



CATOLICA
LISBON
BUSINESS & ECONOMICS

A SOBREVALORIZAÇÃO CORPORATIVA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Margarida Morais Ferreira Pinto de Castro

Dissertação apresentada para cumprimento parcial dos requisitos para a obtenção do grau de Mestre em Gestão Aplicada (Applied Management) na Universidade Católica Portuguesa.

Dezembro de 2022

Dissertação escrita sob a supervisão do Professor Doutor Sérgio Moreira.

Resumo

A complexidade do mercado de trabalho tem vindo a evoluir, pela criação de novas exigências para os profissionais bem como para as organizações, pelo desenvolvimento de novas habilidades, adoção de novos comportamentos e execução de tarefas. Neste âmbito, a Inteligência Emocional (IE) surge como um tema emergente em diferentes campos de investigação (Wong & Law, 2002) e de particular importância em contexto corporativo. Intuitivamente espera-se que mais IE resulte em trabalhadores mais adaptados às complexidades do mercado de trabalho. Contudo, evidências recentes sugerem o contrário. A presente investigação pretende contribuir para explorar o tema da IE e qual a relação com a liderança, especificamente se a performance de um líder pode ser prejudicada por níveis altos de IE. Utilizámos uma abordagem quantitativa através de um questionário que contou com a participação de 72 líderes ou gestores organizacionais. Foram utilizados instrumentos para medir diferentes dimensões de IE assim como alguns constructos de liderança como a Autoeficácia e Autoestima, a Propensão ao Risco, a Segurança Psicológica, a capacidade de providenciar Feedback Desfavorável e a Manipulação Emocional. Os resultados realçam o impacto da IE negativamente em relação a temas como o Feedback Desfavorável ou a Segurança Psicológica. Ao contrário do esperado, a IE não está relacionada com a Propensão ao Risco e sugere que a Manipulação Emocional poderá ser regulada pela IE.

Palavras-chave: Inteligência Emocional, Autoeficácia, Autoestima, Propensão ao Risco, Segurança Psicológica, Feedback Desfavorável, Manipulação Emocional

Abstract

The complexity and constant mutation of the labour market, has brought up the need for new requirements for professionals and organizations, such as new skills and the adoption of new behaviors and new ways of executing tasks. Within this framework, Emotional Intelligence has been an emergent subject in different research fields (Wong & Law, 2002) with a specific importance for the organizational context. Intuitively, more Emotional Intelligence is expected to result in employees who are more adapted to the complexities of the labour market. However, recent evidence suggests the opposite. A quantitative approach was used through a survey with a participation of 72 organizational leaders or managers. Several instruments were used to measure Emotional Intelligence and leadership constructs as Self-Efficacy, Self-Esteem, Risk Propensity, Psychological Safety, the ability of providing Unfavorable Feedback and Emotional Manipulation. The investigation aims to explore Emotional Intelligence and its relationship with leadership, its implications and how the Emotional Intelligence' dimensions can influence the performance of a leader. The results highlight the negative impact of specific dimension of Emotional Intelligence in Unfavorable Feedback and Psychological Safety. Beyond expected, any Emotional Intelligence dimensions are related to Risk Propensity and Emotional Manipulation might be regulated by some Emotional Intelligence aspects.

Keywords: Emotional Intelligence, Self-Efficacy, Self-Esteem, Risk Propensity, Psychological Safety, Unfavorable Feedback, Emotional Manipulation

Reconhecimentos

Em primeiro lugar, gostava de agradecer ao meu orientador, Professor Doutor Sérgio Moreira, pela forma como sempre disponibilizou a sua incansável competência acerca do objetivo fundamental desta investigação. Agradeço as palavras motivadoras que fui recebendo ao longo deste processo durante meses de supervisão, uma grande mais valia esclarecedora e enriquecedora dos meus conhecimentos. Mais uma vez, obrigada pelo seu escasso tempo para tirar dúvidas, aperfeiçoar e me auxiliar na minha dissertação.

Aos meus exímios pais, Carlos e Cila, por sempre acreditarem no meu potencial e pelo apoio incondicional. Ao meu parceiro, Guillermo, pela paciência, coragem para continuar e suporte. À minha Diretora Geral, a Patrícia, pelo apoio e por não me deixar perder o foco, lembrando-me sempre que possível para não trabalhar pós-laboral. À minha família e amigos, que sempre celebraram comigo as minhas conquistas e me deram força para continuar, mesmo que os últimos meses tenham escasseado as visitas e encontros.

Obrigada a todos aqueles que indiretamente contribuíram para a realização de mais um sonho.

Índice de Tabelas

TABELA 1 - CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	19
TABELA 2 - CORRELAÇÕES ENTRE VARIÁVEIS	20
TABELA 3 - MODELO DE REGRESSÃO MÚLTIPLA HIERÁRQUICA	23

Índice

1. INTRODUÇÃO	1
1.1 DEFINIÇÕES E TEORIAS SOBRE A IE.....	2
1.1.1 Modelos de IE.....	3
1.1.2. Instrumentos de Medida da IE	5
1.2 A RELAÇÃO ENTRE IE E LIDERANÇA.....	7
1.3 O LADO NEGRO DA RELAÇÃO ENTRE IE E LIDERANÇA	9
1.4 PREVISÕES ESTUDADAS NA PRESENTE INVESTIGAÇÃO	11
1.4.1 Autoeficácia e Autoestima	11
1.4.2 Propensão ao Risco.....	12
1.4.3 Manipulação Emocional	12
1.4.4 Feedback Desfavorável.....	13
1.4.5 Segurança Psicológica.....	14
2. MÉTODO	15
2.1 AMOSTRA	15
2.2 PROCEDIMENTO.....	15
2.3 MEDIDAS.....	15
3. RESULTADOS	18
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA: LÍDERES DE EQUIPA E COM IE	18
3.2 PRIMEIRA APRECIÇÃO: DIMENSÕES DE IE ESTÃO ASSOCIADAS ÀS VARIÁVEIS DE DESEMPENHO	20
3.3 TESTE DE HIPÓTESES: AS MÚLTIPLAS DIMENSÕES DA IE PRODUZEM RESULTADOS MAIS COMPLEXOS DO QUE O PREVISTO.....	21
4. DISCUSSÃO	24
4.1 PROPENSÃO AO RISCO E IE NÃO SE RELACIONAM	24
4.2 SEGURANÇA PSICOLÓGICA: INCERTEZAS SOBRE O PAPEL DA IE.....	25
4.3 CAPACIDADE DE DAR <i>FEEDBACK</i> DESFAVORÁVEL: INCONGRUÊNCIAS COM A IE	26
4.4 AUTOESTIMA E AUTOEFICÁCIA: DESCONSTRUIR A IE	27

4.5 MANIPULAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES: IE COMO DESENLACE	27
4.6 LIMITAÇÕES E ESTUDOS FUTUROS	28
5. CONCLUSÃO	29
6. BIBLIOGRAFIA.....	30
7. ANEXOS	33
ANEXO 1 – DICIONÁRIO DE VARIÁVEIS	33

1. Introdução

Face à importância crescente que a temática da IE tem vindo a assumir na comunidade científica e organizacional, a inteligência (em geral) e as características técnicas além de já não serem suficientes para determinar a excelência de um líder, perderam destaque nos últimos anos, e não foi por acaso. Houve uma amplificação crescente das valências emocionais.

Nos últimos anos tem sido fomentada a importância de *soft skills* para aperfeiçoar a liderança no mercado de trabalho. Para Goleman (2000) *soft skills* implicam qualidades como a autoconsciência, autorregulação, motivação, empatia e capacidade social (Goleman, 2000). Uma importância progressiva das emoções, embora ainda se observe algumas empresas onde as mesmas continuam a ser esquecidas. Afinal as pessoas são emocionais, e uma mais valia para as suas realizações.

Atualmente, é muito comentado o tema da IE, e inegável a importância que se tem vindo a observar em muitas organizações. Para Goleman (2004) a IE é o *sine qua non* da liderança. As capacidades de gestão podem ser estudadas e adquiridas, enquanto a liderança é percebida como uma competência que não está ao alcance de todos: “*Ao contrário da gestão, a liderança nasce da personalidade e pode ser consolidada por via de treino ou aconselhamento. Gestão é uma carreira. Liderança é uma vocação.*” (Iuscu, Neagu, & Neagu, 2012, p. 214). Sem dúvida até aqui a liderança não é percebida como uma idoneidade, porém, a IE surge como uma competência que vem abrir o entendimento do que torna a liderança, uma competência tão exclusiva.

Surge a seguinte pergunta, "será que a performance de um líder pode ser prejudicada por altos níveis de IE?" parece contraintuitiva, mas existem evidências recentes que apontam nesse sentido.

Por todas estas razões, adotamos uma visão exploratória de como alguns constructos da *performance* de liderança podem estar relacionados com a IE. Nesta secção começamos por apresentar a definição e as principais teorias sobre IE, em segundo lugar vamos aprofundar a relação da IE com a liderança e apresentaremos alguns constructos relativos às particularidades individuais de um líder. Exploraremos em seguida, o lado negro da relação da IE com a liderança. Seguidamente, vamos analisar a literatura e expor as hipóteses investigadas no presente estudo. Até que, apresentaremos o método onde explicitará as medidas e ferramentas de pesquisa utilizadas. Por fim, vamos analisar e avaliar os resultados do presente estudo e concluiremos com a discussão dos mesmos.

1.1 Definições e Teorias sobre a IE

A partir do século XX, observou-se um crescente interesse pela inteligência humana. A cronologia do conceito da IE foi citada pelos autores Dhani e Sharma (2016) onde conseguimos constatar que os primeiros conceitos de IE surgiram nos anos 30, onde Edward Thorndike começou por estudar o conceito de Inteligência Social. Nos anos 50, Abraham Maslow menciona pela primeira vez que as pessoas podiam aprender “*Emotional Strenght*”. Seguidamente, nos anos 70, Howard Gardner introduziu um conceito de Inteligências múltiplas no seu livro “*The Shattered Mind*” e mais tarde, no seu livro seguinte “*Frames of Mind*” surge o conceito de Inteligência Interpessoal e Intrapessoal. Por fim, a primeira publicação diretamente relacionada ao tema surge em 1987, Keith Beasley onde é utilizado o termo de Coeficiente Emocional (Dhani & Sharma, 2016). Surge em seguida, um estudo mais elaborado acerca do tema em análise.

A IE foi apresentada por Peter Salovey e John Mayer em 1990, sendo “... *um tipo de Inteligência Social que envolve a habilidade de monitorizar as próprias emoções e as dos outros, discriminá-las e utilizar a informação para guiar as ações e pensamentos*” (Salovey & Mayer, 1990, p. 189). Um dos primeiros autores que sugerem que a Inteligência e a Emoção podiam trabalhar de mãos dadas, levou ao desenvolvimento do Modelo de Habilidade, que nos dias de hoje ainda é o mais referido e utilizado por investigadores.

O conceito explanado foi posteriormente reintroduzido por Goleman (1995) quando publicou o livro “*Emotional Intelligence*” que vendeu milhões de cópias por todo o mundo. Uma obra inspirada no estudo de Peter Salovey e John Mayer (1990) que explicava o porquê de pessoas com um elevado Quociente de Inteligência (QI) por vezes fracassarem e outros com diversas dificuldades escolares se tornavam bem-sucedidos no futuro. Assim, expôs nesta obra que o QI representava apenas 20% do necessário para ser uma pessoa bem-sucedida, os restantes 80% são referentes ao Quociente Emocional. IE para Goleman (1995), baseava-se em compreender as emoções e sentimentos e utilizá-los racionalmente de forma a melhorar as relações, tanto profissionais como pessoais. Acrescentou ao modelo anterior algumas características de personalidade como empatia, sociabilidade, auto motivação entre outras associadas ao conceito de IE (Goleman, 1996). Foi o primeiro autor que aplica a IE ao setor empresarial num artigo da Harvard Business Review, onde menciona que a IE poderá ser responsável pelo sucesso do desempenho de líderes nas organizações, e que poderia ser uma competência desenvolvida por meio de treino (Goleman, 1998). Uma das primeiras concepções

alternativas da IE como uma habilidade, que mais tarde foi também desenvolvida por outros autores como Bar-On como um modelo Misto.

1.1.1 Modelos de IE

Para que o ser humano possa ter no controlo das próprias emoções e saber como utilizá-las em benefício próprio ou da sociedade, vários autores aprofundaram esta capacidade e desenvolveram as suas teorias. Diversos modelos surgiram para definir o conceito de IE, Mayer, Roberts e Barsade (2008) sugerem dois paradigmas distintos: modelo de Habilidade ou modelo Misto. Os modelos de Habilidade consideram a IE como uma forma pura de habilidade mental, ou seja, inteligência pura. Enquanto, os modelos Mistos não se concentram apenas na capacidade mental, mas também em outros atributos como traços de personalidade.

O modelo de Habilidade da IE é defendido pelos precursores no estudo desta área que apresentam um dos primeiros modelos que surgiram em 1990, com três habilidades, que foi revisto e retificado pelos mesmos em 1997, quando sentiram a necessidade de acrescentar mais uma habilidade. Assim sendo, para Salovey e Mayer (1997) a Inteligência Emocional é composta pelas seguintes aptidões:

- a) Perceber as Emoções;
- b) Utilizar das Emoções;
- c) Compreender as Emoções;
- d) Gerir as Emoções.

Para Salovey e Mayer (1997) a primeira ramificação do modelo – *Perceber as Emoções* – está relacionada com a expressão não verbal da emoção, ou seja, refere-se à capacidade de perceber as emoções no rosto ou voz de outras pessoas. As emoções dominam o pensamento, e a segunda dimensão – *Utilizar as Emoções* – está relacionada com a capacidade de direcionar o pensamento para assuntos realmente importantes e não se deixar invadir por emoções. A terceira dimensão – *Compreender as Emoções* – está relacionada às informações que as emoções transmitem e a capacidade de identificar as mensagens e potenciais ações das emoções e raciocinar sobre as mesmas. Por último, a última habilidade – *Gerir Emoções* – refere-se à capacidade de autorregulação emocional, sendo assim possível regular e gerir as próprias emoções e as dos outros. Este é um modelo ainda nos dias de hoje suportado, onde mais tarde Mayer et al. (2016) sugerem ser modelo que melhor explica a IE, mesmo após várias teorias e estudos.

Para Goleman (1998) o seu primeiro modelo focava em habilidades que eram requeridas para a performance de liderança, é um exemplo de um dos primeiros modelos Mistos, que era constituído por cinco áreas:

- a) Autoconhecimento,
- b) Auto motivação,
- c) Capacidade de autorregulação,
- d) Empatia
- e) Competência social

Onde também incluía vinte cinco competências divididas e incluídas nas diferentes áreas apresentadas acima como o exemplo de Otimismo; Autoavaliação e Autoconfiança; ser Confiável e Consciente; Comunicação e Gestão de Conflitos, entre outros, competências que considerava contribuir mais para o local de trabalho do que competências técnicas. Mais tarde foi efetuada uma revisão, onde reduziram as áreas core para quatro e o número de competências para vinte (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002)

Com base neste autor, Boyatzis, Goleman e Rhee (1999) apresentam uma descrição de IE: "*... a IE é observada quando um indivíduo demonstra as competências que constituem a autoconsciência, autogestão, consciência social e capacidades sociais, em momentos e modos apropriados e em frequência suficiente para ser eficaz face à situação*" (Boyatzis, Goleman, & McKee, 1999, p. 3)

Para Bar-On (2010), "*A Inteligência Emocional/Social é transversal a competências sociais e emocionais interrelacionadas, aptidões e facilitadores que determinam o quão efetivamente nós nos percebemos e expressamos, como percebemos os outros e nos relacionamos, e como lidamos com exigências do dia-a-dia*" (Bar-On, 2010, p. 57). Uma competência que pode ser desenvolvida com o tempo e por meio de treino, sendo o foco deste modelo orientado para o processo em vez de estar orientado para os resultados. Foi apresentado pelo autor, um modelo Misto, composto por quinze componentes incluídos em cinco áreas principais:

- a) Adaptabilidade (composto por Flexibilidade, ser Realista e Resolução de Problemas);
- b) Gestão do Stress (constituído por Tolerância ao Stress e Controlo da Impulsividade);
- c) Interpessoal (formado por Empatia, Responsabilidade Social e Relações Interpessoais);
- d) Intrapessoal (contendo a Autoestima, Autoconsciência, Assertividade, Independência e Autorrealização);
- e) Humor em Geral (abarcado pelo Otimismo e Felicidade).

A última área referida – *Humor em Geral* – foi mais tarde introduzida uma vez que o modelo inicial de 1997 incluía apenas as restantes áreas. Goleman introduziu uma nova visão sobre o tema, sendo intitulado como o pai da IE, mas foi alvo de algumas críticas, tendo sido apontadas algumas incongruências no seu modelo. Daí que, o seu modelo Misto foi assim criticado por Mayer (2004) que sugeriu que o Livro de Goleman, não tinha fundamento empírico, uma vez que foram mencionados atributos como habilidade social, autorregulação entre outros que não estão correlacionados entre si e são qualidades psicológicas independentes. Atualmente não existe um modelo concreto, mas sim várias visões de diferentes autores que tentam explicar este fenómeno da psicologia que tanto suscita interesse.

1.1.2. Instrumentos de Medida da IE

Estaria além do escopo deste capítulo fornecer uma visão detalhada de todas as medidas estudadas até aos dias de hoje. Focaremos nos instrumentos de medidas brevemente analisados neste estudo e nos mais utilizados no âmbito da liderança.

O modelo de Habilidade persevera a estrutura dos 4 tipos de aptidões acima mencionados por Mayer et al. (2016). Os autores desenvolveram um teste de Inteligência Emocional baseado em habilidades, a escala MSCEIT (Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test) é composta pelas quatro aptidões: IE Experimental que consiste na Perceção de Emoções e Facilitação de Pensamento e IE Estratégica que inclui a Compreensão das Emoções e Gestão das Emoções (Mayer, Salovey, & Caruso, 2002). Este é um instrumento que mede como as pessoas realizam tarefas e solucionam problemas relacionados com a emoção. A escala apresenta 184 itens, o que implica uma maior disponibilidade de tempo dos inquiridos. É medida conforme as respostas médias de vinte e um especialistas em emoções como o critério correto (Mayer, Salovey, & Caruso, 2002).

Bar-On (2006) sugeriu um modelo Misto e desenvolveu os instrumentos EQ-i para medir a IE. Inicialmente desenvolveu o EQ-i que era indicado para adultos com dezassete anos ou mais, composto por 133 itens (Bar-On, 2000). Foi também incrementada uma versão mais curta (EQ-i Short) baseada no modelo inicial proposto pelo autor em 1997 composta por 51 itens (Bar-On, 2002), e criada uma versão jovem para crianças e adolescente entres os sete e os dezoito anos composta por 60 itens (Bar-On & Parker, 2000). Recentemente foi elaborada uma nova versão para adultos pelo autor (EQ-i 2.0) que está a ser comercializada por Multi-Health Systems Inc (2011). Este instrumento é avaliado nas seguintes áreas e componentes: Auto Perceção (incluindo Autoestima, Autorrealização, Autoconsciência); Autoexpressão

(abrangendo Expressão emocional, Assertividade, Independência); Interpessoal (contendo Relações Interpessoais, Empatia, Responsabilidade Social); Tomada de Decisão (Resolução de Problemas, Realismo, Controlo da Impulsividade); Gestão de Stress (Flexibilidade, Tolerância ao Stress, Otimismo).

Wong e Law (2002) apresentaram uma escala de autopercepção – *Utrecht Work Engagement Scale* (WLEIS) – nos dias de hoje popular, que consideram quatro dimensões distintas que se assemelham aos níveis de IE desenvolvidos por Mayer e Salovey e foi baseado no seu modelo de Habilidades. Constituído assim pelas seguintes dimensões: (a) Avaliação das Próprias Emoções (avaliando a capacidade de compreender e expressar as próprias emoções); (b) Avaliação da Emoção dos Outros (mede a capacidade de perceber e compreender as emoções dos outros); (c) Uso das Emoções (retrata a capacidade dos indivíduos de usar as suas emoções de forma eficaz, direcionando-as por exemplo para a sua performance pessoal); (d) Regulação das Emoções (refere-se à capacidade de gerir as suas próprias emoções). Esta escala foi desenhada especificamente para ser utilizada em organizações e já foi testada em diferentes culturas.

Conclui-se assim que existem diferentes visões sobre a IE, mas as emoções são inerentes a todas as pessoas e este é um denominador comum entre todos os autores. Por essa razão é necessário compreendê-la e dominá-la, para que a influência exercida pelas emoções gere impactos positivos e conseqüentemente, proporcione às pessoas um crescimento de ordem pessoal e profissional.

1.2 A Relação entre IE e Liderança

A liderança é um epicentro na conversa sobre o sucesso das organizações. Apesar de ser considerada por alguns autores como uma competência que não está ao alcance de todos, a IE vem ocupar um espaço importante na compreensão do que pode estar subjacente a uma liderança eficaz. Stogdill (1974) afirma que “*existem quase tantas definições diferentes de liderança quanto pessoas que tentaram definir o conceito*” (Stogdill R. M., 1974, p. 7). Até aos dias de hoje, ainda não foi encontrada uma definição universal deste conceito.

Goleman, Boyatzis e McKee (2002) introduziram um novo conceito de “Liderança Primal” que consiste em promover sentimentos positivos nas pessoas que são lideradas, sendo uma capacidade dos líderes emocionalmente inteligentes. Desta forma, afirma que a liderança é de carácter emocional. Segundo os mesmos, “*Quando as pessoas se sentem bem, elas trabalham melhor*” (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002, p. 14). De facto, quando maior for o bem-estar transmitido aos colaboradores, melhor o seu trabalho e Mayer et al. (2000) reforça que um líder com maior nível de IE poderá apresentar uma melhor performance, uma vez que monitoriza como a equipa se está a sentir e age de acordo.

Não obstante o que foi referido, para George (2000), as emoções são uma ferramenta onde um líder pode encontrar barreiras ou oportunidades e consequentemente adaptar-se. Por um lado, caso o mesmo apresente um temperamento negativo, poderá afetar relacionamentos ou interações e gerar dificuldade em ganhar a confiança dos outros, no entanto, também pode ser vantajoso uma vez que facilita a atenção ao detalhe, a deteção de erros e problemas. Por outro lado, um temperamento positivo promove a criatividade e a visão de problemas com mais flexibilidade. Torna assim, os líderes capazes de gerar através de um nível alto de IE, um ambiente corporativo de entusiasmo, cooperação e confiança pela sua capacidade de construir e manter o relacionamento com os outros (George, 2000).

A este propósito, importa destacar uma recente pesquisa que indica que os líderes ao desenvolverem algumas habilidades específicas, podem criar um ambiente de trabalho mais seguro e gerar uma melhor performance (Edmondson, 2019). Para a autora, “*A Segurança Psicológica é descrita como um ambiente onde as pessoas se sentem seguras o suficiente para assumir riscos interpessoais ao exprimirem-se e partilharem preocupações, questões ou ideias*” (Edmondson, 2019, p. 22). Para Edmondson (2019) os líderes ao transmitirem Segurança Psicológica vão transmitir às equipas liberdade para reportar mais erros e partilhar informação, pelo que desta forma terão equipas mais eficazes. Um ambiente de Segurança

Psicológica é então caracterizado pela segurança que os colaboradores sentem em expressar as suas opiniões, dar ideias, fazer perguntas e principalmente caso alguém cometa um erro, saber que a equipa está lá para ajudar e não culpabilizar. Já “*A ciência do cérebro tem amplamente demonstrado que o medo inibe a aprendizagem e a cooperação*” (Edmondson, 2019, p. 14). O receio de expor ideias e opiniões pode desperdiçar soluções inovadoras e lucrativas. Este constructo contribui para que os colaboradores sintam que a sua opinião é valorizada na empresa, o que traduz na estimulação do talento individual e coletivo.

É de destacar o estudo apresentado por Rosete e Ciarrochi (2005) para entender a relação entre a IE, a personalidade, a inteligência cognitiva e a eficácia de liderança. Os autores desenvolveram uma investigação com 41 executivos seniores, onde é estudada a relação entre a IE e a performance dos executivos. Embora este seja um estudo com algumas limitações em termos de amostra, concluíram que quanto maior o nível de IE de um líder, mais facilmente são considerados pelos seus colaboradores como líderes eficazes e consequentemente mais propensos a obter resultados (Rosete & Ciarrochi, 2005).

Sintetizando, alguns autores defendem que a IE poderá estar relacionada com a liderança. O bem-estar dos colaboradores é muitas vezes mencionado, seja em estabelecer um ambiente de confiança, segurança e de cooperação, como também através da liberdade de expressão ou de um temperamento positivo por parte dos líderes.

1.3 O lado negro da relação entre IE e Liderança

A IE tem vindo a gerar alguma controvérsia por parte de alguns autores. Recentemente, com o intuito de clarificar o tema da IE foi sugerido que este tópico é muito mais complexo do que o já foi explorado (Cherniss, 2010). É de salientar que o seu impacto e importância na performance dos líderes e organizações é inequívoco. Naturalmente, percebemos anteriormente os seus impactos positivos, mas há boas razões para especular que também existirão impactos negativos. Segundo Grant (2014), quem tem muita IE e a habilidade para ler os outros, pode usar esta aptidão tanto para o bem como para o mal. Nesta secção vamos explorar se sempre existirá um lado negro na IE que possa vir a prejudicar a performance de líderes nas empresas.

A definição de liderança, é ainda hoje para muitos gestores, líderes e autores, algo que não se traduz numa única definição. Perceberemos em seguida a evolução do conceito. Primordialmente, Stogdill (1950) referiu que a palavra “líder” surgiu nos anos 30 enquanto a palavra “liderança” apenas nos anos 80 (Stogdill R. , 1950, p. 7). Para Zaleznik (1992), *“Liderança requer inevitavelmente o uso de poder para influenciar os pensamentos e ações dos outros”* (Zaleznik, 1992, p. 2). Kotter (1988) define como *“o processo de mover um grupo numa direção por maioritariamente métodos não coercivos”* (Kotter, 1988, p. 16). Logo, Rost (1993) apresenta uma perspetiva relacionada com o processo de obtenção de um objetivo em conjunto *“Liderança é uma relação de influência entre líderes e seguidores que tentam fazer mudanças reais que refletem propósitos comuns”* (Rost, 1993, p. 102). Observa-se que, para Kotter a liderança era apresentada como uma influência enquanto que para Rost seria mais como uma relação. Verificamos uma evolução do conceito que começa por tarefa singular até a uma tarefa comum, tendo em conta que para o atingir, é necessário influenciar as pessoas para alcançar objetivos programados.

E tanta é a celeuma em relação ao conceito de liderança, que não difere da discussão em relação às características individuais dos líderes. Nas palavras de Stogdill (1948), não há características universais associadas a uma liderança eficaz, pessoas que são líderes numa situação podem não ser necessariamente líderes noutras. No entanto, algumas características foram comprovadas por Kirkpatrick e Locker (1991) como importantes para a liderança, um exemplo é a autoconfiança do líder, sendo até mais relevante quando a mesma é percebida pelos seus colaboradores.

Para Kellett et al. (2006), a empatia é uma característica que está relacionada com a eficácia da liderança, considerando assim um atributo procurado num líder. Contudo, Simon et. (2022), afirma que um líder empático percebe o sentimento de perturbação de quem recebe o *feedback* e poderá ficar preocupado e incomodado mesmo depois de uma reunião. Consequentemente nos dias de hoje, cada vez mais voláteis, um líder tem de estar disposto a correr riscos para ser bem-sucedido e apresentar resultados. Hoskisson et. (2016) afirma que o risco é um aspeto crítico em gestão, onde é preciso assumir risco por vezes em ambientes incertos para melhorar a vantagem competitiva e performance os gestores.

De acordo com Sinha (2022) “*A habilidade de persuadir pessoas é importante para progredir em qualquer carreira, seja para uma negociação bem-sucedida, para ganhar o apoio dos stakeholders na empresa, líderes e gestores, e para incentivar a equipa a realizar as mudanças que acham que aportam valor para a empresa*”. Neste contexto, afirma haver uma proximidade de dois conceitos distintos, entre influenciar de uma forma positiva onde existe uma escolha de seguir o que o liderado apoia, ou por outro lado uma forma negativa onde pode ser impercetível a forma como o outro está a ser manipulado.

Nhu Ngoc et al. (2020) acredita que a IE está relacionada com a Manipulação Emocional que, dependendo da motivação do manipulador, por ser utilizada para ajudar ou prejudicar neste caso, os colaboradores. Com a intenção de atingir resultados predefinidos pela organização, a manipulação poderá ser utilizada e de modo a persuadir os outros a utilizar métodos pouco éticos.

Em conclusão, é gerada alguma controvérsia pelos autores em relação à empatia, no que se refere à capacidade de providenciar *Feedback* Desfavorável, e também em relação à influência negativa – Manipulação Emocional – que poderá ser utilizada de uma forma imoral.

1.4 Previsões estudadas na presente investigação

Para as organizações, escolher um bom líder faz com que as mesmas prosperem em resultados. Nesta secção vamos referir alguns constructos importantes para a liderança e consequentemente para as empresas.

1.4.1 Autoeficácia e Autoestima

Axelrod (2017), estudou sobre a autoconfiança e a liderança, onde propõe que elevados níveis de autoconfiança são essenciais para uma liderança eficaz, contribuindo para o desempenho do seu trabalho, por aumento da motivação e da persistência em atingir os objetivos. Igualmente, ter perseverança numa tarefa mesmo que seja percecionado por outros como um fracasso. Uma liderança competente em que um líder denota uma boa apresentação e autenticidade, contribui para o desempenho dos colaboradores na medida em que demonstra através da sua atuação, uma atitude de determinação e assertividade. A autoconfiança eleva as expectativas da performance da equipa e transmite confiança para atingirem os resultados (Axelrod, 2017). Também esta característica leva os líderes a desafiar o *status quo*, estando dispostos a correr erros que outros podem evitar e ser mais propensos a definir objetivos ambiciosos e difíceis de atingir, desafiando-se para maximizar a sua performance. Um conceito essencial para a autoconfiança foi estudo por Bandura (1977), a Autoeficácia é definida como “*a crença nas próprias capacidades de organizar e executar planos de ação necessários para produzir determinadas realizações*” (Bandura, 1977, p. 3). É evidente que este conceito é uma convicção de um individuo ser capaz de acreditar em si mesmo e ser bem-sucedido numa tarefa. Já a Autoestima para Coopersmith (1967) citado por Gardner e Pierce (1998) é defendida como “*o grau com que os indivíduos se perceberem a si mesmos como capazes, importantes e valiosos*” (Gardner & Pierce, 1998, p. 50) onde apuramos que os autores defendem esta habilidade nas organizações, uma vez que os mesmos são percecionados como mais motivados e com maior empoderamento (Gardner & Pierce, 1998). Alegam também que “*...pessoas que se percecionam como altamente capazes, importantes, bem-sucedidos e valiosos (elevada autoestima geral) geralmente preveem maiores probabilidades de sucesso de tarefas (elevada autoeficácia) ...*” (Gardner & Pierce, 1998, p. 51). Desta forma, suscitou interesse de estudar estas duas vertentes associadas à autoconfiança, e entender qual a sua relação com a IE.

A IE é composta pela dimensão do autoconhecimento, onde um indivíduo tem a perceção das suas qualidades e também das suas falhas. Assim sendo, queremos averiguar se a perceção dos

seus pontos fracos é um indicador que faz diminuir a Autoeficácia ou a Autoestima. Assim sendo, levantamos as seguintes hipóteses:

Hipótese 1a: Existe uma relação negativa e significativa entre **IE** e **Autoeficácia**

Hipótese 1b: Existe uma relação negativa e significativa entre **IE** e **Autoestima**

1.4.2 Propensão ao Risco

Uma mudança bem-sucedida é um fator determinante para manter uma vantagem competitiva, e conseqüentemente arriscar pode fazer crescer ou manter uma empresa num mundo corporativo tão volátil como nos dias de hoje (Hoskisson, Chirico, & Gambeta, 2016).

De acordo com March e Shapira (1987), um gestor tem de saber lidar com a incerteza para tomar as decisões mais convenientes para a empresa. Não obstante, mencionam que os gestores acreditam que são mais propensos ao risco do que aquilo que realmente são. Refletem também que uma maior aversão ao risco pode estar associada a motivações intrínsecas e à própria personalidade. É de realçar a importância que os autores estabelecem para educar os novos e atuais gestores em relação à relevância das decisões de risco.

Neste sentido, e uma vez referida haver uma maior tendência à aversão ao risco, caso seja por motivação ou pela personalidade, queremos apurar se a IE teria algum envolvimento ou influência neste constructo de liderança. Por este motivo, verificamos que a IE está composta por uma dimensão de autorregulação de emoções, o que nos leva a querer estudar se as pessoas com maior nível de IE regulam melhor os sentimentos, não reagindo tanto a impulsos e sendo mais autocontroladas. Levantamos assim a seguinte hipótese:

Hipótese 2: Existe uma relação negativa e significativa entre **IE** e **Propensão ao Risco**

1.4.3 Manipulação Emocional

Recentemente, surgiram investigações para averiguar qual o envolvimento da Manipulação quando surge o tema da IE. Já levantada a questão no capítulo anterior, segundo Grant (2014) “existe uma linha tênue entre a manipulação e a IE”.

Austin et al. (2007) sugere que o lado negro da IE ganha forma quando as pessoas utilizam as suas capacidades emocionais de alto nível para ler e gerir as emoções dos outros. Conseqüentemente, podem utilizar as suas capacidades para manipular comportamentos que beneficiem os interesses individuais do manipulador.

Num contexto empresarial, a manipulação emocional pode servir como uma ferramenta para expressar as próprias emoções e regular as emoções dos outros estrategicamente para se beneficiar pessoalmente (Kilduff, Chiaburu, & Menges, 2010).

Estes foram os testemunhos que nos motivaram à importância de investigar este conceito que propõe estar associado com a IE. De maneira que, levantamos assim a seguinte hipótese:

Hipótese 3: Existe uma relação positiva e significativa entre **IE** e a **Manipulação Emocional**

1.4.4 Feedback Desfavorável

Tal como um gestor, um líder de equipa tem como função elevar a sua equipa ao seu máximo potencial para poder apresentar resultados. O *feedback* é uma ferramenta muito utilizada nas organizações, uma vez que está fortemente relacionado com a eficácia e satisfação dos seus colaboradores (Nikolic, Peric, & Bovan, 2020). Além disso, o efeito de Dunning-Kruger demonstra um desfazamento na autoperceção da *performance* dos indivíduos em relação à *performance* real. Os *bottom performances* tinham percecionado uma sobrevalorização das suas capacidades por não saberem quais as competências para responder ao desafio. Nos *top performances* conseguimos verificar uma incapacidade de julgar as habilidades de outros indivíduos comparado com a sua. Neste sentido um maior conhecimento leva à incerteza do saber, enquanto a sua lacuna, a maiores certezas sobre as próprias capacidades (Kruger & Dunning, 1999). Neste sentido, verificamos a importância do *feedback* tanto positivo como negativo nas organizações e a importância do papel ativo do líder nesta questão.

Como aponta Simon et al. (2022), líderes empáticos apresentam maior dificuldade em transmitir *Feedback* Negativo à sua equipa ou colaboradores, seja por empatia de reconhecer e entender os sentimentos dos outros após a exposição do mesmo, ou por acreditarem que podem prejudicar o relacionamento com o indivíduo ou equipa. Por outro lado, pode levar à angústia dos líderes quando expõem o desempenho dos seus colaboradores, o que transmitirá à sua equipa menos confiança e competência. E segundo Newcombe e Ashkanasy (2002) citado por Simon et al. (2022), “*as expressões emocionais de um líder são muitas vezes mais importantes do que o conteúdo da mensagem dos mesmos*” (Simon, Rosen, Gajendran, Ozgen, & Corwin, 2022, p. 284). Por outras palavras, é sugerido que a empatia poderá ser um entrave para uma ferramenta importante, a que permite aprimorar a *performance* daqueles que são essenciais para gerarem resultados, os colaboradores. Pelo que, nos suscitou interesse estudar a seguinte hipótese:

Hipótese 4: Existe uma relação positiva e significativa entre **IE** e a dificuldades em expressar ao outro **Feedback Desfavorável**

1.4.5 Segurança Psicológica

Gestão é um tema complexo, onde não só a preocupação está nos resultados como também nas pessoas que os tornam possíveis. Aprender como gerir as pessoas e criar um conjunto de fatores como, trabalho de equipa, eficácia nos seus projetos, criatividade para resolver problemas e gerar ideias são alguns exemplos que são aplicados das mais variadíssimas maneiras nas empresas de hoje. Analisaremos assim um tema recente que abrange esta temática, a Segurança Psicológica.

Para Edmondson (2019), Segurança Psicológica é o ato de gerar um ambiente de trabalho onde as pessoas se sintam confortáveis e seguras para serem elas mesmas. Reforça que a *“liderança é uma força vital que torna possível para pessoas e organizações ultrapassar barreiras (...) como também ganhar retribuições emocional e prática da participação integral numa missão inspiradora comum”* (Edmondson, 2019, p. 188). Se os líderes tiverem respeito e consideração pelos seus colaboradores, resultará numa equipa que se sinta mais segura para expor as suas opiniões. Desta forma, a equipa é mais produtiva e corre mais riscos, uma vez que existem mais possibilidades para a autenticidade, criatividade e inovação. Logo, contribuem em absoluto para a missão da equipa e da organização (Edmondson, 2019).

Para que os colaboradores se sintam salvaguardados em expor as suas opiniões, a empatia pode ser uma característica imprescindível da interação entre o líder e o colaborador. Bem como do autoconhecimento pode emergir um maior envolvimento com os colaboradores, na medida em que demonstram vulnerabilidade para assumir os próprios erros, ou podem expor o desconhecimento de alguma matéria específica (Edmondson, 2019). Consequentemente deparamo-nos com um constructo aliciante para averiguar a seguinte hipótese:

Hipótese 5: Existe uma relação positiva e significativa entre **IE** e **Segurança Psicológica**

2. Método

2.1 Amostra

Conseguimos recolher 142 questionários, embora apenas 72 questionários são válidos para analisar neste estudo, uma vez que o mesmo é direcionado para gestores e líderes de equipas. A amostra é composta por 26 mulheres, 45 homens e um género indefinido com idades compreendidas entre os 25 e os 71 anos, sendo que metade da amostra tem 47 anos ou menos. Os inquiridos são maioritariamente Gestores (58.30%), seguem-se Membros da Comissão Executiva (16.70%), Gestores de Nível C (12.50%) e Proprietários de Negócios (12.50%).

2.2 Procedimento

Os dados neste estudo foram recolhidos através de um questionário online elaborado no *Qualtrics* desde 19 de Setembro a 18 de Outubro de 2022. Seleccionamos empresas aleatórias para obter uma amostra representativa, através do directório de empresas. Foi também partilhado em plataformas online como *LinkedIn* e *Facebook*. O questionário usado neste estudo foi preparado originalmente em Inglês e depois traduzido para Português pelo investigador deste estudo.

2.3 Medidas

As medidas apresentadas em baixo resultam de escalas obtidas através da revisão de literatura científica relevante. Todos os detalhes destas medidas (itens, referências, etc.) está no Dicionário de Variáveis no Anexo 1. De modo a avaliar a fiabilidade e a precisão do questionário (Creswell, 2012), foi utilizado o *Alpha de Cronbach*, que consiste em analisar a consistência interna de uma escala, ou seja, examinar as correlações dos itens. O valor mínimo aceitável considerado é de .70 (Hair, Ringle, & Sarstedt, 2011). Ao testar a fiabilidade dos indicadores verificou-se que nenhuma das escalas apresentavam valores de carga fatorial estandardizados abaixo de .70, por isso, todas foram utilizados no estudo. Também foi verificado em cada escala, os valores de cada item, sendo que não apresentaram nenhum valor discrepante em relação aos restantes. Verificamos os valores detalhados abaixo.

Inteligência Emocional. O constructo de IE tem movido importantes esforços nos últimos anos, levando ao desenvolvimento de diferentes abordagens e medidas. A escala WLEIS de Wong e Law (2002) tem estado na origem de diferentes estudos relevantes sobre a IE e por esse motivo foi a elegida para este estudo. É uma medida de autorresposta formulada por 16 itens, que avaliam as quatro dimensões da IE – Avaliação e Expressão das Próprias Emoções; Avaliação e Reconhecimento das Emoções nos Outros; Regulação das Emoções do Próprio; Utilização das Emoções para facilitar o desempenho. Cada uma das dimensões é composta por quatro itens avaliadas através de uma escala de resposta *Likert* de cinco pontos, sendo 1 (Discordo Totalmente) e 5 (Concordo Totalmente).

Para cada uma das dimensões foi calculado o *Alpha de Cronbach*, que varia entre .80 e .92, apontando que esta escala possui uma boa consistência interna. Assim, foi realizada uma média dos itens de cada dimensão como forma de representação das mesmas.

Autoestima e Autoeficácia. De modo a medir estes dois conceitos, utilizamos duas escalas distintas. Rosenberg, M. (1965) concebeu uma escala designada por Escala de Autoestima de Rosenberg (Rosenberg Self-Esteem Scale), constituída por 10 itens medida numa escala de *Likert* de cinco pontos, composta por 1 (Discordo Totalmente) e 5 (Concordo Totalmente) com itens como " Eu sinto que tenha uma série de boas qualidades".

Bem como, Schwarzer & Jerusalem (1995) sugeriu uma escala nomeada por Escala de Autoeficácia Geral (General Self-Efficacy Scale) formada por 10 itens como por exemplo “Se alguém se opuser a mim, eu consigo sempre arranjar formas de conseguir o que eu quero”. É uma escala que avalia as respostas através de uma escala de *Likert* de quatro pontos, sendo 1 (Não é Verdade) e 4 (Totalmente Verdade).

O valor do *Alpha de Cronbach* da Escala de Autoestima de Rosenberg e para a Escala de Autoeficácia Geral foi respetivamente, de .70 e .82, indicando assim que as escalas apresentam uma consistência interna considerável e boa, respetivamente.

Tolerância ao Risco. A escala utilizada para medir este parâmetro foi a Escala de Propensão Geral ao Risco (General Risk Propensity) apresenta pelos seguintes autores Zhang, Highhouse e Nye (2018) que mede a tendência dos indivíduos face ao risco. É uma escala formada por oito itens como por exemplo “Eu normalmente tomo decisões arriscadas” através de uma escala de resposta *Likert* de 5 pontos, sendo 1 (Discordo Totalmente) e 5 (Concordo Totalmente).

Encontramos um *Alpha de Cronbach* de .92, o que nos remete a uma elevada consistência interna.

Manipulação Emocional. Austin et al. (2007), desenvolveram uma medida de Manipulação Emocional composta por 41 itens através de uma escala de resposta *Likert* de cinco pontos, sendo 1 (Discordo Totalmente) e 5 (Concordo Totalmente). Apenas utilizamos os itens com os melhores desempenhos na análise fatorial como o seguinte “Eu posso utilizar as minhas habilidades emocionais para fazer alguém se sentir culpado”.

Deparamo-nos com um *Alpha de Cronbach* de .89, revelando assim uma boa consistência interna da escala.

Feedback Desfavorável. De modo a medir o ambiente de *feedback* numa organização, Steelman et al. (2004) desenvolveram uma escala designada por Escala do Meio Envolve de *Feedback* (Feedback Environment Scale) que é composta por sete fatores em duas vertentes, para a supervisão e para o colaborador. Utilizamos apenas um dos fatores para este estudo, o Feedback Desfavorável na vertente de supervisão, composto por quatro itens numa escala de resposta *Likert* de sete pontos, sendo 1 (Discordo Totalmente) e 7 (Concordo Totalmente). Os itens da escala foram adaptados ao estudo e apenas foram utilizados três itens da escala original, conforme utilizado por Simon et al. (2022). Adaptamos os itens, como por exemplo “Quando eu chego ao trabalho, consigo facilmente dizer aos meus colaboradores que não estão a cumprir os prazos estipulados”.

Esta escala apresenta uma elevada fiabilidade com um *Alpha de Cronbach* de .85.

Segurança Psicológica. Edmondson (1999) citado em Edmondson (2019), sugere uma escala utilizada na sua dissertação – Escala de Segurança Psicológica - que mais tarde tem vindo a ser utilizada por vários investigadores desde então. É composta por sete itens numa escala de *Likert* de sete pontos, sendo 1 (Discordo Totalmente) e 7 (Concordo Totalmente). Um dos itens avaliados é por exemplo “É seguro correr um risco na minha equipa”.

A escala apresentada tem uma boa fiabilidade, apresentando um *Alpha de Cronbach* de .88.

3. Resultados

Com o intuito de apresentar as análises dos resultados estatísticos, este capítulo estará estruturado da seguinte forma: primeiramente é efetuada uma caracterização da amostra, bem como um teste de fiabilidade aos métodos utilizados. De seguida, serão apresentados os resultados das correlações das variáveis e as respetivas regressões lineares múltiplas hierárquicas.

3.1 Caracterização da Amostra: Líderes de equipa e com IE

A Tabela 1 - Caracterização da Amostra apresentada de seguida, caracteriza a amostra segundo as diferentes variáveis em termos de média e desvio padrão. Os inquiridos neste estudo têm algo em comum, todos são líderes de equipas ou possuem uma empresa, os quais gerem pessoas para alcançar resultados e serem bem-sucedidos. Ao gerir pessoas e para que o trabalho dos mesmos seja eficiente, é utilizado em muitas empresas uma cultura de *feedback*. Na amostra deste estudo, conseguimos verificar que numa escala de um a sete, o inquirido tem uma facilidade de em média 5.23 para apresentar *Feedback* Desfavorável aos seus colaboradores, com um desvio padrão de 1.20. Com o propósito de estimular o talento individual e coletivo, a cultura de *feedback* não está isolada neste estudo. Também a Segurança Psicológica é um indicador importante para que a própria opinião seja valorizada na empresa, tal como fomentá-la para os seus colaboradores. A amostra neste caso apresenta uma média de Segurança Psicológica de 3.23 com o maior desvio padrão apresentado no estudo 1.62. Estes valores, por muito que possamos pôr em causa a sua uniformidade, é uma das médias mais baixas e a variável com maior discrepância de respostas com um mínimo de um e máximo de sete.

Os índices de *performance* podem resultar da apresentação de resultados por parte dos líderes, onde possibilita demonstrar Autoestima para fazerem denotar que são as pessoas corretas, e Autoeficácia por considerarem e demonstrarem que podem atingir as metas propostas. A amostra demonstra que os líderes em estudo, apresentam uma média de Autoestima de 3.94 e uma média de Autoeficácia de 3.25. Dois valores que propõem homogeneidade nestes parâmetros com um desvio padrão de consequentemente, .48 e .41. Para alcançar certos objetivos, é frequente correr riscos para conquistar uma melhor performance ou simplesmente, para obter resultados. Neste caso, analisámos qual seria a propensão da amostra ao risco, o que resultou num valor de 3.06 com um desvio padrão de .89. Concluimos que os inquiridos em

média têm mais propensão ao risco do que aversão. E para a obtenção de resultados, foi estudado qual seria o papel da Manipulação Emocional nas equipas de trabalho, sendo que foi estudada a propensão dos inquiridos para a utilização deste conceito para alcançar fins próprios ou comuns. Assim sendo, verificamos que nesta amostra a média da Manipulação Emocional é de 2.35, uma variável com uniformidade uma vez que o seu desvio padrão é de .62, a qual indica ser a menor média em estudo. Verificamos que a amostra não é caracterizada como manipuladora emocionalmente.

Para concluir a caracterização, focaremos no conceito de IE que foi estudado em quatro dimensões. Tal como referido inicialmente, a amostra é composta por líderes que necessitam gerir pessoas, o que poderá ser um tema complexo. Nesse sentido, vamos verificar como a amostra se comporta em diferentes conceitos. Desde já conseguimos verificar que os valores médios da IE são os mais altos em relação às restantes variáveis. Na sua capacidade de Avaliação das Próprias Emoções, apresenta uma média de 5.74 com um desvio padrão de 1.01. Na avaliação das Emoções dos Outros, a amostra demonstra uma média de 5.33 com um desvio padrão de .96. Na sua capacidade de Regular Emoções, verificamos uma média de 5.23 com um desvio padrão de .95 e por fim, na aptidão de Usar as Emoções observamos uma média de 5.23 com um desvio padrão de 1.12. Epilogamos assim, que a nossa amostra apresenta valores médios altos de IE com uma maior capacidade média de Regulação de Emoções.

Tabela 1 - Caracterização da Amostra

Escalas	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	Nº itens
1. Autoeficácia	3.25	.41	1.90	4	10
2. Autoestima	3.94	.48	2.50	4.6	10
3. Segurança Psicológica	3.23	1.61	1.00	7	7
4. Propensão ao Risco	3.06	.89	1.13	5	8
5. Inteligência Emocional	N/A	N/A	N/A	N/A	16
5.1 Avaliação das Próprias Emoções	5.74	1.01	3.00	7	4
5.2 Avaliação das Emoções dos Outros	5.33	.96	3.00	7	4
5.3 Regulação das Emoções	5.84	.95	3.00	7	4
5.4 Uso das Emoções	5.23	1.12	2.25	7	4
6. Feedback Desfavorável	5.23	1.20	2.33	7	3
7. Manipulação Emocional	2.35	.62	1.16	3.96	25

3.2 Primeira apreciação: Dimensões de IE estão associadas às variáveis de desempenho

Após a realização da correlação estatística de todas as variáveis em estudo, avaliamos qual o grau de relacionamento linear entre duas variáveis, que é gerado pelo coeficiente de correlação de Pearson, como é demonstrado na Tabela 2. Numa primeira apreciação, analisaremos as diferentes dimensões da IE. Primeiramente, conseguimos verificar que as dimensões da IE estão todas relacionadas entre si, com valores que variam entre .56 e .27. Verifica-se que as diferentes dimensões de um modo geral, se relacionam de forma sugestiva com as distintas variáveis de desempenho estudadas. De facto, verifica-se que a Autoeficácia e a Autoestima estão relacionadas positivamente com a maioria das dimensões, na Autoeficácia com exceção do Uso das Emoções, e na Autoestima com a exceção das Avaliação das Emoções dos Outros. A Avaliação das Próprias Emoções e a Regulação das Emoções estão relacionadas com a facilidade a expor *Feedback* Desfavorável aos outros. Observamos uma relação negativa entre a Segurança Psicológica e a Regulação das Emoções. Também conseguimos averiguar uma relação negativa da Manipulação Emocional com a Avaliação das Próprias Emoções, a Avaliação das Emoções dos Outros e a Regulação das Emoções. Deveras, não conseguimos prever a variável de Propensão ao Risco, factualmente observamos que não se relaciona com a IE.

Tabela 2 - Correlações entre variáveis

	1	2	3	4	5.1	5.2	5.3	5.4	6
1. Autoeficácia	-								
2. Autoestima	.33**	-							
3. Segurança Psicológica	.03	-.31**	-						
4. Propensão ao Risco	.22	-.01	-.04	-					
5.1 Avaliação das Próprias Emoções	.35**	.38**	-.22	.12	-				
5.2 Avaliação das Emoções dos Outros	.33**	.15	-.09	.09	.56**	-			
5.3 Regulação das Emoções	.42**	.53**	-.29*	.13	.49**	.40**	-		
5.4 Uso das Emoções	.20	.33**	-.03	-.07	.36**	.42**	.27*	-	
6. Feedback Desfavorável	.21	.35**	-.27*	.14	.41**	.14	.41**	.13	-
7. Manipulação Emocional	-.01	-.22	.12	.24*	-.26*	-.40**	-.24*	-.18	-.03

3.3 Teste de Hipóteses: As múltiplas dimensões da IE produzem resultados mais complexos do que o previsto

Inicialmente, foram efetuadas regressões hierárquicas em que o Modelo 1 apresenta as variáveis sociodemográficas - idade, género e grau de educação – e o Modelo 2 as variáveis de desempenho (variáveis independentes) - Autoeficácia, Autoestima, Segurança Psicológica, Propensão ao Risco, *Feedback* Desfavorável e Manipulação Emocional. As variáveis dependentes são constituídas pelas quatro dimensões da IE - Avaliação das Próprias Emoções, Avaliação das Emoções dos Outros, Regulação das Emoções e Uso das Emoções. Estas regressões vão permitir testar o efeito relativo das dimensões de IE para cada variável de desempenho, controlando o efeito das variáveis sociodemográficas.

Os resultados indicam que, com exceção da Propensão ao Risco, as dimensões de IE acrescentam sempre valor explicativo das variáveis de desempenho. Mais especificamente, as dimensões de IE produzem variações nos R quadrados ajustados (i.e., em que o R quadrado ajustado do modelo 2 é sempre superior ao modelo 1), valores de R quadrado que variam entre .19 e .30, e assim sendo, os valores de *F Change* são significativos (variam entre 2.14 e 6.38). É de reforçar que a **Propensão ao Risco**, demonstra que nem variáveis sociodemográficas nem as diferentes dimensões da IE são bons preditores deste estudo (R quadrado de -.04), as nossas previsões não são suportadas.

A análise dos parâmetros dos modelos indica que, para a **Segurança Psicológica** verificamos que a variável Idade está correlacionada negativamente, o que sugere que quanto maior a Idade do inquirido, menor a sua Segurança Psicológica na organização. Verificamos uma correlação negativa na dimensão de Avaliação das Próprias Emoções (-.24), onde podemos sugerir que quanto maior o autoconhecimento, menor será a perceção da Segurança Psicológica. Este resultado também não suporta a previsão apresentada.

Na **Manipulação Emocional** averiguamos uma correlação negativa com a Avaliação das Emoções dos Outros (-.36). De facto, verificamos que quanto menor a Empatia, maior a propensão à Manipulação, o que está em linha com a previsão apresentada para esta variável. Averiguamos também que o Género é significativo (.36), o que nos permite referir que neste estudo os homens são mais manipuladores do que as mulheres.

Na variável de **Feedback Desfavorável** apuramos que está positivamente relacionado com as Avaliação das Próprias Emoções em .45. É uma das correlações mais fortes deste estudo, o que nos remete para o seguinte entendimento, que quanto maior a capacidade de alguém perceber

as suas próprias emoções, maior a facilidade em dar *Feedback* Desfavorável. Também as dimensões, Avaliação das Emoções dos Outros (-.23) e Regulação das Emoções (.25) apresentam uma correlação negativa e positiva respectivamente, o que sugere por um lado que quanto maior a Empatia maior a dificuldade em dar *Feedback* Desfavorável, e por outro que quanto maior a Regulação das Próprias Emoções, maior a facilidade em providenciar *Feedback* Desfavorável. Os resultados indicam um padrão mais complexo do que as nossas previsões para esta variável.

Na **Autoestima** conseguimos observar que quanto maior a Regulação de Emoções, maior será a Autoestima. Estas variáveis estão positivamente correlacionadas em .45, equiparado a uma das correlações de *Feedback* como as mais fortes apresentadas no estudo. De igual maneira, na Avaliação das Emoções dos Outros encontramos uma correlação negativa (-.22) em relação à Autoestima. Portanto, propomos que quanto maior a Autoestima, menor será a Empatia pelos outros. A **Autoeficácia**, tal como a Autoestima está relacionada positivamente com a Regulação das Emoções, com um valor de .37, naturalmente verificamos que a Autoeficácia pode aumentar se o indivíduo apresentar uma maior capacidade para regular as próprias emoções e a dos outros. A Idade está negativamente relacionada (-.33), o que propõe que quanto maior a Idade da pessoa, menor a Autoeficácia. Os resultados para estas duas variáveis também revelam um padrão mais complexo do que o enumerado pelas nossas previsões.

Tabela 3 - Modelo de Regressão Múltipla Hierárquica

Modelo Regressão Múltipla Hierárquica	Segurança Psicológica		Manipulação Emocional		Feedback Negativo		Propensão ao Risco		Autoestima		Autoeficácia	
	M1	M2	M1	M2	M1	M2	M1	M2	M1	M2	M1	M2
Idade	.40**	-.43**	-.22 [§]	-.19	.09	.02	-.01	.01	.29*	.14	-.17	-.33**
Educação	-.11	-.13	.01	.04	.10	.17	-.11	-.13	-.15	-.15	.01	-.02
Género	-.01	-.04	.39**	.36**	.12	.21 [§]	.07	.08	-.05	.04	-.29*	-.19 [§]
Avaliação das Próprias Emoções		-.24 [§]		.05		.45**		.06		.16		.07
Avaliação das Emoções dos Outros		.10		-.36**		-.23 [§]		.08		-.22 [§]		.15
Regulação de Emoções		-.16		-.06		.25*		.13		.45**		.37**
Uso das Emoções		.19		.10		.01		-.15		.17		.13
R Quadrado Ajustado	0.13	0.19	.16	.23	-.01	0.20	-.03	-.04	.07	.30	.07	.30
F Change		2.14 [§]		2.52*		5.47**		.76		6.38**		6.28**
F Modelos	4.53	3.30	5.48	4.01	0,729	3,52	.37	.59	2.82	5.24	2.82	5.18

Legenda

P<0.05 *
P<0.01 **
P<0.10 §

4. Discussão

Face à importância crescente que a temática da IE tem vindo a assumir na comunidade científica e entre gestores, neste estudo exploramos se há apoio científico que permita relacionar a IE com a liderança, nomeadamente para entender quais os impactos e as mais e menos valias que podem resultar de diferentes dimensões da IE. A preocupação com evidências científicas que comprovem a adequação do constructo de IE com a liderança era evidente após a proposta apresentada por Goleman (1998) onde relacionava estes dois temas.

Alguns constructos de liderança considerados relevantes por autores citados na revisão da literatura, foram aprofundados, o que levou à constituição de hipóteses de investigação que questionavam a eficácia da IE para o mundo corporativo. Especificamente, na literatura conseguimos encontrar algumas dissonâncias na relação entre a IE e constructos de liderança como Autoeficácia, a Manipulação, a capacidade de providenciar *Feedback* Desfavorável, entre outros. Por este motivo, o estudo está centrado em testar se a IE ajudará ou a prejudicará a *performance* de líderes.

Para responder a esta questão, foi realizado um inquérito que permitiu fazer um estudo de correlações com uma amostra de conveniência com 72 respostas. Os resultados contam uma história mais complexa em relação à IE, que não se resume a um julgamento simples do efeito da IE na liderança ser “bom” ou “mau”. Neste estudo observa-se que diferentes dimensões de IE contribuem para diferentes variáveis de desempenho de formas distintas. Desde já podemos destacar que dentro das dimensões de IE, a dimensão Uso das Emoções não é um bom preditor das variáveis de desempenho, assim sendo, a capacidade do indivíduo de usar as emoções para facilitar os pensamentos não apresenta poder explicativo em nenhuma das variáveis de desempenho estudadas.

4.1 Propensão ao Risco e IE não se relacionam

Os resultados da presente pesquisa indicam que a Propensão ao Risco não apresenta qualquer relação com quaisquer dimensões da IE. Podemos referir que a nossa hipótese relativa a esta variável de que a Propensão ao Risco e a IE apresentavam uma relação negativa e significativa, não foi suportada pelos resultados. De facto, na literatura March e Shapira (1987) referem a importância de gestores tomarem as decisões mais acertadas num ambiente incógnito e propõem fomentar a propensão ao risco nas organizações.

Este resultado sugere que a Propensão ao Risco não está associada às dimensões de IE. Contudo, conforme discutido na literatura, esta é uma característica desejada para que líderes ou gestores sejam bem-sucedidos. Por esta razão é um atributo que propomos ser estudado futuramente, e entender que variáveis podem estar relacionadas com a Propensão ao Risco. Por um lado, um exemplo é a personalidade que pode estar associada a este atributo conforme suportado por March e Saphira (1987). Também sugerido por McCrae (1996), o autor propõe que indivíduos com a mente aberta poderão ser melhores líderes por serem mais criativos e propensos ao risco. Como também poderá ser estudada a criatividade pela associação anterior referida.

4.2 Segurança Psicológica: incertezas sobre o papel da IE

Verificamos que a Segurança Psicológica está ligeiramente relacionada com a IE, apresentando uma correlação negativa com a dimensão de Avaliação das Próprias Emoções. Prevíamos segunda a literatura, uma vez que o conceito encaixa num ambiente de trabalho seguro onde os indivíduos são livres de se expressar e ter ideias, que a empatia estava indiretamente relacionada na capacidade de criar relações com os outros (Edmondson, 2019). Embora os resultados não suportem a nossa hipótese em estudo, de que a IE e a Segurança Psicológica estão positiva e significativamente relacionadas. Podemos sugerir que a capacidade de reconhecer e entender as próprias reações emocionais está negativamente relacionado com a capacidade de sentir Segurança Psicológica. Por outras palavras, um maior nível de autoconhecimento que leva a perceber melhor como outras pessoas geram emoções no próprio indivíduo, está relacionado com percepção de valor, aceitação, e pertença no trabalho. Esta associação entre a Avaliação das Próprias Emoções e a Segurança Psicológica remete-nos para uma possibilidade de haver um falso ambiente de segurança, ou uma dificuldade na criação de um ambiente de segurança nas organizações para os indivíduos com maior nível de IE. Por outro lado, poderá estar associado ao facto de os inquiridos em estudo terem sido questionados se sentiam Segurança Psicológica, porém não podendo debater sobre a sua importância.

Para além da associação negativa com a Avaliação das Próprias Emoções, verificamos que nenhuma das restantes dimensões de IE se relaciona significativamente com a Segurança Psicológica. De facto, de acordo com as nossas previsões esperava-se que a IE estivesse positivamente relacionada, principalmente na dimensão da empatia. Uma das razões para este resultado pode ser a reduzida dimensão da amostra. De facto, o Uso das Emoções e a Regulação

das Emoções têm correlações fracas, mas sugestivas. Dada a importância do conceito de Segurança Psicológica estes resultados apelam para a importância de continuar a explorar a sua relação com a IE. Damos como sugestão, o estudo destas duas variáveis numa equipa, por exemplo atribuindo treino de IE e verificar se as medidas comportamentais desenvolvidas, como por exemplo a aceitação ao erro ou expressão de ideias, são aprimoradas.

4.3 Capacidade de dar *Feedback* Desfavorável: incongruências com a IE

Verificamos que a variável de desempenho que melhor é explicada pela IE é a capacidade de dar *Feedback* Negativo. Estudos muito recentes previam que um gestor com elevada empatia é propenso a sentir tristeza ou preocupação ao proporcionar um *Feedback* Desfavorável a outro indivíduo, e que por este mesmo motivo gera uma maior dificuldade nesta ferramenta basilar de gestão de pessoas (Simon, Rosen, Gajendran, Ozgen, & Corwin, 2022). Mediante os resultados obtidos, confirmamos que a hipótese em estudo de que a IE estava negativamente relacionada com o *Feedback* Desfavorável foi suportada.

Primeiro começamos pelos facilitadores deste conceito, averiguamos que quanto maior é a autoconsciência e a capacidade de um líder de regular as emoções, maior será a sua facilidade em transmitir um *feedback* que desagradará aos colaboradores. Por outro lado, com menos poder explicativo do que as dimensões apresentadas anteriormente, mas com um resultado sugestivo, apuramos que a empatia sugere ser um fator que dificultará o processo conforme previsto anteriormente. Sintetizando, para uma característica tão poderosa como é transmitir *Feedback* Desfavorável, de modo a ajudar no desenvolvimento do desempenho dos indivíduos de cada equipa ou empresa, sugerimos que as pessoas indicadas não são as que apresentam níveis altos de IE, mas sim autoconhecimento e capacidade de regular as emoções. A empatia conforme indicada anteriormente parece surgir como um entrave a esta ferramenta imprescindível de gestão.

Por um lado, estes resultados sugerem que poderão ser desenvolvidas formações ou treinos individuais aos líderes nas organizações direcionados a resolver as dificuldades como providenciar *Feedback* Desfavorável aos colaboradores. Especificamente, poderá ser sugerido desenvolvimento pessoal de Regulação e Avaliação das Próprias Emoções, por forma a aprimorar a capacidade de expressar *feedback* aos membros da equipa sem o efeito de se reprimir dessa atuação face à empatia.

4.4 Autoestima e Autoeficácia: desconstruir a IE

Os resultados observados nestes dois constructos apresentam algo em comum. Ambos associados à autoconfiança e a características inerentes a um líder, que segundo a literatura são primordiais para o sucesso do mesmo e da organização. Nomeadamente, a Autoeficácia é a capacidade do próprio indivíduo acreditar que é a pessoa indicada para executar a ação proposta, uma característica essencial para enfrentar qualquer desafio seja o mesmo resultante do trabalho diário ou despoletado (Bandura, 1977).

Já a Autoestima é a idoneidade de autoperceção onde um líder, neste caso, se considera valioso e competente, uma aptidão percebida pelos outros como sinal de poder e motivação (Gardner & Pierce, 1998). Alguns conceitos de IE poderiam ser um entrave à sua desenvoltura e por isso, foi estudada a hipótese de que a Autoestima e Autoeficácia separadamente, estavam negativamente relacionadas com a IE. A nossa hipótese foi parcialmente suportada.

Ambos os conceitos estão positivamente relacionados com a Regulação de Emoções. Ou seja, a Autoestima e Autoeficácia aumenta conforme os líderes ou gestores em estudo tenham uma maior capacidade de regularização das emoções. Ao regular as emoções, as pessoas têm a capacidade de compreender o que estão a sentir no momento, sem se deixar afetar e despoletar reações negativas. Na variável Autoestima conseguimos verificar que há um resultado estimulante, a Avaliação das Emoções dos Outros, mais especificamente, a empatia é negativamente relacionada com esta variável de desempenho. O que quer dizer que a própria Autoestima diminui quanto mais empatia a pessoa apresentar.

Em reflexão, poderemos alvitrar que um líder que não apresente um elevado nível de Autoestima, não deverá ser proposto o respetivo desenvolvimento da empatia. Nestas situações, o aumento da empatia poderá levar à diminuição ou anulação de um atributo fulcral para os gestores. Para garantir a evolução da Autoestima e da Autoeficácia, importa o aprimoramento da capacidade de Regulação das Emoções.

É de notar a importância da Autoestima e da Autoeficácia na literatura e por sua vez, propomos que seja uma singularidade relevante aquando da contratação dos líderes nas organizações.

4.5 Manipulação nas organizações: IE como desenlace

Um tema sensível exposto recentemente, está relacionado com o tema da Manipulação Emocional poder estar relacionada com a IE. Segundo Nhu Ngoc (2020), podem ser utilizados métodos pouco ortodoxos como a Manipulação Emocional para atingir resultados numa

organização, se por exemplo, o influenciador tiver o objetivo de o fazer (Ngoc, Tuan, & Takahashi, 2020). Para Austin (2007), devido aos altos níveis de IE, estes podem ser utilizados para ler e gerir as emoções dos outros (Austin, Farrelly, Black, & Moore, 2007). A hipótese estudada na presente investigação sugeria que a IE estava positivamente relacionada com a Manipulação Emocional.

Neste sentido, testamos que apenas uma das dimensões da IE apresenta valores significativos, estando assim negativamente relacionada com a Manipulação. Revelando que a hipótese em estudo não foi suportada, embora apresentando um resultado sugestivo.

A empatia, a dimensão que é composta pela capacidade de Avaliar as Emoções dos Outros, prediz que quanto maior é a empatia de alguém, menor será a sua propensão para utilizar a Manipulação Emocional, e vice-versa. Não verificamos nenhuma outra relação nas dimensões da IE, o que nos suscita curiosidade e lança um desafio futuro na possibilidade de realizar um complemento ao presente estudo, para analisar estas questões levantadas que poderão ter sido afetadas pela amostra reduzida.

Consequentemente, a nível organizacional, perante um líder manipulador ou com tendências a utilizar esta prática para obter resultados, a empatia é sugerida como uma das competências que podem ser instruídas para que esta prática seja abolida. Também poderá ser uma forma de uma empresa adotar uma política empresarial sem manipulação e assim, ser uma das competências essenciais para os gestores, líderes e colaboradores.

4.6 Limitações e estudos futuros

De um modo geral, a principal mensagem dos resultados é que existe complexidade (riqueza) na associação das múltiplas dimensões de IE com as variáveis de liderança estudadas. Por exemplo, por vezes algumas das dimensões de IE têm associações positivas e outras associações negativas com as mesmas variáveis de liderança (e.g. a Avaliação das Emoções dos Outros e a Regulação de Emoções). Outro exemplo, por vezes a mesma dimensão de IE tem uma associação positiva com uma variável de liderança e uma associação negativa com outra (e.g., Avaliação das Próprias Emoções). Uma alternativa possível para entender estes resultados, seria estudar de que forma as respostas dos nossos líderes se agrupam a) em perfis de inteligência emocional e b) em perfis de liderança e, por sua vez, de que forma estes perfis podem estar relacionados.

5. Conclusão

O ponto de partida deste estudo consistia em demonstrar alguns dos efeitos negativos da IE no desempenho de líderes. Contudo, os resultados indicam que existe maior complexidade na associação das múltiplas dimensões da IE com as variáveis de liderança estudadas. Neste sentido, a tendência para abordar a IE como um todo, e não destacar a importância que cada dimensão eventualmente terá em diversas situações ou características, poderá ser muito limitativo. A IE não parece ser uma característica com um impacto linear na liderança, ou seja, não podendo ser considerada como positiva ou negativa. Diferentes dimensões da IE contribuem para diferentes variáveis de liderança. Assim, a questão deixa de estar em perceber até que ponto a IE contribui para os processos de liderança, mas de que forma cada dimensão de IE pode ajudar ou limitar a expressão de dimensões também elas específicas de liderança.

São as pessoas que fazem as organizações, e o papel de liderança é fundamental para fomentar o seu bem-estar, felicidade e realização no trabalho, uma vez que geridas eficientemente permitem otimizar uma organização. Um objetivo comum a todos os *stakeholders* e *shareholders*.

6. Bibliografia

- Austin, E. J., Farrelly, D., Black, C., & Moore, H. (2007). Emotional intelligence, Machiavellianism and emotional manipulation: Does EI have a dark side? *Personality and Individual Differences* 43, pp. 179-189.
- Axelrod, R. H. (2017). Leadership and Self-Confidence. Em *Leadership Today: Practices for Personal and Professional Performance*, Joan Marques and Satinder Dhiman, eds. (Chapter 17) (pp. 1-15). Springer.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change. *Psychological Review* 84 (2), pp. 191-215.
- Bar-On, R. (2000). Emotional and social intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory. Em R. Bar-On, & J. Parker, *The handbook of emotional intelligence: Theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace* (pp. 363-388). Jossey-Bass.
- Bar-On, R. (2002). *Bar-On Emotional Quotient Inventory: Short. Technical manual*. Toronto: Multi-Health Systems.
- Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). *Psicothema* 18, pp. 13-25.
- Bar-On, R. (March de 2010). Emotional intelligence: an integral part of positive psychology. *South African Journal of Psychology*, 40(1), pp. 54-62.
- Bar-On, R., & Parker, J. (2000). *The handbook of emotional intelligence: Theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace*. Jossey-Bass.
- Boyatzis, R., Goleman, D., & McKee, A. (1999). Clustering Competence in Emotional Intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI). In R. Bar-On & J. D. Parker (Ed.). *Handbook of Emotional Intelligence* , pp. 1-35.
- Cherniss, C. (2010). Emotional Intelligence: Toward Clarification of a Concept. *Industrial and Organizational Psychology* 3, 110-126.
- Creswell, J. W. (2012). *Educational research: Planning, conducting and evaluating quantitative and qualitative research. 4th Ed.* Boston: Pearson.
- Dhani, P., & Sharma, D. (July de 2016). Emotional Intelligence; History, Models and Measures. *International Journal of Science Technology and Management* 5(7), pp. 189-201.
- Edmondson, A. C. (2019). *The Fearless Organization*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Gardner, D. G., & Pierce, J. L. (March de 1998). Self-Esteem and Self-Efficacy Within the Organizational Context. *Group & Organization Management* 23 (1), pp. 48-70.
- George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations* 53(8), pp. 1027-1055.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. New York: Bantam Books.
- Goleman, D. (1996). *Emotional Intelligence. Why It Can Matter More than IQ*. London: Bloomsbury.
- Goleman, D. (1998). What Makes a Leader? *Harvard Business Review*, pp. 82-91.
- Goleman, D. (March - April de 2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, pp. 78-90.
- Goleman, D. (2004). What makes a leader? *Harvard Business Review*, pp. 82-91.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence. *Book Review*, pp. 76-80.
- Grant, A. (2014). *The Dark Side of Emotional Intelligence*. Obtido de The Atlantic: <https://www.theatlantic.com/health/archive/2014/01/the-dark-side-of-emotional-intelligence/282720/>

- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice* 19 (2) , pp. 139-151.
- Hoskisson, R. E., Chirico, F., & Gambeta, J. Z. (2016). Managerial Risk Taking: A Multitheoretical Review and Future Research Agenda. *Journal of Management*, 1-33.
- Iuscu, S., Neagu, C., & Neagu, L. (2012). Emotional Intelligence Essential Component of Leadership. *Global Conference on Business and Finance Proceedings* 7 (2) (pp. 213-217). San Jose, Costa Rica: The Institute for Business and Finance Research.
- Kellett, J. B., Humphrey, R. H., & Sleeth, R. G. (2006). Empathy and the emergence of task and relations leaders. *The Leadership Quarterly* 17, 146 – 162.
- Kilduff, M., Chiaburu, D. S., & Menges, J. I. (2010). Strategic use of emotional intelligence in organizational settings: Exploring the dark side. *Research in Organizational Behavior* 30, pp. 129-152.
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1991). Leadership: do traits matter? *Academy of Management Executive* 5 (2), 48-60.
- Kotter, J. (1988). The leadership factor. *Free Press*.
- Kruger, J., & Dunning, D. (1999). Unskilled and Unaware of It: How Difficulties in Recognizing One's Own Incompetence Lead to Inflated Self-Assessments. *Journal of Personality and Social Psychology* 77(6), pp. 1121-1134.
- March, J. G., & Shapira, Z. (November de 1987). Managerial Perspectives on Risk and Risk Taking. *Management Science*, pp. 1404-1418.
- Mayer, J. D. (2004). *What is Emotional Intelligence?* Obtido de UNH Personality Lab 8: https://scholars.unh.edu/personality_lab/8
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. J. Sluyter (Eds.). *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications* (pp. 3-31). Basic Books.
- Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (2016). The Ability Model of Emotional Intelligence: Principles and Updates. *Emotion Review*, 1-11.
- Mayer, J. D., Roberts, R. D., & Barsade, S. G. (February de 2008). Human Abilities: Emotional Intelligence. *Annual Review of Psychology*, pp. 507-536.
- Mayer, J., Caruso, D., & Salovey, P. (2000). Emotional Intelligence meets tradicional standards for an intelligence. *Intelligence* 27 (4), pp. 267-298.
- Mayer, J., Salovey, P., & Caruso, D. (2002). MSCEIT — Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test . *Multi-Health Systems Inc*.
- Multi-Heath Systems, Inc. (2011). *MHS assessment*. Obtido de MHS: <https://storefront.mhs.com/collections/eq-i-2-0>
- Ngoc, N. N., Tuan, N. P., & Takahashi, Y. (2020). A Meta-Analytic Investigation of the Relationship Between Emotional Intelligence and Emotional Manipulation. *SAGE Open*, 1-19.
- Nikolic, T. M., Peric, N., & Bovan, A. (August de 2020). The Role of Feedback as a Management Tool in Performance Management Program. *Quality Acess to Success* 21 (177), pp. 3-8.
- Rosenberg, M. (1965). Society and the adolescent self-image. *Princeton University Press*.
- Rosete, D., & Ciarrochi, J. (2005). Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal* 26 (5), 388-399.
- Rost, J. (1993). Leadership for the 21st Century. *Praeger*.
- Salovey, P., & Mayer, J. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality* 9. pp. 185-211.

- Schwarzer, R., & Jerusalem, M. (1995). Generalized Self-Efficacy scale. In J. Weinman, S. Wright, & M. Johnston, *Measures in health psychology: A user's portfolio. Causal and control beliefs*, pp. 35-37.
- Simon, L. S., Rosen, C. C., Gajendran, R. S., Ozgen, S., & Corwin, E. S. (2022). Pain or Gain? Understanding How Trait Empathy Impacts Leader Effectiveness Following the Provision of Negative Feedback. *Journal of Applied Psychology* 107 (2), 279-297.
- Sinha, R. (2022). Are You Being Influenced or Manipulated? *Harvard Business Review*.
- Steelman, L. A., Levy, P. E., & Snell, A. F. (2004). The feedback environment scale: Construct definition, measurement, and validation. *Educational & Psychological Measurement* 64(1), pp. 165-184.
- Stogdill, R. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology* 25, 35-71.
- Stogdill, R. (January de 1950). Leadership, membership, and organization. *Psychological Bulletin* 47(1), pp. 1-14.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: The Free Press.
- 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, pp. 243-274.
- Zaleznik, A. (March-April de 1992). Managers and Leaders Are They Different? *Harvard Business Review*, pp. 1-12.
- Zhang, D. C., Highhouse, S., & Nye, C. D. (2018). Development and validation of the General Risk Propensity Scale (GRiPS). *Journal of Behavioral Decision Making* 32(2), pp. 152-167.

7. Anexos

Anexo 1 – Dicionário de Variáveis

Dicionário de Variáveis				
Scale	Items	Response format	Factors	References
General Self-Efficacy Scale (GSE)	1. I can always manage to solve difficult problems if I try hard enough. 2. If someone opposes me, I can find the means and ways to get what I want. 3. It is easy for me to stick to my aims and accomplish my goals. 4. I am confident that I could deal efficiently with unexpected events. 5. Thanks to my resourcefulness, I know how to handle unforeseen situations. 6. I can solve most problems if I invest the necessary effort. 7. I can remain calm when facing difficulties because I can rely on my coping abilities. 8. When I am confronted with a problem, I can usually find several solutions 9. If I am in trouble, I can usually think of a solution 10. I can usually handle whatever comes my way.	4-point Likert-type scale, ranging from (1) Not true at all to (4) Exactly True	1 Factor	Schwarzer, R., & Jerusalem, M. (1995). Generalized Self-Efficacy scale. In J. Weinman, S. Wright, & M. Johnston, Measures in health psychology: A user's portfolio. Causal and control beliefs (pp. 35-37).

<p>Rosenberg Self-Esteem Scale</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. I feel that I'm a person of worth, at least on an equal plane with others. 2. I feel that I have a number of good qualities. 3. All in all, I am inclined to feel that I am a failure. 4. I am able to do things as well as most other people. 5. I feel I do not have much to be proud of. 6. I take a positive attitude toward myself. 7. On the whole, I am satisfied with myself. 8. I wish I could have more respect for myself. 9. I certainly feel useless at times. 10. At times I think I am no good at all 	<p>5-point Likert-type scale, ranging from (1) Strongly disagree to (5) Strongly agree</p>	<p>1 Factor</p>	<p>Rosenberg, M. (1989). Society and the adolescent self-image (Revised edition). Middletown, CT: Wesleyan University Press</p>
<p>The Power of Psychological Safety</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. If you make a mistake on this team, it is often held against you. (R) 2. Members of this team are able to bring up problems and tough issues. 3. People on this team sometimes reject others for being different. (R) 4. It is safe to take a risk on this team. 5. It is difficult to ask other members of this team for help. (R) 6. No one on this team would deliberately act in a way that undermines my efforts. 7. Working with members of this team, my unique skills and talents are valued and utilized. 	<p>7-point Likert-type scale, ranging from (1) Strongly agree to (7) Strongly disagree</p>	<p>1 Factor</p>	<p>Edmondson, A.C. "Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams." Administrative Science Quarterly 44.2 (1999): 350–83</p>
<p>General Risk Propensity Scale (GRiPS)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Taking risks makes life more fun 2. My friends would say that I'm a risk taker 3. I enjoy taking risks in most aspects of my life 4. I would take a risk even if it meant I might get hurt 5. Taking risks is an important part of my life 6. I commonly make risky decisions 7. I am a believer of taking chances 8. I am attracted, rather than scared, by risk 	<p>5-point Likert-type scale, ranging from (1) Strongly disagree to (5) Strongly agree</p>	<p>1 Factor</p>	<p>Zhang, D. C., Highhouse, S., & Nye, C. D. (2018). Development and validation of the general risk taking propensity scale (GRiPS). Journal of Behavioral and Decision Making</p>

<p>Wong & Law Emotional Intelligence Scale</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. I have a good sense of why I have certain feelings most of the time. 2. I have good understanding of my own emotions. 3. I really understand what I feel. 4. I always know whether or not I am happy. 5. I always know my friends' emotions from their behavior. 6. I am a good observer of others' emotions. 7. I am sensitive to the feelings and emotions of others. 8. I have good understanding of the emotions of people around me. 9. I always set goals for myself and then try my best to achieve them. 10. I always tell myself I am a competent person. 11. I am a self-motivated person. 12. I would always encourage myself to try my best. 13. I am able to control my temper and handle difficulties rationally. 14. I am quite capable of controlling my own emotions. 15. I can always calm down quickly when I am very angry. 16. I have good control of my own emotions. 	<p>7-point Likert-type scale, ranging from (1) Strongly disagree to (7) Strongly agree</p>	<p>4 Factors: SEA 1-4; OEA 5-8; ROE 9-12; UOE 13-16 Self Emotional Appraisal (SEA), Others' Emotional Appraisal (OEA), Regulation of Emotion (ROE), and Use of Emotion (UOE)</p>	<p>Wong, C.S., & Law, K.S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. <i>Journal of Applied Psychology</i>, 13, 193324</p>
<p>The Feedback Environment Scale (FES)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. When I arrive at work, I can easily tell my subordinates that they are not meeting deadlines. 2. When I arrive at work, I can easily tell my subordinates that their work performane are not meeting organizational standarts 3. When I arrive at work, I can easily tell my subordinates the occasions when they make a mistake at work 	<p>a 7-point Likert scale ranging from (1) Strongly disagree to (7) Strongly agree</p>	<p>1 Factor</p>	<p>Steelman, L.A., Levy, P.E., & Snell, A.F. (2004). The feedback environment scale: Construct definition, measurement, and validation. <i>Educational & Psychological Measurement</i>, 64(1), 165-184.</p>

<p>Emotional Manipulation Scale</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. I know how to embarrass someone to stop them behaving in a particular way. 2. I know how to make another person feel uneasy. 3. I know how to play two people off against each other. 4. I know how to make someone feel ashamed about something that they have done in order to stop them from doing it again. 5. I know how to 'wind up' my close family and friends. 6. I can use my emotional skills to make others feel guilty. 7. I can make someone feel anxious so that they will act in a particular way. 8. I can pay someone compliments to get in their 'good books.' 9. I am good at reassuring people so that they're more likely to go along with what I say. 10. I sometimes pretend to be angrier than I really am about someone's behaviour in order to induce them to behave differently in future. 11. I can simulate emotions like pain and hurt to make others feel guilty. 12. If someone has done something to upset me I think it is acceptable to make them feel guilty about it. 13. I sometimes use displays of anger as a method of controlling others' behaviour. 14. I can offer words of encouragement and reassurance to a friend to get them to do something I want. 15. In order to avoid a deadline or other commitment, I would consider exaggerating a minor personal problem. 16. I think it is wrong to use emotional means such as acting distressed or angry to get others to change their behaviour. 17. I am not very good at motivating people. 18. I feel that I lack emotional skills. 19. I'm not very good at changing someone's mood, even if doing so would make them more likely to behave in a way that I want them to. 20. I am not very good at giving positive encouragement to others. 21. If a friend upsets me I sometimes sulk for a while so that s/he can see how much they've hurt me. 22. When someone has made me upset or angry, I tend to downplay my 	<p>5-point Likert-type scale, ranging from (1) Strongly disagree to (5) Strongly agree</p>	<p>1 Factor</p>	<p>Austin, E. J., Farrelly, D., Black, C., & Moore, H. (2007). Emotional intelligence, Machiavellianism and emotional manipulation: Does EI have a dark side? <i>Personality and Individual Differences</i>, 43(1), 179–189.</p>
--------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

feelings.

23. When someone has made me upset or angry, I often conceal my feelings.

24. I often conceal feelings of anger or distress from others.

25. I don't believe in telling others about my problems – I keep them to myself.