

**MESTRADO EM**  
Ciências Empresariais

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
Dissertação

O impacto da Inteligência Emocional e da Liderança Ética  
na sustentabilidade das carreiras dos colaboradores

**MIGUEL COSTA PESSOA DE AMORIM**

Outubro – 2023

**MESTRADO EM**  
Ciências Empresariais

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
Dissertação

O impacto da Inteligência Emocional e da Liderança Ética  
na sustentabilidade das carreiras dos colaboradores

MIGUEL COSTA PESSOA DE AMORIM

**ORIENTAÇÃO:**

PROFESSOR DOUTOR TIAGO EMANUEL  
RODRIGUES GONÇALVES

Outubro - 2023

## **Agradecimentos**

Antes de tudo quero agradecer ao meu professor e orientador Tiago Gonçalves. Espero que palavras sejam suficientes para agradecer a ajuda e apoio que me deu ao longo destes meses, desde o primeiro ao último dia. Toda a sua pedagogia e profissionalismo foram incríveis, creio que não podia ter tido melhor orientador. Desejo-lhe todo o sucesso na sua vida e carreira, merece pela excelente pessoa e profissional que é.

Mãe, palavras nunca serão suficientes por tudo o que tens feito por mim. Sei que os verdadeiros agradecimentos serão sempre como sou e como serei. Obrigado.

Ao meu Pai, ajudaste-me muito a desenvolver este trabalho, um obrigado também para ti.

A todas as pessoas que me têm acompanhado ao longo destes anos, família e amigos, espero continuar a deixar-vos orgulhosos com o meu percurso e que daqui para a frente seja ainda melhor.

“Se não sabes aprende, se já sabes ensina.” - Confúcio

## Índice

O impacto da Inteligência Emocional e da Liderança Ética na sustentabilidade das carreiras dos colaboradores

<b>ÍNDICE DE TABELAS.....</b>	<b>5</b>
<b>LISTA DE ABREVIATURAS.....</b>	<b>5</b>
<b>RESUMO.....</b>	<b>6</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>7</b>
<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
<b>2. REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>10</b>
<b>2.1 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL .....</b>	<b>10</b>
<b>2.1.1 O MODELO DE SALOVEY-MAYER .....</b>	<b>12</b>
<b>2.1.2 O MODELO DE BAR-ON .....</b>	<b>13</b>
<b>2.1.3 O MODELO DE GOLEMAN .....</b>	<b>13</b>
<b>2.2 LIDERANÇA ÉTICA .....</b>	<b>15</b>
<b>2.3 A LIDERANÇA ÉTICA E A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL .....</b>	<b>17</b>
<b>2.4 CARREIRAS SUSTENTÁVEIS .....</b>	<b>19</b>
<b>2.4.1 O MODELO DE DE VOS, VAN DE HEIJDEN E AKKERMANS.....</b>	<b>20</b>
<b>2.5 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E CARREIRAS SUSTENTÁVEIS.....</b>	<b>22</b>
<b>2.6 LIDERANÇA ÉTICA E CARREIRAS SUSTENTÁVEIS.....</b>	<b>24</b>
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>26</b>
<b>3.1 MÉTODO .....</b>	<b>26</b>
<b>3.2 AMOSTRA.....</b>	<b>27</b>
<b>3.3 MEDIDAS.....</b>	<b>28</b>
<b>4. RESULTADOS.....</b>	<b>30</b>
<b>4.1 MODELO DE MEDIÇÃO .....</b>	<b>30</b>
<b>4.2 MODELO ESTRUTURAL.....</b>	<b>32</b>
<b>5. DISCUSSÃO .....</b>	<b>34</b>
<b>6. CONCLUSÃO.....</b>	<b>37</b>
<b>7. LIMITAÇÕES E SUGESTÕES FUTURAS .....</b>	<b>38</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>40</b>

## **Índice de Tabelas**

Tabela 1 -Resumo modelos de IE

Tabela 2 – Características demográficas da amostra

Tabela 3 – Fiabilidade e validade estatística

Tabela 4 – HTMT

Tabela 5 – Significância estatística

## **Índice de Figuras**

Figura 1 - Processo de Sustentabilidade de Carreiras Sustentáveis

Figura 2 – Modelo de investigação

Figura 3 – Resultado de hipóteses (valores de p)

## **Lista de Abreviaturas**

HTMT – Heterotraço-monotraço

IE – Inteligência Emocional

LE – Liderança Ética

LT – Liderança Transformacional

RH – Recursos Humanos

SEM – Modelo de equações estruturais

VME – Variância Média Extraída

WB – *Well-being*

## Resumo

O tópico da inteligência emocional e os temas ligados à ética têm emergido no séc.XXI como de extrema importância para as organizações. Cada vez existe a preocupação em seguir as normas éticas impostas pela sociedade, derivado de escândalos éticos e necessidade de olhar para o capital humano de uma forma mais correta. O objetivo desta investigação é o de estudar e melhor compreender a relação que existe entre a percepção da inteligência emocional dos líderes e do seu tipo de liderança e o impacto que têm na sustentabilidade da carreiras dos colaboradores, utilizando várias *proxies* que procuram medir carreiras sustentáveis a partir de investigação prévia. Para esse fim, foram realizados vários testes de hipóteses com recurso a uma metodologia quantitativa, utilizando modelos de equações estruturais, que combinam técnicas de regressões lineares múltiplas. A amostra do estudo é proveniente de um questionário administrado a 251 trabalhadores portugueses, representando uma heterogeneidade de setores de atividade para melhor compreensão do fenómeno. Os principais resultados evidenciam um efeito positivo da inteligência emocional na liderança ética. Os principais resultados indicam também uma relação positiva entre inteligência emocional dos líderes nas dimensões de carreiras sustentáveis assentes na saúde e na produtividade dos colaboradores. A evidência encontrada sugere também uma influência positiva da liderança ética nas dimensões de carreiras sustentáveis assentes na felicidade e na saúde dos colaboradores. As principais contribuições académicas e práticas deste trabalho, dada a pouca literatura existente sobre esta relação, oferecem implicações académicas que permitam continuar a pesquisa sobre uma temática valiosa da atualidade, considerando ainda a criação de políticas organizacionais.

Palavras-Chave: Inteligência Emocional; Liderança Ética; Sustentabilidade de carreiras; Felicidade; Bem-estar; Produtividade.

## **Abstract**

The topic of emotional intelligence and ethics has emerged in the 21<sup>st</sup> century as very important for organisations. There is an increasing concern to follow the ethical standards imposed by society, due to ethical scandals and the need to look at human capital in a more correct way. The aim of this research is to study and to better understand the relationship between the perceived emotional and their type of leadership and the impact they have on the employees' careers sustainability, using various proxies that seek to measure sustainable careers based on previous research. For this, various hypotheses were carried out using a quantitative methodology, using structural equation models, which combine multiple linear regression techniques. This study's sample came from a survey administered to 251 Portuguese workers, representing a heterogeneity of sectors of activity to better understand the phenomenon. The main results show a positive effect of emotional intelligence on ethical leadership. The main results also show a positive effect between leaders' emotional intelligence and the dimensions of sustainable careers based on workers' health and productivity. The evidence found also suggests a positive influence of ethical leadership on sustainable careers dimensions based on workers' happiness and health. The main academic and practical contributions of this investigation, given the limited existing literature on these relationships, offer academic implications for further research into a current and valuable topic, while also considering the creation of organisational policies.

**Keywords:** Emotional Intelligence; Ethical Leadership; Career sustainability; Happiness; Well-being; Productivity.

## 1. Introdução

No acelerado e complexo ambiente em que vivemos, questões como a liderança ética têm ganho elevada relevância no contexto empresarial. Exemplos de escândalos corporativos relacionadas com grandes empresas a nível mundial têm vindo a causar uma preocupação acrescida e uma atenção redobrada para questões relacionadas com a ética (Kumar & Kutty, 2023). A visão tradicional de líderes que só têm como objetivo atingir os objetivos financeiros das empresas tem alterado para uma visão mais centrada em líderes que se preocupam com as pessoas e com a sociedade, líderes estes que se aliam a valores como a integridade, o respeito e a transparência, e que procuram tomar decisões que carreguem um efeito positivo tanto no sucesso da empresa, como na sociedade (Dust et al., 2018)

Em investigações realizadas sobre o conceito de Liderança Ética (LE), a descrição que parece gerar mais consenso é “demonstração de uma conduta normativa apropriada através de ações pessoais e de relações interpessoais, e da promoção dessas condutas entre os subordinados através da comunicação, do reforço e da tomada de decisão (Brown, Treviño & Harrison, 2005). Se compararmos com a definição de liderança mais aceite a nível académico, a capacidade de motivar, permitir e capacitar outros para atingir determinado objetivo (Reed, Klutts & Mattingly, 2019), observamos que existe um padrão comum entre estas duas definições, contudo a LE incorpora a necessidade de nos preocuparmos com os valores, de termos líderes que tomem decisões que não visem só os resultados da organização, mas sim decisões que também sirvam para criar um ambiente saudável e sustentável dentro da organização .

A inteligência emocional diz respeito à capacidade que os indivíduos têm em reconhecer as suas emoções e as dos outros, de conseguir escrutinar diferentes sentimentos e conseguir identificá-los corretamente (Sadri, 2012; Boyatzis, 2018). É a capacidade para usar informação emocional para tomar decisões e atingir objetivos, e serve para podermos identificar emoções com o objetivo de nos conseguirmos ajustar e adaptar ao meio envolvente (Salovey, Brackett & Mayer, 2004; Dulewicz & Higgs, 2006).

De acordo com Schuller Schuller (2018), o conceito de Inteligência Emocional (IE) emerge inicialmente em 1964. Contudo, vários autores colocam nas mãos de Salovey



e Mayer (1990) a primeira conceptualização do conceito de IE, que emergia como um construto psicológico onde era a habilidade que as pessoas tinham em monitorizar as suas emoções e as dos outros e de utilizar essa informação para o pensamento e ações próprias (O'Connor et al., 2019; Kanesan & Fauzan, 2019).

Embora a literatura sobre carreiras sustentáveis seja ainda limitada o tema tem emergido nos últimos anos através de recentes e importantes desenvolvimentos académicos (McDonald & Hite, 2018; McDonald, Hite, & O'Connor, 2022). Surgiram no século XXI algumas investigações que pretendiam investigar este conceito ligado a outros fatores, como por exemplo Herman e Lewis (2012) que estudaram de que forma a sustentabilidade de carreiras poderia ser atingido com as mulheres que se tornam mães, ou ainda o caso de Baldrige e Kulkarni (2017) que investigaram de que forma é que a perda de audição iria afetar a sustentabilidade da carreira de indivíduo. Bastante relevante para o tema foi a investigação conduzida por Kossek, Valcour e Lirio (2014) que abordaram o tema de uma perspetiva de equilíbrio entre trabalho e vida. Entende-se por este conceito de carreiras sustentáveis todo o ciclo que, de uma perspetiva a longo prazo, se caracteriza por benefícios mútuos entre o indivíduo e o meio envolvente (De Vos, Van der Heijden & Akkermans, 2020).

Apesar de existirem vários e importantes investigações sobre liderança ética e inteligência emocional, e de existir ainda pouca literatura sobre o tema das carreiras sustentáveis, o presente trabalho tem como objetivo poder aprofundar um pouco mais a relação entre estas três variáveis e tentar oferecer um contributo adicional para o tema das carreiras. A grande questão de investigação que orientou a presente investigação foi:

- Qual o efeito que a liderança ética e a inteligência emocional têm nas carreiras sustentáveis dos colaboradores?

O presente estudo está estruturado em quatro partes: a primeira parte é o presente capítulo da introdução. Em segundo, é apresentada a revisão de literatura onde são expostos os conceitos centrais desta investigação: liderança ética, inteligência emocional e carreiras sustentáveis – e as relações entre os conceitos. Na terceira parte é exposta a metodologia criada para a investigação, ou seja, as opções metodológicas, a amostra, os instrumentos de medida e os resultados. Na quarta e última parte estão apresentadas as conclusões da investigação, bem como as limitações e sugestões de investigação futuras.

## **2. Revisão de literatura**

### **2.1 Inteligência emocional**

O tema da Inteligência Emocional (IE) tem surgido nas últimas décadas como um tema de enorme relevância. Muitos autores têm investigado e divulgado estudos e teorias sobre o tema da IE reforçando a importância deste conceito diversos aspectos da nossa vida, nomeadamente no dia-a-dia e na saúde (Doi et al., 2023; Ramdas, Zydziunaite & Audrin, 2023). O conceito é atribuído aos autores Salovey e Mayer que desenvolveram uma noção de IE (Papoutsis, Drigas & Skianis, 2019; Ramdas, Zydziunaite & Audrin, 2023). De acordo com O'Connor et al. (2019) a IE é um tópico que emergiu de investigações na área da psicologia, no início da década de 90', inicialmente entendido como um conceito resultante da inteligência no seu todo. O conceito de IE conjuga duas vertentes: a inteligência e a emoção (Salovey & Grewal, 2005). Ainda na década de 90', através do livro "Emotional Intelligence", o autor Daniel Goleman permite outra compreensão sobre o conceito de IE, afirmando que seria o conjunto de competências e habilidades que permitiam a um indivíduo reconhecer, perceber e utilizar a informação emocional de forma a obter performances eficientes, ou até mesmo excelentes (Drigas & Papoutsis, 2019). Atualmente, a pesquisa sobre a IE oferece outros entendimentos e definições, considera este conceito como a capacidade para entender emoções nos outros, tal como a capacidade para regular e controlar as nossas próprias emoções (Hwang et al., 2023). Outros resultados surgem onde as emoções são consideradas uma ferramenta muito útil quanto à capacidade de alguém interagir com quem e o que o rodeia, o meio externo envolvente (Salovey & Grewal, 2005).

O interesse académico na IE surge também no início da década de 90 onde, poucos anos mais tarde, se debatia sobre a importância e o impacto deste conceito para atingir o sucesso, tanto em termos académicos e profissionais, como em termos pessoais (Salovey, Brackett & Mayer, 2004). Os autores Salovey e Mayer (2004) entendem IE como "a capacidade de avaliar os próprios sentimentos e os de outros, de os discriminar e de usar essa informação como orientação para pensar e agir.". Pelos mesmos autores foi dito que a habilidade para identificar, expressar, compreender, gerir e utilizar emoções seria entendido como IE (Kotsou et al., 2018). Ao longo dos anos surgiram várias definições

de IE, contudo todas têm algo em semelhante: é a capacidade para reconhecer e gerir emoções pessoais e do meio envolvente (Salovey & Grewal, 2005).

A popularidade do tema no âmbito das organizações surgiu com o objetivo de manter e preservar a competitividade sustentável das organizações, percebendo que esta competitividade poderia ser conseguida através da compreensão dos problemas pessoais dos colaboradores, de modo compreender o que os tornaria mais produtivos (Dulewicz & Higgs, 2006). Dentro das organizações, entendiam-se líderes como pessoas capazes de gerir, controlar, planear e inspecionar uma organização, eram vistos como visionários e estrategas (Benmira & Agboola, 2021). Contudo, o conceito de liderança evoluiu para termos mais emocionais, onde se entendem líderes como indivíduos que devam ser capazes de planear, gerir e controlar uma organização, mas também devem ter a capacidade de motivar e inspirar outros, de promover pensamentos e atitudes positivas no ambiente de trabalho, tal como criar um sentimento de contributo e importância com e entre os seus trabalhadores (Palmer et al., 2001).

Com a crescente necessidade de aumentos de performance para responder a um mercado cada vez mais competitivo, as organizações procuram não só competências académicas, como também competências ao nível da IE (Gong, Chen & Wang, 2019). A importância do capital humano para a criação e desenvolvimento do negócio das organizações é fundamental e, por isso, o tema IE tem emergido com muita importância no sector dos Recursos Humanos (RH) como um dos critérios para se atingir o sucesso (Papoutsis, Drigas & Skianis, 2019). De acordo com Berber, Slavić e Aleksić (2020), as equipas de trabalho são uma dinâmica fulcral nas organizações, são uma base fundamental da estrutura das mesmas. Para além de possuírem competências técnicas, devem também ser dotadas de competências emocionais. Equipas com índices de IE irão conseguir gerir de uma forma mais eficaz todas as personalidades dentro da equipa, através de uma interpretação de emoções e sentimentos que resultará numa maior criatividade, produtividade, cooperação e num ambiente de trabalho mais estável, contribuindo para maiores índices de eficiência (Drigas & Papoutsis, 2019).

Algumas investigações em torno da IE definiram o conceito como algo negativo, já que se concluíam que as emoções não nos permitiam focar naquilo que era realmente importante e, por isso, que tornava mais complexo todo o processo de tomada de decisão. Contudo, recentemente, segundo Dhani & Sharma (2016), o trabalho que tem sido realizado sobre

a IE são elaboradas teorias que transmitem o oposto, que as emoções nos têm ajudado a sobreviver e prosperar.

Embora existam muitas investigações que provem a relação entre IE e o desempenho no local de trabalho, e entenda-se performance como a forma correta de um colaborador realizar as suas funções, há ainda algumas limitações nestas investigações (Gong, Chen & Wang, 2019). A produtividade e eficiência de uma organização dependem do seu capital humano, e quanto maior for a capacidade para entender e interpretar os sentimentos e emoções dos colaboradores, maior será a capacidade de elevar os índices de performance em variados aspectos de uma organização (Marques, Dhiman & Biberman, 2011). A realidade é que esta competência de compreender e interpretar as emoções dos outros passou a ser um variável quase obrigatória para um líder, partindo do pressuposto que o ajudaria a dinamizar a relação com os seus subordinados. Desta forma, aos líderes contemporâneos é-lhes exigido que tenham a capacidade de compreender emoções, nomeadamente ter as competências relacionadas com a IE (Lubbadeh, 2020).

Apesar de um crescente número de artigos publicados, e de terem sido desenvolvidos vários modelos onde se aborda o tema da IE, são escolhidas três pesquisas importantes que ajudaram e serviram de base para compreensão do conceito (Seal & Andrews-Brown, 2010): Habilidade Emocional de Salovey e Mayer; Coeficiente Emocional (EQ) de Bar-On; Competência Emocional de Goleman (Kanesan & Fauzan, 2019; Seal & Andrews-Brown, 2010).

### **2.1.1 O modelo de Salovey-Mayer**

Em 1997, de forma a expandir o conhecimento sobre IE, Salovey e Mayer desenvolveram um modelo que examina esta capacidade para perceber emoções e como agir perante tal informação (Palmer et al., 2001; Salovey & Grewal, 2005; Mayer, Caruso & Salovey, 2016) O modelo divide-se entre quatro ramos relacionados com a IE. O primeiro ramo tem a ver com a perceção das emoções, ou seja, a habilidade para detetar e decifrar emoções em rostos, imagens, vozes e até artefactos culturais (Salovey & Grewal, 2005; Mayer, Caruso & Salovey, 2016). O segundo ramo do modelo aborda o conceito do uso das emoções, ou seja, a capacidade em aproveitar as emoções para desenvolver várias atividades de forma a pensar de uma forma mais lógica, racional e

criativa (Brackett & Salovey, 2016; Mayer, Caruso & Salovey, 2016). A terceira parte do modelo da IE trata o conceito da compreensão das emoções, mais precisamente a capacidade para compreender a linguagem emotiva, de entender relações pessoais através de emoções, da forma como estas se combinam e progridem (Salovey & Grewal, 2005; Mayer, Caruso & Salovey, 2016). O último pilar deste modelo aborda o tópico da gestão das emoções, ou seja, a habilidade para regular em nós, e nos outros, todas as emoções (Salovey & Grewal, 2005; Mayer, Caruso & Salovey, 2016). Neste último ponto, ter a capacidade para discriminar e classificar emoções de maneira a usufruir das mesmas para atingir certos objetivos.

### **2.1.2 O modelo de Bar-On**

Na década de 90' surge outra proposta de modelo que visa compreender, analisar e avaliar IE. O modelo de Bar-On, desenvolvido em 1997, é um modelo misto que analisa a conjugação de alguns fatores como o que poderemos chamar de capacidades mentais/cognitivas, como por exemplo autoconsciência emocional, em conjugação com conceitos que se consideram exteriores às capacidades mentais, como a independência pessoal, auto-estima e o *mood* que estão mais relacionados com a personalidade de cada um (Salovey, Brackett & Mayer, 2004). Este modelo tenta compreender a relação entre a parte emocional e as competências sociais de cada pessoa (Bar-On, 2006), onde ainda é proposta uma medida que expressa uma avaliação do nível de IE de cada um, através de um coeficiente: *Emotional Quotient Inventory (EQ-i)* (Bar-On, 2006). O modelo serve assim como parte teórica para a formulação deste coeficiente, que inicialmente serviria para conceptualizar este conceito de IE. Este coeficiente é medido através da autoavaliação onde se pretende calcular os níveis de inteligência emocional-social. O desenvolvimento *EQ-i* foi a primeira medida de IE publicada, ainda no ano de 1997, muito relacionada com a investigação na área da psicologia (Bar-On, 2006). Para o cálculo do *EQ-i* é realizado o teste de autoavaliação, com 133 perguntas com a possibilidade de respostas a 5 níveis (raramente a muito frequentemente) (Bar-On, 2006).

### **2.1.3 O modelo de Goleman**

Como referido anteriormente, em 1995, Goleman publica um livro onde aborda a IE em vários aspetos da vida humana, oferecendo mais noções sobre o conceito,

nomeadamente a ideia de que 80% do sucesso em ambiente de trabalho é definido pela IE e apenas 20% pela inteligência considerada natural, ou ordinária (Kanesan & Fauzan, 2019). Já em 1998, Goleman publicou o seu segundo livro onde apresentou uma teoria de performance nas organizações baseada num modelo de IE. O modelo de Goleman é considerado um modelo misto e tem sido mais utilizado para fins não académicos, nomeadamente para se determinar o nível de IE entre os colaboradores de uma organização (Golnaz, 2012; Aamir, 2023). É uma proposta de *Goleman e Boyatzis* onde é descrito o uso da IE como forma de alcançar uma performance superior, um modelo criado e adaptado para responder a eventuais questões sobre a eficácia e os resultados em ambientes de trabalho e nas organizações (Seal & Andrews-Brown, 2010). Este modelo projeta quatro noções divididas entre dois ramos principais: *self-awareness* e *self-management* descritos como competência pessoal; *social-awareness* e *relationship management* descritos como competência social (Lubbadeh, 2020). Segundo o autor, cada uma das quatro dimensões deriva dos essenciais naturais de cada um e permitem ao indivíduo desenvolver mais um conjunto de competências necessárias (Fernandéz-Berrocal & Extremera, 2006). Este modelo de Goleman é diferente do de Salovey e Mayer porque são incluídos conceitos como colaboração, consciência e liderança (Lubbadeh, 2020). A tabela 1 apresenta um resumo das três perspectivas da inteligência emocional como principais referenciais teóricos que guiam o tratamento da IE neste trabalho.

Tabela 1 - Resumo modelos IE

Salovey-Mayer - ability model (Mayer, Caruso & Salovey, 2016)	Bar-On – mixed model (Bar-On, 2006)	Goleman – performance model (Cherniss & Goleman, 2001)
<p>IE dividida em 4 ramos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Perceção das emoções: habilidade para detetar e decifrar emoções em rostos, imagens, vozes e artefactos culturais.</li> <li>- Uso das emoções: aproveitar as emoções para desenvolver várias atividades de forma a</li> </ul>	<p>- Modelo misto:</p> <p>Análise entre fatores relacionados com a parte emocional e as competências sociais de cada pessoa.</p> <p>Competências cognitivas: autoconsciência emocional.</p> <p>Capacidades sociais:</p>	<p>- Modelo misto entre quatro noções divididas entre dois ramos principais:</p> <p><i>self-awareness</i> e <i>self-management</i> como competência pessoal; <i>social-awareness</i> e <i>relationship management</i> como competência social. Cada uma das quatro dimensões deriva dos essenciais naturais de cada um.</p>

<p>pensar de uma forma mais lógica, racional e criativa.</p> <p>- Compreensão das emoções: compreender a linguagem emotiva, entender relações pessoais através de emoções, da forma como estas se combinam e progridem.</p> <p>- Gestão das emoções: habilidade para regular em nós, e nos outros, todas as emoções. a capacidade para discriminar e classificar emoções de maneira a usufruir das mesmas para atingir certos objetivos.</p>	<p>independência pessoal, auto-estima e <i>mood</i>, relacionados com a personalidade.</p> <p>- <i>Emotional Quotient Inventory (EQ-i)</i>: parte prática de IE. É medido através da autoavaliação, para cálculo dos níveis de inteligência emocional-social. Foi a primeira medida de IE publicada, 1997, muito interligada à área da psicologia.</p>	<p>- Goleman e <i>Boyatzis</i>: Uso da IE como forma de alcançar uma performance superior. Criado e adaptado para responder a questões de eficácia e resultados em ambientes de trabalho e nas organizações</p> <p>- Modelo de Goleman vs. Salovey e Mayer: diferentes, pois neste são incluídos conceitos como colaboração, consciência e liderança</p>
--	--	--

## 2.2 Liderança Ética

Os problemas relacionados com o ambiente são uma grande ameaça para a nossa sobrevivência e grande parte dos culpados por estas alterações climáticas e problemas ambientais são as grandes empresas e negócios (Khan et al., 2019). Não só problemas relacionados com as ameaças ambientais, como também alguns escândalos corporativos que temos vindo a tomar conhecimento, exemplos de casos como a *Volkswagen* e a *Lehman Brothers*, levantam a necessidade de se estudar e rever o conceito de liderança ética aliado à conduta ética que um líder deve assumir (Brown, Treviño & Harrison, 2005). Dado que existem escândalos éticos corporativos em todo o tipo de organizações, é muito importante abordar este conceito de liderança ética (Brown & Treviño, 2006).

A ética pode ser entendida como uma ferramenta que guia o comportamento e a conduta de uma pessoa (Sharma, Agrawal & Khandelwal, 2019). O tema da ética e da moralidade ligada ao conceito de liderança só surgiu em investigações a propósito do tema da liderança transformacional (LT) (Den Hartog, 2015). O conceito de LT tem sido

um dos tópicos, relacionados com a liderança, mais investigado nas últimas décadas (Siangchokyo, Klinger & Campion, 2020). Nas teorias propostas para este tema surge em comum a ideia de que os líderes motivam os seus colaboradores para atingir um objetivo único partilhado, em vez de ambicionarem algum tipo de objetivo pessoal relacionado com os seus próprios interesses, o que culmina com alguns autores a afirmar que a LT permite aos líderes mudar pessoas e organizações (Jambawo, 2018). Durante muitos séculos entendeu-se por líder alguém que tinha nascido para tal, com capacidades e competências diferentes dos comuns, uma qualidade pessoal (Silva, 2016). Mais recentemente no séc.XIX, o autor Carlyle definia a liderança como alguém que era visto como um herói, que tinha a capacidade utilizar o seu carisma, inteligência e influência política para conseguirem ter poder e influência sobre as outras pessoas (Enslin & Horsthemke, 2014). De alguma forma percebe-se que a definição de liderança perdura no tempo como algo em constante alteração. Enquanto a liderança tem sido muito difícil de ser definir, o líder, de um ponto de vista institucional, será alguém com a capacidade para socializar e orientar membros de forma a atingir objetivos da organização (Barker, 2001).

Em comparação com a LT, a LE é a capacidade que um líder tem em utilizar a ética como parte da sua estratégia de liderança, um modelo moralmente correto e que influencia os seus colaboradores a agir de forma que os valores éticos e morais estejam presentes nas suas decisões (Jambawo, 2018). Se de alguma forma concordamos que a liderança está aliada à capacidade de um líder de orientar indivíduos numa direção específica, podemos afirmar que é também verdade que a maioria dos colaboradores de uma organização procura pessoas com algum grau de significância que lhes transmitam um tipo de orientação no decorrer das suas atividades (Brown, Treviño & Harrison, 2005). Os líderes éticos são mais prováveis de confiar nos seus colaboradores, de oferecer mais responsabilidade e compreender as necessidades de cada um, tudo com o objetivo principal em motivar as equipas (Sarwar et al., 2020; (Dyah and Satrya, 2023).

*Brown e Treviño* definiram liderança ética como “a demonstração de uma conduta normativa apropriada através de ações e de relações interpessoais e pela promoção destas condutas a subordinados através de uma comunicação de duas vias: tomada de decisão e reforço.” (Brown, Treviño & Harrison, 2005; Dyah and Satrya, 2023).



Com o objetivo de perceber e estudar este conceito de liderança ética, Treviño orientou um estudo exploratório através de entrevistas. Estas entrevistas foram feitas a vinte líderes de diferentes áreas, onde o objetivo era tentar aproximar o conceito de liderança ética percebida entre investigadores e liderança ética percebida pelos executivos (Treviño & Brown, 2006; Jordan et al., 2013). Aos líderes foi-lhes questionado se tinham conhecimento de alguém que considerassem ser um líder ético, e de seguida foram questionados sobre as características desse tal líder que consideraram, dos seus comportamentos e motivos (Brown & Treviño, 2006). As respostas acabaram por estar todas relacionadas com as características pessoais do líder, onde se concluiu que líderes éticos seriam justos nas tomadas de decisão, onde a preocupação pela sociedade e pelos outros teria um peso significativo para a decisão final. Às conclusões de Brown e Treviño (2006) ainda se acrescentou que estes líderes têm este tipo de comportamento tanto na sua vida profissional como na sua vida pessoal, ou seja, que há uma relação entre a capacidade de um líder ser ético a nível profissional com a capacidade para ser ético a nível pessoal (Jordan et al., 2013).

O líder é geralmente descrito e visto como uma peça fundamental dentro do ambiente trabalho, torna-se a imagem do processo necessário ao sucesso da empresa, onde os colaboradores retiram detalhes que os influenciam na forma como encaram o seu trabalho (Sarwar et al., 2020).

Desta forma, dentro de um ambiente organizacional, são os líderes a imagem da conduta ética que permite aos seus colaboradores ter um caminho, uma orientação moral e ética que garanta que o caminho é responsável tanto dentro, como fora da organização (Dyah and Satrya, 2023).

### **2.3 A liderança ética e a Inteligência Emocional**

Atualmente as organizações necessitam de uma liderança eficaz e de qualidade, onde o sucesso está fortemente dependente das competências e tipos de liderança dos seus líderes (Jambawo, 2018). As organizações que pretendam bons índices de trabalho por parte dos seus colaboradores devem incluir na organização elementos de motivação, onde o líder assume o papel fundamental de influenciar o comportamento dos mesmos (Băeșu, 2018). Muitos autores revelam que a IE é um fator chave de liderança (Golnaz, 2012). Um líder tem de ser uma pessoa com consciência das suas emoções, onde o desenvolvimento da sua liderança deve compreender uma vontade interior de reunir

emoções e sentimentos nos seus subordinados (Ashkanasy & Daus, 2002). Um líder tem o papel essencial de aumentar o entusiasmo, o otimismo e a confiança e deverá ter a capacidade em promover um contágio emocional (Jambawo, 2018), e entenda-se este conceito como a capacidade em contagiar terceiros através de comportamentos. Em pesquisas na área das neurociências foram descobertos resultados que demonstram a importância da liderança conjugada com a IE, onde líderes competentes emocionalmente têm a capacidade de inspirar, motivar e de conseguir apoiar e perceber os problemas dos seus colaboradores (Drigas & Papoutsis, 2019).

Ao abordar a questão dos escândalos éticos que têm acontecido em décadas mais recentes, a necessidade de se investigar e discutir o tema da ética tem sido fundamental em pesquisas do século XXI (Banks et al., 2021). A responsabilidade social das organizações tem sido um tema muito importante, e por isso é de grande interesse que os líderes sejam pessoas éticas que carreguem com eles o conhecimento e o papel que conjuga a liderança à ética através do conceito da responsabilidade (Marques, Dhiman, & Biberian, 2011). A conduta ética dos líderes da organização, tanto dentro como fora da mesma, tem um impacto real na cultura ética da organização (Dyah & Satrya, 2023). Para poder motivar e criar nos colaboradores algum tipo de sentimento, um líder eficaz deverá ter índices elevados de IE, onde consoante as necessidades e objetivos da organização deverão criar sentimentos positivos nos seus subordinados, tal como criar e demonstrar uma conduta normativa apropriada, através das ações e de relações interpessoais (Stodgill, 1974). Através da observação dos comportamentos do líder, os colaboradores irão identificar que tipos de comportamentos a seguir e de que forma agir, tornando os colaboradores da organização significativamente influenciados pelo tipo de liderança praticada (Dyah & Satrya, 2023).

Seguindo estas evidências, a LE requer uma capacidade para gerir emoções em si e nos outros, especialmente em alturas mais desafiantes. Líderes que sejam emocionalmente mais inteligentes poderão regular melhor as emoções dos seus colaboradores de forma a guiar e talhar um caminho mais produtivo, ganhando a confiança dos seus colaboradores e construindo um ambiente mais ético e saudável (Lubbadeh, 2020). É desta forma definida a seguinte hipótese:

*H1: A inteligência emocional de um líder exerce uma influência positiva no seu comportamento de liderança ética dentro das organizações.*

## 2.4 Carreiras sustentáveis

O conceito de carreiras tem sido muito desafiado pela literatura atual, sendo que a perspectiva tradicional de uma carreira linear e previsível, onde um trabalhador beneficiava de um único emprego durante toda a sua vida útil, já não é a visão que se tem de carreira atualmente (De Vos & Van der Heijden, 2017), essa visão é hoje pouco considerada em função de uma nova. As carreiras modernas desenvolvem-se num ambiente dinâmico e inesperado, consequência de fatores como um ambiente económico imprevisível, e, por isso, a sustentabilidade das carreiras tem sido um tema que tem ganho muita importância e preocupação para as organizações e para a sociedade (Chin, Jawahar & Li, 2021).

Atualmente, o conceito de carreira está associado a todo o emprego pago e não pago, que é realizado ao longo de toda a vida (Walker-Donnelly, Scott & Cawthon, 2019). O conceito cada vez mais influenciado por um conjunto de fatores externos relacionados com o mercado de trabalho e os seus intervenientes, por leis e políticas governamentais e pelas instituições de ensino (De Vos & Van der Heijden, 2017), e a realidade de hoje é que os estudantes diplomados tenham uma probabilidade de vinte por cento de sofrerem uma mudança de emprego ao longo da sua vida (Walker-Donnelly, Scott & Cawthon, 2019).

A definição de carreira sustentável é a sequência de experiências refletidas através de uma larga variedade de padrões contínuos ao longo do tempo, cruzando vários espaços sociais caracterizados por outros indivíduos que desta forma auferem significado ao próprio indivíduo (De Vos, Van der Heijden & Akkermans, 2020). Ou, de uma perspectiva a longo prazo, um ciclo, que se caracteriza por benefícios mútuos entre indivíduo e o ambiente onde se insere (Curado, Gonçalves, & Ribeiro, 2023).

Face ao elevado ritmo e competitividade empresarial no séc.XXI, as organizações pretendem contratar e assegurar recursos humanos competentes que sejam capazes de aumentar o seu leque de competências de uma forma constante, pois os indivíduos que não sejam capazes de o fazer serão uma ameaça para a competitividade e sobrevivência da mesma (Chin, Jawahar & Li, 2021). Face a esta problemática, De Vos sugere que, quanto mais elevados sejam os indicadores da felicidade, da saúde e produtividade, maior será a sustentabilidade da sua carreira (Tordera et al., 2020).

A felicidade é refletida por objetivos pessoais, valores e necessidades de acordo com o cada indivíduo considera necessário para equilíbrio entre trabalho e família (Chin, Jawahar & Li, 2021). O indicador da saúde é o que compreende a saúde física e mental de um indivíduo ao longo da sua vida, medido através da percepção de bem-estar e qualidade de vida (Müller & Scheffer, 2022). Por fim, o indicador da produtividade é traduzido na combinação dos fatores da performance dentro da organização em conjunto com a progressão de carreira a longo prazo (Curado, Gonçalves, & Ribeiro, 2023).

#### **2.4.1 O modelo de De Vos, Van de Heijden e Akkermans**

De forma a apresentarem novas investigações sobre o conceito de carreiras sustentáveis, os autores pretendem que seja feita uma compreensão deste conceito de uma forma sistémica, compreendidas as variáveis e os fatores que impactam e influenciam o indivíduo e o espaço social que auferem significado à noção de sustentabilidade (Müller & Scheffer, 2022). Os autores desenvolveram e apresentaram um modelo baseado em algumas dimensões que consideraram justas para a investigação sobre o conceito de carreiras sustentáveis (De Vos, Van der Heijden & Akkermans, 2020).

De forma a compreender o sentido que é dado à dinâmica entre contexto e indivíduo, os autores consideraram 3 indicadores fundamentais, não só para a prosperar individualmente, como também fundamentais para o bem-estar do indivíduo quando inserido nos diferentes contextos e espaços sociais com que interage: saúde, felicidade e produtividade (Tordera et al., 2020; Müller & Scheffer, 2022; De Vos, Van der Heijden & Akkermans, 2020). Segundo os autores, estes indicadores tornaram-se muito importantes e relevantes também no âmbito das organizações (Tordera et al., 2020; De Vos, Van der Heijden & Akkermans, 2020).

O conceito da saúde está ligado à saúde física e mental, onde mesmo que características que impactem tanto a saúde mental, como a saúde física do colaborador, possam muitas vezes só ter repercussões a longo prazo, são questões que se prendem com dores e incapacidades físicas e questões que se prendem com os conceitos de *burnout* e *stress* (De Vos, Van der Heijden & Akkermans, 2020). A saúde está relacionada com o bem-estar e com a qualidade de vida, elementos que constituem uma carreira sustentável (Müller & Scheffer, 2022)

Através do conceito de felicidade, os autores pretendem observar os sentimentos de realização profissional, o sentimento dos indivíduos se sentirem realizados e bem-sucedidos, mas de uma perspectiva que dizem ser mais ampla (Müller & Scheffer, 2022). Este conceito de felicidade, que consideram estar relacionada com os valores de cada um, com os objetivos de carreira e com as necessidades de equilíbrio entre trabalho e família, tudo objetivos que se têm de contextualizar no tempo, dá a entender que, para se analisar a sustentabilidade da carreira de um trabalhador não se pode olhar só para um ponto fixo na sua carreira, mas da tal perspectiva mais ampla tentar contextualizar a fase da vida de um colaborador, juntamente com os seus objetivos, e perceber a tal felicidade que deveria estar inerente nesta fase da sua carreira (Müller & Scheffer, 2022; Vos, I.J.M, Heijden, & Akkermans, 2020).

O último dos 3 conceitos que servem de indicadores para uma carreira sustentável é a produtividade. No modelo desenvolvido pelos autores, o conceito de produtividade está relacionado com a performance do indivíduo no trabalho e com o potencial relacionado com o sucesso da sua carreira (De Vos, Van der Heijden & Akkermans, 2020). Dos três indicadores, é o conceito de produtividade que está mais ligado a curto prazo, refere-se à necessidade constante de o indivíduo se manter produtivo com o objetivo de garantir o seu emprego (Müller & Scheffer, 2022). A questão do contexto volta a ser importante, pois afeta o que tem de ser feito para garantir a produtividade. Se abordarmos o contexto em relação à idade dos colaboradores, percebemos que os trabalhadores mais jovens precisam de garantir que aprendem e estão familiarizados com as competências que os levem a atingir o sucesso nas suas carreiras, ao contrário de trabalhadores mais seniores, onde a necessidade passa por desaprender certos comportamentos que tiveram ao longo da vida, para adotar novas competências que sejam necessários num contexto empresarial em constante mudança (Vos, I.J.M, Heijden, & Akkermans, 2020).

No modelo de Vos, Van de Heijden e Akkermans, a relação entre estes indicadores é apresentada através de uma noção de *dynamic fit*, uma dinâmica indivíduo-carreira entre os indicadores da saúde, felicidade e produtividade, é a base para uma carreira sustentável. Ao longo do modelo são ainda alvo de escrutínio algumas dimensões referidas anteriormente, como indivíduo, contexto e tempo, ou seja, torna-se necessária uma visão integrativa e dinâmica, onde o próprio estudo seja realizado com todas as

dimensões em conjunto, sem nunca se isolar nenhuma (De Vos, Van der Heijden & Akkermans, 2020; Müller & Scheffer, 2022).

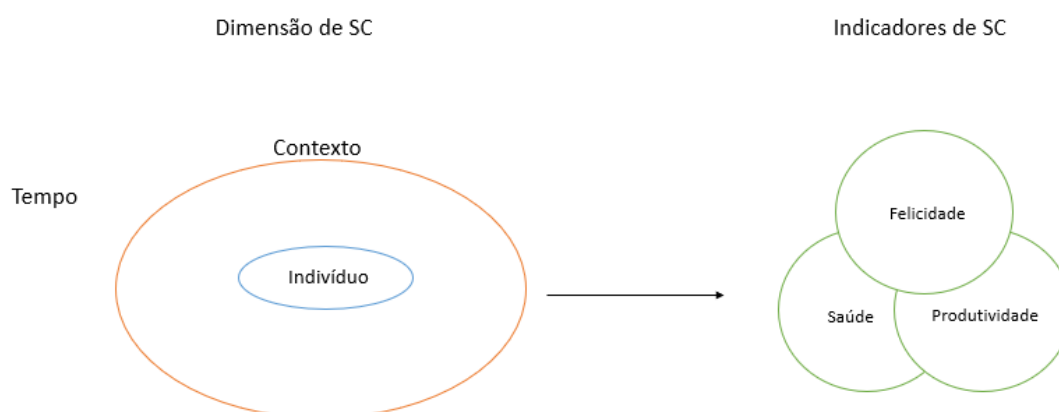


Figura 1 - Processo de Sustentabilidade de Carreiras Sustentáveis (Adaptado de De Vos, Van der Heijden & Akkermans, 2020)

## 2.5 Inteligência Emocional e carreiras sustentáveis

No paradigma económico atual, a sociedade enfrenta um contexto de trabalho muito acelerado, com muitas mudanças, muita instabilidade e um ambiente altamente competitivo (Coetzee & Harry, 2014; Parmentier, Pirsoul, & Nils, 2019; Di Fabio & Kenny E, 2015). Para se poder prosperar neste ambiente tão complexo é de extrema importância que os indivíduos tenham a capacidade para se adaptar ao meio envolvente (Coetzee & Harry, 2014; Parmentier, Pirsoul, & Nils, 2019). De um ambiente organizacional tradicional e racional, as organizações passam por uma mudança onde são agora exigidos ambientes flexíveis e onde os processos são cada vez mais criativos (Prati et al., 2003). É neste novo ambiente que os papéis de alguns membros das organizações, nomeadamente os líderes, se alteram, e é o estudo da IE como fator importante para indicadores de performance de liderança e trabalho que tem sido alvo de estudo ao longo das últimas três décadas (Görgens-Ekermans & Roux, 2021)

Com o objetivo de motivar outros, os líderes emocionalmente inteligentes deveriam estar munidos de técnicas que, baseadas na interpretação das emoções dos seus subordinados, provocariam certos tipos de comportamentos para aumentar a performance (Prati et al., 2003). Num ambiente em que o líder fornece um certo tipo de suporte emocional, onde há a capacidade para resolver conflitos de naturezas diferentes, a capacidade para inspirar

e motivar os seus colaboradores deveria ser motivo para aumentar esse índices (Prati et al., 2003). Considerando estas evidência, é assim formulada a seguinte hipótese de pesquisa:

*H2.1. A inteligência emocional do líder tem um efeito positivo na produtividade dos colaboradores.*

Alguns fatores considerados imprevisíveis ao longo das carreiras dos indivíduos, como transições de emprego, incertezas com contratos, ou até mesmo acontecimentos como a pandemia, provocam o aumento de índices de ansiedade, o que requer ajustes constantes a nível mental (Coetzee & Harry, 2014). Será num contexto de incerteza e mudança que irão surgir emoções e alguns índices de ansiedade e *stress*, e sendo a IE a capacidade que os indivíduos têm em reconhecer as suas emoções e as dos outros, é a capacidade para regular emoções que é desejado não só nos indivíduos (Chin, Jawahar & Li, 2021), como principalmente nos líderes que gerem uma organização (Lubbadeh, 2020). A capacidade para gerir os índices de stress e ansiedade pode resultar em colaboradores emocionalmente mais positivos, e trabalhadores com um melhor *mood* são trabalhadores em melhores condições de saúde (Yang, 2013). Considerando estas evidência, é assim formulada a seguinte hipótese de pesquisa:

*H2.2. A inteligência emocional do líder tem um efeito positivo nas percepções de saúde dos colaboradores.*

O conceito de adaptação tem sido proposto como um recurso fundamental para se desenvolver uma carreira de sucesso, uma competência requerida para se responder aos desafios profissionais e para melhorar o bem-estar do indivíduo (Leeming, 2016). A importância da inteligência emocional está ligada à capacidade que os indivíduos têm em serem bem-sucedidos a nível de carreira, onde muitas vezes este sucesso se traduz através de indicadores ligados aos conceitos da própria indefinição de carreira e à tomada de decisão (Udayar et al., 2018; Parmentier, Pirsoul, & Nils, 2019). Sendo a IE a capacidade que os indivíduos têm em reconhecer as suas emoções e as dos outros, será num contexto de incerteza e mudança que irão surgir emoções negativas, e é a capacidade para regular emoções que é desejado nos indivíduos que trabalhem numa organização (Chin, Jawahar & Li, 2021). Considerando estas evidência, é assim formulada a seguinte hipótese de pesquisa:

### *H2.3. A inteligência emocional do líder tem um efeito positivo nas percepções de felicidade dos colaboradores.*

De um ponto de vista tradicional, as decisões que devem ser tomadas durante a carreira de um indivíduo foram sempre identificadas como decisões onde imperava o que era racional, mas, no atual contexto de incerteza e mudança, o foco será a capacidade que o indivíduo tem em tomar decisões, que sejam resultantes da sua capacidade de adaptação (Di Fabio & Kenny E, 2015). Num estudo conduzido por *Brown, Curran, Smith e Marian*, os autores concluíram que a experiência emocional é um elemento que ajuda na tomada de decisão das carreiras, e que será de enorme relevância perceber o papel que as emoções têm sempre que necessário tomar decisões (Brown, George-Curran, & Smith, 2003).

## **2.6 Liderança Ética e Carreiras Sustentáveis**

A importância em ter líderes que promovam uma conduta ética dentro organização é algo que já está entendido como necessário e fundamental, visto que todo o tipo de comportamentos pode contribuir tanto para o sucesso como para o insucesso de uma empresa (Sharma, Agrawal & Khandelwal, 2019). A nível académico têm sido desenvolvidas investigações onde se procura perceber o grau de influência dos líderes em construir práticas de trabalho e comportamentos éticos dentro da organização (Brown & Mitchell, 2010).

Em estudos realizados, os investigadores concluíram que os efeitos da liderança ética seguem os princípios da reciprocidade (Brown & Mitchell, 2010), ao tratar os outros de uma forma justa e honesta os indivíduos sentem-se na obrigação de retribuir o esforço. Um colaborador que identifique comportamentos de confiança e de justiça no seu líder, é um colaborador que, de forma recíproca, vai comprometer-se com o seu trabalho de forma benéfica para a organização (Yang, 2013). Esta lógica faz sentido quando abordamos o conceito de LE e o grau de influência que o comportamento ético de um líder tem no comportamento dos seus subordinados (Yang, 2013).

Se tivermos de fazer um paralelismo entre LE e carreiras sustentáveis, compreendemos que existe uma relação entre este tipo de liderança com a sustentabilidade das carreiras dos seus subordinados. A produtividade considerada no modelo teórico de De Vos compreende o contexto onde o trabalhador se encontra (De Vos, Van der Heijden &



Akkermans, 2020). Desta forma, se há um ambiente de justiça entendido, há a forte possibilidade de haver um aumento de produtividade por parte do indivíduo que o vai reconhecer esse ambiente como justo e equilibrado (Nauman & Qamar, 2018). O aumento de produtividade de um indivíduo pode contribuir para o sucesso da sua carreira. Considerando estas evidências, é assim formulada a seguinte hipótese de pesquisa:

*H3.1: A liderança ética tem um efeito positivo da produtividade dos colaboradores.*

Para além da variável da produtividade, no modelo de Vos é abordado a questão da felicidade (De Vos, Van der Heijden & Akkermans, 2020; Müller & Scheffer, 2022;). Em relação ao impacto que LE tem sobre a felicidade dos colaboradores, concluiu-se que uma má conduta ética por parte dos líderes pode causar um descontentamento geral nos colaboradores (Yang, 2013). A influência que a LE tem na felicidade dos colaboradores parece estar muito ligado ao tipo de liderança exercida por cada líder. A supervisão e a relação que um líder tem para com os seus subordinados não pode ser influenciada pela autoridade ou por um estado de sentimento superior (Yang, 2013). É de grande importância a capacidade que o líder tem para gerir conflitos, problemas, manter a produtividade das equipas como um todo e, por isso, manter os seus colaboradores satisfeitos com o seu trabalho desenvolvido. São estas algumas formas que, potencialmente, influenciam a felicidade dos colaboradores. Considerando estas evidências, é assim formulada a seguinte hipótese de pesquisa:

*H3.2: A liderança ética tem um efeito positivo na felicidade dos colaboradores*

Em investigações na área, admite-se que possa existir uma alta probabilidade de que os trabalhadores com níveis positivos de felicidade e humor estejam mais propícios a manter uma boa saúde, o que, a longo prazo, resulta num custo mais reduzido para as empresas (Ko, et al., 2017). Um tipo de liderança antiética terá um impacto negativo na organização e nas atitudes dos colaboradores. Os colaboradores que sintam que existe, de algum modo, um tipo de liderança destrutiva, são colaboradores mais resistentes e com elevados níveis de stress (Den Hartog, 2015). Em investigações já realizadas, concluiu-se que o bem-estar dos trabalhadores contribuiu não só para o desempenho no local de trabalho, como também para o equilíbrio do seu quotidiano, na relação entre o familiar e o pessoal (Yang, 2013). Considerando estas evidências, é assim formulada a seguinte hipótese de pesquisa:

*H3.3: A liderança ética tem um efeito positivo na saúde dos colaboradores.*

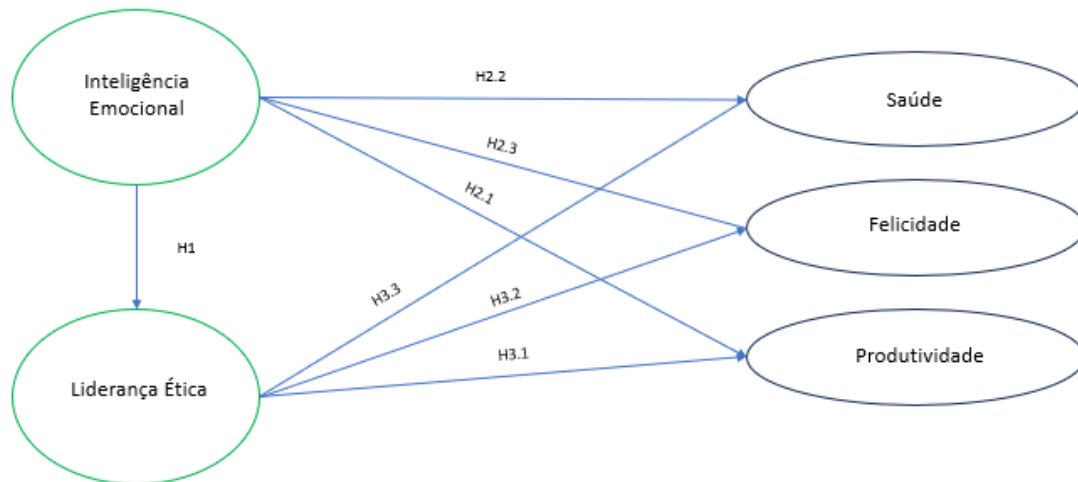


Figura 2 - Modelo de investigação

### 3. Metodologia

Numa investigação, a metodologia e todos os procedimentos utilizados no processo dessa investigação devem estar esclarecidos de forma explícita. Após concluirmos a revisão de literatura, que suporta a base teórica do trabalho, é necessário detalhar, de forma explícita, toda a metodologia e procedimentos utilizados para melhor entendermos a relação entre a IE e a LE e o impacto que têm na sustentabilidade da carreira dos trabalhadores (Saunders, 2019).

#### 3.1 Método

A abordagem metodológica escolhida para a presente dissertação foi o método quantitativo. Este método quantitativo está baseado num teste de hipóteses com o objetivo de poder estudar e entender a relação que existe entre a IE e a LE com o conceito de sustentabilidade das carreiras. O modelo de equações estruturais (SEM) foi o método utilizado para validar as correlações entre as variáveis neste tipo de investigação (Hair et al., 2017). A filosofia presente nesta investigação é baseada no positivismo, uma filosofia que se baseia num único método eficaz, empírico e dedutivo (Nevado, 2008). É

igualmente o posicionamento de ciência mais eficaz para aplicação em racionais de natureza confirmatória, traduzindo a aplicabilidade de âncoras teóricas para a testagem empírica (Saunders, 2019). Após o estudo da teoria, são feitas ligações confirmatórias que, através do método dedutivo, permitem ligar a teoria à amostra em estudo. Nesta investigação, às propostas teóricas sobre Inteligência Emocional de Salovey e Mayer, de Bar-On e de Goleman, pretende-se investigar a correlação que existe com a construção teórica de Brown e Treviño sobre Liderança Ética e ainda a implicação que estas variáveis têm no modelo sobre carreiras sustentáveis de De Vos. A medição de todas as variáveis foi realizada através da aplicação de um questionário.

### **3.2 Amostra**

A amostra do estudo é proveniente de um questionário realizado e difundido maioritariamente através de redes sociais. Dadas as dificuldades adjacentes a este tipo de investigações, foi então utilizado o método da bola de neve. É um método que é frequentemente utilizado em situações onde existe uma dificuldade real em estudar grupos difíceis de alcançar (Sedgwick, 2013) e, na presente investigação, surgiu a dificuldade em obter uma base integrada com vários setores de atividade. Os dados obtidos na amostra resultam da aplicação do questionário a atuais colaboradores das mais variadas organizações em Portugal, utilizando redes sociais como o LinkedIn, o Facebook e o Instagram para a difusão do mesmo. O questionário foi publicado no dia 27 de junho de 2023 e encerrado no dia 1 de agosto de 2023, conseguidas um total de 374 respostas. Após ser realizada uma limpeza da base de dados de acordo com Hair (2019), a amostra final consistiu num total de 251 respostas. Um total de 100 respostas foram eliminadas por estarem incompletas. Ainda, um total de 23 respostas foram removidas por serem constituídas por mais de 75% da frequência de resposta equivaler ao mesmo valor na escala de Likert e também por serem constituídas por um máximo de dois valores na mesma escala de Likert. Os dados da tabela 2 são representativos do número de pessoas que responderam, de forma correta e completa, ao questionário.

**Tabela 2 - Características demográficas da amostra (N = 251)**

	Características	Frequência	%
Género	Feminino	148	59
	Masculino	103	41
	Não binário/Outro	-	-
	Prefiro não responder	-	-
Idade	18-25	48	19.1
	26-35	51	20.3
	36-45	72	28.7
	46-55	67	26.7
	55+	13	0.5
Nível de escolaridade atual	Ensino Básico	-	-
	2º Ciclo de Escolaridade	-	-
	3º Ciclo de Escolaridade	1	0.4
	Ensino Secundário	39	15.5
	Licenciatura	108	43
	Pós-Graduação	33	13.1
	Mestrado	66	26.3
	Doutoramento	4	1.6
Experiência Profissional (em anos)	0-1	22	8.8
	2-5	41	16.3
	6-10	32	12.7
	10+	156	62.2

Do dados obtidos das respostas, a maioria dos respondentes é do sexo feminino (59%). Em relação à idade, os dados obtidos demonstram que pessoas com idades compreendidas entre os 36-45 e 46-55 constituem, com cerca de 28.7% e 26.7%, mais de metade do total de respostas. Quando abordamos a questão do nível de escolaridade, a maioria dos respondentes tem o grau de licenciatura concluído (43%). Por fim, relativamente ao número de anos de experiência profissional, a grande maioria dos respondentes tem mais de dez anos de experiência (62.2%).

### 3.3 Medidas

Para o modelo de investigação foi desenvolvido, através da plataforma online *Qualtrics*, um questionário com medidas previamente utilizadas na literatura. O link para o questionário foi difundido através de redes sociais, nomeadamente plataformas como *LinkedIn*, *Instagram* e *Facebook*. A participação de todos os intervenientes foi feita de forma voluntária e anónima, no qual foi pedido o seu consentimento através da primeira secção do questionário. A segunda secção do questionário correspondia à caracterização da amostra, composto por 4 itens. Os itens desta secção foram aleatorizados para reduzir

algum tipo de ameaça de variância do método comum e garantir mais qualidade à amostra (Schell & Oswald, 2013).

As escalas foram medidas de acordo com uma escala de *Likert* de 7 pontos (1= Discordo Totalmente e 7= Concordo Totalmente), com um total de 77 itens. Estes itens foram distribuídos por 5 blocos diferentes. Destes, a escala do bem-estar (WB) é composta por 18 itens, sendo que estes 18 itens estão divididos entre 3 grupos com o mesmo número de itens: *life well-being* composto por 6 itens, *work well-being* composto por 6 itens, *psychological well-being* composto por 6 itens. A escala da felicidade é composta por 5 itens. A escala da produtividade é composta por 16 itens. A escala da percepção emocional dos líderes é composta por 21 itens. A escala da percepção da liderança ética dos líderes é composta por 17 itens.

A escala de WB foi retirada de Zheng et al. (2015). Alguns exemplos desta escala incluem: “O trabalho é uma experiência significativa para mim; Sinto que tenho crescido enquanto pessoa; Sinto-me satisfeito com a minha vida.”. A escala da felicidade é retirada de Jensen, Liu and Schøtt (2017) e alguns exemplos incluem: “Estou satisfeito com o salário que recebo neste emprego; Consigo decidir sozinho de que forma irei realizar o meu trabalho.”. A escala de produtividade é retirada de Lee and Allen (2002) e inclui alguns exemplos como: “Ajudo outros colegas nas suas tarefas; Ajudo outros que tenham estado ausentes.”.

A escala de percepção de IE é adaptada do trabalho desenvolvido por Rego e outros autores (Rego et al., 2007; Rego et al., 2010; Rego and Fernandes, 2014). De forma a poder realizar o estudo sobre a IE dos líderes, retirou-se a escala de IE na sua versão de heteroavaliação, e alterou-se para registo dos comportamentos percebidos das chefias por parte dos colaboradores (Borges de Vale de Castro, 2010). Por fim, a escala de percepção de LE é retirada De Hoogh and Den Hartog (2008) e alguns exemplos são: “Raramente pensa acerca do que estou a sentir; Compreende os meus sentimentos e emoções.”.

De forma a assegurar a robustez dos resultados, alguns itens das escalas de IE e de LE foram alterados. Estes itens sofreram uma codificação invertida de forma a tornar as escalas mais sólidas. Desta forma, nestes itens, inverteram-se os pontos da escala de *Likert*, onde o 7 seria agora o 1, o 6 seria o 2 e o 5 seria o 3. Na escala de percepção de IE sofreram codificação invertida 7 (sete) itens: 1) Raramente pensa acerca do que estou a sentir; 3) Não lida bem com as críticas que lhe fazem; 6) Não repara nas minhas reações

emocionais; 7) É indiferente à felicidade dos outros; 9) O sofrimento alheio não o afeta; 17) É difícil para ele aceitar uma crítica. 19) Quando algo lhe corre mal, perde o controle. Em relação à escala de percepção de LE sofreram codificação invertida 2 (dois) itens: 6) Persegue os seus próprios interesses à custa dos outros; 15) Não permite que outros participem na tomada de decisões.

Todas as escalas, com exceção da escala da percepção de IE, foram traduzidas e retraduzidas do inglês para o português de forma a garantir uma maior qualidade à investigação (Brislin, 1970). Desta forma, de modo a ultrapassar a barreira linguística, o objetivo foi chegar a um maior número de indivíduos e obter o maior número de respostas.

## 4. Resultados

### 4.1 Modelo de medição

Para avaliar a qualidade do modelo de regressões foi realizada uma análise de validade e fiabilidade dos construtos para se entender de que forma os itens explicam cada variável (Hair et al., 2019). De modo a medir a consistência e fiabilidade dos construtos, realizados o teste de fiabilidade através do alfa de Cronbach, obtivemos os resultados apresentados na tabela 3.

**Tabela 3 - Fiabilidade e Validade**

	<b>alfa de Cronbach</b>	<b>Rho_A</b>	<b>Fiabilidade Composta</b>	<b>Variância Média Extraída</b>
Felicidade	0.624	0.653	0.779	0.474
OCB	0.890	0.918	0.901	0.399
WB	0.921	0.951	0.930	0.493
IE	0.954	0.958	0.959	0.552
LE	0.945	0.951	0.951	0.550

O valor do alfa para a felicidade apresenta-se como sendo inferior a 0.70, contudo, em alguns cenários de investigação nas ciências sociais, considera-se como aceitável valores acima de 0.60, desde que os resultados obtidos sejam interpretados e apresentados

com a devida precaução (Maroco & Garcia-Marques, 2013). Após analisados os valores da Variância Média Extraída (VME) notámos que os valores para Felicidade, OCB e Well-being (WB) encontram-se abaixo do 0.5 recomendado. Contudo, segundo Fornell e Larcker (1981), o valor de VME pode ser superior a 0.4 se a fiabilidade composta for acima de 0.6, o que se confirma (Safiih & Azreen, 2016).

**Tabela 4 - Heterotraço-monotraço**

	<b>Felicidade</b>	<b>IE</b>	<b>LE</b>	<b>OCB</b>	<b>WB</b>
Felicidade					
IE	0.486				
LE	0.501	0.865			
OCB	0.647	0.313	0.281		
WB	0.960	0.457	0.448	0.538	

Para além destes testes realizados, a validade dos construtos foi analisada através de HTMT (heterotraço-monotraço), onde os valores devem respeitar a recomendação de ser inferiores a 1. Como se pode ver na tabela 4, embora o valor da relação entre felicidade e WB esteja muito próximo de 1, respeita a norma (Hair et al., 2019). A tabela permitiu ainda evidenciar uma correlação positiva entre os constructos utilizados como *proxy* das dimensões das carreiras sustentáveis, suportando estatisticamente a escolha das variáveis.

De seguida, através do VIF (Fator de Inflação de Variância) e da análise das cargas fatoriais, foram eliminados alguns itens que não respeitavam as regras propostas. Para a análise das cargas fatoriais aceitou-se o valor de 0.5 em vez do muito utilizado e aceite valor de 0.7, pois segundo Hair (2019) as cargas fatoriais (loadings) acima de 0.5 continuam a ser estatisticamente significativas e relevantes. Os itens com cargas fatoriais abaixo de 0.5 foram eliminados: PsyWB (Psychological Well-being) 1) Sinto que tenho crescido enquanto pessoa; 4) As pessoas acham que estou disposto/a a dar e a partilhar o meu tempo com outros; 5) Sou bom a fazer horários flexíveis para o meu trabalho; 6) Gosto de ter conversas profundas com a família e amigos para que nos possamos compreender melhor; OCBI 2) De forma deliberada, dou o meu tempo a quem tenha problemas relacionados com o trabalho; 3) Se necessário, ajusto o meu horário de trabalho

para poder solucionar pedidos de outros colegas para durante a minha folga; 7) Ajudo outros colegas nas suas tarefas; Felicidade 3) No meu local de trabalho não estou exposto a altos níveis de stress. Todos os itens foram sendo eliminados respeitando sempre as cargas fatoriais dos outros itens, de modo a encontrar um ponto ótimo de equilíbrio entre os itens onde pudessem estar todos acima de 0.5.

No âmbito dos testes de multicolinearidade, através VIF foram eliminados todos os itens com valor de variância superior a 5 (Hair et al., 2017; Hair et al., 2019). Desta forma foram eliminados os itens: IE 14) Percebe bem os sentimentos das pessoas com quem se relaciona; 18) De uma forma geral costuma estabelecer objetivos para mim.

Por fim fez-se o estudo da validade preditiva do modelo, através do teste q-quadrado, que gera os resultados que nos permite interpretar se o modelo tem validade preditiva na população, mas com uma amostra maior. Exceto para os itens OCBI7 (0.000); OCBI8(-0.008); OCBO1(-0.016) e OCBO7(-0.004), todos os itens apresentaram valores acima de 0. O Total de Q-quadrado é igual a 0.17. Mesmo sendo um valor relativamente baixo, permite-nos dizer que o modelo é capaz de prever resultados semelhantes em amostras diferentes (Hair et al., 2019).

## **4.2 Modelo estrutural**

Nesta parte da investigação foram analisadas as hipóteses em estudo. Através do programa SMART-PLS foi utilizada a função do *bootstrapping* para realizar o teste de hipóteses (Hair et al., 2017). Das sete hipóteses desenvolvidas e propostas nesta investigação, cinco delas foram aceites. Nas hipóteses foram propostas a relação entre IE e LE e ainda a relação entre cada um estes dois indicadores com os indicadores que constituíam as carreiras sustentáveis, proposto por De Vos e outros autores.



**Tabela 5 - Significância Estatística**

	<b>Amostra original</b>	<b>Media da amostra</b>	<b>Desvio-padrão</b>	<b>Estatísticas-T</b>	<b>Valores de p</b>
IE >> LE	0.835	0.838	0.020	41.730	0.000
IE >> Felicidade	0.183	0.185	0.119	1.529	<b>0.126</b>
IE >> OCB	0.268	0.282	0.112	2.405	0.016
IE >> WB	0.308	0.312	0.111	2.780	0.005
LE >> Felicidade	0.247	0.256	0.119	2.072	0.038
LE >> OCB	0.092	0.096	0.117	0.783	<b>0.439</b>
LE >> WB	0.207	0.212	0.114	1.820	0.069

Como podemos observar na tabela 5, as propostas aceitas são constituídas por um valor de  $p < 0.05$ . A H1 propunha uma relação positiva entre a IE do líder com o seu comportamento ético dentro da organização. De acordo com a tabela 5, o valor de  $p$  é  $< 0.05$ , ou seja, é suportada a relação que existe um efeito positivo da IE no comportamento adotado pelos líderes éticos dentro de uma organização. Na H2.1 foi proposto um efeito positivo da IE dos líderes sobre a produtividade (OCB) dos colaboradores. Segundo o valor de  $p$  para esta hipótese, podemos afirmar que existe uma relação, pois  $p < 0.05$ . A H2.2 foi proposto um efeito positivo da IE dos líderes sobre a saúde dos colaboradores, o seu bem-estar (Well-being). Na tabela 5 o valor de  $p$  para esta hipótese é  $< 0.05$ , o que nos indica que, segundo os dados recolhidos, existe uma relação e a hipótese é suportada. Em H2.3 é proposto um efeito positivo de IE sobre a felicidade dos colaboradores. Após analisarmos a tabela 5, o valor de  $p$  para esta proposta é  $> 0.05$ , o que não nos permite afirmar que existe uma relação entre estes dois indicadores. Para as hipóteses entre a LE e os indicadores das carreiras sustentáveis, em H3.1 foi proposta um efeito positivo da LE sobre a produtividade dos colaboradores. Para esta hipótese o valor de  $p > 0.05$ , não permitindo afirmar que exista um efeito positivo da LE sobre a produtividade dos colaboradores. Na H3.2 propusemos uma relação de efeito positivo da LE sobre a felicidade dos colaboradores. Segundo a tabela 5, o valor para esta relação é de  $p = 0.038$ , o que nos permite afirmar que existe um efeito positivo entre estas variáveis. Por fim, na última hipótese era proposta uma relação de efeito positivo da LE sobre a

saúde (WB) dos colaboradores. Segundo os dados da tabela 5, o valor de  $p$  é 0.069. Embora  $p > 0.05$ , vamos aceitar esta hipótese por estar abaixo de 0.1. Segundo Kim e Choi (2021), aceitar hipóteses com um valor de  $p$  inferior a 0.1 trata-se de uma convenção por vezes usada entre investigadores onde, seguindo uma proposta de R.A.Fisher, existe a possibilidade do evento ocorrer uma a cada vinte vezes. Na figura abaixo é apresentado um modelo resumo das hipóteses, onde os valores apresentados representam o valor de  $p$ . A figura 3 apresenta um sumário dos resultados das hipóteses encontradas.

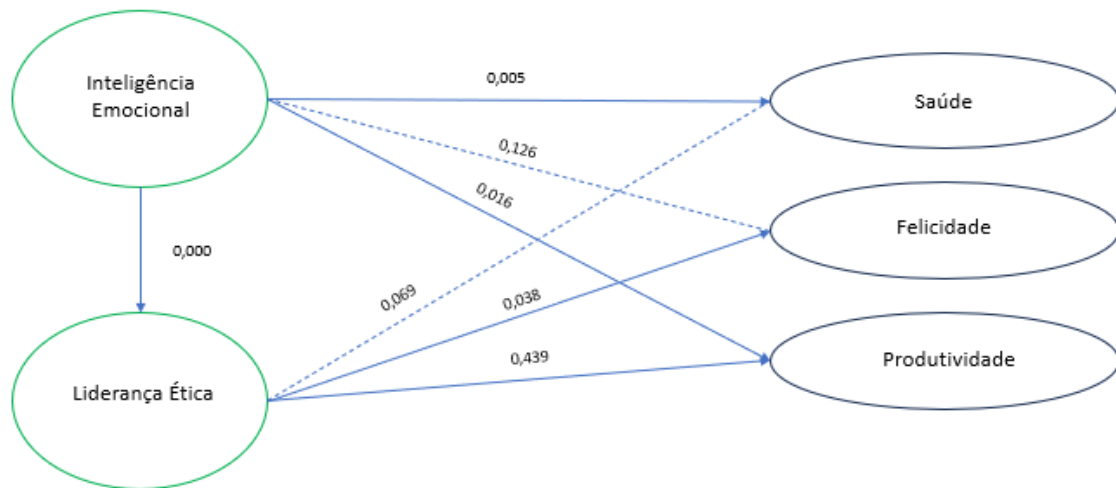


Figura 3 - Resultado de hipóteses (valores de  $p$ )

## 5. Discussão

Esta investigação tem como objetivo estudar o impacto que a Inteligência Emocional e a Liderança Ética têm nas variáveis que constituem uma carreira sustentável segundo De Vos e outros autores (2020). Foram analisados dois tipos de relações para que fosse possível interpretar resultados consistentes. A primeira a relação entre as variáveis da IE e da LE, tentar perceber se existe um efeito positivo da IE de cada líder sobre o tipo de comportamento que adota dentro do ambiente de trabalho onde está inserido e, neste caso, se o tipo de comportamento ético era o mais adotado derivado da IE. De modo a proteger o modelo, caso não existisse uma correlação entre IE e LE, decidimos que seria importante pôr em evidência estas duas variáveis e testar a sua relação com os indicadores que constituem uma carreira sustentável. Assim, no modelo proposto testou-se uma correlação entre IE e os indicadores da produtividade, felicidade

e bem-estar, tal como uma correlação entre LE e os três indicadores propostos por De Vos e outros autores (De Vos, Van der Heijden & Akkermans, 2020). Desta forma, pretendia-se identificar qual o impacto que a IE e a LE têm na sustentabilidade da carreiras dos colaboradores. Para se medir este impacto foram propostas hipóteses que mediam o efeito positivo nas relações.

A maioria dos resultados encontrados suporta as hipóteses apresentadas, sendo que, das sete hipóteses propostas, cinco delas foram aceites segundo os dados recolhidos através do questionário. O resultado sobre o efeito positivo que a IE tem sobre a LE foi fortemente corroborado ( $p = 0.000$ ). A nível académico existem vários estudos sobre o impacto que a IE tem sobre os tipos de liderança (Milhem, Muda & Ahmed, 2019; Miao, Humphrey & Qian, 2021; Gómez-Leal et al., 2021), mas não existem investigações que abordem o conceito de LE em específico. O objetivo desta primeira hipótese era colocar em evidência a questão da LE, principalmente dada a sua importância na atualidade (Dust et al., 2018; Khan et al., 2019; Sarwar et al., 2020), e investigar dada necessidade que existe em ter líderes que se identifiquem com comportamentos éticos e colaboradores que reconheçam e sigam esses comportamentos. Segundo os dados recolhidos, a IE dos líderes, percecionada pelos colaboradores, é influente num líder ético, liderança esta que é percecionada pelos colaboradores também. A nível prático, as organizações que exijam líderes éticos devem, de alguma forma, medir os níveis de IE dos seus líderes. Desta forma, num ambiente empresarial complexo e desafiante, que exige empresas éticas, preocupadas com o ambiente e com a sociedade, podemos afirmar que as organizações devem ser lideradas por pessoas emocionalmente inteligentes, com capacidade para reconhecer a necessidade em serem éticas e provocar nos outros um pensamento ético (Marques, Dhiman and Biberman, 2011).

Abordando as três hipóteses sobre o efeito positivo da IE nos indicadores de uma carreira sustentável (H2.1;H2.2;H2.3), só duas (H2.1; H2.2) foram corroboradas nesta investigação. A H2.1 compreendia um efeito positivo da IE sobre a produtividade dos colaboradores, hipótese esta que foi corroborada com  $p = 0.016$ . Na prática, podemos afirmar assim que um líder emocionalmente inteligente tem a capacidade, através de técnicas que lhe são características da sua qualidade de líder, de interpretar emoções, de resolver conflitos e provocar comportamentos que aumentem os índices de performance dos seus subordinados. A H2.2 foi também corroborada por esta investigação, com o efeito da IE a ter um impacto positivo no bem-estar dos colaboradores, com  $p = 0.005$ .

Aquando da formulação da hipótese coloca-se em evidência o ambiente competitivo, complexo e incerto que é vivido dentro das organizações (Isa et al., 2019; Pfaffinger et al., 2020). Com a exigência dos mercados e do tecido empresarial é normal que os índices de ansiedade e stress aumentem junto dos colaboradores. Segundo os dados obtidos, um líder emocionalmente inteligente, que tem a capacidade para reconhecer e interpretar emoções, será um líder que irá responder a este desafio e irá regular as emoções da sua equipa, aliada a esta capacidade de gerir emoções e expectativas. Um líder emocionalmente inteligente garante melhores níveis de saúde e bem-estar junto dos seus colaboradores. Em relação à H2.3 foi a única sobre o possível efeito positivo da IE que não foi corroborada ( $p = 0.126$ ). Através da investigação não podemos afirmar que exista um impacto da IE de efeito positivo na perceção de felicidade dos colaboradores. Estes resultados, apesar de contrastantes com a restante literatura, corroboram outras evidências empíricas prévias. Por exemplo, Schlaerth e outros autores (2013) concluíram que a IE é mais necessária para não líderes, ou seja, pessoas que trabalham mais em equipa para cumprir prazos difíceis têm maior necessidade de resolução de conflitos e necessidade de gerir emoções próprias e dos outros. É assim possível inferir, à luz dos resultados encontrados, que a IE dos colaboradores contribui mais para a felicidade dos colaboradores do que a IE dos líderes, justificando uma ausência de significância da relação testada.

Sobre as hipóteses onde era evidenciada a LE e o seu impacto sobre os três indicadores que constituem uma carreira sustentável (H3.1; H3.2; H3.3), foram duas aceites nesta investigação (H3.2; H3.3). Em relação à relação de efeito positivo entre a LE e a produtividade, tal hipótese não foi aceite, segundo os dados obtidos em que  $p = 0.434$  ( $p > 0.05$ ). Apesar deste resultado apresentar evidências que contrastam com a literatura discutida que sugere uma relação positiva entre as variáveis (Nauman & Qamar, 2018), tal resultado poderá dever-se ao grau de influência discricionário e estrutural que advém do reforço normativo, moral e comportamental dos líderes éticos – apresentando não um efeito positivo direto, mas um efeito de moderação sobre o desempenho dos colaboradores (AlShehhi et al., 2020) quando articulado com outras variáveis de natureza psicossocial.

Para a H3.2, onde propusemos a felicidade dos colaboradores a ser impactada com um efeito positivo por parte da LE, a hipótese foi aceite, onde  $p = 0.038$ . Na ótica da LE, a relação com a felicidade dos colaboradores parece estar diretamente ligada ao tipo de

liderança que é exercida. Uma investigação feita por Yang (2013), a autora concluiu que a LE não só afeta os colaboradores dentro da organização, mas também a partir do momento em que eles saem do escritório. A capacidade que o líder em resolver conflitos e problemas de forma ética tem impacto na felicidade dos colaboradores, pois desta forma os líderes substituem possíveis sentimentos negativos por positivos.

Em relação à H3.3 onde se propunha um efeito positivo da LE sobre a saúde dos colaboradores, tal hipótese foi cautelosamente aceite, considerando um valor mais flexível de nível de significância com ligeira redução de robustez. Segundo Fisher pode-se aceitar algumas propostas se o valor de  $p < 0.1$  (Kim e Choi, 2021). Interpretando esta convenção aceite por alguns investigadores, isto significa que, em vez de aceitarmos que a hipótese ocorre aleatoriamente em 5% dos acontecimentos ( $p < 0.05$ ), estamos a aceitar que a proposta ocorre aleatoriamente em 10% dos acontecimentos ( $p < 0.1$ ). Tendo cuidado com a interpretação de resultados podemos afirmar que nalguns casos, o comportamento que ético por parte dos líderes tem impacto na saúde dos colaboradores. Líderes éticos sentem-se responsáveis pelo equilíbrio entre trabalho e vida dos seus colaboradores, sentem-se responsáveis em proteger a saúde mental através de práticas éticas e da percepção de que realmente se preocupam com o tema da saúde (Haar, Mcghee & Grant, 2022).

## **6. Conclusão**

A presente investigação teve como objetivo estudar a relação e o impacto que as percepções de liderança ética e de inteligência emocional dos líderes teriam na sustentabilidade da carreiras dos colaboradores.

A relação entre IE e LE é a mais aceite academicamente, uma relação onde é evidenciado o fator IE para a tomada de decisão de práticas e comportamentos éticos. Líderes emocionalmente inteligentes são mais empáticos e compreensivos na gestão de emoções e na capacidade que têm para tomar decisões de forma ética. Também numa ótica de fora para dentro da organização, para se manter competitiva, a organização terá que respeitar índices e normas éticas e ambientais, aliadas às necessidades e pressões sociais exigidas por entidades governamentais e clientes.

O tema da sustentabilidade das carreiras é um tema que tem surgido em investigações recentes, aliado ao tema, cada vez mais importante, que são os recursos humanos e a sua importância para as organizações. A preocupação pelo bem-estar dos colaboradores aumentou com os recentes acontecimentos a nível mundial, como foi o caso da pandemia e o conseqüente trabalho remoto, e as implicações que teriam na dinâmica e produtividade da organização. A preocupação pelo bem-estar físico e psicológico dos colaboradores derivado de um ambiente competitivo que continuava a ser complexo e imprevisível, tornou os líderes mais preocupados com questões mais incomensuráveis do que simplesmente remunerações anuais e dias de férias.

A liderança ética permite um ambiente e cultura organizacional equilibrada e sustentável, permitindo a colaboradores manterem bons índices de felicidade e bem-estar. Embora não tenha sido corroborado pela presente investigação, pode fazer sentido que um líder que investe numa cultura organizacional saudável e um ambiente equilibrado possa desta forma aumentar indiretamente os níveis de produtividade.

Com esta investigação é sugerido às organizações que invistam em líderes emocionalmente inteligentes de forma a acomodarem um ambiente de trabalho sustentável e um respeito por normas éticas. Este tipo de ambiente confere um elevado grau de importância aos trabalhadores, tal como permite à empresa manter-se num espetro eticamente positivo.

## **7. Limitações e sugestões futuras**

A presente investigação apresenta algumas limitações. Em primeiro lugar o tamanho da amostra, constituída por 251 respostas válidas. O questionário tinha uma extensão longa, o que pode ter impactado o número total de respostas obtidas. Como foi reportado, o questionário foi difundido por meios de redes sociais e num método bola de neve, o que pode não ser o mais adequado a este tipo de investigação, pois acabámos por recolher dados muito heterogéneos, ou seja, respostas de pessoas de setores de atividade distintos e com anos de experiência pouco semelhantes. Outra limitação deste estudo prende-se com o facto de ter existido somente um momento de recolha de dados, o que não permite uma investigação onde o fator tempo seja impactante. Outro fator que limitou

o estudo prende-se com o facto de ser uma investigação meramente qualitativa, o que pode resultar em conclusões algo limitadas, até no que diz respeito às hipóteses colocadas. Posteriormente, propõe-se uma abordagem diferente, através de uma metodologia mista onde sejam utilizados métodos quantitativos e qualitativos, e que sejam realizadas mais recolhas de dados e em períodos mais distantes. Este tipo de metodologia possibilitará uma recolha de dados mais diversa e resultados diferentes. Serve a presente investigação também para propor estudar-se esta relação, mas com proxys diferentes para se medir carreiras sustentáveis, poderá ser significativo e assim obter-se outros resultados interessantes. Da mesma forma, propõe-se o estudo destas relações com as carreiras sustentáveis, mas como outros tipos de liderança.

## Referências bibliográficas

Aamir, A. (2023). Emotional Intelligence and Organizational Commitment - Application of the Goleman's Model of Emotional Intelligence. *International Journal of Intellectual Human Resource Management (IJIHRM)*, 4(1), pp.1–6. doi:<https://doi.org/10.46988/IJIHRM.04.01.2023.001>.

AlShehhi, H., Alshurideh, M., Kurdi, B. A., & Salloum, S. A. (2020, September). The impact of ethical leadership on employees performance: A systematic review. In *International conference on advanced intelligent systems and informatics* (pp. 417-426). Cham: Springer International Publishing. Doi: 10.1007/978-3-030-58669-0\_38

Ashkanasy, N. and Daus, C. (2002). Emotion in the Workplace: The New Challenge for Managers Multilevel Conceptualization of Affective Behaviors: within-person, dyadic, and group levels View project Emotional Intelligence View project. *Article in Academy of Management Perspectives*, pp.76-86 doi:<https://doi.org/10.5465/AME.2002.6640191>.

Băeșu, C. (2018). *Leadership based on emotional intelligence in modern organizations*. The USV annals of economics and public administration, pp.73–78.

Baldrige, D.C. and Kulkarni, M. (2017). The shaping of sustainable careers post hearing loss: Toward greater understanding of adult onset disability, disability identity, and career transitions. *Human Relations*, 70(10), pp.1217–1236. doi:<https://doi.org/10.1177/0018726716687388>.

Banks, G.C., Fischer, T., Gooty, J. and Stock, G. (2021). Ethical leadership: Mapping the terrain for concept cleanup and a future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 32(2), pp.1–14. doi:<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101471>.

Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI)1. *Psicothema*, 18, pp.13–25.

Benmira, S. and Agboola, M. (2021). Evolution of leadership theory. *BMJ Leader*, pp.3–5. doi:<https://doi.org/10.1136/leader-2020-000296>.

Berber, N., Slavić, A. and Aleksić, M. (2020). Relationship between Perceived Teamwork Effectiveness and Team Performance in Banking Sector of Serbia. *Sustainability*, 12(20). pp.1-15. doi:<https://doi.org/10.3390/su12208753>.

Borges de Vale de Castro, F. (2010). *O Efeito da Liderança Emocionalmente Inteligente na Criatividade de Liderados*. Dissertação de Mestrado. pp.1–68.



- Boyatzis, R.E. (2018). The Behavioral Level of Emotional Intelligence and Its Measurement. *Frontiers in Psychology*, 9. doi:<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01438>.
- Brackett, M. and Salovey, P. (2006). Measuring emotional intelligence with the Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT). *Psicothema*, 18, pp.33–41.
- Brown, C., George-Curran, R. and Smith, M.L. (2003). The Role of Emotional Intelligence in the Career Commitment and Decision-Making Process. *Journal of Career Assessment*, 11(4), pp.379–392. doi:<https://doi.org/10.1177/1069072703255834>.
- Brown, M.E. and Mitchell, M.S. (2010). Ethical and Unethical Leadership: Exploring New Avenues for Future Research. *Business Ethics Quarterly*, 20(4), pp.583–616. doi:<https://doi.org/10.5840/beq201020439>.
- Brown, M.E. and Treviño, L.K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), pp.595–616. doi:<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>.
- Brown, M.E., Treviño, L.K. and Harrison, D.A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), pp.117–134. doi:<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>.
- Cherniss, C. and Goleman, D. (2001). *The emotionally intelligent workplace : how to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups, and organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Chin, T., Jawahar, I.M. and Li, G. (2021). Development and Validation of a Career Sustainability Scale. *Journal of Career Development*, 49(4), pp.769–787. doi:<https://doi.org/10.1177/0894845321993234>.
- Coetzee, M. and Harry, N. (2014). Emotional intelligence as a predictor of employees' career adaptability. *Journal of Vocational Behavior*, 84(1), pp.90–97. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.09.001>.
- Curado, C., Gonçalves, T. and Ribeiro, C. (2023). Validating Sustainable Career Indicators: A Case Study in a European Energy Company. *Merits*, 3(1), pp.230–247. doi:<https://doi.org/10.3390/merits3010014>.
- De Hoogh, A.H.B. and Den Hartog, D.N. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates'

optimism: A multi-method study. *The Leadership Quarterly*, 19(3), pp.297–311. doi:<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.03.002>.

De Vos, A. and Van der Heijden, B.I. (2017). Current thinking on contemporary careers: the key roles of sustainable HRM and sustainability of careers. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 28(28), pp.41–50. doi:<https://doi.org/10.1016/j.cosust.2017.07.003>.

De Vos, A., Van der Heijden, B.I.J.M. and Akkermans, J. (2020). Sustainable careers: Towards a conceptual model. *Journal of Vocational Behavior*, 117. pp.1-45. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.06.011>.

Den Hartog, D.N. (2015). Ethical Leadership. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), pp.409–434. doi:<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111237>.

Dhani, P. and Sharma, T. (2016). EMOTIONAL INTELLIGENCE; HISTORY, MODELS AND MEASURES. *International Journal of Science Technology and Management*, 5(7), pp.189–201.

Di Fabio, A. and Kenny, M.E. (2014). The Contributions of Emotional Intelligence and Social Support for Adaptive Career Progress Among Italian Youth. *Journal of Career Development*, 42(1), pp.48–59. doi:<https://doi.org/10.1177/0894845314533420>.

Doi, A., Fiori, M., Mestre, J., Filella, G. and Amico, A. (2023). Beyond emotional intelligence: The new construct of meta-emotional intelligence. *Frontiers in Psychology*, 14, pp.1–12. doi:<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1096663>.

Drigas, A. and Papoutsis, C. (2019). Emotional Intelligence as an Important Asset for HR in Organizations: Leaders and Employees. *International Journal of Advanced Corporate Learning (iJAC)*, 12(1), pp.58–66. doi:<https://doi.org/10.3991/ijac.v12i1.9637>.

Dulewicz, V. and Higgs, M. (2000). Emotional intelligence – A review and evaluation study. *Journal of Managerial Psychology*, 15(4). pp.341-372. doi:<https://doi.org/10.1108/02683940010330993>.

Dust, S.B., Resick, C.J., Margolis, J.A., Mawritz, M.B. and Greenbaum, R.L. (2018). Ethical leadership and employee success: Examining the roles of psychological empowerment and emotional exhaustion. *The Leadership Quarterly*, 29(5), pp.570–583. doi:<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.02.002>.

Dyah, P. and Satrya, A. (2023). EMOTIONAL INTELLIGENCE AND ETHICAL LEADERSHIP TO WORK ENGAGEMENT: THE MEDIATING ROLE OF PSYCHOLOGICAL CAPITAL. *Media Ekonomi dan Manajemen*, 38(1), pp.186–204.

Enslin, P. and Horsthemke, K. (2014). Rethinking the ‘Western Tradition’. *Educational Philosophy and Theory*, 47(11), pp.1166–1174. doi:<https://doi.org/10.1080/00131857.2014.991501>.

Fernández-Berrocal, P. and Extremera, N. (2006). Emotional intelligence: A theoretical and empirical review of its first 15 years of history. *Psicothema*, 18, pp.7–12.

Fornell, C. and Larcker, D.F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), p.39. doi:<https://doi.org/10.2307/3151312>.

Gómez-Leal, R., Holzer, A.A., Bradley, C., Fernández-Berrocal, P. and Patti, J. (2021). The relationship between emotional intelligence and leadership in school leaders: a systematic review. *Cambridge Journal of Education*, 52(1), pp.1–21. doi:<https://doi.org/10.1080/0305764x.2021.1927987>.

Gong, Z., Chen, Y. and Wang, Y. (2019). The Influence of Emotional Intelligence on Job Burnout and Job Performance: Mediating Effect of Psychological Capital. *Frontiers in Psychology*, 10. doi:<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02707>.

Görgens-Ekermans, G. and Roux, C. (2021). Revisiting the emotional intelligence and transformational leadership debate: (How) does emotional intelligence matter to effective leadership? *SA Journal of Human Resource Management*. p.1-13 doi:<https://doi.org/10.4102/sajhrm>.

Haar, J., Mcghee, P. and Grant, P. (2022). Ethical Leadership and Employee Mental Health: Comparing Private and Public Sector Employees. *New Zealand Journal of Employment Relations*, 47(1).

Hair, J., Matthews, L., Matthews, R. and Sarstedt, M. (2017). PLS-SEM or CB-SEM: updated guidelines on which method to use. *Int. J. Multivariate Data Analysis*, 1(2), pp.107-123.

Hair, J.F., Risher, J.J., Sarstedt, M. and Ringle, C.M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), pp.2–24. doi:<https://doi.org/10.1108/ebrev-11-2018-0203>.

Herman, C. and Lewis, S. (2012). Entitled to a Sustainable Career? Motherhood in Science, Engineering, and Technology. *Journal of Social Issues*, 68(4), pp.767–789. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.2012.01775.x>.

Hwang, E., Kim, K., Carvalho, G., De, A., Carvalho, S. and Choi, S. (2023). Relationship between optimism, emotional intelligence, and academic resilience of nursing students: the mediating effect of self-directed learning competency. *Frontiers in Public Health*, 18, pp.1-10. doi:<https://doi.org/10.3389/fpubh.2023.1182689>.

Isa, K., Tenah, S.S., Atim, A. and Jam, N.A.M. (2019). Leading Happiness: Leadership and Happiness at a Workplace. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*, 8(3), pp.6551–6553. doi:<https://doi.org/10.35940/ijrte.c5299.098319>.

Jambawo, S. (2018). Transformational leadership and ethical leadership: their significance in the mental healthcare system. *British Journal of Nursing*, 27(17), pp.998–1001.

Jensen, K.W., Liu, Y. and Schøtt, T. (2017). Entrepreneurs innovation bringing job satisfaction, work-family balance, and life satisfaction: In China and around the world. *International Journal of Innovation Studies*, 1(4), pp.193–206. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijis.2017.11.002>.

Jordan, J., Brown, M., Treviño, L. and Finkelstein, S. (2013). Someone to Look Up To: Executive-Follower Ethical Reasoning and Perceptions of Ethical Leadership. *Journal of Management*, 39(3), pp.660-683. doi:<https://doi.org/10.1177/0149206311398136>.

Kanesan, P. and Fauzan, N. (2019). MODELS OF EMOTIONAL INTELLIGENCE: A REVIEW. *Journal of Social Sciences and Humanities*, 16(7), pp.1–9.

Khan, M.A.S., Jianguo, D., Ali, M., Saleem, S. and Usman, M. (2019). Interrelations Between Ethical Leadership, Green Psychological Climate, and Organizational Environmental Citizenship Behavior: A Moderated Mediation Model. *Frontiers in Psychology*, 10, pp.1–12. doi:<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01977>.

Kim, J.H. and Choi, I. (2019). Choosing the level of significance: A decision-theoretic approach. *Abacus*, 57(1), pp.1-45. doi:<https://doi.org/10.1111/abac.12172>.

Ko, C., Ma, J., Bartnik, R. and Haney, M. (2017). Ethical Leadership: An Integrative Review and Future Research Agenda. *Ethics & Behavior*, 28(2), pp.1–29. doi:<https://doi.org/10.1080/10508422.2017.1318069>.

- Kossek, E., Valcour, M. and Lirio, P. (2014). The Sustainable Workforce Organizational Strategies for Promoting Work-Life Balance and Wellbeing. *Work and Wellbeing: Wellbeing: A Complete Reference Guide*, 3, pp.1-24. doi:<https://doi.org/10.1002/9781118539415.wbwell030>.
- Kotsou, I., Mikolajczak, M., Heeren, A., Grégoire, J. and Leys, C. (2018). Improving Emotional Intelligence: A Systematic Review of Existing Work and Future Challenges. *Emotion Review*, 11(2), pp.1–15. doi:<https://doi.org/10.1177/1754073917735902>.
- Kumar, K. and Kutty, K. (2023). Establishing business ethics to insulate against scandals. *EJBO Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 28(1), p.11-19.
- Lee, K. and Allen, N.J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), pp.131–142. doi:<https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.131>.
- Leeming, C. (2016). A Systematic Review of the Career Adaptability Literature and Future Outlook. *Journal of Career Assessment*, 26(1), pp.1-28. doi:<https://doi.org/10.1177/1069072716679921>.
- Lubbadeh, T. (2020). *EMOTIONAL INTELLIGENCE AND LEADERSHIP - THE DARK AND BRIGHT SIDES*. pp.39–50.
- Maroco, J. and Garcia-Marques, T. (2013). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de Psicologia*, 4(1), pp.65-90. doi:<https://doi.org/10.14417/lp.763>.
- Marques, J., Dhiman, S. and Biberman, J. (2011). *Ethical Leadership and Emotional Intelligence*. pp.177–209.
- Mayer, J.D., Caruso, D.R. and Salovey, P. (2016). The Ability Model of Emotional Intelligence: Principles and Updates. *Emotion Review*, [online] 8(4), pp.290–300. doi:<https://doi.org/10.1177/1754073916639667>.
- Mcdonald, K., Hite, L. and O'Connor, K. (2022). Developing sustainable careers for remote workers. *Human Resource Development International*, 2, pp.182–198. doi:<https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2047148>.
- McDonald, K.S. and Hite, L.M. (2018). Conceptualizing and Creating Sustainable Careers. *Human Resource Development Review*, 17(4), pp.349–372. doi:<https://doi.org/10.1177/1534484318796318>.

Miao, C., Humphrey, R.H. and Qian, S. (2021). Emotional intelligence and servant leadership: A meta-analytic review. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 30(2), pp.231–243. doi:<https://doi.org/10.1111/beer.12332>.

Milhem, M., Muda, H. and Ahmed, K. (2019). The Effect of Perceived Transformational Leadership Style on Employee Engagement: The Mediating Effect of Leader's Emotional Intelligence. *Foundations of Management*, 11(1), pp.33–42. doi:<https://doi.org/10.2478/fman-2019-0003>.

Müller, C.V. and Scheffer, A.B.B. (2022). Why Adopt a Sustainability Approach In Career Studies? A Theoretical Essay About The Foundations And The Relevance Of The Discussion. *Revista de Administração de Empresas*, 62(5), pp.1-19. doi:<https://doi.org/10.1590/s0034-759020220506x>.

Nevado, P. (2008). *"O Enquadramento Filosófico para a Investigação: Algumas Reflexões Introspectivas ao Positivismo"*. pp.1–22.

O'Connor, P.J., Hill, A., Kaya, M. and Martin, B. (2019). The Measurement of Emotional Intelligence: A Critical Review of the Literature and Recommendations for Researchers and Practitioners. *Frontiers in Psychology*, 10, pp.1-19. doi:<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01116>.

Palmer, B., Walls, M., Burgess, Z. and Stough, C. (2001). Emotional intelligence and effective leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(1), pp.5–10. doi:<https://doi.org/10.1108/01437730110380174>.

Papoutsis, C., Drigas, A. and Skianis, C. (2019). Emotional Intelligence as an Important Asset for HR in Organizations: Attitudes and Working Variables. *International Journal of Advanced Corporate Learning (iJAC)*, 12(2), pp.21–35. doi:<https://doi.org/10.3991/ijac.v12i2.9620>.

Parmentier, M., Pirsoul, T. and Nils, F. (2019). Examining the impact of emotional intelligence on career adaptability: A two-wave cross-lagged study. *Personality and Individual Differences*, 151, p.109-446. doi:<https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.05.052>.

Pfaffinger, K.F., Reif, J.A.M., Spieß, E. and Berger, R. (2020). Anxiety in a digitalised work environment. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 51(1), pp.25–35. doi:<https://doi.org/10.1007/s11612-020-00502-4>.

Prati, L.M., Douglas, C., Ferris, G., Ammeter, A., Buckley, M., Palmer, B., Walls, M., Burgess, Z., Rosete, D., Ciarrochi, J., Kerr, R., Garvin, J., Heaton, N. and Boyle, E. (2003). Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness. *The International Journal of Organizational Analysis*, 11(1), pp.265–279.

Ramdas, S., Zydziunaite, V. and Audrin, C. (2023). *More than just emotional intelligence online: introducing 'digital emotional intelligence'*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1154355>.

Reed, B.N., Klutts, A.M. and Mattingly, T.J. (2019). A Systematic Review of Leadership Definitions, Competencies, and Assessment Methods in Pharmacy Education. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 83(9), p.7520. doi:<https://doi.org/10.5688/ajpe7520>.

Rego, A. and Fernandes, C. (2014). Inteligência emocional: Contributos adicionais para a validação de um instrumento de medida. *PSICOLOGIA*, 19(1/2), pp.139-167. doi:<https://doi.org/10.17575/rpsicol.v19i1/2.401>.

Rego, A., Godinho, L., McQueen, A. and Cunha, M.P. (2010). Emotional intelligence and caring behaviour in nursing. *The Service Industries Journal*, 30(9), pp.1419–1437. doi:<https://doi.org/10.1080/02642060802621486>.

Rego, A., Sousa, F., Pina e Cunha, M., Correia, A. and Saur-Amaral, I. (2007). Leader Self-Reported Emotional Intelligence and Perceived Employee Creativity: An Exploratory Study. *Creativity and Innovation Management*, 16(3), pp.250–264. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2007.00435.x>.

Sadri, G. (2012). Emotional Intelligence and Leadership Development. *Public Personnel Management*, 41(3), pp.535–548. doi:<https://doi.org/10.1177/009102601204100308>.

Safiih, M. and Azreen, N. (2016). Confirmatory Factor Analysis Approach: A Case Study of Mathematics Students' Achievement in TIMSS. *Malaysian Journal of Mathematical Sciences*, 10(10), pp.41–51.

Salovey, P., Brackett, M.A. and Mayer, J.D. (2004). *Emotional Intelligence: Key Readings on the Mayer and Salovey Model*. Google Books. National Professional Resources Inc./Dude Publishing.

Salovey, P. and Grewal, D. (2005). The intelligence of emotional intelligence. *Current Directions in Psychological Science*, 14(6), pp.281–285. doi:[https://doi.org/10.1016/0160-2896\(93\)90010-3](https://doi.org/10.1016/0160-2896(93)90010-3).

Salovey, P. and Mayer, J.D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), pp.185–211. doi:<https://doi.org/10.2190/dugg-p24e-52wk-6cdg>.

Sarwar, H., Ishaq, M.I., Amin, A. and Ahmed, R. (2020). Ethical leadership, work engagement, employees' well-being, and performance: a cross-cultural comparison. *Journal of Sustainable Tourism*, 28(12), pp.2008–2026. doi:<https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1788039>.

Saunders, M. (2019). 'Research Methods for Business Students' Chapter 4: Understanding research philosophy and approaches to theory development Participant selection View project, 124-171.

Schell, K.L. and Oswald, F.L. (2013). Item grouping and item randomization in personality measurement. *Personality and Individual Differences*, 55(3), pp.317–321. doi:<https://doi.org/10.1016/j.paid.2013.03.008>.

Schlaerth, A., Ensari, N. and Christian, J. (2013). A meta-analytical review of the relationship between emotional intelligence and leaders' constructive conflict management. pp.125–136. doi:10.1177/1368430212439907

Schuller, D. and Schuller, B. (2018). The Age of Artificial Emotional Intelligence. *Computer*, 51(9), pp.38–46. doi:<https://doi.org/doi.org/10.1109/MC.2018.3620963>.

Seal, C.R. and Andrews-Brown, A. (2010). An integrative model of emotional intelligence: emotional ability as a moderator of the mediated relationship of emotional quotient and emotional competence. *Organization Management Journal*, 7(2), pp.143–152. doi:<https://doi.org/10.1057/omj.2010.22>.

Sedgwick, P.S. (2013). Snowball sampling Philip Sedgwick reader in medical statistics and medical education. *BMJ*, pp.1-2. doi:<https://doi.org/10.1136/bmj.f7511>.

Sharma, A., Agrawal, R. and Khandelwal, U. (2019). Developing ethical leadership for business organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(6), pp.712–734. doi:<https://doi.org/10.1108/lodj-10-2018-0367>.

Siangchokyoo, N., Klinger, R.L. and Campion, E.D. (2020). Follower transformation as the linchpin of transformational leadership theory: A systematic review and future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 31(1), pp.1–18. doi:<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101341>.

Silva, A. (2016). What is Leadership? *Journal of Business Studies Quarterly*, 8(1).



Tordera, N., Peiró, J.M., Ayala, Y., Villajos, E. and Truxillo, D. (2020). The lagged influence of organizations' human resources practices on employees' career sustainability: The moderating role of age. *Journal of Vocational Behavior*, 120, pp.1-57. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103444>.

Udayar, S., Fiori, M., Thalmayer, A.G. and Rossier, J. (2018). Investigating the link between trait emotional intelligence, career indecision, and self-perceived employability: The role of career adaptability. *Personality and Individual Differences*, 135, pp.7-12. doi:<https://doi.org/10.1016/j.paid.2018.06.046>.

W. Brislin, R. (1970). Back-Translation for Cross-Cultural Research . *Psychology Journal of Cross-Cultural Psychology*, 1(3), pp.185-216. doi:<https://doi.org/10.1177/135910457000100301>.

Walker-Donnelly, K., Scott, D.A. and Cawthon, T.W. (2019). Introduction: Overview and Application of Career Development Theories. *New Directions for Student Services*, 2019(166), pp.9-17. doi:<https://doi.org/10.1002/ss.20303>.

Yang, C. (2013). Does Ethical Leadership Lead to Happy Workers? A Study on the Impact of Ethical Leadership, Subjective Well-Being, and Life Happiness in the Chinese Culture. *Journal of Business Ethics*, 123(3), pp.513-525. doi:<https://doi.org/10.1007/s10551-013-1852-6>.

Zheng, X., Zhu, W., Zhao, H. and Zhang, C. (2015). Employee well-being in organizations: Theoretical model, scale development, and cross-cultural validation. *Journal of Organizational Behavior*, 36(5), pp.621-644. doi:<https://doi.org/10.1002/job.1990>.