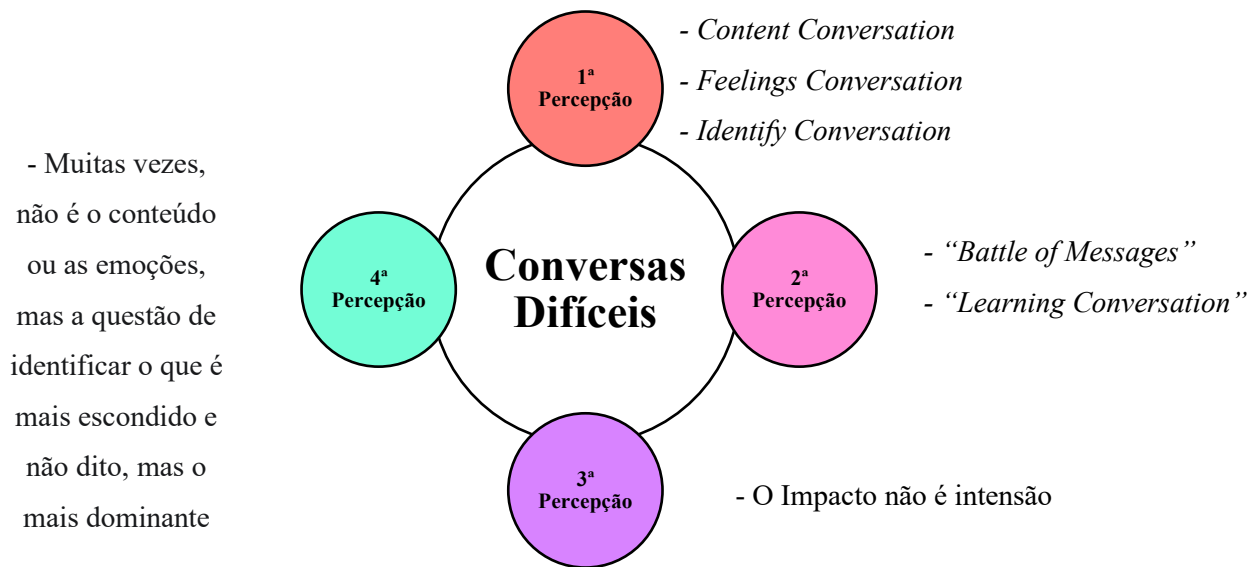
Os líderes influentes valorizam a preparação e a aprendizagem para desenvolver a reputação de especialistas confiáveis. Eles constroem uma forte experiência de domínio, preparam-se bem para reuniões, fazem apresentações claras, selecionam suas atribuições com cuidado, assumem seus compromissos com atenção e cumprem a sua promessa. Quando os subordinados sentem que o líder as valoriza e entende a realidade atual, eles ficam mais propensos à sua influência. Assim sendo, para ser influente, um líder requer tanto consciência organizacional, como habilidades políticas (Goldsmith *et al.*, 2003, Hogg, 2010; Cohen & Bradford, 2011).

Numa organização, para maximizar respostas construtivas e minimizar elementos destrutivos, é crucial um líder fazer uma boa gestão de conflitos. Vários pesquisadores chegaram

à conclusão que para uma resposta construtiva ao conflito: (i) temos de ver o conflito pela perspectiva do outro; (ii) avaliar o problema pelos dois lados; (iii) retardar a nossa resposta - pensar antes de agir; (iv) ser pró-ativos; (v) criar soluções; (vi) expressar emoções sem culpa; (vii) ser flexíveis e adaptarmo-nos às diferentes possibilidades (Chiavenato, 2004; Berg, 2012; Burbridge & Burbridge, 2012).

Segundo Edward Rodgers *et al.* (2007), a coisa mais importante a entender sobre a tomada de decisões, é que temos de ser capazes de aprender com cada decisão que tomamos. A razão pela qual não aprendemos com as nossas decisões é porque não entendemos como a decisão foi realmente tomada. Quando as decisões não funcionam, o autor defende que é preciso ter a abertura para nós perguntarmos “que suposições eu fiz?” “que informações eu não tenho?” “que suposição errada eu fiz sobre como a decisão deveria ser tomada em primeiro lugar?”. A partir do momento que conseguimos aprender com as nossas decisões, tornamo-nos aptos a tomar melhores decisões (Rodgers *et al.*, 2007).

**Figura 11.** Conversas Difíceis



Fonte: Adaptado de Stone, Patton, & Heen (1999)

Quando somos responsáveis pela liderança e gestão de pessoas, temos de saber comunicar, nomeadamente más notícias. É essencial para que um líder seja eficaz saber ter conversas difíceis. Posto isto, Stone, Patton e Heen (1999) desenvolveram um modelo baseado em torno de quatro perceções principais para estas conversas (**figura 11**) (Stone, Patton & Heen, 1999).

Segundo Kotter (1996), a liderança é decisiva também nos processos de mudança. Deste modo, na sua visão, uma liderança nestes contextos deve: (i) apelar ao coração das pessoas; (ii) ser alcançável; (iii) ser clara e específica; (iv) ser fácil de comunicar e (v) ser flexível para se adaptar às condições de mudança. Depois de esclarecer a visão, devemos traduzi-la em iniciativas específicas e atribuições de funções para que as ações no nível básico sejam claras e congruentes. Criar o clima certo para a mudança é uma parte extremamente importante da mudança (Kotter, 1996).

“A transformação começa quando há líderes emocionalmente inteligentes que procuram ativamente trazer ao decima a realidade emocional e as normas culturais que estão subjacentes às atividades e aos comportamentos do grupo”  
(Goleman, Boyatzis & McKee, 2002, p. 217)

Neste contexto, podemos sistematizar reforçando que os líderes emocionalmente inteligentes conseguem manter a ressonância, fazem com que as decisões valham o esforço da reunião, sabem equilibrar o tratamento das questões concretas com a atenção prestada às relações entre os membros do grupo. E, por isso, criam também ambientes amistosos e cooperativos: ambientes que estimulam o pensamento positivo em relação ao futuro. Pelo contrário, líderes com baixa inteligência emocional podem ser propensos a um comportamento passivo-agressivo ou mesmo gritar, assediar e culpar outras pessoas (Goleman, Boyatzis & McKee, 2002, p. 198).

Em síntese, a falta de inteligência emocional na liderança inibe a colaboração. Quando um líder não tem controle sobre as suas próprias emoções e reage de forma inadequada, os seus

colaboradores tendem a não contribuir com as suas ideias, por medo de como o líder irá responder. Logo, líderes sem inteligência emocional não proporcionam ambientes seguros, onde os funcionários se sintam confortáveis para assumirem riscos calculados e expressarem as suas opiniões (Carnegie, 2000).

### **3. A Cultura Geracional e os Índices de Inteligência Emocional nas Organizações**

“A flexibilidade do local de trabalho é fundamental para gerenciar talentos numa organização em todas as suas gerações”  
(Eversole *et al.*, 2012, p. 617)

Como já vimos anteriormente, uma organização é feita de pessoas e, essas pessoas pertencem, por sua vez, a diferentes gerações. Segundo Mannheim (1952, p. 292), as gerações correspondem a fenómenos sociais, onde existe uma partilha de experiências e acontecimentos comuns à época vivida (Mannheim, 1952, p. 292). Já Dilthey (1989) afirma que as gerações são definidas através de relacionamentos de contemporaneidade e consistem num conjunto de pessoas sujeitas a influências históricas comuns, sejam intelectuais, sociais ou políticas (Dilthey, 1989).

Posto isto, um individuo convive tanto com homens e mulheres da mesma idade, como, de idades diferentes, sendo então confrontado com uma infinidade de possibilidades simultâneas (Pinder, 1926, p. 21 apud Mannheim, 1952, p. 124).

Segundo Mannheim (1952, p. 292-301) as gerações podem ser caracterizadas como:

- (i) A entrada de novos participantes que detenham cultura, de acordo com o seu ritmo de vida (de geração em geração) ou através da mudança de país, hábitos de

vida ou trabalho - resultando na tentativa de cada indivíduo gerar novas relações sociais;

- (ii) A saída de participantes, de acordo como o seu natural ritmo e vida, sendo que experiências são incorporadas no presente através de modelos conscientes que moldam os comportamentos ou através de padrões inconscientes que são passados de geração em geração, considerados meramente implícitos;
- (iii) Qualquer membro da geração só presença um determinado momento no tempo, sendo que, o autor define estes como “igualmente localizados”, e que estão expostos aos mesmos acontecimentos e experiências temporais;
- (iv) Existência continua de transmissão de cultura e conhecimento acumulado em que o autor defende que, apesar da entrada de novos membros implicar uma perda de conhecimento acumulado. Este também significa que seja possível “esquecer o que não é útil e cobiçar o que ainda não foi conquistado”;
- (v) O caracter continuo na transição de geração em geração que promove a existência de equilíbrio na sociedade: “Não é a geração mais velha que conhece a geração mais nova, o primeiro contacto é feito pela geração intermediária”.

Por outro lado, Howe e Strauss (1991, p. 41-45), consideram que os principais atributos que definem uma geração são:

- (i) *Perceived membership* - quando os membros de uma geração percebem que pertencem a essa mesma geração, começando a evidenciar-se durante a adolescência, sendo que culmina, mais tarde, com a idade adulta;
- (ii) Comportamentos e ideias partilhados - referem-se a atitudes relativamente à vida pessoal, familiar, profissional, religiosa, política e, ainda, aos comportamentos que

representam escolhas feitas em relação a tópicos como o casamento, os filhos, a saúde, o trabalho - todos estes elementos caracterizam uma geração;

- (iii) Localização histórica igual - relativo a marcos históricos e acontecimentos/eventos importantes que ocorrem durante os anos de formação de uma geração.

Numa organização, tem, não só, de se ter em conta a existência de várias gerações, como também, das singularidades que cada uma tem, para que seja possível uma boa gestão de pessoas.

Posto isto, Abrams e Frank (2013) apresentam a seguinte proposta<sup>1</sup>:

- (i) Geração Tradicionalista/Silenciosa - nascidos entre 1922 e 1943
- (ii) *Baby Boomers* - nascidos entre 1944 e 1964
- (iii) Geração X - nascidos entre 1965 e 1981
- (iv) Geração Y/ *Millennials* - nascidos entre 1982 e 2000
- (v) Geração Z - nascidos a partir de 2001

As pessoas pertencentes à Geração Tradicionalista, também conhecida por Geração Silenciosa, presenciaram a Segunda-Guerra Mundial, tendo sido bastante marcadas por ela e as suas consequências sociais, culturais e económicas. Os Tradicionalistas caracterizam-se por serem pessoas: (i) individualistas; (ii) patriotas; (iii) respeitadoras; (iv) pacientes; (v) poupadas (sendo que prezam a estabilidade de vida) e (vi) conformistas (sendo que costumam permanecer no mesmo trabalho a vida inteira) (Allen & Hecht, 2004).

“Esta geração viu guerras mundiais, uma depressão económica e uma série de mudanças tecnológicas na sua vida”

(Abrams & Frank, 2013, p. 6)

---

<sup>1</sup> Existem várias propostas de intervalos de tempo para cada geração, sendo que se optou por considerar a de Abram e Frank (2013)

A presença da Geração Tradicionalista no mercado de trabalho, deve-se, muitas vezes, ao seu elevado conhecimento tácito, adquirido ao longo dos anos. Nas organizações, os Tradicionalistas assumem um papel formal para com as suas chefias, e preferem uma comunicação pessoal: *face to face*. Posto isto, numa organização, a melhor forma de comunicar com colaboradores pertencentes a esta geração é: (i) promover a interação pessoal; (ii) estabelecer objetivos claros, divulgando-os em suporte de papel - sendo que é uma geração que possui pouca agilidade/literacia digital - e (iii) promover o respeito - sendo que este é um valor muito importante para eles.

Após a Segunda-Guerra Mundial, deu-se um *Boom* na natalidade, tendo a geração seguinte sido chamada de *Baby Boomers*. Para além do pós-guerra ter sido marcado pelo aumento de natalidade, foi também por um crescimento económico e mudanças positivas. Posto isto, os *Baby Boomers* vivenciaram momentos de esperança, que os influenciaram a ser, por um lado à semelhança da Geração Tradicionalista, movidos por valores tradicionais, e, por outro, contrariamente à Geração Tradicionalista, por serem otimistas e mais orientados por causas que proporcionassem o bem-estar (Crampton & Hodge, 2009; Carrara, Nunes & Sarsur, 2013, p. 4).

“Este grupo lembra-se quando o Kenedy foi eleito e quando o Martin Luther King trouxe ao mundo a sua mensagem de justiça social (...) viu o homem aterrar na lua. (...) A sua ideia do mundo foi cimentada por um sentido de otimismo”  
(Abrams & Frank, 2013, p. 8)

No que diz respeito ao trabalho, também são trabalhadores leais, mas, contrariamente aos Tradicionalistas, são considerados menos individualistas e mais cooperativos e participativos (Zemke, Raines & Filipczak, 2000; Smola & Suttuon, 2002). Possuem, tal como os Tradicionalistas, respeito pelas chefias, no entanto, desafiam-nas (Crampton & Hodge, 2009). Frequentemente, são vistos como *workaholics* e resistentes à mudança, sendo que a melhor forma de trabalhar com eles, é promovendo um ambiente de trabalho democrático, casual e humano, onde eles sintam que têm espaço para desenvolver uma carreira estável e sólida (Oliveira *et al.*, 2012).

A geração seguinte é a Geração X, pautada pela Guerra Fria, a Guerra do Vietnam e a crise energética de 1979, bem como, regimes ditatoriais e a entrada da democracia. Um traço que os diferencia os Gen Xers - maneira como pessoas pertencentes a esta geração são chamadas - dos Tradicionalistas e dos Baby Boomers, é serem mais flexíveis e aceitarem melhor a mudança. Posto isto, os Gen Xers caracterizam-se por serem: (i) autoconfiantes; (ii) independentes - apesar de trabalharem bem em grupo e prezarem o trabalho em equipa; (iii) competitivos; (iv) com habilidade digital, (v) serem empreendedores e por (vi) prezarem work life balance, isto é, um equilíbrio entre a sua vida profissional e a sua vida pessoal (Eisner, 2005; Oliveira et al., 2012).

“Mais do que as gerações anteriores, os membros da Geração X querem empregos, família e amigos - e descobriram como misturar as suas vidas sem se tornarem *workaholics*”  
(Abrams & Frank, 2013, p. 10)

Comparativamente com a geração anterior, caracterizam-se por serem menos otimistas e muito diferentes em termos de compromisso organizacional: uma geração desconfiada perante as organizações, com poucas perspetivas de futuro e, por isso, menos leal às mesmas (Smola & Sutton, 2002). Os *Gen Xers*, sentem-se menos intimidados pela autoridade e assumem uma postura mais informal. Posto isto, no ambiente de trabalho, a comunicação utilizada com colaboradores pertencentes a esta geração, para ser eficaz e adequada às necessidades da mesma, deve ser: (i) informal; (ii) casual e (iii) direta (Abrams & Frank, 2013, p. 10).

Após os anos turbulentos e instáveis, sentidos pela Geração X, teve lugar a Geração Y, que surgiu numa época frisada pela sua prosperidade económica, pela revolução tecnológica, globalização e diversidade. As pessoas nascidas nesta altura foram chamadas de *Millennials* e são caracterizadas por serem: (i) inovadoras; (ii) mais materialistas e por (iii) valorizarem a internet, a informação e se recusarem em serem consumidores passivos (Tapscott, 1999; 2010, p. 51). Contrariamente à Geração Tradicionalista e aos *Baby Boomers*, são menos pacientes, sendo habituados à rapidez, ao imediatismo e à instantaneidade. À semelhança dos *Gen Xers*, são pessoas autoconfiantes, independentes e inquietas (Carrara, Nunes & Sarsur, 2013).

“Eles acreditam que podem continuar a sua própria educação, manter um emprego e ter uma vida social - tudo no mesmo tempo”  
(Abrams & Frank, 2013, p. 12)

Relativamente ao meio organizacional, os *Millennials* são ainda mais desconfiados do que os *Gen Xers*, sendo que sentem um compromisso menor para com as instituições. Posto isto, contrariamente ao que acontece com os Tradicionalistas e, até, os *Baby Boomers*, os *Millennials* têm menor lealdade para com as empresas, e não vêem o trabalho numa empresa como algo para a vida toda, sendo conhecidos por mudarem mais de emprego (DeVaney, 2015, p. 13). Posto isto, a melhor tática para as organizações interagirem com este grupo é apostando no *feedback* frequente e em se certificarem que eles se sentem valorizados, para que seja estabelecida maior confiança e eles se sintam mais motivados e envolvidos relativamente às empresas que fazem parte e ao trabalho que desempenham.

Por fim, a Geração Z nasce numa altura de crise, terrorismo, recessão global e de alterações climáticas. É a geração mais tecnologicamente versátil, sendo defendida por Mueller (2014) como a geração dos “verdadeiros nativos digitais” (Mueller, 2014). As pessoas desta geração, caracterizam-se por serem flexíveis, tecnologicamente intuitivos - sendo que não conhecem a vida sem tecnologia -, e são muito colaborativos e criativos (Tapscott, 1999; Mueller & Charters, 2011; McCrindle, 2011, p. 7).

McCrindle (2011, pp. 14-18) sustenta sete fatores para definir a Geração Z:

- (i) Demograficamente alterados - é uma geração que está a crescer numa altura de mudança rápida e constante.
- (ii) Definidos geracionalmente - é uma geração dotada em termos tecnológicos, sendo que está constantemente conectada com todo o mundo.
- (iii) Integradores digitais - é uma geração que nasceu com a internet, que faz parte da sua

vida desde sempre.

- (iv) Focados à forma global - é a primeira geração a ser verdadeiramente global, dada a época ser pautada pela tecnologia e pela globalização.
- (v) Visualmente comprometidos - é uma geração mais baseada no audiovisual e menos na leitura e na escrita analógica.
- (vi) Educacionalmente reformados - é uma geração na qual a educação já não é um fator dependente na sua vida, mas sim, uma realidade para toda a vida.
- (vii) Definidos socialmente - é uma geração amplamente ligada e moldada pela sociedade.

Segundo um estudo conduzido pela empresa ATREVIA e a Universidade de Deusto em Madrid, que teve como população de estudo 600 jovens dos quais 381 portugueses: 68,2% dos jovens pertencentes à geração Z priorizam a conciliação do trabalho com a vida pessoal; 63,7% dos jovens priorizam um bom ambiente de trabalho e 52,2% consideram que o emprego ideal seria construir a sua própria empresa ou trabalhar por conta própria (Atrevia, 2017). Posto isto, a geração é considerada como empreendedora e composta por pessoas informadas que se envolvem com diversos temas, sendo vistos como profissionais em constante procura de inovação na sua vida (Marketeer, 2017).

“Uma geração irreverente, exploradora, apaixonada, inovadora e, potencialmente, mais focada em si própria”  
(Atrevia, 2017)

Assim sendo, a Geração Z procura um trabalho que lhe permita crescer profissionalmente, bem como, pessoalmente, onde haja inclusão, diversidade e apelo a causas sociais. A melhor forma de tirar partido das qualidades de trabalhadores pertencentes a esta geração é disponibilizar condições em termos tecnológicos e oferecer oportunidades de formação.

A cultura geracional impacta, deste modo, a forma como cada colaborador se reve na organização onde trabalha que, por sua vez, influencia os seus existentes índices de inteligência emocional. Neste contexto, vários autores defendem que a idade tem uma relação direta com a inteligência emocional, e que, por sua vez, os índices de IE melhoram com o passar dos anos (Bar-On, 1997; Mayer *et al.*, 1999, 2002).

“A inteligência emocional é um conjunto de competências emocionais e sociais interrelacionadas, habilidades e comportamentos que determinam o quão bem nos compreendemos e expressamos, compreendemos os outros e nos relacionamos com eles e lidamos com as exigências, desafios e pressões diárias”  
(Bar-On, 2006, p. 20)

Para a consideração de uma “nova” inteligência, é crucial aferir a sua autonomização relativamente a outros tipos de inteligência já indicados e/ou a medidas de personalidade (Mayer *et al.*, 2001; Van Rooy, Viswesvaran & Pluta, 2005; Joseph & Newman, 2010; Cunha *et al.*, 2016, p. 93). Apesar de Davies *et al.* (1998, p. 1013) terem chegado à conclusão de que “pouco pode ser identificável de único e psicometricamente sólido na inteligência emocional”, os autores alertaram também para a validade de construto de uma dimensão de IE (percepção de emoções) e sugeriram a necessidade de se desenvolver instrumentos com maior valia psicométrica (Davies, Stankov & Roberts, 1998, p. 1013; Cunha *et al.*, 2016, pp. 95-96).

Como referido no início deste capítulo, Salovey e Mayer (1990) foram os pioneiros nos estudos da IE, tendo sido responsáveis por introduzirem vários motivos para edificar a tese da validação da autonomia da IE, relativamente à IG, a outras formas de inteligência e a traços de personalidade (Scarr, 1989; Mayer & Salovey, 1990, 1993; Cunha *et al.*, 2016, p. 96). Assim, ainda de acordo com os autores Salovey & Mayer (1997), para a identificação de uma inteligência temos de: (i) definir essa inteligência; (ii) desenvolver um modo de medi-la; (iii) documentar a sua parcial ou completa independência relativamente a outras inteligências; e (iv) demonstrar que ela prediz algumas variáveis do mundo real (Mayer & Salovey, 1997; Cunha *et al.*, 2016, p. 95).

“A inteligência emocional envolve a capacidade de perceber acuradamente, de avaliar e de expressar emoções; a capacidade de perceber e/ou gerar sentimentos quando eles facilitam o pensamento; a capacidade de compreender a emoção e o conhecimento emocional; e a capacidade de controlar emoções para promover o crescimento emocional e intelectual”

(Mayer & Salovey, 1997, p. 15)

Para além de existirem vários estudos sobre o impacto e benefícios da IE, têm também sido realizados estudos acerca do desenvolvimento emocional inteligente dos grupos. Um desses estudos foi redigido por Barsade (2002), que demonstra que os membros de um grupo, não só, partilham alguns esquemas de processamento cognitivo da informação, como também, pensamentos, ideias, memórias, emoções e estados emocionais (Barsade, 2002). Outros autores que conduziram um estudo sobre esta natureza foram Druskat e Wolff (2001), tendo chegado à conclusão que as equipas emocionalmente inteligentes (Druskat & Wolff, 2001; Cunha *et al.*, 2016, p. 96):

- (i) Denotam níveis de desempenho superiores.
- (ii) São conscientes das emoções individuais dos seus membros, sendo capazes de aceitá-las e regulá-las.
- (iii) São constituídas por membros que se confrontam entre si quando normas de funcionamento do grupo são infringidas.
- (iv) Procuram constantemente *feedback* que lhes permita ter “*autoconsciência*”.
- (v) Têm normas para se assegurarem de que estão conscientes das necessidades e preocupações exteriores do grupo, como *stakeholders*, que usam essa consciência para desenvolverem relações com esses indivíduos desses grupos.

Ao analisarmos a literatura, podemos concluir que existem vários métodos e instrumentos de medição da IE (Mayer *et al.*, 1997; Bar-On, 1997; Boyatzis, 1999; Boyatzis,

Goleman & Rhee, 2000). Podemos dividir os métodos e instrumentos em essencialmente três tipos: (i) testes de capacidade; (ii) questionários de autodescrição e (iii) método dos informadores (Mayer *et al.*, 2000; Walter & Ron, 2011, Cunha *et al.*, 2016, p. 97).

Nos Testes de Capacidades, o indivíduo é induzido a desempenhar algumas tarefas, entre as quais a resolução de problemas - algo que implica a existência a uma dada “resposta certa” e, portanto, relevadora de mais elevada IE. Estes testes apresentam duas grandes dificuldades: a seleção das tarefas mais pertinentes e determinar a resposta mais condizente com o conceito IE (Cunha *et al.*, 2016, p. 97).

Por outro lado, nos Questionários de Autodescrição, os indivíduos são convidados a se auto-descreverem, consoante respondem a várias questões. Este método induz-nos diversas vantagens, relativamente aos outros métodos, como: (i) o facto de ser de mais fácil aplicação; (ii) permitir a recolha de respostas de um maior número de pessoas e (iii) exigir menos recursos: ser mais barato (Cunha *et al.*, 2016, p. 98).

Por fim, no Método dos Informadores, solicita-se a observadores que posicionem um indivíduo consoante as afirmações. Apesar de evitar o enviesamento, este método tem alguns riscos como: (i) só ser válido para comportamentos observáveis e (ii) mede essencialmente a reputação da pessoa, e não o que a pessoa realmente é (Cunha *et al.*, 2016, p. 98).

Deste modo, na presente dissertação, para se estudar a influência da cultura geracional nos índices de IE dos colaboradores da organização X, o modelo metodológico utilizado, como de seguida, no capítulo alusivo à metodologia será sustentado, foi o Questionário de Autodescrição, desenvolvido por Wong e Law (2002), chamado de *Wong & Law Emotional Intelligence Scale (WLEIS)* (Wong & Law, 2002). Esta medida, baseia-se em quatro dimensões de habilidade, descritas no domínio de IE: (i) a avaliação e expressão da emoção em si mesmo; (ii) a avaliação e reconhecimento da emoção nos outros; (iii) a regulação da emoção no *self* e (iv) o uso da emoção para facilitar o desempenho (Wong & Law, 2002).

Apesar de ser válido em vários países - sendo Portugal um deles -, poucos são os estudos que investigam a invariância de medição do *WLEIS*, em grupos etários (Carvalho *et al.*, 2016, p. 152; Kong, 2017, p. 1). Um dos estudos realizados sobre esta temática foi o de Kong (2017), sendo que o autor concluiu que, o *WLEIS* tinha uma invariância configural, métrica e escalar, entre três grupos de idade (adolescentes, jovens e adultos) (Kong, 2017). Tal como Kong (2017), o objectivo metodológico a seguir na presente dissertação foi de se encontrar as diferenças entre gerações, em termos de IE (Kong, 2017).

## Capítulo IV - Metodologia

“A investigação em ciências sociais segue um procedimento análogo ao do pesquisador de petróleo (...) Primeiro o estudo dos terrenos, depois a perfuração”  
(Quivy & Campenhoudt, 2005, p. 15)

### 1. Problemática, Objetivos e Relevância da Investigação

“A problemática é a abordagem ou perspectiva teórica que decidimos adotar para tratarmos o problema formulado”  
(Quivy & Campenhoudt, 2005, p. 89)

Após a realização da revisão de literatura, é preciso chegar a uma estratégia de investigação que tenha em consideração os vários métodos de pesquisa a serem utilizados para a obtenção de resultados viáveis e relevantes para o tema abordado. O presente capítulo visa explicar: (i) a problemática, os objetivos e a relevância da investigação; (ii) a estratégia metodológica; (iii) o modelo metodológico em investigação; (iv) o universo, a amostra e o horizonte temporal da investigação; (v) os limites à investigação e (vi) a questão em investigação.

A presente investigação teve como universo de estudo os colaboradores da Lee Hecht Harrison Portugal, e como objetivo principal avaliar o contributo da cultura geracional nos índices de inteligência emocional dos colaboradores.

Nos últimos anos, temos assistido a uma mudança de paradigma nas organizações, sendo que estas se preocupam, cada vez mais, com a sua vertente humana. Há medida que as organizações se vão tornando mais humanas, vai existindo cada vez maior preocupação com que se estabeleça uma adequada cultura organizacional e, neste sentido, as competências emocionais dos seus colaboradores, nomeadamente, quanto à inteligência emocional gerada são, são cada vez mais requisitadas.

Para além de ter vindo a surgir literatura relevante sobre inteligência emocional, nos últimos anos, tem também surgido sobre cultura organizacional e, mais especificamente, sobre a importância da cultura geracional de cada organização. Neste contexto, após se verificar a existência de estudos que relacionavam a idade ao grau de inteligência emocional, bem como, a cultura geracional com os comportamentos organizacionais, mas também, de nos apercebermos da existência de estudos que relacionassem especificamente a cultura geracional com os índices de inteligência emocional dos colaboradores nas organizações, considerou-se, por si só, relevante a escolha do âmbito de estudo desta dissertação.

## **2. Estratégia Metodológica**

“As operações de leitura visam essencialmente assegurar a qualidade da problematização, ao passo que as entrevistas e os métodos complementares ajudam essencialmente o investigador a ter contacto com a realidade vivida pelos atores sociais”  
(Quivy & Campenhoudt, 2005, p. 49)

A seguir à elaboração da revisão teórica, bem como da definição da problemática, objetivos e relevância da investigação, é assim possível traçar a estratégia metodológica da presente dissertação. Neste sentido, Gil (1989, p. 27) sustenta que o método se define como “o caminho para se chegar a determinado fim”, sendo por isso fulcral que se escolha a estratégia metodológica mais adequada, de modo a ser posteriormente possível a seleção de instrumentos e técnicas concebidas especificamente para a recolha de dados que se pretende (Gil, 1989, p. 27; Bell, 2010).

Tal como defende Patton (2002, pp. 247-248), a investigação, com o propósito de apresentar uma maior solidez, deve ser realizada com uma combinação de métodos diferentes, conciliando assim, uma abordagem quantitativa e qualitativa. Posto isto, na presente investigação decidiu-se optar por uma abordagem mista, utilizando o método qualitativo para a obtenção dos dados exploratórios - partindo da análise documental e de entrevistas de base

exploratória- e o método quantitativo para a obtenção dos dados primários - recorrendo à realização de inquéritos por questionário junto dos colaboradores das presentes cinco diferentes gerações encontradas (Patton, 2002, pp. 247-248).

## **2.1. Dados Exploratórios**

A primeira fase da investigação corresponde à fase em que o investigador se deve focar na obtenção dos dados exploratórios, sendo que, são estes os dados onde o investigador se começa a familiarizar com conceitos e temas do estudo em questão, sendo esta a fase que possibilita que se enquadre o estudo de forma mais adequada. Nesta primeira fase, tratando-se do início da investigação, não se apresenta, por isso, respostas conclusivas, mas sim, percepções pertinentes para conduzir a restante investigação (Singh, 2007).

Na presente investigação, como referido anteriormente, escolheu-se recorrer à análise documental e a entrevistas exploratórias, para a obtenção dos dados exploratórios.

### **2.1.1. Análise Documental**

“(…) incide-se sobre mensagens tão variadas como obras literárias, artigos de jornal, documentos oficiais, programas audiovisuais, declarações políticas, atas de reuniões ou relatórios de entrevistas pouco diretivas”  
(Quivy & Camenhoudt, 2005, p. 226)

A análise documental é uma técnica de recolha de dados que permite obter informação de forma a que se entenda e passe a conhecer melhor determinados comportamentos e aspetos da organização em estudo. Sendo assim, possível graças a ela, a localização, identificação, organização e avaliação das informações contidas nos documentos, além da contextualização dos factos em situações específicas (Souza, Kantorski & Luis, 2011, p. 223).

Por outras palavras, a análise documental permite encontrar informações úteis para estudar outro objeto, podendo tomar a forma tanto de dados estatísticos, como também de dados textuais (Quivy & Campenhoudt, 2005, p. 227). Posto isto, a utilização desta técnica adequa-se quando se quer: (i) analisar ideologias, sistemas de valores, representações e aspirações, bem como da sua transformação; (ii) examinar a lógica do funcionamento das organizações, graças a documentos que elas produzem; (iii) estudar produções culturais e artísticas; (iv) analisar processos de difusão e de socialização; (v) analisar estratégias, do que está em jogo num conflito, das componentes de uma situação problemática, das interpretações de um acontecimento, das reações latentes a uma decisão, do impacto de uma medida, entre outros; e (vi) para reconstruir realidades passadas não materiais (Quivy & Campenhoudt, 2005, p. 230).

As principais vantagens de utilizar a análise documental, prendem-se com o facto de: (i) todos os métodos de análise de conteúdo serem adequados ao estudo do não dito, do implícito; (ii) obrigarem o investigador a manter uma grande distância em relação a interpretações espontâneas e, em particular, às suas próprias; (iii) terem como objeto uma comunicação reproduzida num suporte material (geralmente um documento escrito), permitindo um controle posterior do trabalho de investigação; e (iv) vários documentos são constituídos de uma forma muito metódica e sistemática, sem que se prejudique a profundidade do trabalho e a criatividade do investigador (Quivy & Campenhoudt, 2005, p. 230).

Noutra perspetiva, Souza, Kantorski e Luis (2011, p. 223) destacam também como uma das principais vantagens, o facto de a análise documental apresentar custos bastante reduzidos, por se tratar de uma técnica que não provoca mudanças no ambiente de trabalho e nos intervenientes que se pretende estudar e, ainda, pelo facto das fontes serem fidedignas (Souza, Kantorski & Luis, 2011, p. 223).

### **2.1.2. Entrevistas Exploratórias**

“Uma fonte de diálogo assimétrico”  
(Gil, 1989, p. 13)

As entrevistas exploratórias são um método que é constituído através de recolha de dados, tendo como base uma interação social que objetiva a obtenção de respostas e informações por parte do entrevistado, possível através da colocação de perguntas pelo investigador. Posto isto, Quivy e Campenhoudt (2005, pp. 69-70), defendem que estas entrevistas exploratórias contribuem muito para as investigações pois “visam economizar perdas inúteis de energia e de tempo de leitura, na construção de hipóteses na observação” (Quivy & Campenhoudt, 2005, pp. 60-70).

A utilização desta técnica de recolha de dados é especialmente eficaz quando queremos: (i) analisar o sentido que os atores dão às suas práticas e aos acontecimentos com os quais se vêm confrontados; (ii) analisar um problema específico e (iii) reconstruir um processo de ação, de experiências ou de acontecimentos do passado (Quivy & Campenhoudt, 2005, p. 193).

Esta técnica tem como principais vantagens: (i) o grau de profundidade dos elementos de análise recolhidos e (ii) a flexibilidade e fraca diretividade do dispositivo que permite recolher os testemunhos e as interpretações dos interlocutores, respeitando os próprios quadros de referência - a sua linguagem e as suas categorias mentais (Quivy & Campenhoudt, 2005, p. 194).

## **2.2. Dados Primários**

A segunda fase da investigação corresponde à fase em que o investigador se deve focar na obtenção dos dados primários, sendo que estes são úteis no âmbito de um tratamento quantitativo que permite comparar as respostas globais de diferentes categorias sociais e analisar as correlações entre variáveis (Quivy & Campenhoudt, 2005, p. 190).

Na presente investigação como referido anteriormente, escolheu-se recorrer ao instrumento metodológico inquéritos por questionário, para a obtenção dos dados primários.

### **2.2.1. Inquéritos Por Questionário**

“Consiste em colocar a um conjunto de inquiridos, geralmente representativo da população, uma série de perguntas relevantes à sua situação social, profissional ou familiar, às suas opiniões, à sua atitude em relação a opções ou a questões humanas e sociais, às suas expectativas, ao seu nível de conhecimentos ou de consciência de acontecimento ou problema, ou ainda sobre qualquer outro ponto que interesse os investigadores”  
(Quivy & Campenhoudt, 2005, p. 188)

Os inquéritos por questionário distinguem-se da simples sondagem de opinião, pelo facto de visarem a verificação de hipóteses concretas e análise das correlações que essas hipóteses sugerem (Quivy & Campenhoudt, 2005, p. 188). Um método complementar a este é a análise estatística dos dados que se obtêm (Quivy & Campenhoudt, 2005, p- 190).

Esta técnica é a mais adequada de usar quando procuramos: (i) conhecer melhor uma população enquanto tal: as suas condições e modos de vida, os seus comportamentos, os seus valores ou as suas opiniões; (ii) analisar um fenómeno social que se julga poder apreender melhor a partir de informações relativas aos indivíduos da população em questão; e (iii) de maneira geral, nos casos em que é necessário interrogar um grande número de pessoas e em que se levanta um problema de representatividade (Quivy & Campenhoudt, 2005, p. 189).

As principais vantagens da utilização desta técnica são: (i) a possibilidade de quantificar uma multiplicidade de dados e de proceder, por conseguinte, a numerosas análises de correlação; e (ii) o facto de a exigência, por vezes essencial, de representatividade do conjunto dos inquiridos poder ser satisfeita através desse método (Quivy & Campenhoudt, 2005, p. 189).

### **3. Modelo Metodológico em Investigação**

“É composto por conceitos e hipóteses estreitamente articulados entre si para, em conjunto, formarem um quadro de análise coerente”  
(Quivy & Campenhoudt, 2005, p. 150)

O inquérito por questionário foi elaborado através da combinação de informação e conteúdos recolhidos na revisão de literatura. Posto isto, as perguntas do inquérito têm como base os itens e as dimensões do instrumento de medição de Inteligência Emocional WLEIS (Wong & Law, 2002). A escala WLEIS (Wong & Law, 2002) é constituída por dezasseis itens, com uma solução de quatro fatores, distribuída em quatro dimensões: (i) *Self- Emotion Appraisals* (SEA) - Capacidade de compreender emoções profundas e expressar essas emoções naturalmente; (ii) *Others' Emotion Appraisals* (OEA) - Capacidade de perceber e compreender as emoções dos outros; (iii) *Use of Emotion* (UOE) - a capacidade dos indivíduos de fazer uso de suas emoções, direcionando-os para atividades construtivas e desempenho pessoal e (iv) *Regulation of Emotion* (ROE) - Capacidade de autorregular as emoções, o que permitirá uma recuperação mais rápida do sofrimento psicológico (Wong & Law, 2002).

Posto isto, o inquérito por questionário está dividido em dados de caracterização (apenas colocados os relevantes face aos objetivos do estudo) e em perguntas colocadas nos dados do estudo (1-16).

As perguntas 1, 2, 3 e 4 são alusivas aos itens correspondentes à dimensão *Self-Emotion Appraisals* (SEA); as perguntas 5, 6, 7 e 8 são as referentes aos itens correspondentes à dimensão *Others' Emotion Appraisals* (OEA); as perguntas 9, 10, 11 e 12 são as alusivas aos itens correspondentes à dimensão *Use of Emotion* (UOE); e as perguntas 13, 14, 15 e 16 são as alusivas aos itens correspondentes à dimensão *Regulation of Emotion* (ROE) (ver seguinte **tabela 3**).

**Tabela 3.** Correspondência das Perguntas do Inquérito aos Itens e às Dimensões da Escala WLEIS

|  | <b>Dimensão 1.</b><br><i>Self-Emotion Appraisals</i><br>(SEA) | <b>Dimensão 2.</b><br><i>Other's Emotion Appraisals</i><br>(OEA) | <b>Dimensão 3.</b><br><i>Use of Emotion</i><br>(UOE) | <b>Dimensão 4.</b><br><i>Regulation of Emotion</i><br>(ROE) |
|--|---|--|--|---|
| <b>Item 1.</b><br>Habitualmente consigo compreender a razão de determinados sentimentos que tenho. | Pergunta 1  |  |  |   |
| <b>Item 2.</b><br>Compreendo bem as minhas próprias emoções.                                       | Pergunta 2  |  |  |   |
| <b>Item 3.</b><br>Entendo o que sinto.   | Pergunta 3  |  |  |   |
| <b>Item 4.</b><br>Sei sempre se estou ou não feliz.  | Pergunta 4  |  |  |   |
| <b>Item 5.</b><br>Reconheço sempre as emoções dos meus amigos pelo seu comportamento.              |   | Pergunta 5   |  |   |

|   |  |                   |                    |  |
|---|--|-------------------|--------------------|--|
| <p><b>Iten 6.</b><br/>Sou um bom observador das emoções dos outros.</p>                                 |  | <p>Pergunta 6</p> |                    |  |
| <p><b>Iten 7.</b><br/>Sou sensível aos sentimentos e emoções dos outros.</p>                            |  | <p>Pergunta 7</p> |                    |  |
| <p><b>Iten 8.</b><br/>Compreendo bem as emoções das pessoas à minha volta.</p>                          |  | <p>Pergunta 8</p> |                    |  |
| <p><b>Iten 9.</b><br/>Estabeleço sempre metas para mim mesmo e tento o meu melhor para alcançá-las.</p> |  |                   | <p>Pergunta 9</p>  |  |
| <p><b>Iten 10.</b><br/>Digo sempre a mim mesmo que sou uma pessoa competente.</p>                       |  |                   | <p>Pergunta 10</p> |  |

|   |  |  |                    |                    |
|---|--|--|--------------------|--------------------|
| <p><b>Iten 11.</b><br/>Sou uma pessoa auto-motivada.</p>  |  |  | <p>Pergunta 11</p> |                    |
| <p><b>Iten 12.</b><br/>Dou sempre o meu melhor.</p>   |  |  | <p>Pergunta 12</p> |                    |
| <p><b>Iten 13.</b><br/>Sou capaz de controlar o meu temperamento e lidar com as dificuldades de maneira racional.</p> |  |  |                    | <p>Pergunta 13</p> |
| <p><b>Iten 14.</b><br/>Sou perfeitamente capaz de controlar as minhas próprias emoções.</p>                           |  |  |                    | <p>Pergunta 14</p> |
| <p><b>Iten 15.</b><br/>Consigo sempre acalmar-me rapidamente quando estou muito zangado.</p>                          |  |  |                    | <p>Pergunta 15</p> |

|   |  |  |  |                    |
|---|--|--|--|--------------------|
| <p><b>Item 16.</b><br/>Tenho um bom controle das minhas próprias emoções.</p> |  |  |  | <p>Pergunta 16</p> |
|---|--|--|--|--------------------|

Fonte: Elaboração própria baseada na escala WLEIS (2002)

#### 4. Universo, Amostra e Horizonte Temporal de Investigação

“Ao longo desta fase são reunidas numerosas informações (...) sistematicamente analisadas numa fase posterior”  
(Quivy & Campenhoudt, 2005, p. 155)

O universo define-se como sendo o conjunto de elementos abrangidos por uma mesma definição que têm uma ou mais características comuns a todos eles (Carmo & Ferreira, 2008, p. 209).

Segundo Quivy e Campenhoudt (2005, p. 158), este campo de análise deve ser claramente circunscrito (Quivy & Campenhoudt, 2005, p. 158). Por outro lado, chamamos de população ao conjunto de indivíduos do qual se pode retirar uma amostra” (Deshaies, 1992, p. 321).

“A banalização das sondagens de opinião ensinou ao grande público que é possível obter uma informação digna de confiança sobre uma população de várias dezenas de milhões de habitantes interrogando apenas alguns milhares deles”  
(Quivy & Campenhoudt, 2005, p. 159)

Uma vez que a população atinja elevadas dimensões, torna-se necessário a definição de uma amostra, de forma a possibilitar ao investigador a recolha e análise de dados do universo em questão. Posto isto, segundo Hill & Hill (2008, p. 42) “se a amostra dos dados for retirada do universo de modo que seja representativa desse mesmo universo, é possível aceitar (...) que as conclusões obtidas utilizando a amostra possam ser extrapoladas para o universo”.

O universo da Lee Lecht Harrison Portugal é composto por 27 colaboradores, dos quais 7 pertencem à Geração *Baby Boomer* (26%), 16 pertencem à Geração X (59%), 2 pertencem à Geração Y (7%) e 2 pertencerem à Geração Z (7%). Por inexistência de colaboradores pertencentes à Geração Tradicionalista, decidiu-se não considerar esta para o estudo.

Tendo em conta a reduzida dimensão da empresa, na presente investigação, não houve necessidade da construção de uma amostra representativa uma vez que se proporcionou estudar a totalidade dos elementos construtivos do universo da mesma, isto é a sua população. Posto isto, o inquérito por questionário foi disponibilizado para todos os colaboradores da Lee Lecht Harrison Portugal, no período de uma semana, entre 30/03/2021 e 05/04/2021.

## **5. Limitações ao Estudo**

Dado a atual situação pandémica, toda a recolha de materiais foi feita remotamente. Como forma de prevenir que tal limitação atrasasse a investigação, planificou-se atempadamente, tanto no que toca à divulgação do inquérito, como em termos de permissões relativamente à análise documental e aprovação de perguntas para entrevista exploratória.

## **6. Questão em Investigação**

A questão que norteou a presente investigação visa perceber “qual a influência de cada geração no desenvolvimento cultural dos índices de inteligência emocional dos colaboradores da Lee Hecht Harrison Portugal?”

## Capítulo V - Estudo de Caso

### 1. Caracterização e Análise aos Dados Exploratórios da Organização em Estudo

A Lee Hecht Harrison, é uma multinacional líder mundial em *outplacement*, e em desenvolvimento de talentos globais. Fundada na Florida em 1967, a LHH trabalha diretamente com outras empresas que têm, por motivos variados, de dispensar profissionais. Quando o profissional é dispensado, a empresa encaminha-o para a LHH, onde este é ajudado a encontrar um novo emprego/carreira, iniciar um negócio próprio ou ainda, reformar-se - conforme o momento de vida e desejo de cada candidato. No fundo, a LHH ajuda as pessoas - que atravessam um momento particularmente sensível da sua vida - a encontrarem um novo rumo profissional (LHH Portugal, 2021; Dra. Anabela Ventura, CEO LHH Portugal, 2021<sup>2</sup>).

Em 1988, a LHH foi adquirida pelo Grupo Adecco - a maior empresa de serviços de RH do mundo - o que impulsionou a sua expansão. Vinte e três anos depois, em 2011, a LHH une forças, através de uma fusão, com a DBM - sua principal concorrente no mercado internacional - formando a LHH/DBM, e deste modo iniciando a sua atividade em Portugal. A DBM, encontrava-se já no mercado português desde 1992, sendo pioneira na introdução de serviços de *outplacement* e desde então líder neste segmento (LHH, 2017; LHH Portugal, 2021).

Atualmente apenas conhecida como LHH Portugal, a empresa tem, nos últimos anos, acelerado a sua taxa de inovação: (i) criando os *Accountable Manager Programs*, para ajudar as empresas a serem mais responsáveis e a melhorar o desempenho dos seus líderes; (ii) redesenhando os seus Centros de Transição de Carreira, de forma a se adaptarem aos objetivos de carreira do indivíduo em processo de procura de emprego, e (iii) lançando uma nova abordagem de *outplacement* ativa, que usa uma troca de talento digital proprietária para conectar

---

<sup>2</sup> ver Anexo A - Entrevista a Dra. Anabela Ventura, CEO da LHH Portugal

talento e transição, com mais de 60% de oportunidades de emprego em milhares de empregadores em todo o mundo (LHH, 2017; LHH Portugal, 2021).

Segundo a CEO da LHH Portugal, Dra. Anabela Ventura (2021), a LHH Portugal tem uma cultura forte e cooperativa, bem como, clara e transparente (Dra. Anabela Ventura, CEO LHH Portugal, 2021). Uma das normas da LHH Portugal é, quando algo corre mal, dizer-se de imediato, para que se consiga arranjar solução. De acordo com a Dra. Anabela Ventura, a inteligência emocional é um contributo fundamental para que se estabeleça uma cultura forte na LHH Portugal, e, “quanto mais inteligência emocional tiver cada elemento, mais contribui para que se estabeleça um bom nível de inteligência emocional na organização” (Dra. Anabela Ventura, CEO LHH Portugal, 2021).

Na LHH Portugal, as competências interpessoais são muito valorizadas, sendo fundamental que as suas pessoas tenham a capacidade de se relacionar e, sobretudo, a facilidade de estabelecer um bom primeiro contacto. As pessoas com quem a LHH Portugal trabalha, estão a atravessar um momento delicado nas suas vidas, e é importante que o primeiro contacto seja acolhedor, inspire confiança, transmita esperança e que faça a pessoa sentir que vai ter uma solução para a sua situação. Para que isto aconteça, os profissionais da LHH Portugal precisam de ter inteligência emocional, nomeadamente, ser empáticos. Compreender o outro e o que ele está a sentir é muito importante para o bom desempenho do serviço (Dra. Anabela Ventura, CEO LHH Portugal, 2021).

Em Portugal, a LHH conta com 27 colaboradores, pertencentes a quatro gerações: *Baby Boomers*, Geração X, Geração Y/*Millenials* e Geração Z. Citando a Dra. Anabela Ventura (2021), a melhor forma de gerir as diferentes gerações numa organização é “tentando aproveitar o que cada geração tem para oferecer, tirar o melhor partido de cada uma” (Dra. Anabela Ventura, CEO LHH Portugal, 2021). Na LHH Portugal, “a questão geracional é, no fundo, gerida como qualquer outra, tendo sempre em conta os contextos e tentando tirar sempre o melhor partido das pessoas” (Dra. Anabela Ventura, CEO LHH Portugal, 2021).

A missão da LHH é fazer a diferença na vida das pessoas, contribuindo para o seu sucesso e acrescentando valor. Na LHH, visionam ajudar as empresas com quem trabalham a simplificarem o processo de transformação dos seus líderes e equipas, tornando-as mais produtivas e ágeis, fortalecendo a sua cultura e liderança. Desta forma, as empresas conseguem atrair mais facilmente talentos e atingir as suas metas de forma mais acelerada e correndo menos riscos. Posto isto, a LHH é uma empresa assente em cinco valores fundamentais (LHH Portugal, 2021):

- (i) Paixão - mudar o Mundo, um indivíduo e um cliente de cada vez;
- (ii) Empreendedorismo - regem-se pelo lema “um trabalho melhor, uma vida melhor”;
- (iii) Espírito de Equipa - trabalham como um só;
- (iv) Foco no Cliente - vivem pelo e para o sucesso dos seus clientes, querendo ser a sua escolha preferida;
- (v) Responsabilidade - são líderes do setor, tendo como objetivo fornecer oportunidades de trabalho mais significativas e mobilidade para mais pessoas.

## **2. Análise Geral dos Dados Primários do Estudo**

“A análise das informações compreende múltiplas operações, mas três delas constituem, em conjunto, uma espécie de passagem obrigatória: primeiro, a descrição e a preparação (agregada ou não) dos dados necessários para testar as hipóteses; depois, a análise das relações das variáveis; por fim, a comparação dos resultados observados com os resultados esperados a partir da hipótese”

(Quivy & Campenhoudt, 2005, p. 216)

Neste subcapítulo, procede-se à análise dos dados primários da presente investigação, resultantes do inquérito por questionário efetuado aos 27 colaboradores da Lee Lecht Harrison Portugal.

## **2.1. Dados de Caracterização**

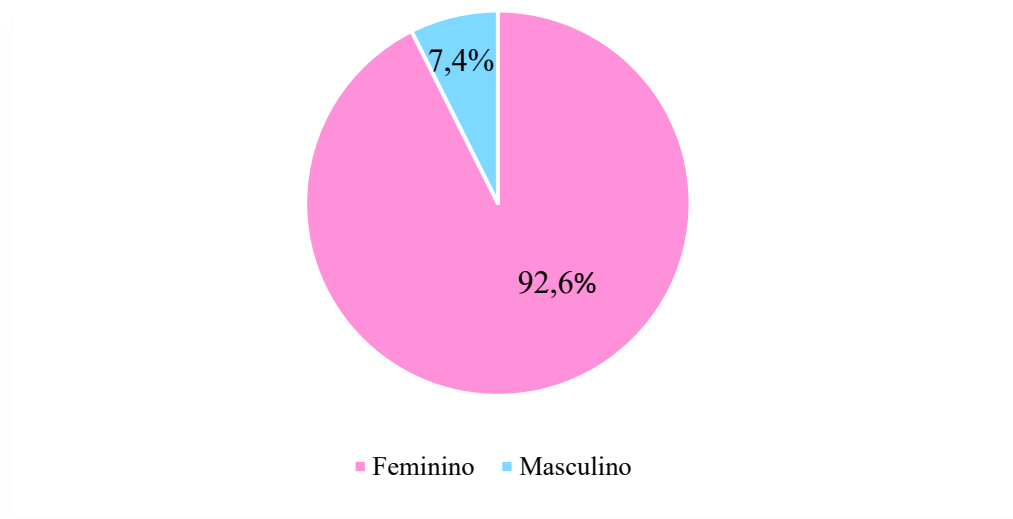
Na primeira secção do inquérito por questionário, foram recolhidos os dados de caracterização, através de quatro perguntas relativas ao género, faixa etária, habilitações literárias e antiguidade na empresa. Através desta secção, foi possível não só a identificação do perfil dos inquiridos, como também, a recolha de dados relativos às diferentes gerações existentes na Lee Lecht Harrison Portugal. A seguinte tabela ilustra a distribuição dos dados de caracterização recolhidos, através das respostas às perguntas da primeira secção, feitas aos colaboradores da Lee Lecht Harrison Portugal (**tabela 4**).

**Tabela 4.** Dados de Caracterização da População

|                     |                         | <b>Caracterização</b> | <b>Porcentagem</b> |
|---------------------|-------------------------|-----------------------|--------------------|
| <b>Gênero</b>       | Feminino                | 25                    | 92,6%              |
|                     | Masculino               | 2                     | 7,4%               |
|                     | Total                   | 27                    | 100%               |
| <b>Faixa Etária</b> | Geração Tradicionalista | 0                     | 0%                 |
|                     | Baby Boomers            | 8                     | 29,6%              |
|                     | Geração X               | 15                    | 55,6%              |
|                     | Geração Y/Millennials   | 2                     | 7,4%               |
|                     | Geração Z               | 2                     | 7,4%               |
|                     | Total                   | 27                    | 100%               |
| <b>Habilitações</b> | 1º Ciclo                | 0                     | 0%                 |
|                     | 2º Ciclo                | 0                     | 0%                 |
|                     | 3º Ciclo                | 0                     | 0%                 |
|                     | Ensino Secundário       | 2                     | 7,4%               |
|                     | Licenciatura            | 18                    | 66,7%              |
|                     | Mestrado                | 7                     | 25,9%              |
|                     | Doutoramento            | 0                     | 0%                 |
|                     | Total                   | 27                    | 100%               |
| <b>Antiguidade</b>  | < 1 ano                 | 2                     | 7,4%               |
|                     | De 1 a 3 anos           | 2                     | 7,4%               |
|                     | De 4 a 6 anos           | 2                     | 7,4%               |
|                     | De 7 a 10 anos          | 1                     | 3,7%               |
|                     | > 10 anos               | 20                    | 74,1%              |
|                     | Total                   | 27                    | 100%               |

Fonte: Elaboração própria

**Gráfico 1.** Distribuição por Género



Fonte: Elaboração própria

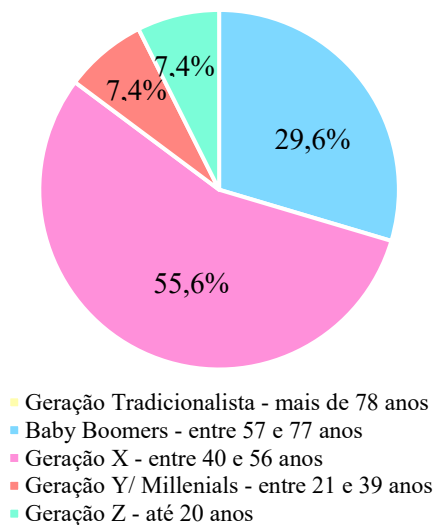
Em relação à distribuição da população por género, pode-se verificar através da análise do **gráfico 1**, que os inquiridos pertencem maioritariamente ao género feminino, contando com uma percentagem de 92,6%, e que a minoria dos inquiridos pertence ao género masculino contando com uma percentagem de 7,4%.

A distribuição da população por faixa etária, ilustrada no **gráfico 2**, assume um papel fundamental para a presente investigação, pois é através deste dado que é possível concretizar uma correlação com as gerações existentes na Lee Hecht Harrison. Posto isto, verificou-se que todas as faixas etárias estão representadas, à excepção da “Geração Tradicionalista - mais de 78 anos”, pois é uma geração que geralmente já não está presente nas organizações, devido a ultrapassar a idade da reforma em Portugal.

Assim sendo, ao analisar os dados, verifica-se que a “Geração X – entre os 40 e os 56 anos” apresenta a maior percentagem do gráfico, contando com 55,6%. Seguidamente, a geração que apresenta maior percentagem é a “Geração Baby Boomers - entre 57 e 77 anos”, contando com 29,6%. Relativamente às restantes gerações “Geração Y/Millennials – entre 21 e 39 anos” e

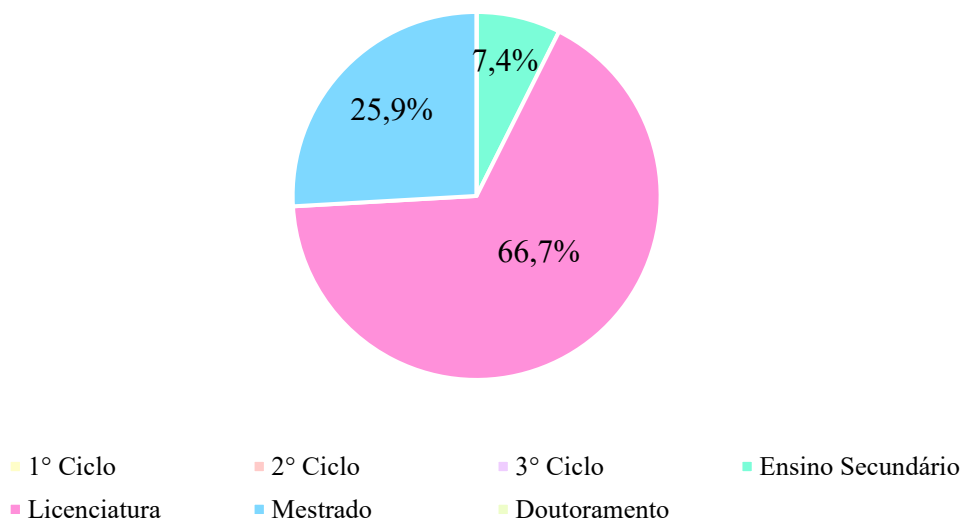
“Geração Z - até 20 anos”, ambas apresentam uma percentagem de 7,4%. Assim sendo, conclui-se que a Geração X é a geração de maior peso na Lee Hecht Harrison Portugal.

**Gráfico 2.** Distribuição por Faixa Etária



Fonte: Elaboração própria

**Gráfico 3.** Distribuição por Habilitações Literárias



Fonte: Elaboração própria

Através do **gráfico 3** pode verificar-se que, no que diz respeito ao dado de caracterização “Habilitações Literárias”, a maior parte da população possui uma licenciatura (66,7%), seguindo-se o grau de mestrado (25,9%) e, por último, concluiu o ensino secundário (7,4%). Posto isto, pode concluir-se que na Lee Lecht Harrison Portugal, não existem colaboradores doutorados, mas em contrapartida, todos os colaboradores têm, no mínimo, formação equivalente a ensino secundário, sendo que, a esmagadora maioria frequentou o ensino superior e concluiu pelo menos o grau de Licenciatura (92,6%).

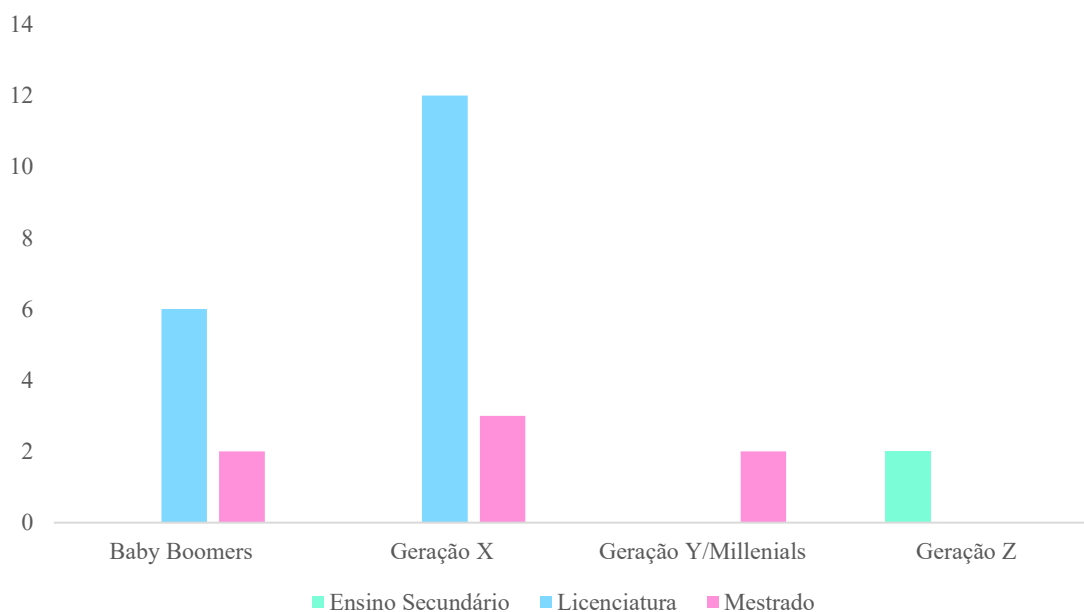
A **tabela 5** e o **gráfico 4** dizem respeito ao cruzamento entre os dados de caracterização “Faixa Etária” e “Habilitações Literárias”.

**Tabela 5.** Cruzamento entre dados de caracterização “Faixa Etária” e “Habilitações Literárias”

|                              | <b>Ensino Secundário</b> | <b>%</b> | <b>Licenciatura</b> | <b>%</b> | <b>Mestrado</b> | <b>%</b> | <b>Total</b> |
|------------------------------|--------------------------|----------|---------------------|----------|-----------------|----------|--------------|
| <b>Baby Boomers</b>          | 0                        | 0%       | 6                   | 75%      | 2               | 25%      | <b>8</b>     |
| <b>Geração X</b>             | 0                        | 0%       | 12                  | 80%      | 3               | 20%      | <b>15</b>    |
| <b>Geração Y/Millennials</b> | 0                        | 0%       | 0                   | 0%       | 2               | 100%     | <b>2</b>     |
| <b>Geração Z</b>             | 2                        | 100%     | 0                   | 0%       | 0               | 0%       | <b>2</b>     |
|                              |                          |          |                     |          |                 |          | <b>27</b>    |

Fonte: Elaboração própria

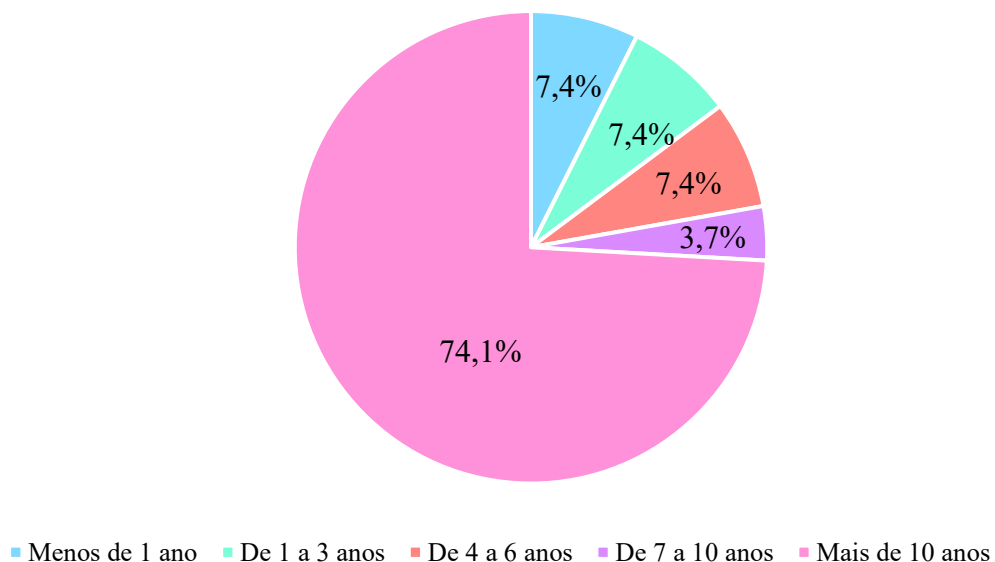
**Gráfico 4.** Cruzamento entre os dados de caracterização “Faixa Etária” e “Habilitações Literárias”



Fonte: Elaboração própria

Ao cruzar os dados de caracterização “Faixa Etária” e “Habilitações Literárias”, é possível chegar à conclusão que a maioria das gerações tem pelo menos licenciatura, sendo que, no caso dos Millennials, todos têm Mestrado. A Geração Z é a menos qualificada, o que já era esperado tendo em conta que a idade normal de conclusão de uma licenciatura é de 21 anos e o intervalo desta faixa etária vai precisamente até essa idade. Posto isto, 100% dos colaboradores pertencentes à Geração Z têm apenas o 12º de escolaridade, 100% dos colaboradores pertencentes à Geração Y/Millennials têm o grau de Mestrado, 80% dos colaboradores pertencentes à Geração X têm o grau de Licenciatura, enquanto que os outros 20% possuem o grau de Mestrado e, por fim, 75% dos colaboradores Baby Boomers têm o grau de Licenciatura e os restantes 25% têm o grau de Mestrado.

**Gráfico 5.** Distribuição por Antiguidade na Lee Lecht Harrison



Fonte: Elaboração própria

Ao analisar o **gráfico 5**, pode-se concluir que, no que diz respeito ao dado de caracterização “Antiguidade”, a maior parte dos colaboradores pertence à Lee Lecht Harrison há “mais de 10 anos” (74,1%). Registam-se valores significativamente mais baixos nos intervalos “de 4 a 6 anos”, “de 1 a 3 anos” e “mais de 1 ano” (7,4%), e por último, “de 7 a 10 anos” (3,7%).

A tabela que se segue (**Tabela 6**) concerne ao cruzamento entre a variável “Faixa Etária” e “Antiguidade”.

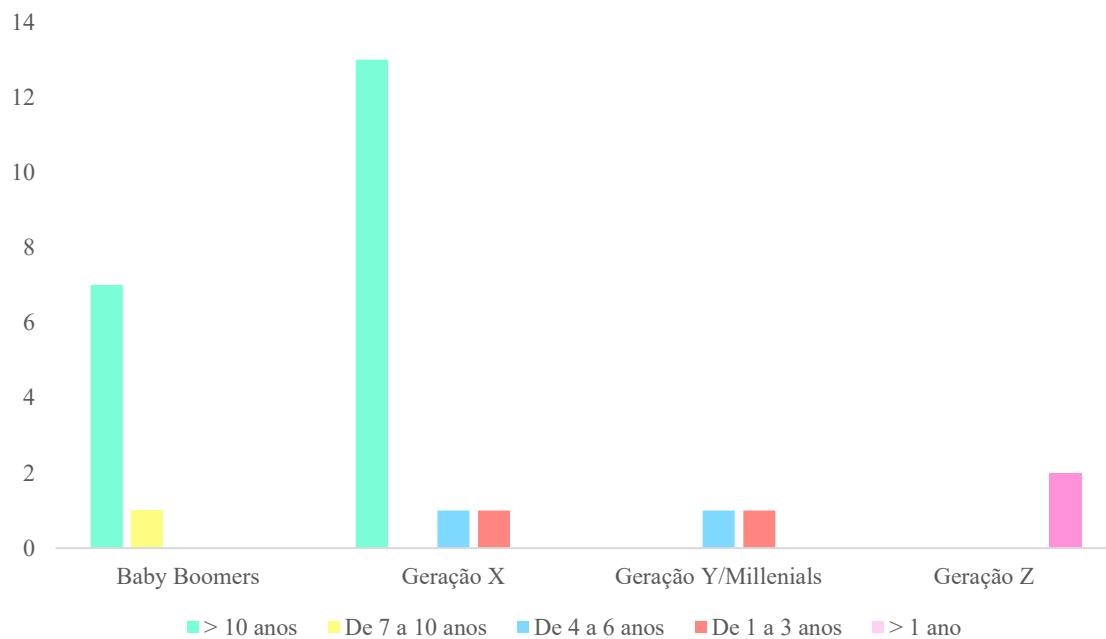
**Tabela 6.** Cruzamento entre dado de caracterização "Faixa Etária" e "Antiguidade"

|                                  | > 10<br>anos | %         | De 7<br>a 10<br>anos | %         | De 4<br>a 6<br>anos | %    | De 1 a<br>3 anos | %    | < 1<br>ano | %    | Tot<br>al |
|----------------------------------|--------------|-----------|----------------------|-----------|---------------------|------|------------------|------|------------|------|-----------|
| <b>Baby Boomers</b>              | 7            | 87,5<br>% | 1                    | 12,<br>5% | 0                   | 0%   | 0                | 0%   | 0          | 0%   | <b>8</b>  |
| <b>Geração X</b>                 | 13           | 86,7<br>% | 0                    | 0%        | 1                   | 6,7% | 1                | 6,7% | 0          | 0%   | <b>15</b> |
| <b>Geração<br/>Y/Millennials</b> | 0            | 0%        | 0                    | 0%        | 1                   | 50%  | 1                | 50%  | 0          | 0%   | <b>2</b>  |
| <b>Geração Z</b>                 | 0            | 0%        | 0                    | 0%        | 0                   | 0%   | 0                | 0%   | 2          | 100% | <b>2</b>  |
|                                  |              |           |                      |           |                     |      |                  |      |            |      | <b>27</b> |

Fonte: Elaboração própria

Através da observação do cruzamento dos dados dos dados de caracterização “Faixa Etária” e “Antiguidade” (**Gráfico 6**), é possível chegar à conclusão que, de modo geral, quão mais antiga a geração, mais anos de casa ela tem, sendo que, enquanto 100% dos colaboradores pertencentes à Geração Z têm menos de 1 ano de casa, 86,7% dos colaboradores pertencentes à Geração X e 87,5% dos colaboradores Baby Boomers têm mais de 10 anos de casa.

**Gráfico 6.** Cruzamento entre dado de caracterização "Faixa Etária" e "Antiguidade"



Fonte: Elaboração própria

## 2.2 Análise de Dados Apurados no Questionário

Após a análise descritiva das variáveis de caracterização da população constituída pelos colaboradores da Lee Lecht Harrison Portugal, segue-se a análise dos dados apurados pelas variáveis gerais do estudo. Esta análise, também descritiva, foca-se nas 16 perguntas da segunda secção do questionário, que, como já referido, se baseiam nos 16 itens do WLEIS, sendo que cada pergunta colocada nesta secção corresponde a 1, das 4 dimensões do estudo: (i) **Dimensão 1.** Self-Emotion Appraisals (SEA); (ii) **Dimensão 2.** Other's Emotion Appraisals (OEA); (iii) **Dimensão 3.** Use of Emotion (UOE) e (iv) **Dimensão 4.** Regulation of Emotion (ROE) (ver Tabela 3 nas páginas 81-84). Os inquiridos, uma vez questionados, tiveram de posicionar as suas respostas de acordo com a escala de Likert (1 - discordo totalmente, 2 - discordo, 3 - indiferente, 4 - concordo e 5 - concordo totalmente).

### 2.2.1- Dimensão 1. Self-Emotion Appraisals (SEA)

Tabela 7. Respostas Pergunta 1

**1. Habitualmente consigo compreender a razão de determinados sentimentos que tenho.**

|   | Nº de respostas | %   | Media |
|---|-----------------|-----|-------|
| 1 | 0               | 0%  | 4,44  |
| 2 | 0               | 0%  |       |
| 3 | 0               | 0%  |       |
| 4 | 15              | 56% |       |
| 5 | 12              | 44% |       |

Fonte: Elaboração própria

Através da **tabela 7** é possível verificar que os colaboradores da Lee Lecht Harrison Portugal apresentam um grande grau de concordância (tendo respondido “concordo” 56% e “concordo totalmente” 44%) relativamente à afirmação “Habitualmente consigo compreender a razão de determinados sentimentos que tenho.”.

Tabela 8. Respostas Pergunta 2

**2. Compreendo bem as minhas próprias emoções.**

|   | Nº de respostas | %   | Media |
|---|-----------------|-----|-------|
| 1 | 0               | 0%  | 4,48  |
| 2 | 0               | 0%  |       |
| 3 | 2               | 7%  |       |
| 4 | 10              | 37% |       |
| 5 | 15              | 56% |       |

Fonte: Elaboração própria

Relativamente à **tabela 8**, pode concluir-se novamente, que a maioria dos colaboradores apresenta um elevado nível de concordância com a afirmação apresentada (56% respondeu com “concordo totalmente” e 37% com “concordo”), sendo que, contrariamente ao que nos mostra a tabela da pergunta anterior, neste caso 7% (2 dos colaboradores) responderam de forma neutra

**Tabela 9.** Respostas Pergunta 3

**3. Entendo o que sinto.**

|          | <b>Nº de respostas</b> | <b>%</b> | <b>Media</b> |
|----------|------------------------|----------|--------------|
| <b>1</b> | 0                      | 0%       | <b>4,59</b>  |
| <b>2</b> | 0                      | 0%       |              |
| <b>3</b> | 1                      | 4%       |              |
| <b>4</b> | 9                      | 33%      |              |
| <b>5</b> | 17                     | 63%      |              |

Fonte: Elaboração própria

Observando a **tabela 9**, conclui-se que, à semelhança das duas perguntas anteriores, a grande maioria dos inquiridos concorda com a afirmação - 63% concordam totalmente e 33% concordam – e apenas 1 colaborador responde de forma neutra (4%).

**Tabela 10.** Respostas Pergunta 4

**4. Sei sempre se estou ou não feliz.**

|          | <b>Nº de respostas</b> | <b>%</b> | <b>Media</b> |
|----------|------------------------|----------|--------------|
| <b>1</b> | 0                      | 0%       | <b>4,59</b>  |
| <b>2</b> | 0                      | 0%       |              |
| <b>3</b> | 1                      | 4%       |              |
| <b>4</b> | 9                      | 33%      |              |
| <b>5</b> | 17                     | 63%      |              |

Fonte: Elaboração própria

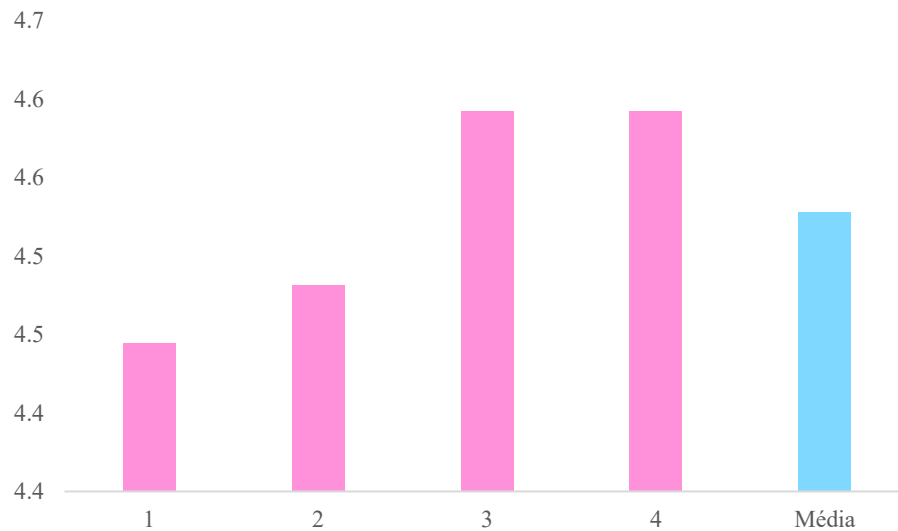
No que diz respeito à **tabela 10**, observa-se que tal como na pergunta anterior, 4% respondem de forma neutra à afirmação “Sei sempre se estou ou não feliz”, 33% concordam e 63% concordam totalmente, obtendo por isso o mesmo valor médio.

**Tabela 11.** Valores Médios Dimensão 1

| <b>Dimensão 1. <i>Self Emotion Appraisals</i></b> |                       |
|---|-----------------------|
| <b>Pergunta</b>                                   | <b>Valores Médios</b> |
| <b>1</b>  | 4,44                  |
| <b>2</b>  | 4,48                  |
| <b>3</b>  | 4,59                  |
| <b>4</b>  | 4,59                  |
| <b>Média</b>                                      | <b>4,53</b>           |

Fonte: Elaboração própria

**Gráfico 7.** Representação Gráfica Valores Médios Dimensão 1



Fonte: Elaboração própria

Agrupando as tabelas das respostas às 4 perguntas da **Dimensão 1**, obtem-se a **tabela 11** que, por sua vez, dá origem ao **gráfico 7**. Analisando estes dois instrumentos, pode concluir-se que, em média, os colaboradores da Lee Lecht Harrison Portugal, consideram ter bastante autoconsciência das suas emoções, sendo que o valor médio desta dimensão é de 4,53 – próximo do limite superior da escala (5).

## 2.2.2- Dimensão 2. Other's Emotion Appraisals (OEA)

Tabela 12. Respostas Pergunta 5

### 5. Reconheço sempre as emoções dos meus amigos pelo seu comportamento.

|   | Nº de respostas | %   | Media |
|---|-----------------|-----|-------|
| 1 | 0               | 0%  | 3,78  |
| 2 | 0               | 0%  |       |
| 3 | 6               | 22% |       |
| 4 | 21              | 78% |       |
| 5 | 0               | 0%  |       |

Fonte: Elaboração própria

Relativamente à afirmação “Reconheço sempre as emoções dos meus amigos pelo seu comportamento”, a maioria dos colaboradores respondeu que “concordava”, contando 78% das respostas, e os restantes 22% mostraram-se neutros. Nesta pergunta, nenhum dos colaboradores concordou totalmente, o que mostra que, apesar da grande maioria concordar que é consciente dos outros, não se mostra tão segura para concordar totalmente, contrariamente ao verificado nas questões anteriores relativas à sua auto-consciencia.

Tabela 13. Respostas Pergunta 6

### 6. Sou um bom observador das emoções dos outros.

|   | Nº de respostas | %   | Media |
|---|-----------------|-----|-------|
| 1 | 0               | 0%  | 4,04  |
| 2 | 1               | 4%  |       |
| 3 | 0               | 0%  |       |
| 4 | 23              | 85% |       |
| 5 | 3               | 11% |       |

Fonte: Elaboração própria

Tendo em conta a **tabela 13**, tal como na questão anterior, a grande maioria dos colaboradores respondeu que “concorda”, contando-se desta vez uma percentagem de 85%, 11% respondeu que “concorda totalmente”, no entanto, pela primeira vez, 1 colaborador (4%) mostrou-se não concordante. Este facto mostra, mais uma vez, que apesar da grande maioria concordar que é observador das emoções dos outros, não se mostra tão segura para concordar totalmente, existindo até um colaborador que “discorda” da afirmação, contrariando o verificado nas questões anteriores, relativas à sua auto-consciência.

**Tabela 14.** Respostas Pergunta 7

**7. Sou sensível às emoções dos outros.**

|          | <b>Nº de respostas</b> | <b>%</b> | <b>Media</b> |
|----------|------------------------|----------|--------------|
| <b>1</b> | 0                      | 0%       | <b>4,63</b>  |
| <b>2</b> | 0                      | 0%       |              |
| <b>3</b> | 0                      | 0%       |              |
| <b>4</b> | 10                     | 37%      |              |
| <b>5</b> | 17                     | 63%      |              |

Fonte: Elaboração própria

Observando a **tabela 14**, pode verificar-se que, como aconteceu nas perguntas relativas à 1ª Dimensão, a grande maioria (63%) respondeu “concordo totalmente”, e 37% responderam apenas “concordo”. Comparando estes valores com aqueles das outras respostas desta dimensão, pode-se inferir que, apesar da maioria não concordar absolutamente com reconhecer e observar as emoções dos outros (**tabela 12** e **tabela 13**), a maioria concorda totalmente com o facto de ser sensível às emoções dos outros. Isto mostra que, apesar de não haver total compreensão, existe atenção pelo outro e as suas emoções.

**Tabela 15.** Respostas Pergunta 8

| <b>8. Compreendo bem as emoções das pessoas à minha volta.</b> |                        |          |              |
|--|------------------------|----------|--------------|
|  | <b>Nº de respostas</b> | <b>%</b> | <b>Media</b> |
| <b>1</b>   | 0                      | 0%       | <b>4,04</b>  |
| <b>2</b>   | 0                      | 0%       |              |
| <b>3</b>   | 4                      | 15%      |              |
| <b>4</b>   | 18                     | 67%      |              |
| <b>5</b>   | 5                      | 19%      |              |

Fonte: Elaboração própria

Por último, ao analisar-se a **tabela 15**, pode concluir-se que, mais uma vez, a maioria responde “concordo”, contando com 67%, que 19% responde “concordo totalmente” e, por fim, que 15%, apenas 4 colaboradores, respondem de forma neutra, corroborando a menor segurança quanto à consciencia dos outros, evidenciada nas perguntas 5 e 6.

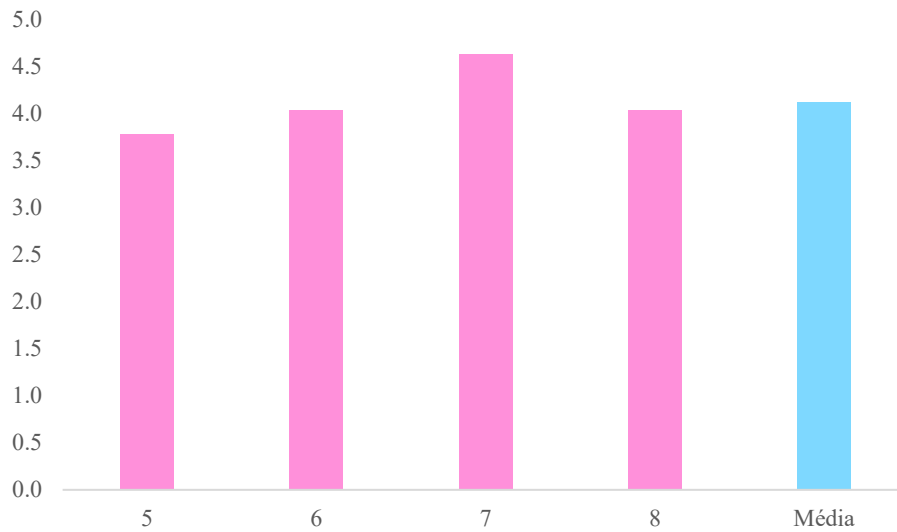
**Tabela 16.** Valores Médios Dimensão 2

| <b>Dimensão 2. <i>Others Emotions Appraisals</i></b> |                       |
|--|-----------------------|
| <b>Pergunta</b>                                      | <b>Valores Médios</b> |
| <b>5</b>   | 3,78                  |
| <b>6</b>   | 4,04                  |
| <b>7</b>   | 4,63                  |
| <b>8</b>   | 4,04                  |
| <b>Média</b>   | <b>4,12</b>           |

Fonte: Elaboração própria

Analisando as tabelas das respostas às 4, perguntas da **Dimensão 2**, produz-se a **tabela 16**, e subsequentemente o **gráfico 8**. Analisando a tabela e o gráfico mencionados, pode concluir-se que, em média, os colaboradores da Lee Lecht Harrison Portugal consideram ter consciencia das emoções dos outros, sendo que o valor médio desta dimensão é de 4,12 em 5, que revela um valor menos elevado que o da **Dimensão 1**, anteriormente analisada.

**Gráfico 8.** Representação Gráfica Valores Médios Dimensão 2



Fonte: Elaboração própria

### 2.2.3- Dimensão 3. Use of Emotion (UOE)

**Tabela 17.** Respostas Pergunta 9

**9. Estabeleço sempre metas para mim mesmo e tento o meu melhor para alcançá-las.**

|          | Nº de respostas | %   | Media       |
|----------|-----------------|-----|-------------|
| <b>1</b> | 0               | 0%  | <b>4,11</b> |
| <b>2</b> | 0               | 0%  |             |
| <b>3</b> | 5               | 19% |             |
| <b>4</b> | 14              | 52% |             |
| <b>5</b> | 8               | 30% |             |

Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito à afirmação “Estabeleço sempre metas para mim mesmo e tento o meu melhor para alcançá-las”, a grande maioria respondeu “concordo” (52%), seguidamente de “concordo totalmente” (30%) e, por último neutramente (19%).

**Tabela 18.** Respostas Pergunta 10

**10. Digo sempre a mim mesmo que sou uma pessoa competente.**

|          | Nº de respostas | %   | Media       |
|----------|-----------------|-----|-------------|
| <b>1</b> | 0               | 0%  | <b>3,85</b> |
| <b>2</b> | 1               | 4%  |             |
| <b>3</b> | 5               | 19% |             |
| <b>4</b> | 18              | 67% |             |
| <b>5</b> | 3               | 11% |             |

Fonte: Elaboração própria

Relativamente à **tabela 18**, pode observar-se que a maioria das pessoas - 67% - concorda, 19% responde de forma neutra, 11% concordam totalmente e 4% não concorda, com a afirmação “Digo sempre a mim mesmo que sou uma pessoa competente.

**Tabela 19.** Respostas Pergunta 11

**11. Sou uma pessoa auto-motivada.**

|          | Nº de respostas | %   | Media       |
|----------|-----------------|-----|-------------|
| <b>1</b> | 0               | 0%  | <b>4,26</b> |
| <b>2</b> | 0               | 0%  |             |
| <b>3</b> | 4               | 15% |             |
| <b>4</b> | 12              | 44% |             |
| <b>5</b> | 11              | 41% |             |

Fonte: Elaboração própria

À afirmação “sou uma pessoa auto-motivada”, a maioria dos colaboradores respondeu que concorda (44%), 41% dos colaboradores responderam que concordam totalmente e 15% respondeu de forma neutra.

**Tabela 20.** Respostas Pergunta 12

| <b>12. Dou sempre o meu melhor.</b> |                        |          |              |
|-------------------------------------|------------------------|----------|--------------|
|                                     | <b>Nº de respostas</b> | <b>%</b> | <b>Media</b> |
| <b>1</b>                            | 0                      | 0%       | <b>4,52</b>  |
| <b>2</b>                            | 0                      | 0%       |              |
| <b>3</b>                            | 1                      | 4%       |              |
| <b>4</b>                            | 11                     | 41%      |              |
| <b>5</b>                            | 15                     | 56%      |              |

Fonte: Elaboração própria

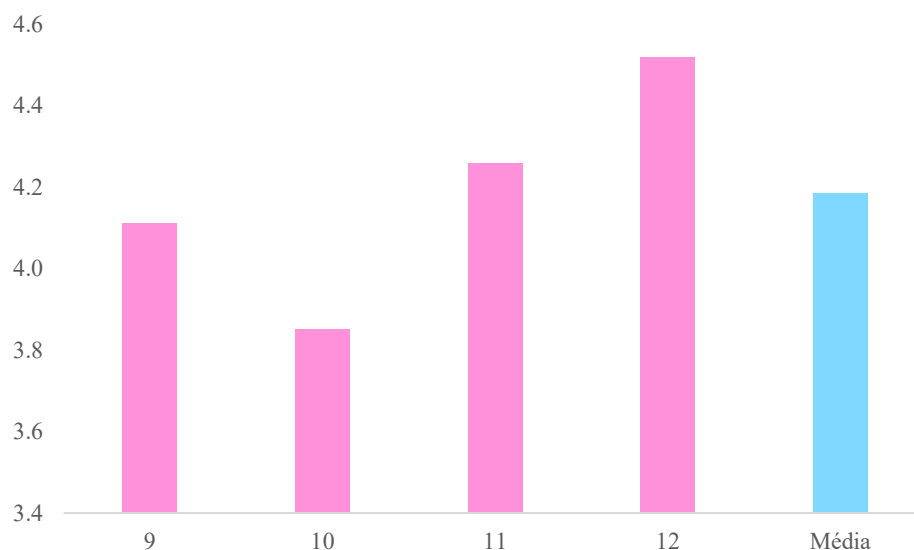
Olhando para a **tabela 20**, pode observar-se que a grande maioria concorda totalmente com a afirmação (56%), seguindo-se de 41% que apenas concordam e 4% (1 colaborador) responde de forma neutra.

**Tabela 21.** Valores Médios Dimensão 3

| <b>Dimensão 3. Use of Emotion</b> |                       |
|-----------------------------------|-----------------------|
| <b>Pergunta</b>                   | <b>Valores Médios</b> |
| <b>9</b>                          | 4,11                  |
| <b>10</b>                         | 3,85                  |
| <b>11</b>                         | 4,26                  |
| <b>12</b>                         | 4,52                  |
| <b>Média</b>                      | <b>4,19</b>           |

Fonte: Elaboração própria

**Gráfico 9.** Representação Gráfica Valores Médios Dimensão 3



Fonte: Elaboração própria

Analisando as tabelas das respostas às 4 perguntas da **Dimensão 3** e observando o **gráfico 9**, pode concluir-se que, em média, os colaboradores da Lee Lecht Harrison Portugal consideram saber usar as suas emoções, sendo que o valor médio desta dimensão é de 4,19 e o limite da escala é 5. É, no entanto, relevante mencionar que em relação à afirmação “Digo sempre a mim mesmo que sou uma pessoa competente”, os colaboradores da Lee Lecht Harrison Portugal revelam uma certa insegurança, obtendo o valor médio mais baixo entre as perguntas desta dimensão, posicionando-se assim consideravelmente abaixo da média desta dimensão.

#### 2.2.4- Dimensão 4. Regulation of Emotion (ROE)

Tabela 22. Respostas Pergunta 13

**13. Sou capaz de controlar o meu temperamento e lidar com as dificuldades de maneira racional.**

|          | Nº de respostas | %   | Media       |
|----------|-----------------|-----|-------------|
| <b>1</b> | 0               | 0%  | <b>4,00</b> |
| <b>2</b> | 0               | 0%  |             |
| <b>3</b> | 5               | 19% |             |
| <b>4</b> | 17              | 63% |             |
| <b>5</b> | 5               | 19% |             |

Fonte: Elaboração própria

Em relação à **tabela 22**, a grande maioria dos colaboradores concorda (63%), e os restantes ou concordam totalmente (19%) e ou têm uma opinião neutra (19%).

Tabela 23. Respostas Pergunta 14

**14. Sou perfeitamente capaz de controlar as minhas próprias emoções.**

|          | Nº de respostas | %   | Media       |
|----------|-----------------|-----|-------------|
| <b>1</b> | 0               | 0%  | <b>3,89</b> |
| <b>2</b> | 0               | 0%  |             |
| <b>3</b> | 4               | 15% |             |
| <b>4</b> | 22              | 81% |             |
| <b>5</b> | 1               | 4%  |             |

Fonte: Elaboração própria

Nesta pergunta, a grande maioria concorda, contando com 81% das respostas obidas, já 15% dos colaboradores respondem de forma neutra enquanto 1 colaboradora apenas (4%) concorda totalmente.

**Tabela 24.** Respostas Pergunta 15

**15. Consigo sempre acalmar-me rapidamente quando estou muito zangado.**

|          | Nº de respostas | %   | Media       |
|----------|-----------------|-----|-------------|
| <b>1</b> | 0               | 0%  | <b>3,78</b> |
| <b>2</b> | 2               | 7%  |             |
| <b>3</b> | 6               | 22% |             |
| <b>4</b> | 15              | 56% |             |
| <b>5</b> | 4               | 15% |             |

Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito à **tabela 24**, regista-se que 56% dos colaboradores, a grande maioria, concorda com a afirmação “Consigo sempre acalmar-me rapidamente quando estou muito zangado”, 22% responde de forma neutra, 15% respondem que concordam totalmente, e finalmente, 7% discordam.

**Tabela 25.** Respostas Pergunta 16

**16. Tenho um bom controle das minhas próprias emoções.**

|          | Nº de respostas | %   | Media       |
|----------|-----------------|-----|-------------|
| <b>1</b> | 0               | 0%  | <b>3,85</b> |
| <b>2</b> | 0               | 0%  |             |
| <b>3</b> | 6               | 22% |             |
| <b>4</b> | 19              | 70% |             |
| <b>5</b> | 2               | 7%  |             |

Fonte: Elaboração própria

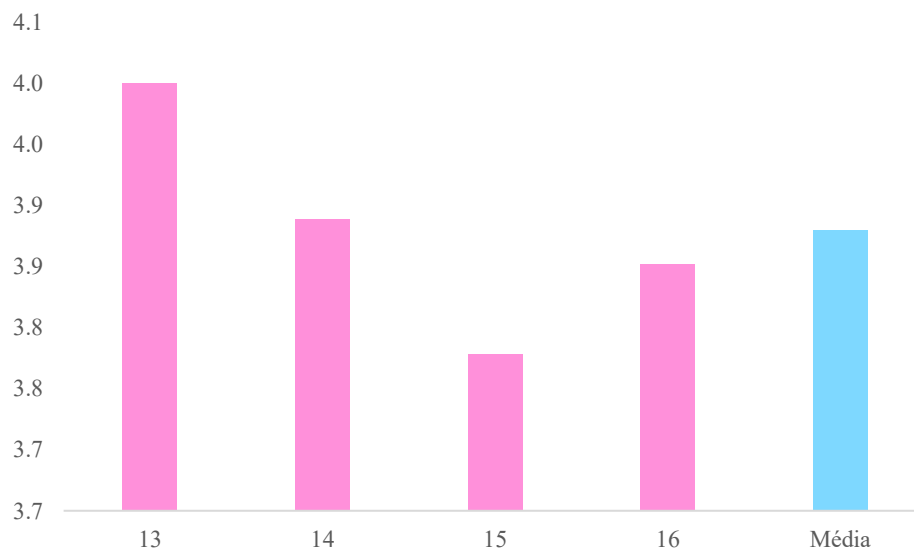
Em resposta à afirmação “Tenho um bom controle das minhas próprias emoções”, 70% dos colaboradores respondem que, concordam que têm, 22% responde de forma neutra e, 7% concorda totalmente.

**Tabela 26.** Valores Médios Dimensão 4

| <b>Dimensão 4. <i>Regulation of Emotion</i></b> |                       |
|---|-----------------------|
| <b>Pergunta</b>                                 | <b>Valores Médios</b> |
| <b>13</b>                                       | 4,00                  |
| <b>14</b>                                       | 3,89                  |
| <b>15</b>                                       | 3,78                  |
| <b>16</b>                                       | 3,85                  |
| <b>Média</b>                                    | <b>3,88</b>           |

Fonte: Elaboração própria

**Gráfico 10.** Representação Gráfica Valores Médios Dimensão 4



Fonte: Elaboração própria

Analisando as tabelas das respostas às 4 perguntas da **Dimensão 4**, dá-se origem à **tabela 26**, e ao **gráfico 10**, de onde se pode concluir que, em média, os colaboradores da Lee Lecht Harrison Portugal consideram ter uma boa regulação das suas emoções, com um valor médio para esta dimensão de 3,88 em 5. Comparando as dimensões, observamos que a **Dimensão 4** é aquela em que os colaboradores da Lee Lecht Harrison Portugal, obtém o seu pior resultado, sendo que por oposição, a **Dimensão 1** é aquela em que obtém o melhor.

### **3. Apuramento dos Resultados obtidos pelo Cruzamento entre os Dados de caracterização e os Dados Gerais do Estudo**

Após apresentar os dados de caracterização e os dados gerais do estudo, torna-se possível e pertinente o cruzamento de alguns destes, de modo a que se consiga compreender melhor os resultados apurados. Posto isto, considerou-se relevante proceder ao cruzamento de 3 dados de caracterização, referentes à faixa etária, à antiguidade e às habilitações literárias, com as 4 dimensões de IE, estudadas no estudo.

Os dados de caracterização “**Faixa Etária**” foram selecionados pois representam um papel crucial na investigação, sendo que é destes que se consegue fazer a análise das diferentes gerações, cruzando estes mesmos dados com aqueles que foram obtidos, referentes às dimensões do estudo. Por sua vez, optou-se também por cruzar os dados de caracterização “**Habilitações Literárias**”, sendo que estes representam uma influência significativa, não só nas características de cada geração, como também na forma como os colaboradores vivem a organização e as suas relações interpessoais na mesma. Finalmente, procedeu-se ainda ao cruzamento entre os dados de caracterização “**Antiguidade**” e as 4 dimensões do estudo, para que seja possível entender se as habilitações literárias podem influenciar o índice de IE dos inquiridos.

### 3.1- Apuramento dos resultados do cruzamento entre “Faixa Etária” e os dados gerais do estudo

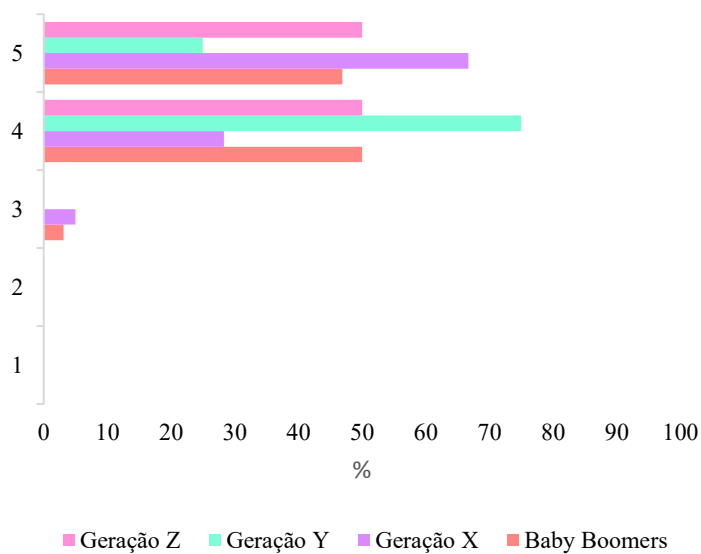
#### 3.1.1- Cruzamento entre “Faixa Etária” e Dimensão 1

Tabela 27. Cruzamento entre “Faixa Etária” e Dimensão 1

| Dimensão 1. <i>Self Emotion Appraisals</i> |   |   |   |    |    |
|--|---|---|---|----|----|
|  | 1 | 2 | 3 | 4  | 5  |
| <b>Baby Boomers</b>                        | 0 | 0 | 1 | 16 | 15 |
| <b>Geração X</b>                           | 0 | 0 | 3 | 17 | 40 |
| <b>Geração Y</b>                           | 0 | 0 | 0 | 6  | 2  |
| <b>Geração Z</b>                           | 0 | 0 | 0 | 4  | 4  |

Fonte: Elaboração Própria

Gráfico 11. Representação Gráfica do Cruzamento entre “Faixa Etária” e Dimensão 1 (%)



Fonte: Elaboração Própria

Relativamente ao cruzamento entre “Faixa Etária” e a Dimensão 1 - referente à autoconsciência – observa-se através do **gráfico 11** que os inquiridos pertencentes à Geração Z escolheram exclusivamente duas opções de resposta, “4 – concordo” e “5 – concordo totalmente”, em medidas iguais, obtendo-se uma distribuição de 50% em cada uma. Do mesmo modo, identifica-se que os inquiridos pertencentes à Geração Y, à semelhança dos inquiridos da Geração Z, responderam apenas com as mesmas duas opções de respostas, sendo que, apresentam diferença ao nível da distribuição, tendo 75% dos inquiridos concordo e apenas 25% concordo totalmente.

Ao observar o gráfico, consegue-se identificar que as gerações mais velhas, isto é, a Geração X e Baby Boomers, respondem de forma mais dividida, sendo que, no caso da Geração X, 5% responderam de forma neutra, 28,3% concordaram e 66,7% concordaram totalmente. Por outro lado, no caso dos Baby Boomers, 3,1% responderam de forma neutra, 50% concordaram e 48,9% concordaram totalmente.

Analisando este gráfico, e os dados das respostas das gerações, conclui-se, que todas as gerações demonstram ter um muito bom nível de autoconsciência, com a esmagadora maioria das respostas ocorrendo nas opções positivas da escala, sendo que as gerações mais velhas apresentam algumas respostas neutras, enquanto as gerações mais novas têm mais segurança em afirmá-lo.

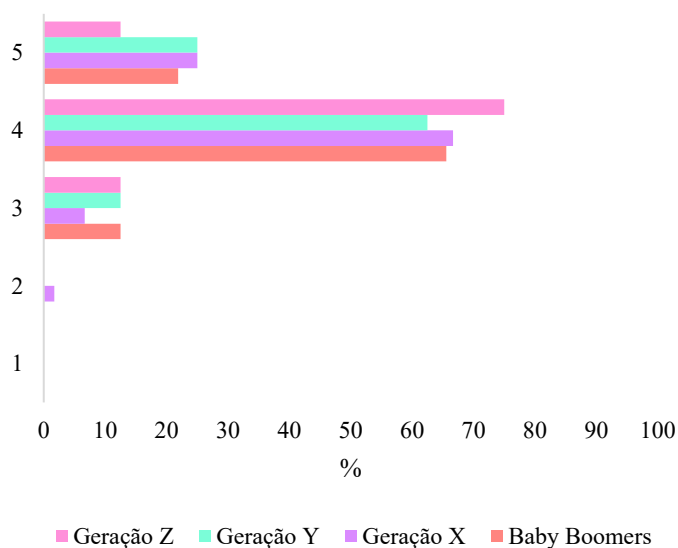
### 3.1.2- Cruzamento entre “Faixa Etária” e Dimensão 2

**Tabela 28.** Cruzamento entre “Faixa Etária” e Dimensão 2

| <b>Dimensão 2. <i>Others Emotions Appraisals</i></b> |          |          |          |          |          |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|
|  | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| <b>Baby Boomers</b>                                  | 0        | 0        | 4        | 21       | 7        |
| <b>Geração X</b>                                     | 0        | 1        | 4        | 40       | 15       |
| <b>Geração Y</b>                                     | 0        | 0        | 1        | 5        | 2        |
| <b>Geração Z</b>                                     | 0        | 0        | 1        | 6        | 1        |

Fonte: Elaboração Própria

**Gráfico 12.** Representação Gráfica do Cruzamento entre “Faixa Etária” e Dimensão 2 (%)



Fonte: Elaboração Própria

Em relação ao cruzamento entre “Faixa Etária” e a **Dimensão 2**, que se refere à consciência das emoções dos outros – observa-se através do **gráfico 12** que os inquiridos pertencentes à Geração Z distribuem-se entre a opção “3 – indiferente”, “4 – concordo” e a opção “5 – concordo totalmente”, nas proporções de 12,5%, 75% e 12,5%, respectivamente.

Quanto aos inquiridos pertencentes à Geração Y, responderam com as mesmas três opções de respostas que os inquiridos da geração Z, sendo que, as proporções por estes apresentada é de 12,5% para a opção neutra, 62,5% para a primeira opção de concordância tendo os restantes 25% concordado totalmente. Tal como as duas gerações anteriormente descritas, os Baby Boomers, apresentam as suas respostas exatamente nas mesmas opções, com uma distribuição de 12,5%, 65,6% e 21,9%, respetivamente.

Finalmente, a Geração X distingue-se nesta dimensão pois apesar de na sua grande maioria concordar (62,5%) e concordar totalmente (25%), e de apresentar o menor valor de respostas neutras (6,7%), é a única geração que revela, apesar de numa proporção baixa, (1,2%), discordar em relação à consciência das emoções dos outros.

Analisando este gráfico, e os dados das respostas das gerações, conclui-se, que todas as gerações demonstram ter um bom nível de consciência das emoções dos outros, com a grande maioria das respostas ocorrendo nas opções positivas da escala. Observa-se, no entanto, um certo nível de incerteza em todas as gerações, com um aumento das respostas na opção “3 – indiferente”, incerteza essa mais notória na Geração X, verificando-se inclusivamente uma resposta em sentido de discordância.

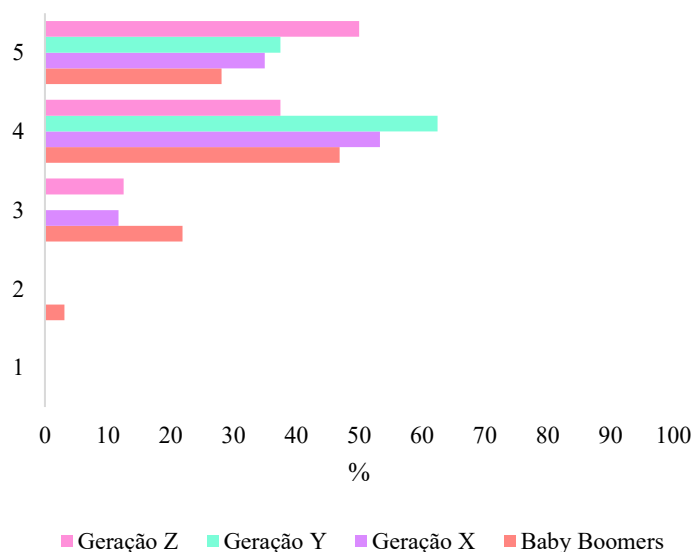
### 3.1.3- Cruzamento entre “Faixa Etária” e Dimensão 3

Tabela 29. Cruzamento entre “Faixa Etária” e Dimensão 3

| Dimensão 3. <i>Use of Emotion</i> |   |   |   |    |    |
|-----------------------------------|---|---|---|----|----|
|                                   | 1 | 2 | 3 | 4  | 5  |
| <b>Baby Boomers</b>               | 0 | 1 | 7 | 15 | 9  |
| <b>Geração X</b>                  | 0 | 0 | 7 | 32 | 21 |
| <b>Geração Y</b>                  | 0 | 0 | 0 | 5  | 3  |
| <b>Geração Z</b>                  | 0 | 0 | 1 | 3  | 4  |

Fonte: Elaboração Própria

Gráfico 13. Representação Gráfica do Cruzamento entre “Faixa Etária” e Dimensão 3 (%)



Fonte: Elaboração Própria

Relativamente ao cruzamento entre “Faixa Etária” e a Dimensão 3 - referente ao uso das emoções – observa-se através do gráfico 13 que os inquiridos pertencentes à Geração Z responderam maioritariamente de forma positiva, 50% concordando totalmente, 37,5% concordando, sendo que nesta geração obteve-se 12,5% de respostas indiferentes. Verifica-se que os inquiridos pertencentes à Geração Y, são os mais seguros nesta dimensão, tendo

respondido exclusivamente “5 – concordo totalmente” em 37,5% dos casos e “4 – concordo” nos restantes 62,5% não se observando qualquer resposta indiferente ou discordante em relação às afirmações referentes a esta dimensão.

Pode também identificar-se que a geração X, apresenta uma distribuição próxima da Geração Z, ao nível da indiferença, e da Geração Y ao nível da concordância, sendo a distribuição no caso da geração X, 35% das opções de resposta incidem sobre a opção “5 – concordo totalmente”, 53,3% sobre a opção “4 – concordo” e os restantes 11,7% sobre a opção “3 – indiferente”. Por outro lado, a geração dos Baby Boomers, apesar de na sua distribuição contar com 46,9% de respostas na opção “4 – concordo”, apresenta os resultados menos positivos, obtendo a menor percentagem de total concordância (28,1%), e de respostas neutras (21,9%), inclusivamente apresentando uma resposta discordante das afirmações (3,1%).

Analisando este gráfico, e os dados das respostas das gerações, conclui-se, que todas as gerações demonstram ter um bom nível de uso das emoções, com a maioria das respostas ocorrendo nas opções positivas da escala. No entanto, observa-se menor segurança nesta dimensão na geração dos Baby Boomers, apresentando o maior número de respostas neutras, e são a única geração que apresenta respostas negativas, enquanto as gerações mais novas apresentam uma maior concordância com as afirmações desta dimensão.

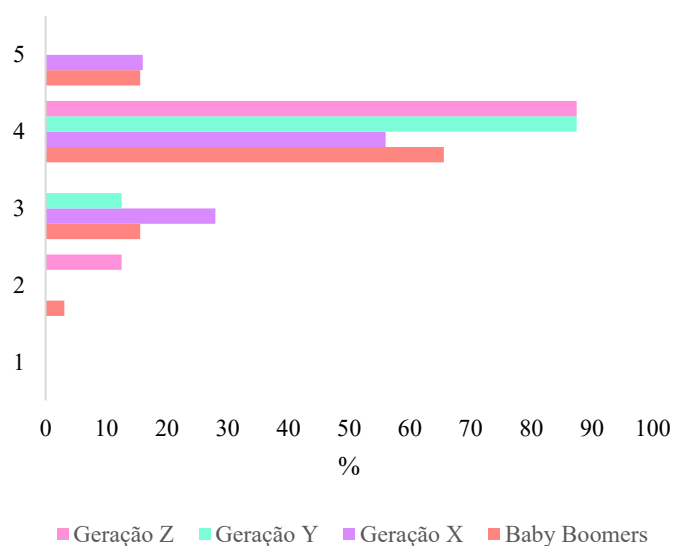
### 3.1.4- Cruzamento entre “Faixa Etária” e Dimensão 4

Tabela 30. Cruzamento entre “Faixa Etária” e Dimensão 4

| Dimensão 4. <i>Regulation of Emotion</i> |   |   |    |    |   |
|--|---|---|----|----|---|
|  | 1 | 2 | 3  | 4  | 5 |
| <b>Baby Boomers</b>                      | 0 | 1 | 5  | 21 | 5 |
| <b>Geração X</b>                         | 0 | 0 | 14 | 28 | 8 |
| <b>Geração Y</b>                         | 0 | 0 | 1  | 7  | 0 |
| <b>Geração Z</b>                         | 0 | 1 | 0  | 7  | 0 |

Fonte: Elaboração Própria

Gráfico 14. Representação Gráfica do Cruzamento entre “Faixa Etária” e Dimensão 4 (%)



Fonte: Elaboração Própria

Em relação ao cruzamento entre “Faixa Etária” e a **Dimensão 4**, que se refere à regulação das emoções – observa-se através do **gráfico 14** que os inquiridos pertencentes à Geração Z apenas selecionaram as opções, “4 – concordo” e “2 – não concordo”, com uma distribuição de 87,5%, e 12,5%, respectivamente, revelando que nesta dimensão se sentem menos seguros em relação às anteriores. Quanto aos inquiridos pertencentes à Geração Y, responderam

na sua grande maioria que concordam, selecionando a opção de resposta 4 em 87,5% das vezes, sendo que os restantes 12,5% responderam selecionando a opção “3 – indiferente”, revelando tal como observado na Geração Z, menor certeza em relação às afirmações do que nas dimensões anteriores.

Os inquiridos pertencentes à Geração Z, distribuem-se nesta dimensão entre as opções “5 – concordo totalmente”, “4 – concordo” e “3 – indiferente”, nas proporções de 16%, 56% e 28%, respetivamente. Finalmente, os Baby Boomers, apresentam a maior variedade de respostas, apresentando-as em todas as opções excepto na mais negativa. A sua distribuição é a seguinte 15%, 65,6%, 15,6% e 3,1% respetivamente.

Analisando este gráfico, e os dados das respostas das gerações, conclui-se, que todas as gerações demonstram ter um bom nível de consciência das emoções dos outros, com a grande maioria das respostas ocorrendo na opção “4 – concordo”. Observa-se, no entanto, uma maior incerteza um pouco por todas as gerações, com as gerações Z e Y a não apresentarem respostas na opção mais concordante, com a Geração Z inclusivamente a apresentar respostas no eixo negativo da escala. Nas gerações X e Baby Boomers, repara-se que a incerteza também é maior nesta dimensão que nas anteriores, com as respostas de ambas as gerações a estarem mais distribuídas pelas opções em vez de maioritariamente concentradas nas mais positivas, como ocorre por exemplo na **Dimensão 1**.

Após se realizar uma análise pormenorizada relativamente ao cruzamento entre “Faixa Etária” e as dimensões, recorreu-se ao cálculo dos coeficientes de correlação de Pearson (**tabela 31**), de forma a validar as correlações entre as diferentes dimensões e a “Faixa Etária”. Tais coeficientes variam entre -1 e 1, sendo a primeira correlação perfeita, negativa, e a segunda correlação perfeita, positiva (Bryman & Cramer, 2001).

**Tabela 31.** Coeficientes de Correlação de Pearson entre Faixa Etária e Dados Gerais do Estudo

| <b>Correlação entre Faixa Etária e Dados Gerais do Estudo</b> |                   |                               |                       |  |
|---|-------------------|-------------------------------|-----------------------|--|
| <b>Faixa Etária</b>   |                   | <b>Coeficiente de Pearson</b> | <b>Interpretação</b>  |  |
|   | <b>Dimensão 1</b> |                               |                       |  |
|   | Pergunta 1        | 0,285                         | Baixa, Positiva       |  |
|   | Pergunta 2        | -0,214                        | Baixa, Negativa       |  |
|   | Pergunta 3        | -0,096                        | Não tem correlação    |  |
|   | Pergunta 4        | 0,066                         | Não tem correlação    |  |
|   | <b>Dimensão 2</b> |                               |                       |  |
|   | Pergunta 5        | -0,170                        | Muito baixa, Negativa |  |
|   | Pergunta 6        | 0,083                         | Não tem correlação    |  |
|   | Pergunta 7        | -0,119                        | Muito baixa, Negativa |  |
|   | Pergunta 8        | 0,231                         | Baixa, Positiva       |  |
|   | <b>Dimensão 3</b> |                               |                       |  |
|   | Pergunta 9        | -0,148                        | Baixa, Negativa       |  |
|   | Pergunta 10       | -0,260                        | Baixa, Negativa       |  |
|   | Pergunta 11       | -0,034                        | Não tem correlação    |  |
|   | Pergunta 12       | -0,323                        | Moderada, Negativa    |  |
|   | <b>Dimensão 4</b> |                               |                       |  |
| Pergunta 13   | 0,000             | Não tem correlação            |                       |  |
| Pergunta 14   | -0,195            | Baixa, Negativa               |                       |  |
| Pergunta 15   | 0,200             | Baixa, Positiva               |                       |  |
| Pergunta 16   | 0,200             | Baixa, Positiva               |                       |  |

Fonte: Elaboração própria

### 3.2- Apuramento dos resultados do cruzamento entre “Habilitações Literárias” e os dados gerais do estudo

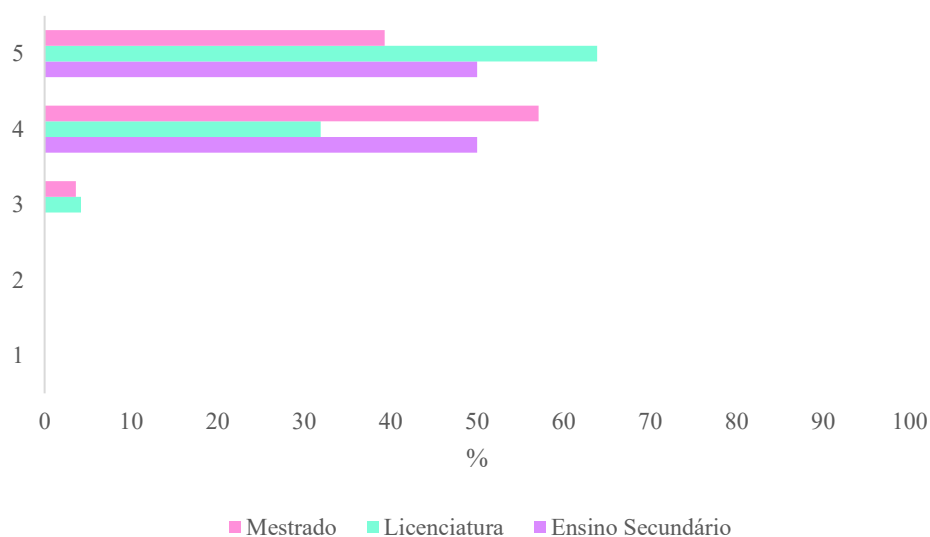
#### 3.2.1- Cruzamento entre “Habilitações Literárias” e Dimensão 1

Tabela 32. Cruzamento entre “Habilitações Literárias” e Dimensão 1

| Dimensão 1. <i>Self Emotion Appraisals</i> |   |   |   |    |    |
|--|---|---|---|----|----|
|  | 1 | 2 | 3 | 4  | 5  |
| Ensino Secundário                          | 0 | 0 | 0 | 4  | 4  |
| Licenciatura                               | 0 | 0 | 3 | 23 | 46 |
| Mestrado                                   | 0 | 0 | 1 | 16 | 11 |

Fonte: Elaboração Própria

Gráfico 15. Representação Gráfica do Cruzamento entre “Habilitações Literárias” e Dimensão 1



Fonte: Elaboração Própria

Relativamente ao cruzamento entre “Habilitações Literárias” e a Dimensão 1 - referente à autoconsciência – observa-se através do gráfico 15 que os inquiridos que apenas possuem o Ensino Secundário, escolheram exclusivamente duas opções de resposta, “4 –

concordo” e “5 – concordo totalmente”, em medidas iguais, obtendo-se uma distribuição de 50% em cada uma. Identifica-se também que os inquiridos que possuem o grau de Licenciatura concordam totalmente ou concordam, numa proporção de 63,9% para a primeira e 31,9% para a segunda, sendo que os restantes 4,2% respondem de forma neutra.

Continuando a observar o gráfico, consegue identificar-se que os inquiridos que possuem o grau de Mestrado, assim como aqueles que possuem o grau de Licenciatura, respondem utilizando as mesmas três opções, sendo que, no caso dos que possuem o grau de Mestrado, 39,3% concordam totalmente, 57,1% concordaram, e, 3,6% respondem de forma neutra.

Analisando este gráfico, conclui-se, que os inquiridos dos diferentes níveis de habilitações literárias, demonstram ter um muito bom nível de autoconsciência, com a esmagadora maioria das respostas ocorrendo nas opções positivas da escala, sendo que aqueles com maior grau de habilitações mostra maior segurança em relação às afirmações.

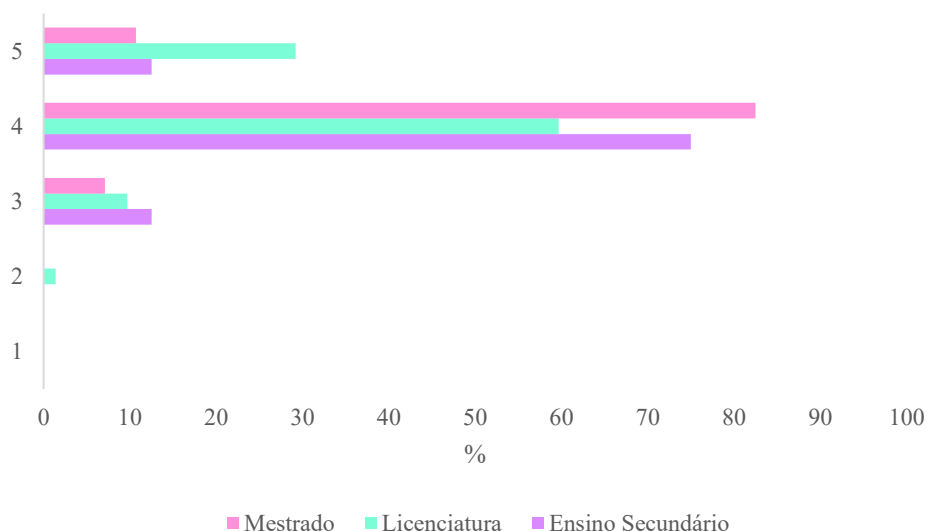
### 3.2.2- Cruzamento entre “Habilitações Literárias” e Dimensão 2

Tabela 33. Cruzamento entre “Habilitações Literárias” e Dimensão 2

| <b>Dimensão 2. <i>Others Emotions Appraisals</i></b> |          |          |          |          |          |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|
|  | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| <b>Ensino Secundário</b>                             | 0        | 0        | 1        | 6        | 1        |
| <b>Licenciatura</b>                                  | 0        | 1        | 7        | 43       | 21       |
| <b>Mestrado</b>                                      | 0        | 0        | 2        | 23       | 3        |

Fonte: Elaboração Própria

**Gráfico 16.** Representação Gráfica do Cruzamento entre “Habilitações Literárias” e Dimensão 2



Fonte: Elaboração Própria

Em relação ao cruzamento entre “**Habilitações Literárias**” e a **Dimensão 2**, que se refere à consciência das emoções dos outros – observa-se através do **gráfico 16** que os inquiridos que possuem apenas o ensino secundário distribuem-se entre a opção “3 – indiferente”, “4 – concordo” e a opção “5 – concordo totalmente”, nas proporções de 12,5%, 75% e 12,5%, respetivamente. Quanto aos inquiridos que possuem o Grau de Mestrado, responderam com as mesmas três opções de respostas, sendo que, as proporções por estes apresentada é de 7,1% para a opção neutra, 82,5% para a primeira opção de concordância tendo os restantes 10,7% concordando totalmente.

Finalmente, os inquiridos que possuem o grau de Licenciatura, distinguem-se nesta dimensão pois apesar de na sua grande maioria concordar - 59,7%, ou até mesmo concordar totalmente - 29,2%, ter uma distribuição de respostas neutras de entre os descritos anteriormente, ao nível de 9,7%, é o único grau de habilitações que revela, apesar de em proporção baixa, (1,4%), discordar em relação à consciência das emoções dos outros.

Analisando este gráfico, conclui-se, que os inquiridos de todos os graus de habilitações literárias demonstram ter um bom nível de consciência das emoções dos outros, com a grande

maioria das respostas ocorrendo nas opções positivas da escala. Observa-se, no entanto, incerteza em todas os graus, representado através de um aumento notório das respostas na opção “3 – indiferente”, mais acentuado naqueles que possuem o grau de Licenciatura, verificando-se inclusivamente uma resposta em sentido de discordância.

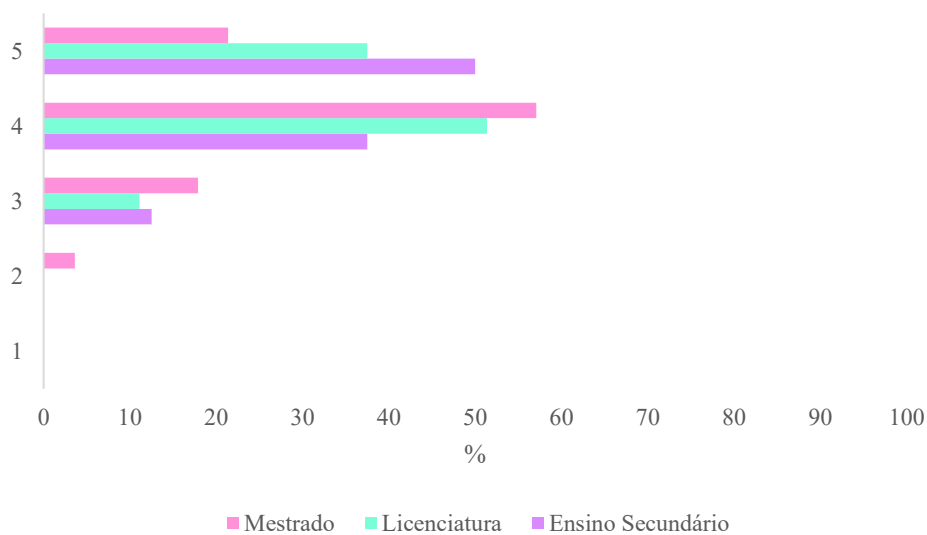
### 3.2.3- Cruzamento entre “Habilidades Literárias” e Dimensão 3

Tabela 34. Cruzamento entre “Habilidades Literárias” e Dimensão 3

| Dimensão 3. <i>Use of Emotion</i> |   |   |   |    |    |
|-----------------------------------|---|---|---|----|----|
|                                   | 1 | 2 | 3 | 4  | 5  |
| Ensino Secundário                 | 0 | 0 | 1 | 3  | 4  |
| Licenciatura                      | 0 | 0 | 8 | 37 | 27 |
| Mestrado                          | 0 | 1 | 5 | 16 | 6  |

Fonte: Elaboração Própria

Gráfico 17. Representação Gráfica do Cruzamento entre “Habilidades Literárias” e Dimensão 3



Fonte: Elaboração Própria

Relativamente ao cruzamento entre “Habilidades Literárias” e a Dimensão 3 - referente ao uso das emoções – observa-se através do gráfico 17 que os inquiridos pertencentes

que possuem apenas o ensino secundário, responderam maioritariamente de forma positiva, 50% concordando totalmente, 37,5% concordando, com os restantes 12,5% de respostas com sentido neutro. Verifica-se que os inquiridos que possuem uma Licenciatura, respondem de forma semelhante, concordando totalmente em 37,5% dos casos, simplesmente concordando com uma distribuição de 51,4%, com os restantes 11,1% respondendo de forma neutra não sendo assim observada qualquer resposta discordante por parte dos inquiridos licenciados, em relação às afirmações referentes a esta dimensão, ao contrário do que aconteceu em relação à dimensão anterior (**Dimensão 2**).

Pode também identificar-se que os inquiridos que apresentam o grau de Mestrado, são os mais inseguros em relação às afirmações desta dimensão, sendo que na sua distribuição, apenas 21,4% concordam totalmente (valor mais baixo, comparativamente), 57,1% concordam, 17,9% respondem de forma neutra, e finalmente, 3,6% discordam.

Analisando este gráfico, conclui-se, que os inquiridos de todos os graus de habilitações literárias demonstram ter um bom nível de uso das emoções, com a maioria das respostas a ocorrer nas opções positivas da escala, no entanto, observa-se menor segurança nesta dimensão naqueles que possuem o grau de Mestrado, apresentando o maior número de respostas neutras, e sendo os únicos com respostas no eixo negativo (discordante).

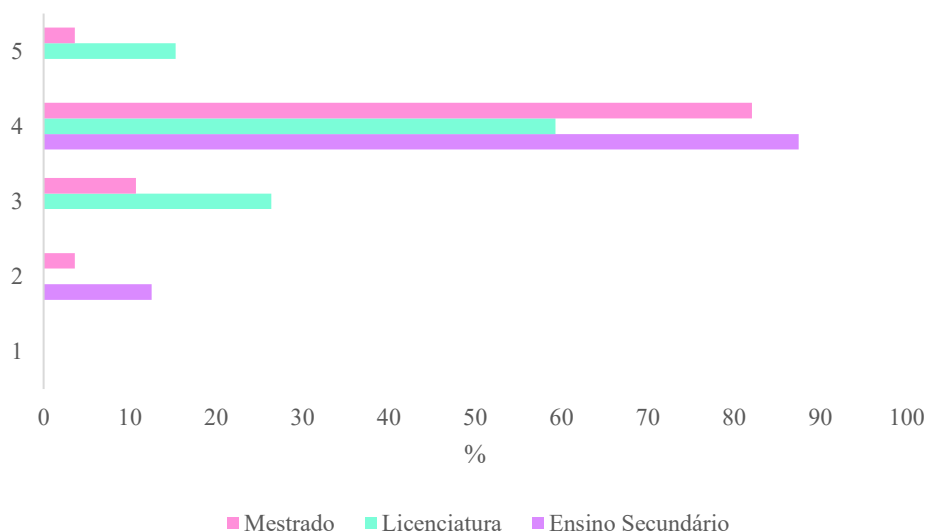
### 3.2.4- Cruzamento entre “Habilitações Literárias” e Dimensão 4

**Tabela 35.** Cruzamento entre “Habilitações Literárias” e Dimensão 4

| <b>Dimensão 4. Regulation of Emotion</b> |          |          |          |          |          |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|
|  | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| <b>Ensino Secundário</b>                 | 0        | 1        | 0        | 7        | 0        |
| <b>Licenciatura</b>                      | 0        | 0        | 19       | 42       | 11       |
| <b>Mestrado</b>                          | 0        | 1        | 3        | 23       | 1        |

Fonte: Elaboração Própria

**Gráfico 18.** Representação Gráfica do Cruzamento entre “Habilitações Literárias” e Dimensão 4



Fonte: Elaboração Própria

Em relação ao cruzamento entre “**Habilitações Literárias**” e a **Dimensão 4**, que se refere à regulação das emoções – observa-se através do **gráfico 18** que os inquiridos que apenas possuem habilitações ao nível do ensino secundário, apenas selecionaram as opções, “4 – concordo” e “2 – não concordo”, com uma distribuição de 87,5%, e 12,5%, respetivamente, apresentando pela primeira vez, respostas no sentido discordante. Quanto aos inquiridos licenciados, responderam na sua grande maioria que concordam, selecionando a opção de resposta 4 em 59,3% das vezes, no entanto são mais comuns as respostas na opção neutra (26,4% do que na opção de concordância total (15,3%), e como tal, à semelhança dos inquiridos com menos habilitações, revelam menos segurança nesta dimensão.

Finalmente, os inquiridos que possuem o grau de Mestrado, distribuem-se nesta dimensão na maior variedade de opções, entre “5 – concordo totalmente”, “4 – concordo”, “3 – indiferente” e ”2 – não concordo”, nas porporções de 3,6%, 82,1%, 10,7% e 3,6%, respetivamente.

Basta olhar para o **gráfico 18**, para se compreender que de modo semelhante ao que acontece na **Dimensão 3**, ao longo dos vários graus de habilitações literárias, é revelada uma

maior incerteza em relação às afirmações desta dimensão, com a maior frequência de respostas neutras e até na opção “2 – discordo”, no entanto, todos os graus mostram ter um bom nível de consciência das emoções dos outros, com a grande maioria das respostas nesta dimensão a ocorrer na opção “4 – concordo”.

**Tabela 36.** Coeficiente de Correlação de Pearson entre Habilidades Literárias e Dados Gerais do Estudo

| <b>Correlação entre Habilidades Literárias e Dados Gerais do Estudo</b> |                   |                               |                       |  |
|---|-------------------|-------------------------------|-----------------------|--|
| <b>Habilidades Literárias</b>   |                   | <b>Coeficiente de Pearson</b> | <b>Interpretação</b>  |  |
|   | <b>Dimensão 1</b> |                               |                       |  |
|   | Pergunta 1        | -0,167                        | Muito baixa, Negativa |  |
|   | Pergunta 2        | -0,366                        | Moderada, Negativa    |  |
|   | Pergunta 3        | -0,237                        | Baixa, Negativa       |  |
|   | Pergunta 4        | 0,246                         | Baixa, Positiva       |  |
|   | <b>Dimensão 2</b> |                               |                       |  |
|   | Pergunta 5        | -0,145                        | Muito baixa, Negativa |  |
|   | Pergunta 6        | -0,250                        | Baixa, Negativa       |  |
|   | Pergunta 7        | -0,161                        | Muito baixa, Negativa |  |
|   | Pergunta 8        | 0,096                         | Muito baixa, Positiva |  |
|   | <b>Dimensão 3</b> |                               |                       |  |
|   | Pergunta 9        | -0,055                        | Não tem correlação    |  |
|   | Pergunta 10       | -0,444                        | Forte, Negativa       |  |
|   | Pergunta 11       | 0,068                         | Não tem correlação    |  |
|   | Pergunta 12       | -0,428                        | Forte, Negativa       |  |
|   | <b>Dimensão 4</b> |                               |                       |  |
| Pergunta 13   | 0,111             | Muito baixa, Positiva         |                       |  |
| Pergunta 14   | -0,072            | Não tem correlação            |                       |  |
| Pergunta 15   | 0,096             | Não tem correlação            |                       |  |
| Pergunta 16   | 0,096             | Não tem correlação            |                       |  |

Fonte: Elaboração própria

Após a realização de uma análise pormenorizada ao cruzamento entre “Habilitações Literárias” e Dados Gerais do estudo, procedeu-se à elaboração da **tabela 36**, onde são validados os coeficientes de correlação de Pearson.

### 3.3- Apuramento dos resultados do cruzamento entre “Antiguidade” e os dados gerais do estudo

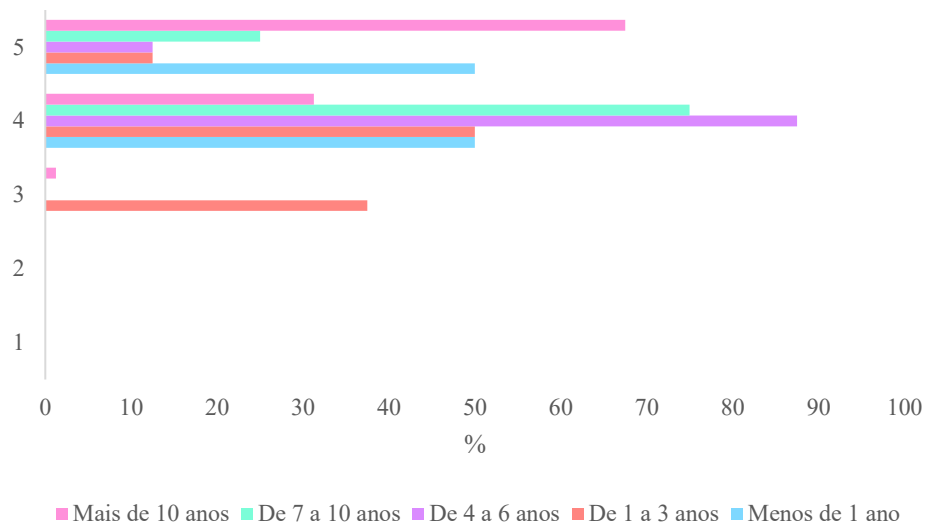
#### 3.3.1- Cruzamento entre “Antiguidade” e Dimensão 1

**Tabela 37.** Cruzamento entre “Antiguidade e Dimensão 1

| <b>Dimensão 1. <i>Self Emotion Appraisals</i></b> |          |          |          |          |          |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|
|   | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| <b>Menos de 1 ano</b>                             | 0        | 0        | 0        | 4        | 4        |
| <b>De 1 a 3 anos</b>                              | 0        | 0        | 3        | 4        | 1        |
| <b>De 4 a 6 anos</b>                              | 0        | 0        | 0        | 7        | 1        |
| <b>De 7 a 10 anos</b>                             | 0        | 0        | 0        | 3        | 1        |
| <b>Mais de 10 anos</b>                            | 0        | 0        | 1        | 25       | 54       |

Fonte: Elaboração Própria

**Gráfico 19.** Representação Gráfica do Cruzamento entre “Antiguidade” e Dimensão 1



Fonte: Elaboração própria

Relativamente ao cruzamento entre “**Antiguidade**” e a **Dimensão 1** - referente à autoconsciência – observa-se através do **gráfico 19** que os colaboradores que estão na empresa há mais de 10 anos responderam maioritariamente que concordam totalmente ou que concordam, numa distribuição de 67,5% e 31,25% respetivamente, sendo que os restantes 1,25% responderam de forma neutra. Os inquiridos que estão na empresa de 7 a 10 anos, responderam apenas com duas opções de resposta, “5 – concordo totalmente” e “4 – concordo” sendo que, apresentam diferença ao nível da distribuição, tendo 75% dos inquiridos concordado e 25% concordado totalmente. De modo semelhante os inquiridos que estão na empresa entre 4 a 6 anos, responderam com as mesmas duas opções de resposta, sendo que se obteve uma distribuição de 87,5% na opção 4, e 12,5% na opção 5.

No caso dos inquiridos que estão na empresa de 1 a 3 anos, observa-se que apesar da maioria selecionar a opção “4 – concordo” (50%), verifica-se uma grande percentagem de respostas na opção neutra, (37,5%) sendo que os restantes 12,5% concordaram totalmente.

Finalmente, os inquiridos que estão na empresa há menos de 1 ano responderam de forma similar aos que apresentam antiguidade de 4 a 6 anos e 7 a 10 anos, sendo que 50% concordaram e os outros 50% concordaram totalmente.

Analisando este gráfico, e os dados das respostas, conclui-se, que os colaboradores em todos os níveis de antiguidade demonstram bom nível de autoconsciência, com a esmagadora maioria das respostas ocorrendo nas opções positivas da escala. Observa-se, no entanto, que os colaboradores com antiguidade de 1 a 3 anos, ao apresentarem um número significativo de respostas neutras, são aqueles que têm menor segurança em relação às afirmações desta dimensão.

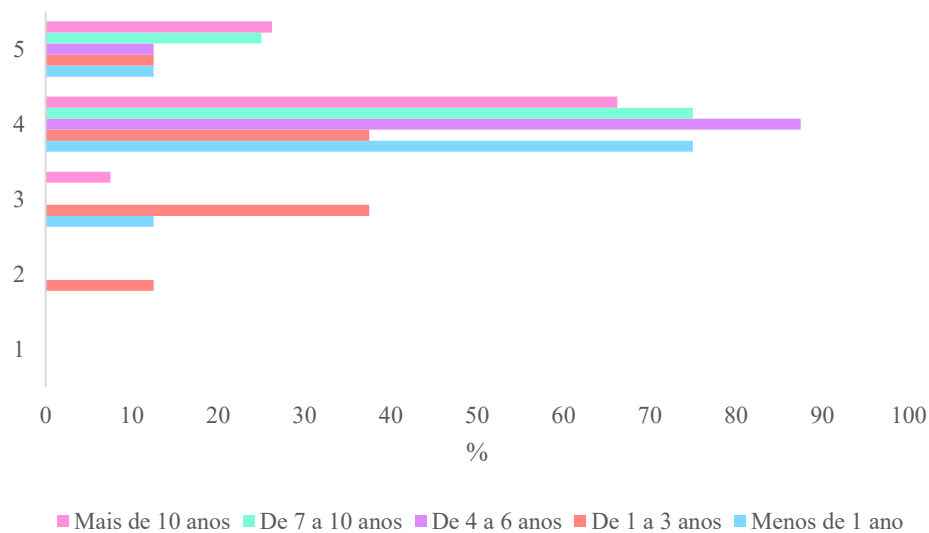
### 3.3.2- Cruzamento entre “Antiguidade” e Dimensão 2

**Tabela 38.** Cruzamento entre “Antiguidade” e Dimensão 2

| <b>Dimensão 2. <i>Others Emotions Appraisals</i></b> |          |          |          |          |          |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|
|  | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| <b>Menos de 1 ano</b>                                | 0        | 0        | 1        | 6        | 1        |
| <b>De 1 a 3 anos</b>                                 | 0        | 1        | 3        | 3        | 1        |
| <b>De 4 a 6 anos</b>                                 | 0        | 0        | 0        | 7        | 1        |
| <b>De 7 a 10 anos</b>                                | 0        | 0        | 0        | 3        | 1        |
| <b>Mais de 10 anos</b>                               | 0        | 0        | 6        | 53       | 21       |

Fonte: Elaboração Própria

**Gráfico 20.** Representação Gráfica do Cruzamento entre “Antiguidade” e Dimensão 2



Fonte: Elaboração Própria

Relativamente ao cruzamento entre “**Antiguidade**” e a **Dimensão 2** – que se refere à consciência das emoções dos outros – observa-se através do **gráfico 20** que os inquiridos que estão na empresa há mais de 10 anos, responderam maioritariamente de forma positiva, 66,25% concordando, 26,25% concordando totalmente, sendo que neste nível de antiguidade, 7,5% responderam de forma indiferente. Verifica-se que os inquiridos pertencentes ao nível de antiguidade de 7 a 10 anos, juntamente com o nível de 4 a 6 anos são os mais seguros nesta dimensão, tendo respondido exclusivamente “4 – concordo” e “5 – concordo totalmente”, com uma distribuição de 75% e 25% no caso dos primeiros, e 87,5% e 12,5% no caso dos segundos.

Pode também identificar-se que o nível de antiguidade de 1 a 3 anos, tal como na dimensão anterior, é aquele que apresenta uma menor segurança, apresentando um grande número de respostas neutras, (37%), inclusivamente apresentando respostas discordantes, nomeadamente na opção “2 - não concordo”, em 12,5% dos casos, sendo as restantes respostas nas opções concordantes, com uma distribuição de 37,5% na opção 4 e 12,5% na opção 5. A distribuição no caso do nível de antiguidade menos de 1 ano, é semelhante à do nível de antiguidade mais de 10 anos, tendo as mesmas opções de resposta sido seleccionadas, com uma

distribuição de 12,5% na opção “5 - concordo totalmente”, 75% na opção “4 – concordo” e 12,5% na opção “3 – neutro”.

Analisando este gráfico, e os dados das respostas, conclui-se, que todas os níveis de antiguidade demonstram ter um bom nível de consciencia das emoções dos outros, com a maioria das respostas ocorrendo nas opções positivas da escala, no entanto observa-se menor segurança nesta dimensão, tal como na anterior, no nível de antiguidade de 1 a 3 anos, apresentando o maior número de respostas neutras, e sendo o único nível de antiguidade que apresenta respostas negativas, enquanto que os outros colaboradores apresentam uma maior concordância com as afirmações desta dimensão.

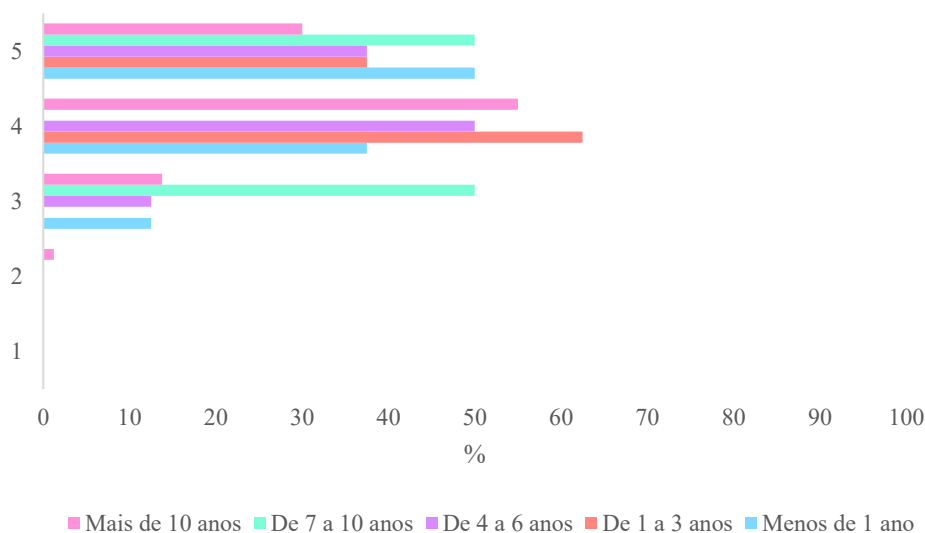
### 3.3.3- Cruzamento entre “Antiguidade” e Dimensão 3

**Tabela 39.** Cruzamento entre “Antiguidade” e Dimensão 3

| <b>Dimensão 3. <i>Use of Emotion</i></b> |          |          |          |          |          |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|
|  | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| <b>Menos de 1 ano</b>                    | 0        | 0        | 1        | 3        | 4        |
| <b>De 1 a 3 anos</b>                     | 0        | 0        | 0        | 5        | 3        |
| <b>De 4 a 6 anos</b>                     | 0        | 0        | 1        | 4        | 3        |
| <b>De 7 a 10 anos</b>                    | 0        | 0        | 2        | 0        | 2        |
| <b>Mais de 10 anos</b>                   | 0        | 1        | 11       | 44       | 24       |

Fonte: Elaboração Própria

**Gráfico 21.** Representação Gráfica do Cruzamento entre “Antiguidade” e Dimensão 3



Fonte: Elaboração Própria

Relativamente ao cruzamento entre “**Antiguidade**” e a **Dimensão 3** - referente ao uso das emoções – observa-se através do **gráfico 21** que os inquiridos pertencentes ao nível de antiguidade mais de 10 anos, apesar de na sua maioria concordarem com as afirmações, (30% concordam totalmente e 55% concordam) responderam nesta dimensão com menor certeza, apresentando 13,75% de respostas neutras e inclusivamente uma resposta discordante, (1,25%) na opção “2 - discordo”. Verifica-se que os inquiridos que estão na empresa de 7 a 10 anos, respondem de forma dividida, em que 50% concorda totalmente, e os outros 50% respondem de forma indiferente, já em oposição ao que se verificou nas duas dimensões anteriores, o nível de antiguidade de 1 a 3 anos, é aquele que mais segurança apresenta, com respostas apenas nas opções “4 - concordo”, em 62,5% dos casos, e “5 – concordo totalmente” nos restantes 37,5%.

Finalmente, os níveis de antiguidade de 4 a 6 anos, e, menos de 1 ano, apresentam distribuições semelhantes, ambos obtendo respostas na opção neutra em 12,5% dos casos, sendo que no nível de antiguidade de 4 a 6 anos, 37,5% das respostas incidem na opção “5 – concordo totalmente”, e 50% na opção “4 – concordo”, enquanto que no nível de antiguidade menos de

1 ano, estas percentagens invertem-se, 50% concordam totalmente, e 37,5% simplesmente concordam.

Analisando este gráfico, conclui-se, que os inquiridos de todos os níveis de antiguidade demonstram ter um bom nível de uso das emoções, com a maioria das respostas a ocorrer nas opções positivas da escala. No entanto, observa-se menor segurança nesta dimensão no nível de antiguidade com mais de 10 anos, apresentando o menor número de respostas na opção de total concordância, e sendo o único nível que apresenta uma resposta no eixo negativo (discordante).

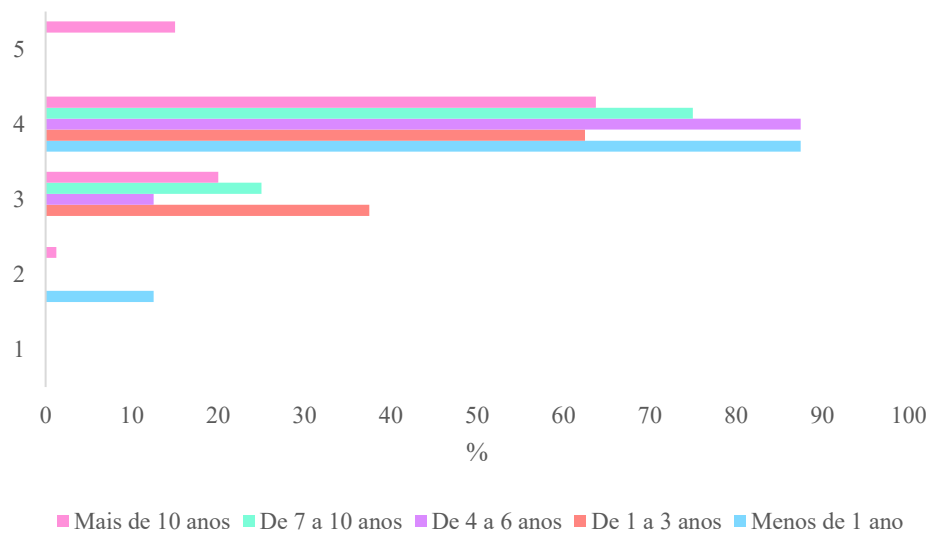
### 3.3.4- Cruzamento entre “Antiguidade” e Dimensão 4

**Tabela 40.** Cruzamento entre “Antiguidade” e Dimensão 4

| <b>Dimensão 4. <i>Regulation of Emotion</i></b> |          |          |          |          |          |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|
|   | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| <b>Menos de 1 ano</b>                           | 0        | 1        | 0        | 7        | 0        |
| <b>De 1 a 3 anos</b>                            | 0        | 0        | 3        | 5        | 0        |
| <b>De 4 a 6 anos</b>                            | 0        | 0        | 1        | 7        | 0        |
| <b>De 7 a 10 anos</b>                           | 0        | 0        | 1        | 3        | 0        |
| <b>Mais de 10 anos</b>                          | 0        | 1        | 16       | 51       | 12       |

Fonte: Elaboração Própria

**Gráfico 22.** Representação Gráfica do Cruzamento entre “Antiguidade” e Dimensão 4



Fonte: Elaboração Própria

Em relação ao cruzamento entre “**Antiguidade**” e a **Dimensão 4**, que se refere à regulação das emoções – observa-se através do **gráfico 22** que os inquiridos do nível de antiguidade com mais de 10 anos, apresentam as suas respostas distribuídas ao longo de 4 opções de resposta, sendo que 1,25% discorda, 20% é indiferente, a maioria, 63,75% concorda e por fim, 15% concorda totalmente. Este nível de antiguidade, apesar de apresentar uma resposta no eixo negativo, é o único que apresenta respostas na opção “5 - concordo totalmente”, tendo por isso uma distribuição curiosa. Quanto aos inquiridos que estão na empresa entre 7 a 10 anos, responderam na sua grande maioria que concordam, selecionando a opção de resposta 4 em 75% das vezes, sendo que os restantes 25% responderam de forma neutra, uma distribuição semelhante é observada no nível de antiguidade de 4 a 6 anos, com 87,5% das respostas a incidirem na opção “4 – concordo” e as restantes 12,5% na opção neutra. Do mesmo modo, mas com menor segurança, encontramos a distribuição do nível de antiguidade de 1 a 4 anos, com 62,5% de respostas concordantes e 37,5% de respostas neutras.

Finalmente, os inquiridos que pertencem ao nível de antiguidade menos de 1 ano, distribuem-se nesta dimensão apenas nas opções, “4 – concordo”, e “2 – não concordo”, nas proporções de 87,5% e 12,5%, respetivamente, o que faz com que esta dimensão seja a menos

segura deste nível de antiguidade, sendo que é a única em que se observa uma resposta discordante.

Observando e analisando o **gráfico 22**, compreende-se que nesta dimensão, os inquiridos de todos os níveis de antiguidade demonstram ter um bom nível de regulação das emoções, com a maioria das respostas a ocorrer nas opções positivas da escala. No entanto, observa-se menor segurança generalizada nesta dimensão, com todos os níveis de antiguidade (à exceção do nível mais de 10 anos) a evitar a opção de resposta “5 – concordo totalmente”, e inclusivamente, pela primeira vez, o nível de antiguidade, menos de 1 ano a apresentar uma resposta na parte negativa do eixo.

**Tabela 41.** Coeficiente de Correlação de Pearson entre Antiguidade e Dados Gerais do Estudo

| <b>Correlação entre Antiguidade e Dados Gerais do Estudo</b> |                               |                       |                       |
|--|-------------------------------|-----------------------|-----------------------|
|  | <b>Coeficiente de Pearson</b> | <b>Interpretação</b>  |                       |
| <b>Antiguidade</b>   | <b>Dimensão 1</b>             |                       |                       |
|  | Pergunta 1                    | 0,484                 | Forte, Positiva       |
|  | Pergunta 2                    | 0,187                 | Muito baixa, Positiva |
|  | Pergunta 3                    | 0,317                 | Moderada, Positiva    |
|  | Pergunta 4                    | 0,419                 | Forte, Positiva       |
|  | <b>Dimensão 2</b>             |                       |                       |
|  | Pergunta 5                    | 0,122                 | Muito baixa, Positiva |
|  | Pergunta 6                    | 0,376                 | Moderada, Positiva    |
|  | Pergunta 7                    | 0,175                 | Muito baixa, Positiva |
|  | Pergunta 8                    | 0,331                 | Moderada, Positiva    |
|  | <b>Dimensão 3</b>             |                       |                       |
|  | Pergunta 9                    | -0,203                | Baixa, Negativa       |
|  | Pergunta 10                   | -0,167                | Muito baixa, Negativa |
|  | Pergunta 11                   | -0,044                | Não tem correlação    |
|  | Pergunta 12                   | -0,208                | Baixa, Negativa       |
|  | <b>Dimensão 4</b>             |                       |                       |
| Pergunta 13  | 0,140                         | Muito baixa, Positiva |                       |
| Pergunta 14  | -0,145                        | Muito baixa, Negativa |                       |
| Pergunta 15  | 0,355                         | Moderada, Positiva    |                       |
| Pergunta 16  | 0,355                         | Moderada, Positiva    |                       |

Fonte: Elaboração própria

Por fim, recorreu-se ao cruzamento entre “**Antiguidade**” e as dimensões do estudo, sendo que a **tabela 41** são ilustrados os valores obtidos do cálculo do coeficiente da correlação de Pearson.

#### 4. Reflexões aos Dados Apurados e Validação da Questão em Investigação

A presente investigação teve como principal objetivo analisar a influência da cultura geracional nos índices de inteligência emocional dos colaboradores da Lee Hecht Harrison Portugal. Como tal, a questão de investigação que norteou esta investigação foi: “Qual a influência de cada geração no desenvolvimento cultural dos índices de inteligência emocional dos colaboradores da Lee Hecht Harrison Portugal?”

Nesta investigação, optou-se por utilizar o modelo *WLEIS* (2002), um modelo composto pelas quatro principais dimensões de IE, que possibilita a medição do índice de IE. Graças a este modelo, conseguiu-se assim medir o índice de IE de cada geração que compõe a LHH Portugal, analisando as respostas dos colaboradores às perguntas pertencentes a cada dimensão.

A análise incidiu inicialmente nos “dados exploratórios” da organização, caracterizando a mesma em termos da sua história, das atividades que exerce, dos seus colaboradores, da sua visão, missão e valores. Seguidamente foi realizada uma análise descritiva aos “dados primários” do estudo, nomeadamente aos dados de caracterização da amostra (que neste caso, e como já referido anteriormente, corresponde a todo o universo de colaboradores da empresa) sendo deste modo identificado o perfil dos inquiridos.

Observou-se assim que os colaboradores da LHH Portugal, são, na sua maioria do sexo feminino (92,6%), pertencem à Geração X (55,6%), têm habilitações ao nível da Licenciatura (66,7%), e são colaboradores com mais de 10 anos na empresa (74,1%).

Após esta fase, a análise passa a focar-se nos dados gerais do estudo, ou seja, nos itens a que correspondem as quatro dimensões do modelo *WLEIS* (2002). Os dezasseis itens que formam as dimensões da investigação foram alvo de uma análise descritiva individual, de modo a se obter um valor médio que avalia cada dimensão, com base nas respostas dos inquiridos.

Os valores médios obtidos para as dimensões foram os seguintes: Dimensão 1. *Self Emotion Appraisals*: 4,53; Dimensão 2. *Others Emotions Appraisals*: 4,12; Dimensão 3. *Use of Emotion*: 4,19; Dimensão 4. *Regulation of Emotion*: 3,88.

Perante estes valores, rapidamente se conclui que a Dimensão em que os inquiridos têm mais certeza é a Dimensão 1 e, em oposição, aquela em que se sentem mais inseguros é a Dimensão 4.

De modo a desdobrar estes valores, para melhor compreender os resultados obtidos, a última etapa da análise, foi realizar um cruzamento entre os dados de caracterização e os dados gerais do estudo, agrupados nas suas respetivas dimensões. Cruzaram-se assim os dados de caracterização “faixa etária”, “habilitações Literárias” e “antiguidade”, com as dimensões 1, 2, 3 e 4, pois estes são os mais relevantes no âmbito da questão de investigação.

Relativamente ao cruzamento da “faixa etária” com a Dimensão 1, concluiu-se que todas as gerações demonstram ter um muito bom nível de autoconsciência, sendo que as gerações mais velhas apresentam algumas respostas neutras, enquanto as gerações mais novas mostram mais segurança.

No cruzamento com a Dimensão 2, concluiu-se que todas as gerações demonstram ter um bom nível de consciência das emoções dos outros, mas inferior ao da dimensão anterior, observando-se, um certo nível de incerteza em todas as gerações, com um aumento das respostas na opção “3 – indiferente”, mais notória na Geração X, verificando-se inclusivamente uma resposta em sentido de discordância.

Quanto à Dimensão 3, concluiu-se que todas as gerações demonstram ter um bom nível de uso das emoções, no entanto observa-se menor segurança nesta dimensão na geração dos Baby Boomers, com o maior número de respostas neutras, e negativas, enquanto as gerações mais novas apresentam uma maior certeza relativamente às afirmações.

Em relação ao cruzamento com a Dimensão 4, concluiu-se, que todas as gerações demonstram ter um bom nível de consciência das emoções dos outros, com a grande maioria das respostas em sentido concordante com as afirmações dadas. Observou-se, no entanto, uma maior incerteza um pouco por todas as gerações, com as gerações Z e Y a não apresentarem respostas na opção mais concordante, com a Geração Z inclusivamente a apresentar respostas no eixo negativo da escala. Nas gerações X e Baby Boomers, denota-se que a incerteza também é maior nesta dimensão do que nas anteriores, com as respostas de ambas as gerações a estarem mais distribuídas pelas opções, em vez de maioritariamente concentradas nas mais positivas, sendo por isso a dimensão com o pior resultado.

Passando agora ao cruzamento entre as “habilitações literárias” e as dimensões do estudo, concluiu-se, que quanto à Dimensão 1, os inquiridos dos diferentes níveis de habilitações literárias, demonstram ter um muito bom nível de autoconsciência, sendo que aqueles com maior grau de habilitações mostram maior segurança em relação às afirmações dadas.

Relativamente à Dimensão 2, concluiu-se, que os inquiridos de todos os graus de habilitações literárias demonstram ter um bom nível de consciência das emoções dos outros, verificou-se, no entanto, incerteza em todos os graus, através de um aumento notório das respostas na opção “3 – indiferente”, mais acentuado naqueles que possuem o grau de Licenciatura.

No cruzamento com a Dimensão 3, concluiu-se, que os inquiridos de todos os graus de habilitações literárias demonstram ter um bom nível de uso das emoções. No entanto, observa-se menor segurança nesta dimensão naqueles que possuem o grau de Mestrado, apresentando o maior número de respostas neutras, e sendo os únicos com respostas no eixo negativo (discordante).

Quanto à Dimensão 4, concluiu-se que de modo semelhante ao que acontece na Dimensão 3, ao longo dos vários graus de habilitações literárias, é revelada uma maior incerteza

em relação às afirmações, com maior número de respostas neutras e até discordantes. No entanto, todos os graus mostram ter um bom nível de consciência das emoções dos outros, com a grande maioria das respostas nesta dimensão a ocorrer nas opções de concordância.

Finalmente, em relação ao cruzamento entre a “antiguidade” e as várias dimensões, concluiu-se que, os colaboradores em todos os níveis de antiguidade demonstram bom nível de concordância com as afirmações da Dimensão 1. Observou-se, no entanto, que os colaboradores com antiguidade de 1 a 3 anos, ao apresentarem um número significativo de respostas neutras, são aqueles que têm menor segurança em relação às afirmações desta dimensão.

Quanto ao cruzamento com a Dimensão 2, concluiu-se, que todos os níveis de antiguidade demonstram ter um bom nível de consciência das emoções dos outros, observando-se menor segurança nesta dimensão tal como na anterior, no nível de antiguidade de 1 a 3 anos, apresentando o maior número de respostas neutras. E ainda, sendo o único nível de antiguidade que apresenta respostas negativas, enquanto os outros colaboradores apresentam uma maior concordância com as afirmações dadas.

No que diz respeito ao cruzamento com a Dimensão 3, concluiu-se, que os inquiridos de todos os níveis de antiguidade demonstram ter um bom nível de uso das emoções. No entanto, observa-se menor segurança nesta dimensão no nível de antiguidade mais de 10 anos, apresentando o menor número de respostas na opção de total concordância, e ainda, sendo o único nível que apresenta uma resposta no eixo negativo (discordante).

No último cruzamento, com a Dimensão 4, concluiu-se que os inquiridos de todos os níveis de antiguidade demonstram ter um bom nível de regulação das emoções. No entanto, observa-se menor segurança generalizada nesta dimensão, com todos os níveis de antiguidade (à exceção do nível mais de 10 anos) a evitar a opção de resposta de total concordância. E, inclusivamente, no nível de antiguidade, menos de 1 ano observou-se uma resposta discordante, sendo assim, mais uma vez, a dimensão com os piores resultados.

#### **4.1. Geração Baby Boomer**

Considerados trabalhadores leais, menos individualistas e mais cooperativos e participativos (Zemke, Raines & Filipczak, 2000; Smola & Suttuon, 2002), de acordo com os resultados obtidos no estudo, os colaboradores da LHH Portugal pertencentes a esta geração correspondem ao descrito pelos autores, apresentando um bom nível de autoconsciência, assim como de consciência das emoções dos outros.

Possuem, tal como os Tracionalistas, respeito pelas chefias, no entanto, desafiam-nas (Crampton & Hodge, 2009). São assim, tipicamente vistos como *workaholics* e resistentes à mudança sendo que, por isso, reagem de forma positiva à promoção de um ambiente de trabalho democrático, casual e humano, assim como de uma carreira estável e sólida (Oliveira et al., 2012).

Mais uma vez corroborando o que defendem os autores, os colaboradores Baby Boomers da LHH Portugal, apresentam um bom nível de uso das emoções, permitindo-lhes automotivarem-se, até em demasia focando-se no seu trabalho. No entanto, apresentam os resultados mais baixos na última dimensão, relativa à regulação das emoções e é talvez por isso que sejam mais aversos à mudança.

#### **4.2. Geração X**

A Geração X, é considerada como uma geração mais flexível que aceita melhor a mudança, os seus elementos caracterizam-se por serem: (i) autoconfiantes; (ii) independentes; (iii) competitivos; (iv) com habilidade digital, (v) serem empreendedores e por (vi) prezarem *work life balance* (Eisner, 2005; Oliveira et al., 2012). De acordo com os resultados apurados no estudo, os colaboradores da LHH Portugal, pertencentes à Geração X mostram uma muito boa autoconsciência, obtendo o resultado mais elevado nesta dimensão.

Comparativamente com a geração anterior, caracterizam-se por serem menos otimistas e muito diferentes em termos de compromisso organizacional. São também mais desconfiados perante as organizações, e, por isso, menos leais às mesmas (Smola & Sutton, 2002). Esta desconfiança leva a que sejam bastante conscientes do que se passa à sua volta e, por consequência, das emoções dos seus colegas. Este fator é bem evidenciado no estudo, em que os inquiridos desta geração demonstram um muito bom resultado na Dimensão 2, que diz respeito precisamente à consciencia das emoções dos outros.

Segundo Abrams & Frank (2013, p. 10), a comunicação utilizada com colaboradores pertencentes a esta geração, para ser eficaz e adequada às necessidades da mesma, deve ser: (i) informal; (ii) casual e (iii) direta. De facto, os colaboradores da LHH Portugal que pertencem à Geração X, revelam um bom uso das suas emoções, e, apesar de estar a um nível mais baixo têm também uma boa regulação das emoções, sendo até a geração com o melhor resultado neste aspeto.

### **4.3. Geração Y**

Os indivíduos pertencentes à Geração Y, são normalmente caracterizados por serem: (i) inovadores; (ii) mais materialistas e por (iii) valorizarem a internet, a informação e se recusarem a ser consumidores passivos (Tapscott, 1999; 2010, p. 51). São também menos pacientes, sendo habituados à rapidez, ao imediatismo e à instantaneidade. Os inquiridos pertencentes a esta geração da LHH Portugal, relevam de acordo com o estudo, um bom nível de autoconsciencia, no entanto, e como é implicado pelos autores, não são tão conscientes das suas emoções, como as outras gerações, tendo obtido o pior resultado na dimensão que lhes diz respeito.

Segundo Carrara, Nunes & Sarsur (2013) são pessoas autoconfiantes, independentes e inquietas, e ainda segundo Abrams & Frank (2013, p. 12), acreditam que podem, ao mesmo tempo, continuar a sua própria educação, manter um emprego e ter uma vida social. De acordo com os resultados obtidos no estudo, os colaboradores da LHH Portugal desta geração, apresentam um bom nível de consciencia das emoções dos outros, assim como de uso das

emoções, tendo obtido neste aspeto o resultado mais elevado (em conjunto com a Geração Z). Deste modo, conseguindo utilizar as suas emoções para o seu desempenho pessoal, e como motivação para fazer “tudo ao mesmo tempo”.

Os Millennials têm menor lealdade para com as empresas, e não vêem o trabalho numa empresa como algo para a vida toda, sendo conhecidos por mudarem mais de emprego (DeVaney, 2015, p. 13). Posto isto, a melhor tática para as organizações interagirem com este grupo é apostar no feedback frequente e em garantir que estes se sintam valorizados, para que seja estabelecida maior confiança e eles se sintam mais motivados e envolvidos relativamente às empresas que fazem parte e ao trabalho que desempenham. Tal como sugere o autor, é identificado no estudo realizado na LHH Portugal, que, apesar de apresentarem um bom nível de regulação das emoções, esta é a dimensão mais fraca dos colaboradores que pertencem à Geração Y, tendo um resultado semelhante ao dos Baby Boomers, sendo que nesta geração verifica-se um efeito oposto, o de necessidade de mudança.

#### **4.4. Geração Z**

Considerada a mais tecnologicamente versátil, sendo defendida por Mueller (2014) como a geração dos “verdadeiros nativos digitais” (Mueller, 2014), chegamos à Geração Z. Os indivíduos desta geração, caracterizam-se por serem flexíveis, tecnologicamente intuitivos - sendo que não conhecem a vida sem tecnologia -, e são muito colaborativos e criativos (Tapscott, 1999; Mueller & Charters, 2011; McCrindle, 2011, p. 7). De acordo com o estudo realizado, apresentam na dimensão da autoconsciência, o segundo melhor resultado, logo atrás da Geração X, demonstrando assim um muito bom nível.

McCrindle (2011, pp. 14-18) sustenta sete fatores para definir a Geração Z: (i) demograficamente alterados - é uma geração que está a crescer numa altura de mudança rápida e constante; (ii) definidos geracionalmente - é uma geração dotada em termos tecnológicos, sendo que está constantemente conectada com todo o mundo; (iii) integradores digitais - é uma geração que nasceu com a internet, que faz parte da sua vida desde sempre; (iv) focados à forma

global - é a primeira geração a ser verdadeiramente global, dada a época ser pautada pela tecnologia e pela globalização; (v) visualmente comprometidos - é uma geração mais baseada no audiovisual e menos na leitura e na escrita analógica; (vi) educacionalmente reformados - é uma geração na qual a educação já não é um fator dependente na sua vida, mas sim, uma realidade para toda a vida e (vii) definidos socialmente - é uma geração amplamente ligada e moldada pela sociedade. Posto isto, a geração é considerada como empreendedora e composta por pessoas informadas, profissionais em constante procura de inovação na sua vida (Marketeer, 2017).

“Uma geração irreverente, exploradora, apaixonada, inovadora e, potencialmente, mais focada em si própria” (Atrevia, 2017). Apesar do bom resultado na Dimensão 1, e como é evidenciado pelos autores, toda a mudança a ocorrer tão rápido à sua volta faz com que esta geração tenha menor nível de consciencia das emoções dos outros, sendo que os inquiridos desta geração na LHH Portugal não são excepção, apresentando o resultado mais baixo. Assim sendo, a Geração Z procura um trabalho que lhe permita crescer profissionalmente, bem como, pessoalmente, onde haja inclusão, diversidade e apelo a causas sociais. A melhor forma de tirar partido das qualidades de trabalhadores pertencentes a esta geração é disponibilizar condições em termos tecnológicos e oferecer oportunidades de formação. De acordo com os resultados apurado no estudo, os inquiridos pertencentes à Geração Z, apresentam um bom nível de uso das emoções, o que vai, mais uma vez de encontro com o que os autores defendem, mas, no entanto, apresentam um nível mais baixo na dimensão da regulação das emoções, demonstrando ainda a sua juventude e falta de experiência.

Em suma, perante a questão de investigação que norteou o estudo - “Qual A Influência de Cada Geração no Desenvolvimento Cultural dos Índices de Inteligência Emocional dos Colaboradores da Lee Hecht Harrison Portugal?” - podemos aferir que, tal como descrito anteriormente, face a cada geração encontrada na LHH Portugal, se denotou uma influência de cada uma no referido desenvolvimento cultural dos índices de inteligência emocional dos seus colaboradores. Posto isto, com a realização deste estudo, pode-se assim concluir que existem diferenças no que se refere aos índices de inteligência emocional, de geração para geração.

Sendo que, por exemplo, os Baby Boomers são uma geração que se demonstrou mais consistente nas suas respostas, tendo respondido na maioria dos casos “concordo” ou “concordo totalmente”, tendo só havido uma maior insegurança nas perguntas relativas à Dimensão 4: as perguntas relativas à consciência das emoções dos outros. Por outro lado, a Geração X mostrou-se mais dividida tendo, apesar de respondido maioritariamente como a geração anteriormente referida, “concordo” e “concordo totalmente”, teve também algumas respostas neutras. Por fim, as gerações mais novas, ou seja, os Millenials e os GenZers, apresentam respostas mais próximas uns dos outros, mas ainda com algumas diferenças, o que nos permite responder afirmativamente à referida questão de investigação, em todas as gerações que trabalham na organização Lee Hecht Harrison Portugal.

## Conclusão

Ao longo da presente investigação, foi possível verificar o papel decisivo que a cultura de cada geração tem, no que se refere ao desenvolvimento de índices de inteligência emocional dos colaboradores nas organizações a que pertencem, tendo sido focada no estudo de caso da Lee Hecht Harrison Portugal.

A Lee Hetch Harrison Portugal é uma empresa de *outplacement*, e desenvolvimento de talentos globais, com uma cultura forte e cooperativa, constituída por colaboradores pertencentes a todas as quatro gerações (*Baby Boomer*, Geração X, Geração Y e Geração Z). E que, segundo a CEO Anabela Ventura, se gere as gerações, tentando tirar o melhor partido de cada uma delas. Para que isto aconteça, é tido em consideração a cultura de cada geração, atendendo em particular às diferenças e as virtudes de cada uma.

Tratando-se de uma empresa do setor de recursos humanos, que opera mais especificamente na transição de carreiras, trabalha com pessoas que estão a atravessar um período particularmente difícil nas suas vidas, de incerteza e mudança é, por isto crucial que os profissionais da LHH Portugal sejam emocionalmente inteligentes. Em particular, com uma forte consciência das emoções dos outros, ou seja, com elevada empatia. A presente investigação confirma que, de facto, a LHH Portugal apresenta bons índices de inteligência emocional, e que estes, são influenciados pela cultura geracional existente.

Tal como previsto pela CEO Anabela Ventura, na entrevista exploratória, a geração que se demonstrou com maior índice de inteligência emocional, foi a dos *Baby Boomers*, sendo que estes responderam de forma consistente a todas as perguntas, sem grandes hesitações. No entanto, esta geração demonstra hesitação no que toca às perguntas correspondentes à regulação das emoções (4º dimensão).

No que diz respeito à Geração X, a segunda geração com idades mais idosas, à semelhança da anteriormente referida, apresenta muitos bons níveis de IE, sendo de destacar a

sua forte cotação, correspondente à consciência das emoções dos outros (2º dimensão), ou seja, empatia. Analisando estes resultados, pode-se concluir que é a geração mais empática da LHH Portugal.

Os *millenials* da LHH Portugal demonstram, contrariamente às gerações de idades mais idosas – nomeadamente aos *Baby Boomers* - uma menor capacidade de regulação das suas emoções, sendo as respostas à Dimensão 4 mais inseguras, apesar de, analisando as respostas às perguntas das outras dimensões, poder-se concluir que apresentam, de modo geral, um bom nível de IE.

Finalmente, os colaboradores da LHH Portugal, correspondentes à Geração Z, a geração de idades mais novas, demonstra uma boa consciência das suas emoções. No entanto, não tem mais dificuldade que gerações mais velhas de perceberem as emoções dos outros, ou usar as suas emoções. As gerações com idades mais idosas acabam por demonstrar um nível mais elevado de IE, tal como a Dr. Anabela Ventura previa na sua entrevista, que atribuiu esta suspeita ao facto de que a experiência de vida nos poderá permitir desenvolver os nossos índices de IE.

No que toca à influência das Habilitações Literárias dos colaboradores no seu nível de IE, conclui-se que os que têm mais estudos demonstram mais segurança nas perguntas, relativas à autoconsciência. No entanto, relativamente às perguntas da terceira e quarta dimensão, correspondente ao uso e regulação de emoção, nota-se maior insegurança das pessoas com mestrado, ou seja, pessoas com maior formação. Relativamente à segunda dimensão, correspondente à consciência das emoções dos outros, de modo geral, sentiu-se incerteza por parte de todos.

Pode-se conferir que colaboradores que pertencem à empresa há mais tempo, ou seja mais de 10 anos, demonstram ter maior inteligência emocional. No entanto, na dimensão 3, mais uma vez, é sentido uma insegurança por parte de todos, sendo que, de facto, podemos

concluir que apesar dos colaboradores da LHH Portugal terem um bom nível de IE, têm alguma dificuldade em perceber as emoções dos outros.

Segundo a revisão de literatura suportada na presente dissertação, pessoas pertencentes a gerações mais idosas, ou seja, os casos dos *Baby Boomers* e Geração X, tendem a ser mais fies à empresa, enquanto as gerações mais novas, como os *Millenials* e os da Geração Z, não vêem os empregos como algo “para a vida”. E, são ainda, menos fies à empresa, por isso, os colaboradores mais antigos da LHH Portugal pertencem, de forma geral, às gerações mais velhas. Por outro lado, gerações mais novas terão menor probabilidade de ter mais habilitações literárias, uma vez que ainda estão no período de vida onde geralmente ainda se está a frequentar/concluir estudos.

Tendo em conta os resultados obtidos nesta investigação, e atendendo ao facto de terem apresentado um valor relevante no que diz respeito à influência da cultura geracional nos níveis de inteligência emocional dos colaboradores da LHH Portugal, seria interessante perceber, em investigações futuras, os efeitos que poderão existir noutras organizações, de vários setores de atividade, face ao regime de pandemia que vivemos atualmente e aos reflexos que esta terá, no futuro pós pandemia, dessas organizações.

## Referências Bibliográficas

Abrams, J., & Von Frank, V. (2013). *The Multigenerational Workplace: Communicate, Collaborate, and Create Community*. Corwin Press.

Achor, S. (2012). Positive Intelligence. *Harvard Business Review*, 90(1), 100-102.

Adam, F., & Rončević, B. (2003). Social Capital: Recent Debates and Research Trends. *Social Science Information*, 42(2), 155-183.

Alderfer, C. P. (1969). An Empirical Test of a New Theory of Human Needs. *Organizational Behavior & Human Performance*, 4(2), 142–175.

Allen, N. J., & Hecht, T. D. (2004). The ‘Romance of Teams’: Toward an Understanding of its Psychological Underpinnings and Implications. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(4), 439-461.

Antunes, A. C., Caetano, A., & Cunha, M. P. (2013). O Papel do Capital Psicológico na Criação de Valor para as Organizações. *Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa*, 12(3), 2-10.

Argyle, M. (1989). Do Happy Workers Work Harder? The Effect of Job Satisfaction on Work Performance. *How Harmful is Happiness*, 94-105.

Armstrong, M. (2009). Organizational Culture. In M. Armstrong, *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (pp. 383-400). London: Kogan Page.

Armstrong, M. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page Limited.

Ashkanasy, N. M., & Daus, C. S. (2002). Emotion in the Workplace: The New Challenge for Managers. *Academy of Management Perspectives*, 16(1), 76-86.

Atrevia, (2017). ATREVIA e Deusto Business School apresentam Estudo sobre a Geração Z in <https://www.atrevia.com/pt/actualidade/atrevia-deusto-business-school-apresentam-estudo-geracao-z>. Consultado a 22 de fevereiro 2021.

Augusto-Landa, J. M., López-Zafra, E., Berrios-Martos, M. P., & Pulido-Martos, M. (2012). Analyzing the Relations Among Perceived Emotional Intelligence, Affect Balance and Burnout. *Behavioral Psychology/Psicología Conductual*, 20(1).

Bar-On, R. (1988). The development of a Concept of Psychological Well-Being. Doctoral dissertation, *Rhodes University, South Africa*.

Bar-On, R. (1997). The emotional quotient inventory (EQ-i): A test of emotional intelligence. Toronto: Multi-Health Systems.

Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of Emotional-Social Intelligence (ESI) 1. *Psicothema*, 13-25.

Bar-On, R. E., & Parker, J. D. (2000). *The Handbook of Emotional Intelligence: Theory, Development, Assessment, and Application at Home, School, and in the Workplace*. Jossey-Bass.

Baron, A. R. & Greenberg, J. (2003). Organizational Behaviour in Organization. *Understanding and managing the human side of work*. Canada: Prentice Hall.

Baron, R. A. (1991). Motivation in Work Settings: Reflections on the Core of Organizational Research. *Motivation and Emotion*, 15(1), 1-8.

Barrow, S. & Mosley, R. (2005). *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*, UL: John Wiley & Sons Ltd, pp. 214.

Barsade, S. G. (2002). The Ripple Effect: Emotional Contagion and its Influence on Group Behavior. *Administrative Science Quarterly*, 47(4), 644-675.

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

Bechara A., Damasio A., Damasio H. & Anderson S. W. (1994). Insensitivity to Future Consequences Following Damage to Human Prefrontal Cortex. *Cognition*, 50, 7-12.

Bechara A., Damasio H., Tranel D. & Anderson S.W. (1998). Dissociation of Working Memory from Decision Making within the Human Prefrontal Cortex. *Journal of Neuroscience*, 18, 428-437.

Bechara A., Damasio H., Tranel D. & Damasio A. (1996). Failure to Respond Autonomically to Anticipated Future Outcomes Following Damage to Prefrontal Cortex. *Cerebral Cortex*, 6, 215-225.

Bechara A., Damasio H., Tranel D. & Damasio A. (1997). Deciding Advantageously Before Knowing the Advantageous Strategy. *Science*, 275, 1293-1295.

Belliveau, M. A., O'Reilly III, C. A., & Wade, J. B. (1996). Social Capital at the Top: Effects of Social Similarity and Status on CEO Compensation. *Academy of Management Journal*, 39(6), 1568-1593.

Bell, J. (2010). *Doing your Research Project: A Guide for First-Time Researchers in Education, Health and Social Science* (5 ed.). London: McGraw-Hill.

Berg, E. A. (2012). *Administração de Conflitos: Abordagens Práticas para o Dia a Dia*.

Bloom, N., Genakos, C., Sadun, R., & Van Reenen, J. (2012). Management Practices Across Firms and Countries. *Academy of Management Perspectives*, 26(1), 12-33.

Bogenschneider, B. (2016). Leadership Epistemology. *Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership*, 2(2).

Boyatzis, R. E. (1999). Self-Directed Change and Learning as a Necessary Meta-Competency for Success and Effectiveness in the Twenty-first Century. *Keys to Employee Success in Coming Decades*, 15-32.

Boyatzis, R. E., Goleman, D., & Rhee, K. (2000). Clustering Competence in Emotional Intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI). *Handbook of Emotional Intelligence*, 99(6), 343-362.

Brandão, N. G. (2018). A Comunicação Interna Estratégica como Reforço da Valorização das Pessoas e seus Níveis de Engagement nas Organizações. *Media & Jornalismo*, 18(33), 91-102.

Brian Chesky, (2014). Don't Fuck Up the Culture in <https://medium.com/@bchesky/dont-fuck-up-the-culture-597cde9ee9d4>. Consultado a 10 dezembro de 2020.

Bright, D., Cameron, K. & Caza, A. (2006). The Amplifying and Buffering Effects of Virtuousness in Downsized Organizations. *Journal of Business Ethics*, 64, 249–269.

Bryman, A., & Cramer, D. (2001). *Quantitative Data Analysis with SPSS Release 10 for Windows*. Philadelphia: Routledge.

Burbridge, A. H. M., & Burbridge, R. M. (2017). *Gestão de Conflitos*. Saraiva Educação SA.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

Burt, R. S. (2000). The Network Structure of Social Capital. *Research in Organizational Behavior*, 22, 345-423.

Cameron, K. S., Bright, D., & Caza, A. (2004). Exploring the Relationships between Organizational Virtuousness and Performance. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 766-790.

Cameron, K., & Dutton, J. (Eds.). (2003). *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a new Discipline*. Berrett-Koehler Publishers.

Campbell, J. P. (1990). Modeling the Performance Prediction Problem in Industrial and Organizational Psychology.

Carmo, H., & Ferreira, M. (2008). Metodologia da Investigação: Guia para Auto-Aprendizagem (2 ed.). Lisboa: Universidade Aberta.

Carnegie, D., Silveira, B., & Feio, A. (2000). *Como Evitar Preocupações e Começar a Viver*. Primeira Pessoa.

Carrara, Tânia Maria Paiva; Nunes, Simone costa; Sarsur, Amyra Moyzes (2013). Retenção de Talentos de Diversas Gerações em um mesmo Contexto Organizacional. In: Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, IV, Brasília.

Carver, C. S., & Harmon-Jones, E. (2009). Anger is an Approach-related Affect: Evidence and Implications. *Psychological Bulletin*, 135(2), 183.

Cascio, W. F., Young, C. E., & Morris, J. R. (1997). Financial Consequences of Employment-change Decisions in Major US Corporations. *Academy of Management Journal*, 40(5), 1175-1189.

Chiavenato, I. (2004). Introdução a Teoria Geral de Administração.

Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. R., & Avey, J. B. (2009). Authentic Leadership and Positive Psychological Capital: The Mediating Role of Trust at the Group Level of Analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(3), 227-240.

Clifton, D. O. & Harter, J. K. (2003). Investing in Strengths. In K. S. Camero, J. E. Dutton, and R. E. Quinn (Eds.). *Positive Organization Scholarship* (pp. 111-121) San Francisco: Berrett Koehler.

Cohen, A. R., & Bradford, D. L. (2011). *Influence Without Authority*. John Wiley & Sons.

Coleman, J. S. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*, 94, S95-S120.

Collins, J. (2001). Level 5 Leadership-The Triumph of Humility and Fierce Resolve. *Harvard Business Review*, 67-76.

Connelly, M. S., Gilbert, J. A., Zaccaro, S. J., Threlfall, K. V., Marks, M. A., & Mumford, M. D. (2000). Exploring the Relationship of Leadership Skills and Knowledge to Leader Performance. *The Leadership Quarterly*, 11(1), 65-86.

Cooke, R. A., & Szumal, J. L. (1993). Measuring Normative Beliefs and Shared Behavioral Expectations in Organizations: The Reliability and Validity of the Organizational Culture Inventory. *Psychological Reports*, 72(3), 1299-1330.

Crampton, S. M., & Hodge, J. W. (2009). Generation Y: Uncharted Territory. *Journal of Business & Economics Research (JBER)*, 7(4).

Csikszentmihalyi, M. (1990). Flow: The Psychology of Optimal Experience. *Journal of Leisure Research*, 24(1), pp. 93-94.

Csikzentmihalyi, M. (1997). *Finding Flow*. Ziff-Davis Publishing Company.

Cunha, M. P. E., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. (2016). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. (8.ª ed.) Editora RH.

Cunha, M. P., Rego, A., & Lopes, M. P. (2013). Comportamento Organizacional Positivo. *Análise Psicológica*, 31(4), 313-328.

Cunha, M. P., Rego, A., Lopes, M. P., & Ceitil, M. (2008). *Organizações Positivas: Manual de Trabalho e Formação*. Lisboa: Edições Sílabo.

Damásio, A. (2004). *O Sentimento de Si: O Corpo, a Emoção e a Neurobiologia da Consciência* (15ª edição). Mem Martins: Publicações Europa América.

Damásio, A. (2011). *O Cérebro Criou o Homem*. São Paulo: Companhia das Letras.

Damásio, A. R. (1996). *O Erro de Descartes: Emoção, Razão e o Cérebro Humano*. Editora Companhia das Letras.

Daniels, K., & Harris, C. (2000). Work, Psychological Well-being and Performance. *Occupational Medicine*, 50(5), 304-309.

Davies, M., Stankov, L., & Roberts, R. D. (1998). Emotional Intelligence: In Search of an Elusive Construct. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(4), 989.

de Saint-Exupéry, A. (1943). *Le Petit Prince* [The Little Prince]. Trans. by Richard Howard. New York: Harvest Book division of Harcourt, Inc.

Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1983). Culture: A New Look through Old Lenses. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 19(4), 498-505.

Deci, E. L. (1992). The Relation of Interest to the Motivation of Behavior: A Self-Determination Theory Perspective. In K. A. Renninger, S. Hidi, & A. Krapp (Eds.), *The Role of Interest in Learning and Development* (p. 43–70). Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Dee Hock, (1996). Dee Hock on Management in <https://www.fastcompany.com/27454/dee-hock-management>. Consultado a 10 janeiro de 2021.

Delgado Abella, L. E., & Castañeda Zapata, D. I. (2011). Relación entre Capital Psicológico y la Conducta de Compartir Conocimiento en el Contexto del Aprendizaje Organizacional. *Acta Colombiana de Psicología*, Vol. 14, no. 1 (ene.-jun. 2011); p. 61-70.

DeLong, T. J. (2020). *Teaching by Heart: One Professor's Journey to Inspire*. Harvard Business Press.

Deshaies, B. (1992) *Metodologia da Investigação em Ciências Humanas*, Lisboa: Instituto Piaget.

Deshpandé, R., Farley, J. U., & Webster Jr, F. E. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese firms: A Quadrad Analysis. *Journal of Marketing*, 57(1), 23-37.

Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E., & Smith, H. L. (1999). Subjective Well-being: Three Decades of Progress. *Psychological Bulletin*, 125(2), 276.

Dilthey, W. (1989). *Introduction to the Human Sciences* (Vol. 1). Princeton University Press.

Downs, C. W., & Hazen, M. D. (1977). A Factor Analytic Study of Communication Satisfaction. *The Journal of Business Communication* (1973), 14(3), 63-73.

Druskat, V. U., & Wolff, S. B. (2001). Building the Emotional Intelligence of Groups. *Harvard Business Review*, 79(3), 80-91.

Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship*. (pp. 111-121). San Francisco: Berrett-Koehler, 2003.

Eisner, S. P. (2005). Managing Generation Y. *SAM Advanced Management Journal*, 70(4), 4.

Estrada, C. A., Isen, A. M., & Young, M. J. (1997). Positive Affect Facilitates Integration of Information and Decreases Anchoring in Reasoning Among Physicians. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 72(1), 117-135.

Eversole, B. A., Venneberg, D. L., & Crowder, C. L. (2012). Creating a Flexible Organizational Culture to Attract and Retain Talented Workers Across Generations. *Advances in Developing Human Resources*, 14(4), 607-625.

Fredrickson, B. L. (2003). Positive Emotions and Upward Spirals in Organizations. *Positive Organizational Scholarship*, 3, 163-175

Fryer, B. (2004). Accentuate the Positive. *Harvard Business Review*. 22-3.

Gable, S. L., & Haidt, J. (2005). What (and why) is Positive Psychology?. *Review of General Psychology*, 9(2), 103-110.

Gavin, J. H., & Mason, R. O. (2004). The Virtuous Organization: The Value of Happiness in the Workplace. *Organizational Dynamics*, 33(4), 379-392.

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

Gilbert, C. R. (1985). Building Highly Productive Work Teams through Positive Leadership. *Public Personnel Management*, 14(4), 449-454.

Gil, A. (1989). Métodos e Técnicas de Pesquisa Social (2 ed.). São Paulo: Atlas.

Gill, R. (2006). *Theory and Practice of Leadership* (3rd edn). London: Sage Publications Ltd.

Goldsmith, A. H., Darity Jr, W., & Veum, J. R. (1998). Race, Cognitive Skills, Psychological Capital and Wages. *The Review of Black Political Economy*, 26(2), 9-21.

Goldsmith, M., Greenberg, C., Robertson, A., & Hu-Chan, M. (2003). *Global Leadership: The Next Generation*. Ft Press.

Goleman, D. (1997). *Inteligência Emocional* (17ª edição). Lisboa: Círculo Leitores.

Goleman, D. (1998). What Makes a Leader. *Harvard Business Review*.

Goleman, D., & Boyatzis, R. (2008). Social Intelligence and the Biology of Leadership. *Harvard Business Review*, 86(9), 74-81.

Goleman, D., Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2002). *Os Novos Líderes: A Inteligência Emocional nas Organizações*. Lisboa: Gradiva.

Gooty, J., Connelly, S., Griffith, J., & Gupta, A. (2010). Leadership, Affect and Emotions: A State of the Science Review. *The Leadership Quarterly*, 21(6), 979-1004.

Gratton, L., & Ghoshal, S. (2003). Managing Personal Human Capital: New Ethos for the 'Volunteer' Employee. *European Management Journal*, 21(1), 1-10.

Greenberg, J. (1986). Determinants of Perceived Fairness of Performance Evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 71(2), 340.

Gregersen, H. B., Morrison, A. J., & Black, J. S. (1998). Developing Leaders for the Global Frontier. *Sloan Management Review*, 40(1), 21-33.

Grewal, D., & Salovey, P. (2005). Feeling Smart: The Science of Emotional Intelligence: A New Idea in Psychology has Matured and Shows Promise of Explaining how Attending to Emotions can help us in Everyday Life. *American scientist*, 93(4), 330-339.

Grilo, R. M. B. (2009). *Inteligência Emocional nas Organizações: Colaboradores Motivados e com Desempenho Emocionalmente Inteligente?* (Doctoral dissertation).

Hampden-Turner, C., & Trompenaars, A. (1993). *The Seven Cultures of Capitalism: Value Systems for Creating Wealth in the United States, Japan, Germany, France, Britain, Sweden, and the Netherlands*. Doubleday.

Handy, C. (2007). *Understanding Organizations*. Penguin Uk.

Harrison, R. (1972). Understanding your Organisations Culture. *Harvard Business Review*, 50: 119 – 128.

Hatfield, E., Cacioppo, J. T., & Rapson, R. L. (1993). Emotional Contagion. *Current Directions in Psychological Science*, 2(3), 96-100.

Heelas, P. (1996). Emotion Talk Across Cultures. *The Emotions: Social, Cultural and Biological Dimensions*, 171-199.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1996). The Motivation to Work Organisational Behavior and Human Performance. 8, pp. 15-20.

Herzberg, F., Mausnes, B., Peterson, R. O., & Capwell, D. F. (1957). Job Attitudes: Review of Research and Opinion.

Hill, M. M.; Hill, A. (2008). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.

Hogg, M. A. (2010). Influence and Leadership.

Horner, M. (1997). Leadership Theory: Past, Present and Future. *Team Performance Management*, Vol. 3 No. 4, pp. 270-287.

Hosking, D.M. (1998). Organizing, Leadership and Skilful Process. *Journal of Management Studies*, vol. 25, no. 2, Wiley Online Library, 1988, pp. 147–66.

House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The Social Scientific Study of Leadership: Quo vadis?. *Journal of management*, 23(3), 409-473.

House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (Eds.). (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Sage publications.

Howe, Neil; Strauss, William (1991). *Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069*. New York: William Morrow & Company.

Humphrey, R. H. (2002). The Many Faces of Emotional Leadership. *The Leadership Quarterly*, 13(5), 493-504.

Humphrey, R. H. (2013). *Effective Leadership: Theory, Cases, and Applications*. Sage Publications.

Hunter, J. E., Schmidt, F. L., & Judiesch, M. K. (1990). Individual Differences in Output Variability as a Function of Job Complexity. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 28–42.

Isen, A. M., Daubman, K. A., & Nowicki, G. P. (1987). Positive Affect Facilitates Creative Problem Solving. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(6), 1122–1131.

Isen, A. M., Rosenzweig, A. S., & Young, M. J. (1991). The Influence of Positive Affect on Clinical Problem Solving. *Medical Decision Making*, 11(3), 221-227.

Joseph, D. L., & Newman, D. A. (2010). Emotional Intelligence: An Integrative Meta-Analysis and Cascading Model. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 54.

Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.

Kellett, J. B., Humphrey, R. H., & Sleeth, R. G. (2006). Empathy and the Emergence of Task and Relations Leaders. *The Leadership Quarterly*, 17(2), 146-162.

Kenrick, D. T., Griskevicius, V., Neuberg, S. L., & Schaller, M. (2010). Renovating the Pyramid of Needs: Contemporary Extensions Built Upon Ancient Foundations. *Perspectives on Psychological Science*, 5(3), 292-314.

Keyes, C. L., & Magyar-Moe, J. L. (2003). The Measurement and Utility of Adult Subjective Well-Being.

Kim, S. & Lee, H. (2006) The Impact of Organizational Context and Information Technology on Employee Knowledge-Sharing Capabilities. *Public Administration Review*, 66, 370-385.

Kirschenbaum, D. (1984). Self-Regulation and Sports Psychology: Nurturing and Emerging Symbiosis. *Journal of Sport Psychology*, Vol. 8, pp. 26-34.

Kluemper, D. H., DeGroot, T., & Choi, S. (2013). Emotion Management Ability: Predicting Task Performance, Citizenship, and Deviance. *Journal of Management*, 39(4), 878-905.

Kogut, B., & Zander, U. (1996). What Firms Do? Coordination, Identity, and Learning. *Organization Science*, 7(5), 502-518.

Kong, F. (2017). The validity of the Wong and Law Emotional Intelligence Scale in a Chinese sample: Tests of measurement invariance and latent mean differences across gender and age. *Personality and Individual Differences*, 116, 29-31.

Kotter, J. (1990). Management Vs Leadership. *Work is a Force for Change*.

Kotter, J. P. (1992). O Fator Liderança. *São Paulo: Makron, McGraw-Hill*.

Kotter, J. P. (2001). What Leaders Really Do. *Harvard Business Review*, 79(11).

Kotter, J.P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press. Boston, MA.

Larson, M. & Luthans, F. (2006). Potencial Added Value of Psychological Capital in Predicting Work Attitudes. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(1), 45-62.

Leana, C. R. & Rousseau, D. M. (2000). *Relational Wealth: The Advantages of Stability in a Changing Economy*. Oxford University Press, USA.

Leana, C. R., & Van Buren, H. J. (1999). Organizational Social Capital and Employment Practices. *Academy of Management Review*, 24(3), 538-555.

Lee Hecht Harrison Portugal, (2021). LHH/DBM Portugal, <https://lhh-dbmportugal.pai.pt/>, Consultado a 19 de Abril de 2021.

Lee Hecht Harrison, (2017). The Lee Hecht Harrison Story, [https://www.youtube.com/watch?v=VgDOh4R5z6s&ab\\_channel=LeeHechtHarrison](https://www.youtube.com/watch?v=VgDOh4R5z6s&ab_channel=LeeHechtHarrison), Consultado a 19 de Abril de 2021.

Lee, M. T., Raschke, R. L., & Louis, R. S. (2016). Exploiting Organizational Culture: Configurations for value through Knowledge Worker's Motivation. *Journal of Business Research*. Vol. 69, Issue 11 p.5442–5447.

Leiderfarb, L. (2015). Umberto Eco. O Regresso do Grande Conspirador. *A Revista do Expresso*, 2216, 26-33.

Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development. *Academy of Management Review*, 24(1), 31-48.

Lisboa Filho, F. F., & Godoy, L. P. (2006). A Contribuição da Comunicação Organizacional na Obtenção do Comprometimento dos Colaboradores. *Intercom*.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A Theory of Goal Setting & Task Performance*. Prentice-Hall, Inc.

Luthans, F. (2002). The Need for and Meaning of Positive Organizational Behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(6), 695-706.

Luthans, F. and Avolio, B.J. (2003) Authentic Leadership: A Positive Developmental Approach. In: Cameron, K.S., Dutton, J.E. and Quinn, R.E., Eds., *Positive Organizational Scholarship*, Barrett-Koehler, San Francisco, 241-261.

Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143–160.

Luthans, F., Avery, J. B., Avolio, B. J., Norman, S.M., & Combs, G. M. (2006). Psychological Capital Development: Toward a Micro-intervention. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 387-393.

Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541-572.

Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Li, W. (2005). The Psychological Capital of Chinese Workers: Exploring the Relationship with Performance. *Management and Organization Review*, 1(2), 249-271.

Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2015). *Psychological Capital and Beyond*. Oxford University Press, USA.

Macintyre, A. (2001). Depois da Virtude. *Bauru: EDUSC*.

Mahal, P. K. (2009). Organizational Culture and Organizational Climate as a Determinant of Motivation. *IUP Journal of Management Research*, 8(10).

Mannheim, K. (1952). The Problem of Generations. In P. Kecskemeti (Ed.), *Essays on the Sociology of Knowledge* (pp. 276-320). London: Routledge and Kegan Paul.

Marketeer, (2017). Quem é a Geração Z em Portugal? In <https://marketeer.sapo.pt/quem-e-a-geracao-z-em-portugal/>. Consultado a 22 de fevereiro 2021.

Marshall-Mies, J. C., Fleishman, E. A., Martin, J. A., Zaccaro, S. J., Baughman, W. A., & McGee, M. L. (2000). Development and Evaluation of Cognitive and Metacognitive Measures for Predicting Leadership Potential. *The Leadership Quarterly*, 11(1), 135-153.

Maslow, A. H. (1943). Preface to Motivation Theory. *Psychosomatic Medicine*.

May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety and Availability and the Engagement of the Human Spirit at Work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11-37.

Mayer, J. D., & Geher, G. (1996). Emotional Intelligence and the Identification of Emotion. *Intelligence*, 22(2), 89-113.

Mayer, J. D., & Salovey, P. (1993). The Intelligence of Emotional Intelligence.

Mayer, J. D., & Salovey, P. (1995). Emotional Intelligence and the Construction and Regulation of Feelings. *Applied and Preventive Psychology*, 4(3), 197-208.

Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is Emotional Intelligence? In P. Salovey & D. J. Sluyter (Eds.), *Emotional Development and Emotional Intelligence: Educational Implications* (p. 3–34). Basic Books.

McBain, R. (2007). The Practice of Engagement: Research into Current Employee Engagement Practice. *Strategic HR Review*.

McClelland, D. C. (1987). *Human Motivation*. CUP Archive.

McCrinkle, M. (2011). The ABC of XYZ, Understanding the Global Generations. McCrinkle Publisher.

McGregor, D. (1960). Theory X and Theory Y. *Organization Theory*, 358(1), 374.

Men, L. R., & Yue, C. A. (2019). Creating a Positive Emotional Culture: Effect of Internal Communication and Impact on Employee Supportive Behaviors. *Public Relations Review*, 45(3), 101764.

Meyerson, E.M. 1994. Human Capital, Social Capital and Compensation: the Relative Contribution of Social Contracts to Managers' Incomes. *Acta Sociologica* 37: 383-399.

Miao, C., Humphrey, R. H., & Qian, S. (2017). A Meta-analysis of Emotional Intelligence and Work Attitudes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 90(2), 177-202.

Mollick, E. (2012). People and Process, Suits and Innovators: The Role of Individuals in Firm Performance. *Strategic Management Journal*, 33(9), 1001-1015.

Morgan, G. (1986) *Images of Organization*. Sage, Bristol.

Mostert, N. M. (2007). Diversity of the Mind as the Key to Successful Creativity at Unilever. *Creativity and Innovation Management*, 16(1), 93-100.

Mueller, S., & Charters, S. (2011). Special Issue" Generation Y and wine". *International Journal of Wine Business Research*.

Murray, H. A. (1938). *Explorations in Personality*. New York: Oxford University Press.

Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.

Nguyen, T. D. e Nguyen, T. T. (2012), «Psychological Capital, Quality of Work Life, and Quality of Life of Marketeers: Evidence from Vietnam». *Journal of Macromarketing*, vol. 32(1), pp. 87-95.

Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and Practice* (7th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage. Pages: 494.

O'Boyle Jr, E. H., Humphrey, R. H., Pollack, J. M., Hawver, T. H., & Story, P. A. (2011). The Relation Between Emotional Intelligence and Job Performance: A Meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32(5), 788-818.

Maia De Oliveira, R. M., Gomes, F., Santos, J., Gonçalves De Almeida, R., Vieira Gomes, J., & Regiane DeJesus, A. (2012). Psicologia do Desenvolvimento e o conflito das Gerações Y e Z. In *IV Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XIX Jornadas de Investigación VIII Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR*. Facultad de Psicología-Universidad de Buenos Aires.

O'Reilly, C. (1989). Corporations, Culture, and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations. *California Management Review*, 31(4), 9-25.

Palmer, J. W. (2002). Web Site Usability, Design, and Performance Metrics. *Information Systems Research*, 13(2), 151-167.

Patton, M. (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods* (3 ed.). California: Sage Publications.

Peterson, C. (2006). *A Primer in Positive Psychology*. Oxford University Press.

Peterson, C., & Park, N. (2003). Positive Psychology as the Evenhanded Positive Psychologist Views It. *Psychological Inquiry*, 14, 141-147.

Pfeffer, J. (2001) Fighting the War for Talent Is Hazardous to Your Organization's Health. *Organizational Dynamics*, 29, 248-259.

Pinder, W. (1926). *Kunstgeschichte nach Generationen*. Arthistoricum. Net.

Podolny, J. M., & Baron, J. N. (1997). Resources and Relationships: Social Networks and Mobility in the Workplace. *American Sociological Review*, 673-693.

Prati, L. M., Douglas, C., Ferris, G. R., Ammeter, A. P., & Buckley, M. R. (2003). Emotional Intelligence, Leadership Effectiveness, and Team Outcomes. *The International Journal of Organizational Analysis*.

Quick, J. C., & Quick, J. D. (2004). Healthy, Happy, Productive Work: A Leadership Challenge. *Organizational Dynamics*.

Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, (4ª edição). Lisboa: Gradiva.

Rego, A., & Fernandes, C. (2005). Inteligência Emocional: Contributos Adicionais para a Validação de um Instrumento de Medida. *Psicologia: Revista da Associação Portuguesa Psicologia*, 19(1-2), 139-167.

Rego, A., Cunha, M. P. E., & Souto, S. (2007). Espiritualidade nas Organizações e Comprometimento Organizacional. *RAE-eletrônica*, 6(2), 1-27.

Rego, A., Ribeiro, N., & Cunha, M. P. (2010). Perceptions of Organizational Virtuousness and Happiness as Predictors of Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Business Ethics*, 93(2), 215-235.

Rego, A., Ribeiro, N., e Cunha, M. P., & Jesuino, J. C. (2011). How Happiness Mediates the Organizational Virtuousness and Affective Commitment Relationship. *Journal of Business Research*, 64(5), 524-532.

Richard Branson, (1993). "Clients do not come first. Employees come first. If you take care of your employees, they will take care of the clients." In <https://www.linkedin.com/pulse/clients-do-come-first-employees-you-take-care-your-charlie-boyle/>. Consultado a 12 dezembro de 2020.

Robinson, D., Perryman, S. and Hayday, S. (2004) The Drivers of Employee Engagement Report 408. *Institute for Employment Studies, UK*.

Rogers, E. W., Dillon, R. L., & Tinsley, C. H. (2007, March). Avoiding common pitfalls in lessons learned processes that support decisions with significant risks. In 2007 IEEE aerospace conference (pp. 1-7). IEEE.

Rose, L. C., & Dugger Jr, W. E. (2002). ITEA/Gallup poll reveals what Americans Think About Technology: A Report of the Survey Conducted by the Gallup Organization for the International Technology Education Association. *The Technology Teacher*, 61(6), S1-S1.

Rost, J., & Smith, A. (1992). Leadership: A Postindustrial Approach. *European Management Journal*, 10(2), 193-201.

Rowe, W. G. (2001). Creating Wealth in Organizations: The Role of Strategic Leadership. *Academy of Management Perspectives*, 15(1), 81-94.

Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211.

Salovey, P., Mayer, J. D., & Caruso, D. (2002). The Positive Psychology of Emotional Intelligence. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of Positive Psychology* (p. 159–171). Oxford University Press.

Sandhya, K., & Kumar, D. P. (2011). Employee Retention by Motivation. *Indian Journal of Science and Technology*, 4(12), 1778-1782.

Scarr, S., Phillips, D., & McCartney, K. (1989). Working Mothers and their Families. *American Psychologist*, 44(11), 1402.

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71-92.

Schaufeli, W., & Salanova, M. (2007). Work Engagement: An Emerging Psychological Concept and its Implications for Organizations. In S. W. Gilliland, D. D. Steiner, & D. P. Skarlicki (Eds.), *Research in Social Issues in Management (Volume 5): Managing Social and Ethical Issues in Organizations* (pp. 135-177). Greenwich, CT: Information Age Publishers.

Schein, E. H. (1984). Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review*, 25(2), 3-16.

Schein, E. H. (1996). Culture: The Missing Concept in Organization Studies. *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 229–240.

Schein, E. H. (2009). *Cultura Organizacional e Liderança*. São Paulo: Atlas.

Schneider, R. (2001). Toward a Cognitive Theory of Literary Character: The Dynamics of Mental-Model Construction. *Style*, 35(4), 607-639.

Scott, W. R. (1987). The Adolescence of Institutional Theory. *Administrative Science Quarterly*, 493-511.

Seligman, M. E. (1998). Building Human Strength: Psychology's Forgotten Mission.

Seligman, M. E. (1999). Positive Social Science. *Journal of Positive Behavior Interventions*, 1(3), 181.

Seligman, M. E. (2004). *Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize your Potential for Lasting Fulfillment*. Simon and Schuster.

Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-being*. Free Press.

Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology: An Introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5–14.

Singh, K. (2007). *Quantitative Social Research Methods*. New Delhi: Sage Publications.

Smith, C. P., Atkinson, J. W., McClelland, D. C., & Veroff, J. (Eds.). (1992). *Motivation and Personality: Handbook of Thematic Content Analysis*. Cambridge University Press.

Snyder, C. R., & Lopez, S. J. (Eds.). (2002). *Handbook of Positive Psychology*. Oxford University Press.

Snyder, C. R., Harris, C., Anderson, J. R., Holleran, S. A., Irving, L. M., Sigmon, S. T., ... & Harney, P. (1991). The Will and the Ways: Development and Validation of an Individual-Differences Measure of Hope. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60(4), 570.

Souza, J., Kantorski, L. P., & Luis, M. A. V. (2011). Análise Documental e Observação Participante na Pesquisa em Saúde Mental. *Revista Baiana de Enfermagem*, (2), Brasil.

Staw, B. M., & Ross, J. (1985). Stability in the Midst of Change: A Dispositional Approach to Job Attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 70(3), 469.

Staw, B. M., Sutton, R. I., & Pelled, L. H. (1994). Employee Positive Emotion and Favorable Outcomes at the Workplace. *Organization Science*, 5(1), 51-71.

Stogdill, R. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York: The Free Press.

Stogdill, R. M. (1950). Leadership, Membership and Organization. *Psychological Bulletin*, 47(1), 1-14.

Stone, D., Heen, S., & Patton, B. (1999). *Difficult Conversations: How to Discuss what Matters Most*. Penguin.

Tannenbaum, A. S. (1961). Control and Effectiveness in a Voluntary Organization. *American Journal of Sociology*, 67(1), 33-46.

Tapscott, D. (1999) *Geração Digital: A Crescente e Irreversível Ascensão da Geração Net*. São Paulo: Makron Books, p. 321.

Thorndike, E. L. (1920). Intelligence Examinations for College Entrance. *The Journal of Educational Research*, 1(5), 329-337.

Verčič, A. T., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2012). Internal Communication: Definition, Parameters, and the Future. *Public Relations Review*, 38(2), 223-230.

Tombaugh, J. R. (2005). Positive Leadership Yields Performance and Profitability. *Development and Leadership in Organizations*, 19(3), 15-17.

Toplis, R. (2004). *Learning to Teach Science in the Secondary School: A Companion to School Experience*. Routledge.

Troth, A. C., Jordan, P. J., & Lawrence, S. A. (2012). Emotional Intelligence, Communication Competence, and Student Perceptions of Team Social Cohesion. *Journal of Psychoeducational Assessment*, 30(4), 414-424.

Tse, L. (2010). *Tao te king: Livro do Caminho e do Bom Caminhar*. Tradução de António Miguel de Campos. Lisboa: Relógio d'Água.

Tsoukas, H. (2000). False Dilemmas in Organization Theory: Realism or Social Constructivism?. *Organization*, 7(3), 531-535.

Van Rooy, D. L., Viswesvaran, C., & Pluta, P. (2005). An Evaluation of Construct Validity: What is this Thing Called Emotional Intelligence?. *Human Performance*, 18(4), 445-462.

van Vugt, M., & Ahuja, A. (2010). *Selected*. London: Profile Books.

Vera, D., & Rodriguez-Lopez, A. (2004). Strategic Virtues: Humility as a Source of Competitive Advantage. *Organizational Dynamics*, 33(4), 393-408.

Vroom, V.H. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.

Walter, P., & Ron, D. (2011). The Unfolded Protein Response: From Stress Pathway to Homeostatic Regulation. *Science*, 334(6059), 1081-1086.

Warrick, D. D. (2017). What Leaders Need to Know about Organizational Culture. *Business Horizons*, 60(3), 395-404.

Waugh, C. E., & Fredrickson, B. L. (2006). Nice to Know You: Positive Emotions, Self-other Overlap, and Complex Understanding in the Formation of a New Relationship. *The Journal of Positive Psychology*, 1(2), 93-106.

Welch, M. (2011). The Evolution of the Employee Engagement Concept: Communication Implications. *Corporate Communications: An International Journal*.

Wey Smola, K., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: Revisiting Generational Work Values for the New Millennium. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(4), 363-382.

Winkel, D. E., Wyland, R. L., Shaffer, M. A., & Clason, P. (2011). A New Perspective on Psychological Resources: Unanticipated Consequences of Impulsivity and Emotional Intelligence. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84, 78–94.

Wong, C. S., & Law, K. S. (2002). The Effects of Leader and Follower Emotional Intelligence on Performance and Attitude: An Exploratory Study. *The Leadership Quarterly*, 13(3), 243-274.

Wright, D. S. & Taylor, A. (1970). *Introducing Psychology: An Experimental Approach*.

Wright, P.M., & Snell, S.A. (1999). Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management. *Academy of Management Review*, 23(4), 756-772.

Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2004). The Role of Psychological Well-being in Job Performance: A Fresh Look at an Age-old Quest. *Organizational Dynamics*, 33(4), 338-351.

Young, M., & Dulewicz, V. (2006). Leadership Styles, Change Context and Leader Performance in the Royal Navy. *Journal of Change Management*, 6(4), 383-396.

Yukl, G. (1998) Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management*, 15, 251-289.

Yukl, G. (2009). Leading Organizational Learning: Reflections on Theory and Research. *The Leadership Quarterly*, 20(1), 49-53.

Zaleznik, A. (1977). Managers and Leaders: Are They Different.

Zaleznik, A. (1997). Real Work. *Harvard Business Review*, 75(6), 53-60.

Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (2000). Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in your Workplace. *Training & Development*, 54(1), 60-60.

Zhou, J., & George, J. M. (2003). Awakening Employee Creativity: The Role of Leader Emotional Intelligence. *The Leadership Quarterly*, 14(4-5), 545-568.

# Anexos

## **Anexo A - Entrevista Exploratória a CEO da Lee Hecht Harrison Portugal: Dra. Anabela Ventura**

### **1. O desenvolvimento de bons índices de inteligência emocional é um fator importante na gestão de pessoas da sua organização?**

Sim, bastante. Considero que seja um fator bastante importante na gestão de pessoas da minha empresa e de todas, porque as organizações vivem com pessoas, as pessoas têm personalidades, estilos de comunicação e trabalho diferentes - cada um de nós é um indivíduo único - e, o saber lidar com as diferentes pessoas e integrá-las é a chave para o sucesso de qualquer empresa. Na LHH, é particularmente importante que se desenvolvam bons índices de inteligência emocional, pois para além de sermos pessoas, também o nosso trabalho se foca em pessoas, não em máquinas, não produzimos objetos, produzimos serviços direcionados para pessoas e a sua satisfação, sendo que, as competências interpessoais são algo muito necessário.

### **2. Na fase de recrutamento para a vossa organização, valorizam competências interpessoais como a inteligência emocional?**

Competências interpessoais, como a inteligência emocional, são algo que valorizamos muito. Para trabalhar na LHH, é fundamental que as pessoas tenham a capacidade de se relacionar e, sobretudo, que tenham a facilidade de estabelecer um bom primeiro contacto, sendo que a empatia é a dimensão da inteligência emocional mais importante para o nosso trabalho. As pessoas com quem trabalhamos estão a atravessar um momento delicado nas suas vidas, e é importante que o primeiro contacto seja acolhedor, inspire confiança, transmita esperança e que faça a pessoa sentir que vai ter uma solução para a sua situação. Para que isto aconteça, temos de ter inteligência emocional, nomeadamente, como referi anteriormente, ser empáticos. Compreender o outro e o que ele está a sentir é muito importante para o bom desempenho do nosso serviço.

### **3. Sente que a inteligência emocional dos seus colaboradores é um fator determinante, inclusive, na assimilação dos valores da vossa organização?**

Lá está, para que o nosso trabalho seja bem feito e para a assimilação dos nossos valores, a inteligência emocional - mais concretamente a dimensão empatia - é uma competência essencial. A inteligência emocional é efetivamente, em termos profissionais, algo que faz toda a diferença. Vou-lhe dar um exemplo: nós temos muito trabalho que vem de empresas que nos dizem “esta pessoa é ótima em termos do que faz, mas péssima a relacionar-se com as outras”. A empresa o que nos está a dizer, é que a pessoa não tem inteligência emocional e, portanto, não conseguiu adaptar-se. Nestes casos, se a pessoa quiser mudar os seus comportamentos, aconselhamos muitas vezes um programa de *coaching*, que ajuda a desenvolver inteligência emocional.

### **4. Como define a cultura da vossa organização?**

Sou suspeita, mas diria que é uma cultura muito bem definida, forte, cooperativa, clara e transparente - uma cultura que tem também a ver comigo e os meus valores. Eu costumo dizer que não gosto de lixo debaixo do tapete, ou seja, as coisas são para ser ditas de forma direta e frontal, não gosto que fiquem coisas por dizer, por clarificar. Uma das nossas regras implícitas é, quando algo corre mal, dizer imediatamente para resolvermos. Enquanto líder, quero ser sempre a primeira a saber quando algo corre mal, para encontrarmos logo solução, até porque, se o problema for pequeno resolve-se bem, se o problema for maior e ficar escondido vai crescer, e depois torna-se mais complicado de resolver. Estas pequenas regras têm grandes implicações, fazendo toda a diferença na nossa dinâmica.

### **5. Considera que a inteligência emocional contribui para o fortalecimento da cultura da vossa organização?**

Sim, considero que a inteligência emocional é um contributo fundamental para o fortalecimento da nossa cultura. A inteligência emocional de cada elemento é muito importante, e claro, quanto

mais inteligência emocional tiver cada elemento, mais contribui para que se estabeleça um bom nível de inteligência emocional na organização. Ao desenvolver inteligência emocional, um elemento vai contribuir para o bem de todos. Na LHH somos como sabe, uma empresa feita por muitas mulheres e, apesar de dizerem que existe muita competição entre mulheres, o que acontece é que nos puxamos umas às outras para cima. Isto faz com que se estabeleça um ambiente positivo na LHH, e, conseqüentemente, os elementos se sintam bem. É preciso ter autoestima para se ter inteligência emocional. O nosso trabalho é, de certa forma, cuidar das pessoas e para cuidar bem dos outros, lidar bem com os outros, é preciso cuidarmos bem de nós e sabermos lidar conosco próprios. Na LHH não estimulamos que se trabalhe depois do horário, fora de horas, para contribuir para o bem-estar das pessoas, porque, lá está, as pessoas têm de estar e se sentir bem para trabalhar bem.

## **6. Como gere as diferentes gerações que fazem parte da vossa organização?**

Tentando aproveitar o que cada geração tem para oferecer, tirar o melhor partido de cada uma. Por exemplo, se temos um cliente que é despedido da empresa e tem 55 anos, em princípio ele irá trabalhar com alguém mais velho, não vai trabalhar com alguém que pertence a uma geração mais nova. Tal como quem trabalha melhor com TI é posto a fazer certos trabalhos, e quem trabalha melhor com Excel outros, quem pertence a uma determinada geração é colocado a fazer certos trabalhos e outra geração outros. A questão geracional é, no fundo, gerida como qualquer outra, tendo sempre em conta os contextos e tentando tirar o melhor partido das nossas pessoas.

## **7. De que forma acha que cada geração existente na vossa organização influencia os seus índices de inteligência emocional?**

Penso que termos diferentes gerações é sempre bom, pois temos outros olhares, outras formas de relacionamento. Dou-lhe um exemplo concreto: as pessoas que têm neste momento cinquenta e sessenta, estão habituadas a falar com os clientes - antes da pandemia até visitar - já gerações mais novas, não estão tão habituadas a falar tanto e, quando nós temos clientes mais jovens, às vezes há uma falha na comunicação, não conseguimos contactar - ou o cliente não

atende, ou não responde ao email - e, ao falarmos disto com os nossos colaboradores mais novos, percebemos que a melhor forma era comunicar via Whatsapp, e lá conseguimos estabelecer uma boa comunicação. Isto só foi possível por termos colaboradores desta geração.

**8. Segundo a sua experiência, qual é a geração que demonstra ter um maior índice de inteligência emocional na vossa organização?**

Não consigo precisar qual a geração com maior índice de inteligência emocional, mas, considero que as gerações mais velhas - *Baby Boomers* e Geração X - já tiveram mais tempo para os desenvolver mais, do que, gerações mais novas - *Millenials* e Geração Z - que ainda estão, muitas vezes, a desenvolver. Claro que existem pessoas com índices altos em todas as gerações, mas considero que, tendo em conta que a inteligência emocional é algo que se pode desenvolver com o tempo, pessoas pertencentes a gerações mais velhas já tiveram mais tempo para o fazer.

## Anexo B - Inquérito por Questionário aos Colaboradores da Lee Hecht Harrison

### Questionário aos Colaboradores da Lee Hecht Harrison Portugal

Este inquérito é realizado no âmbito do Mestrado em Ciências da Comunicação, na vertente de Comunicação, Organização e Liderança da Faculdade de Ciências Humanas da Universidade Católica Portuguesa, e tem como objetivo estudar o impacto da Cultura Geracional nos índices de Inteligência Emocional dos colaboradores da Lee Hecht Harrison Portugal, tendo como destinatário os seus colaboradores.

As informações recolhidas são confidenciais, não se procedendo a qualquer tipo de identificação pessoal, sendo todos os dados de carácter anónimo e utilizados meramente para fins de investigação científica.

O tempo médio para concluir o preenchimento do questionário é de 5 minutos.

Caso surja alguma dúvida, não hesite em contactar [scoroad@gmail.com](mailto:scoroad@gmail.com).

Agradeço desde já a disponibilidade e colaboração,  
Sofia Coroad

Seguinte

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google.  
[Denunciar abuso](#) - [Termos de Utilização](#) - [Política de privacidade](#)

Google Formulários

# Questionário aos Colaboradores da Lee Hecht Harrison Portugal

**\*Obrigatório**

## Dados de Caracterização

Na presente secção pretende-se caracterizar os inquiridos a nível demográfico.

### I. Género \*

- Feminino
- Masculino

### II. Faixa Etária \*

- Geração Tradicionalista - mais de 78 anos
- Baby Boomers - entre 57 e 77 anos
- Geração X - entre 40 e 56 anos
- Geração Y/ Millennials - entre 21 e 39 anos
- Geração Z - até 20 anos

### III. Habilitações Literárias \*

- 1º Ciclo
- 2º Ciclo
- 3º Ciclo
- Ensino Secundário
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

### IV. Há quantos anos é colaborador na Lee Hecht Harrison? \*

- Menos de 1 ano
- De 1 a 3 anos
- De 4 a 6 anos
- De 7 a 10 anos
- Mais de 10 anos

Anterior

Seguinte

## Questionário aos Colaboradores da Lee Hecht Harrison Portugal

**\*Obrigatório**

### Dados de Estudo

Na presente secção pretende-se entender os índices de inteligência emocional dos inquiridos.

Indique qual o seu grau de concordância face às seguintes afirmações, numa escala de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).

1. Habitualmente consigo compreender a razão de determinados sentimentos que tenho. \*

Discordo totalmente    1    2    3    4    5    Concordo totalmente  
           

2. Compreendo bem as minhas próprias emoções. \*

Discordo totalmente    1    2    3    4    5    Concordo totalmente  
           

3. Entendo o que sinto. \*

Discordo totalmente    1    2    3    4    5    Concordo totalmente  
           

4. Sei sempre se estou ou não feliz. \*

Discordo totalmente    1    2    3    4    5    Concordo totalmente

5. Reconheço sempre as emoções dos meus amigos pelo seu comportamento. \*

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

6. Sou um bom observador das emoções dos outros. \*

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

7. Sou sensível aos sentimentos e emoções dos outros. \*

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

8. Compreendo bem as emoções das pessoas à minha volta. \*

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

9. Estabeleço sempre metas para mim mesmo e tento o meu melhor para alcançá-las. \*

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

10. Digo sempre a mim mesmo que sou uma pessoa competente. \*

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

11. Sou uma pessoa auto-motivada. \*

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

12. Dou sempre o meu melhor. \*

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

13. Sou capaz de controlar o meu temperamento e lidar com as dificuldades de maneira racional. \*

|                     |                       |                       |                       |                       |                       |                     |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
|                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                     |
| Discordo totalmente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo totalmente |

14. Sou perfeitamente capaz de controlar as minhas próprias emoções. \*

|                     |                       |                       |                       |                       |                       |                     |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
|                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                     |
| Discordo totalmente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo totalmente |

15. Consigo sempre acalmar-me rapidamente quando estou muito zangado. \*

|                     |                       |                       |                       |                       |                       |                     |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
|                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                     |
| Discordo totalmente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo totalmente |

16. Tenho um bom controle das minhas próprias emoções.

|                     |                       |                       |                       |                       |                       |                     |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
|                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                     |
| Discordo totalmente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo totalmente |

Muito obrigada pela sua participação!

[Anterior](#)

[Submeter](#)