

MESTRADO EM
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E LIDERANÇA ÉTICA:
EFEITOS NO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

ANA RITA HUBBE MONTEIRO DE BARROS

NOVEMBRO – 2020

MESTRADO EM
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

**INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E LIDERANÇA ÉTICA:
EFEITOS NO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL**

ANA RITA HUBBE MONTEIRO DE BARROS

ORIENTAÇÃO:

MARIA DEL PILAR MOSQUERA FERNANDEZ CONDE

NOVEMBRO – 2020

Resumo

Os diversos escândalos corporativos que têm vindo a ser reportados aumentaram a consciencialização sobre a necessidade de mais estudos acerca da ética nos negócios e, em particular, sobre a relevância dos líderes nesse processo. A tomada de decisões não éticas veio reforçar a necessidade de se estudar as competências sociais e emocionais dos líderes, bem como o impacto das perceções dos colaboradores sobre os seus superiores nas suas atitudes face à organização.

Assim, o presente trabalho tem como principal objetivo estudar os efeitos da perceção da liderança ética e da inteligência emocional do líder no comprometimento organizacional afetivo dos colaboradores. Para tal, foi analisada uma amostra de 73 colaboradores das mais variadas organizações em Portugal, através de inquéritos por questionário, distribuídos através de redes sociais.

Os resultados obtidos evidenciaram a presença de uma relação positiva entre as variáveis independentes e a variável dependente, isto é, entre a inteligência emocional e a liderança ética com o comprometimento organizacional afetivo sentido pelos colaboradores. Mais ainda, verificou-se uma relação de influência entre as perceções de inteligência emocional e de liderança ética.

Palavras-chave: Inteligência Emocional; Liderança Ética; Comprometimento Organizacional; Comprometimento Organizacional Afetivo.

Abstract

The multiple corporate scandals that have been reported in recent years have raised awareness to the need for further studies on business ethics and the importance of the leaders in this process. The non-ethical decision-making came to reinforce the need to study the social and emotional skills of leaders, as well as the impact of employees' perceptions on their leaders in their attitudes towards the organization.

The present study aims to study the effects of the perception of the leader's ethical leadership and emotional intelligence on the affective organizational commitment felt by employees. To this end, a sample of 73 employees from several organizations in Portugal was analysed through questionnaire surveys, distributed through social networks.

The results obtained evidence the presence of a positive relationship between the independent variables and the dependent variable, that is, between emotional intelligence and ethical leadership with affective organizational commitment. Furthermore, it was shown that there is a relation of influence between perceptions of emotional intelligence and those of ethical leadership.

Keywords: Emotional Intelligence; Ethical Leadership; Organizational Commitment; Affective Organizational Commitment.

Agradecimentos

Em primeiro lugar, queria agradecer à Professora Doutora Pilar Mosquera Conde, pela sua paciência, orientação e preciosa ajuda.

Em segundo lugar, à minha família e amigos, por estarem sempre ao meu lado a dar-me a força necessária para atingir a meta de conclusão da minha dissertação. Quero agradecer especialmente aos meus pais, irmão, Tica e Madalena, por acreditarem e por terem sido a voz da razão e da motivação.

Índice

I. Introdução	1
II. Revisão de Literatura	3
1. Liderança Ética.....	3
2. Comprometimento Organizacional	5
3. Inteligência Emocional.....	7
3.1 Modelo de Salovey & Mayer	9
3.2 Modelo de Goleman	10
3.3 Modelo de Bar-On	10
III. Estudo Empírico	14
1. Metodologia e procedimentos de recolha de dados	14
1.1 Amostra	14
1.2 Instrumentos de Medida	15
1.2.1 Escala de Inteligência Emocional.....	15
1.2.2 Escala de Liderança Ética.....	16
1.2.3 Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo	16
2. Análise e Discussão dos resultados.....	17
2.1 Análise Descritiva dos Dados.....	17
2.2 Teste de Hipóteses	21
2.3 Discussão dos Resultados	25
IV. Considerações Finais.....	27
V. Referências Bibliográficas	29
VI. Anexos.....	34

Índice de Tabelas

Tabela 1- Modelo de Goleman (1998)	10
Tabela 2 - Análise comparativa dos 3 modelos de IE propostos.....	11
Tabela 3 - Análise descritiva da amostra.....	15
Tabela 4 - Análise descritiva das escalas.....	17
Tabela 5 - Análise descritiva da perceção de Inteligência Emocional	18
Tabela 6 - Análise descritiva do Comprometimento Organizacional Afetivo	19
Tabela 7 - Análise descritiva da perceção de Liderança Ética	20
Tabela 8 - Regressão Linear Simples - LE e COA.....	22
Tabela 9 - Regressão Linear Simples (ANOVA) - LE e COA.....	22
Tabela 10 - Regressão Linear Simples (Coeficientes) - LE e COA	23
Tabela 11 - Regressão Linear Simples - IE e COA.....	23
Tabela 12 - Regressão Linear Simples (ANOVA) - IE e COA.....	24
Tabela 13 - Regressão Linear Simples (Coeficientes) - IE e COA	24
Tabela 14 - Análise das Correlações	25
Tabela 15 - Questionário	34

Índice de Figuras

Figura 3 - Modelo de Estudo	13
-----------------------------------	----

Lista de abreviaturas e acrónimos

Comprometimento organizacional - C.O

Inteligência emocional - I.E

Liderança ética – L.E

Glossário

Cross-check -verificação cruzada, comparação

Empowerment - conferir poder a

Espirit de corps - espírito de solidariedade

Feedback - comentário

Moods- humor, disposição

Performance – desempenho, rendimento

Standard - padrão

Role models - exemplo

Stakeholders - parte interessada

Top management – gestores de topo

Turnover- rotação de pessoal

Word of mouth – boca a boca

I. Introdução

Os diversos escândalos corporativos que nos últimos anos têm sido tornados públicos, aumentaram a consciencialização sobre a ética a nível global, reforçando a necessidade de mais estudos sobre a ética nas organizações, nomeadamente sobre a liderança ética como precedente de resultados organizacionais (Brown & Mitchell, 2010; Miheli, Lipični & Tekavčič, 2010; Singhapakdi & Vitell, 2007). A tomada de decisões não éticas que fundamentam os escândalos corporativos, vieram dar ênfase ao estudo dos líderes como indivíduos e das competências que lhes são inerentes, entre as quais, as competências sociais e emocionais (Booth & Segon, 2014).

A inteligência emocional diz respeito a emoções e ao conhecimento emocional e define-se como a capacidade de entender e gerir as próprias emoções, bem como as das pessoas ao seu redor e a capacidade de usar esse conhecimento de forma a promover o pensamento e crescimento intelectual e emocional (Mayer & Salovey, 1997). Segundo Goleman (2001) os líderes têm de possuir a capacidade de entender corretamente os sentimentos dos colaboradores, de intervir quando surgem problemas e de gerir corretamente as suas emoções e a de terceiros, bem como a capacidade de analisar o clima político e social dentro da organização, de forma a serem vistos como confiáveis (Côté, 2014). Assim a Inteligência Emocional tem sido alvo de diversos estudos no âmbito organizacional, nomeadamente em posições de liderança (Goleman, 1998).

Assume-se a liderança como um processo de influência, isto é, a “a arte de persuadir um subordinado a agir de acordo com os objetivos estabelecidos pelo líder” (Mihelič, et al., 2010, p. 32). A importância deste papel no contexto organizacional, tem vindo a ser evidenciado nos últimos anos, em grande parte, devido aos escândalos corporativos já referidos e que têm enfatizado a tensão entre a procura de retorno externo e interno (e.g. a procura de ganhos pessoais financeiros), pondo em risco os princípios éticos (Lumpkin & Achen, 2018). Consecutivamente, a temática da ética dentro das organizações e o papel que os líderes têm na institucionalização e promoção da mesma tem sido um crescente alvo de foco, dando origem ao conceito de líder ético (Singhapakdi & Vitell, 2008).

A liderança ética é definida como a “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, et al., 2005 p. 120). É fundamentada em duas posturas inter-relacionadas - pessoa moral e gestor moral – sendo que a primeira é referente às características pessoais e a segunda às competências inerentes à função (Brown, et al., 2005; Brown & Mitchell 2010).

Têm sido igualmente estudados e evidenciados os resultados da liderança ética, ao nível do clima e cultura ética organizacionais e, consecutivamente, os efeitos sobre os colaboradores, nomeadamente no comprometimento organizacional (Demirtas & Akdogan, 2015). De acordo com Singhapakdi & Vitell (2008) a institucionalização da ética nas organizações tem efeitos positivos no sentimento de comprometimento organizacional e Den Hartog & De Hoogh (2009) sugerem que os colaboradores quando entendem a existência de uma liderança mais ética demonstram níveis de confiança, de pertença e de compromisso mais elevados.

Apesar da multiplicidade de estudos sobre inteligência emocional, liderança ética e comprometimento organizacional, as relações entre as três variáveis ainda não foram clarificadas. A presente investigação pretende assim apresentar um contributo para o estudo empírico dessas relações. As questões de investigação que nortearam o estudo foram:

- Qual é a relação entre a inteligência emocional dos líderes e o estilo de Liderança Ética?
- Qual é a relação entre a inteligência emocional do líder e o comprometimento dos colaboradores?
- Qual é a relação entre a liderança ética e o comprometimento dos colaboradores?

O presente estudo encontra-se estruturado da seguinte forma: o primeiro capítulo é a presente introdução. No segundo, é exposto o enquadramento teórico dos conceitos centrais deste estudo - inteligência emocional (IE), liderança ética (LE) e comprometimento organizacional (CO) - bem como das relações entre eles. O terceiro capítulo é dedicado à apresentação do estudo empírico, nomeadamente, opções metodológicas, amostra, instrumentos de medida e resultados. Finalmente, no quarto e último capítulo apresentam-se as conclusões do estudo, limitações e sugestões de investigações futuras.

II. Revisão de Literatura

1. Liderança Ética

A liderança é definida como “a arte de persuadir um subordinado a agir de acordo com objetivos estabelecidos pelo líder” pelo que se assume como sendo um processo de influência no contexto organizacional e que varia de acordo com as características individuais do líder (Mihelič, et al., 2010, p. 32).

Os escândalos corporativos que temos vindo a presenciar, ilustram como o *top management*, uma vez confrontados com a tensão entre a busca de retorno externo (como o dinheiro e a reputação) e de retorno interno (como o prazer no trabalho, realização e a satisfação pessoal), optam por ir contra os princípios éticos e legais para seu próprio proveito financeiro, sem qualquer consideração por terceiros. Tal acontece através do abuso de poder sobre os subordinados e dos recursos das empresas bem como nas tomadas de decisão (Lumpkin, & Achen 2018; Brown, 2007), resultando assim num carácter organizacional imoral (MacIntyre, 1985; Moore, 2005 citado por Neubert, et al., 2009). A existência destes escândalos éticos que afetam a reputação, cultura e a produção nos diferentes contextos organizacionais (Nyukorong, 2014) enfatizam a importância da ética na liderança e, conseqüentemente, a institucionalização da mesma dentro das organizações (Singhapakdi & Vitell, 2008).

O processo de institucionalização de ética estudado por Singhapakdi & Vitell (2007, 2008) sugere a implementação de alterações a nível de estrutura e de procedimentos e é definido como “o grau em que uma organização incorpora explicitamente e implicitamente a ética nos seus processos de decisão”. Assim, os autores propõem duas formas diferentes de institucionalização: explícita e implícita. A primeira, sugere que a ética é formalmente e expressamente promovida dentro das organizações, como por exemplo, através da criação e implementação de códigos de ética, políticas internas e materiais de formação e do desenvolvimento de formações e programas de orientação. A institucionalização implícita é crucial dentro de uma organização e sugere que a promoção da ética está subentendida, isto é, não é expressa diretamente, como por exemplo através da liderança, do clima ético e do comportamento ético nas diferentes situações, tais como na avaliação de desempenho e nos sistemas de incentivos.

Naturalmente, esta institucionalização da ética organizacional está relacionada com os valores éticos das próprias organizações. No entanto incluem também compromissos pessoais, nomeadamente na institucionalização implícita, por parte do *top management* e/ou dos líderes dentro das organizações (Singhapakdi & Vitell, 2007).

Segundo Brown, et al. (2005 p. 120) a LE pode ser definida como a “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”. Os autores sugerem que é da responsabilidade do líder, delinear, estabelecer e modelar os valores morais e *standards* éticos que devem ser seguidos, através da comunicação e discussão do que é considerado correto e eticamente esperado (Barnard, 1938; Grojean, et al., 2004; Mendoca, 2001 citado por Neubert, et al., 2009) propondo que para ser reconhecido como um líder ético uma pessoa tem de ser, simultaneamente, uma pessoa moral e um gestor moral, uma vez que uma pessoa que utilize as ferramentas inerentes ao cargo para promover a conduta ética nas organizações mas que não tenha as características pessoais e o carácter de uma pessoa moral, não será um líder ético eficaz, e vice versa (Brown & Mitchell, 2010). Ser uma pessoa moral traduz-se em ter características pessoais, carácter e motivação altruísta, isto é, ser um líder íntegro, confiável, justo e honesto. Ser um gestor moral, diz respeito aos esforços do líder no sentido de usar as ferramentas inerentes à sua posição hierárquica para promover e influenciar comportamentos e atitudes éticas nos subordinados. Esta dimensão é composta por líderes que são vistos como *role models*, responsáveis por estabelecer, comunicar e salientar os princípios e conduta ética, bem como recompensar ou punir os subordinados, de forma a garantir que estes são seguidos (Brown, et al., 2005; Brown & Mitchell 2010).

Apesar da definição de LE proposta por Brown e os seus colegas (2005) ser a mais popular, vários autores sugerem que existem falhas na abordagem clássica, uma vez que existem considerações que também devem ser tidas em conta, para além das sugeridas, como por exemplo a comunicação, o reforço e a tomada de decisão. Adicionalmente, em 2012, Heres & Lasthuizen sugerem ainda a existência de uma quarta dimensão na LE - o *empowerment*, uma vez que os líderes têm um papel de facilitadores. Estes proporcionam aos seus subordinados as oportunidades de ter uma presença ativa na comunicação das

organizações e em processos de tomadas de decisão, bem como na abertura a novas perspectivas, desenvolvendo assim o pensamento criativo e independente. Posteriormente, Shakeel, et al. (2020) identificaram sete lacunas na definição proposta por Brown et al (2005), isto é, aspetos que devem ser tidos em conta aquando da abordagem à LE, nomeadamente:

- **Reforço negativo:** o foco na recompensa e punição por parte dos líderes pode ter efeito negativo nos subordinados e na sua auto-estima;
- **Stakeholders não definidos:** os *stakeholders* externos não são considerados mas, no entanto, são componentes importantes numa organização;
- **Falta de consideração do *empowerment*:** o *empowerment* assume-se como uma componente vital na postura de um gestor moral;
- **Natureza das normas não definidas:** apesar destas variarem de acordo com a organização e indústrias, não é claro quem define as normas;
- **Falha na clarificação da função:** não é mencionado como função de um gestor moral a transparência na clarificação aos subordinados sobre os objetivos e expectativas esperadas;
- **Desconsideração pela sustentabilidade:** faz parte também do papel de um líder a consciencialização e responsabilidade sobre os seus *stakeholders* (internos e externos – incluindo a sociedade e ambiente);
- **Desenvolvimento de *leadership learning*:** deve ser tido em consideração o conhecimento e desenvolvimento do líder, bem como a importância do desenvolvimento pessoal, seja por meios formais ou informais.

2. Comprometimento Organizacional

A ligação entre uma organização e os colaboradores é baseada numa relação de interdependência e de troca, em que não existe um sem o outro. Isto é, enquanto a organização proporciona o apoio psicológico, financeiro e oportunidades profissionais aos seus colaboradores, estes são essenciais para que a organização tenha sucesso, através do seu comprometimento e participação ativa (Shwu-Ru, 2008). Assim, o comprometimento organizacional enquanto conceito pode ser então definido como “o estado psicológico que caracteriza a relação do trabalhador com a organização e tem

implicações na decisão de continuar ou interromper a relação com a organização (Meyer & Allen, 1991, p. 67). Meyer e Allen (1991) propuseram um modelo tridimensional do comprometimento organizacional, sendo que as três componentes não são mutuamente exclusivas, ou seja, um indivíduo pode experienciar mais do que uma forma de comprometimento em simultâneo. As componentes referidas são:

- **Comprometimento Afetivo:** caracteriza-se por ser a “ligação emocional, a identificação e o envolvimento do colaborador para com a organização” (Meyer & Allen, 1991, p. 67) e, segundo Mowday et al. (1982), tem como antecedentes características pessoais, organizacionais e relacionadas com a função e/ou experiências profissionais. Um colaborador que tem um forte nível de comprometimento afetivo escolhe permanecer numa organização porque assim o quer, influenciando positivamente a postura, o comportamento profissional (e.g. assiduidade, comportamento organizacional e *performance*) e a saúde e bem-estar do colaborador, ao mesmo tempo que tem uma relação negativa com a intenção de *turnover* e com o *turnover* efetivo.
- **Comprometimento Instrumental:** é baseado na necessidade de permanecer na organização devido ao reconhecimento dos custos associados em sair da mesma (e.g. senioridade, perda de competências não transversais, perda de benefícios inerentes à função), investimentos realizados e a inexistência de alternativas.
- **Comprometimento Normativo:** está relacionado com um sentimento de obrigação para com a empresa que leva o colaborador a permanecer na mesma (Meyer & Allen, 1991). Este sentido de obrigação pode resultar de pressões pré ou pós-entrada na organização (e.g. quando a organização dá a oportunidade aos seus colaboradores de usufruir de benefícios como o apoio nas propinas escolares ou formações) que levam a que o colaborador sinta que está em dívida para com a organização e, como tal, sinta o dever de permanecer lá.

O estudo do CO tem sido tem sido extensivamente aprofundado de forma a entender a sua natureza, antecedentes e consequências (Wong, et al., 2002). O comprometimento organizacional é essencial para nas empresas pelos seus efeitos a nível organizacional, tais como: *performance*, intenção de saída, comportamentos e atitudes para com a organização, satisfação, envolvimento e motivação dos colaboradores (Meyer & Allen, 1990; Wong, et al., 2002).

Apesar do estudo da conceptualização de LE ser relativamente recente, começam a ser evidenciados os efeitos que esta tem no desenvolvimento de um clima e cultura organizacional éticos (Brown, et al., 2005) e, conseqüentemente, na satisfação no trabalho, compromisso organizacional, reporte de problemas, dedicação e participação ativa por parte dos subordinados (Brown & Mitchell, 2010; Kalshoven, et al., 2011). No seu estudo sobre a influência da institucionalização da ética na satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e *esprit de corps*, Singhapakdi & Vitell (2008) vieram evidenciar os efeitos positivos da ética e sugerem que as organizações se devem concentrar em reforçar a institucionalização da LE ao nível do *top management*. Den Hartog & De Hoogh (2009) sugerem que os subordinados com líderes mais éticos, mais facilmente demonstram sentimentos de confiança, de pertença e de compromisso.

Meyer & Allen (1991) sugerem que das três componentes do comprometimento, a afetiva é a mais relevante para as organizações por apresentar maiores efeitos positivos nas mesmas, pelo que as empresas se focam em colaboradores com elevados níveis de comprometimento como forma de atingir objetivos estratégicos organizacionais (Jain & Duggal, 2018). Por esse motivo, neste estudo iremos avaliar os efeitos da liderança ética na componente afetiva do comprometimento.

Num estudo realizado por Meyer, et al. (2002) concluiu-se existir uma forte correlação entre a liderança transformacional e o comprometimento afetivo. Embora não tenhamos conhecimento de estudos que correlacionem a liderança ética com o comprometimento afetivo, é de esperar que as duas variáveis estejam igualmente fortemente correlacionadas.

Do exposto decorre então a seguinte hipótese de investigação:

H1: A liderança ética (LE) está positivamente relacionada com o comprometimento organizacional afetivo (COA).

3. Inteligência Emocional

A inteligência emocional (IE), apesar de ser um conceito relativamente recente, é baseada em competências inerentes ao ser humano e que têm vindo a ser desenvolvidas ao longo

dos anos devido às diversas e crescentes necessidades com que nos temos vindo a deparar enquanto sociedade (Stein, 2017).

Ao definir o termo de IE é necessário, primeiramente, analisar e definir cada conceito associado ao mesmo, isto é: inteligência e emoção, uma vez que o próprio termo - inteligência emocional - pode parecer algo contraditório (Salovey & Mayer, 1990).

Em 1990, Salovey & Mayer definiram inteligência como a capacidade agregada ou global de cada indivíduo agir deliberadamente, pensar racionalmente e de lidar efetivamente com o seu ambiente. Em 1999, Sternberg abordou a inteligência como a capacidade de adaptar, de moldar e de selecionar ambientes. Assim, apesar das mais diversas definições, todos estes autores relacionaram a inteligência com características e competências pessoais.

O conceito de “emoção” é muitas vezes confundido com *moods*. No entanto, os *moods* traduzem-se em sentimentos generalizados e de fraca intensidade, que não estão associados a nenhum acontecimento específico e que, conseqüentemente, não têm um impacto abrupto nas atividades do indivíduo. Já as emoções são despertadas por estímulos específicos (que podem ser intrínsecos ou extrínsecos) com menor duração, mas maior intensidade. É frequente que emoções se convertam em *moods*, quando se dá uma diminuição de intensidade da mesma (George, 2000; Salovey & Mayer, 1990).

Vários são os autores que têm vindo a afirmar que apenas conseguimos ser efetivos quando ambos os sistemas funcionam em conjunto, isto é, quando o nosso cérebro racional se agrega às nossas emoções (Goleman, 1998). George (2000) reforça essa ideia, afirmando que o nosso cérebro emocional ajuda a analisar e a agir, uma vez que este está ligado ao pensamento, comportamento e tomada de decisões pessoais e é baseado na experiência humana. Assim, a IE assume-se como a capacidade de identificar e expressar os sentimentos pessoais e dos que o rodeiam e de usar essa informação para orientar o pensamento e ações pessoais (Salovey & Mayer, 1990). Por sua vez, Goleman (1998, p. 317) define a IE como a “capacidade de reconhecimento de sentimentos pessoais e de terceiros, de motivação pessoal e de gestão de emoções nas nossas relações e pessoais”. De acordo com Reuven Bar-On a IE (ou inteligência emocional-social como

também é por vezes designada) é uma “secção transversal de competências, capacidades e facilitadores emocionais e sociais que determinam a eficácia da nossa compreensão e expressão pessoal, a compreensão e relacionamento com terceiros e o envolvimento com os desafios e exigências do dia-a-dia” (Bar-On, 2006, p. 14).

Na revisão de literatura efetuada foram identificados diversos modelos de IE, que podem ser agrupados em duas secções: Modelos de Aptidões e Modelos Mistos (Roberts, 2010). Os primeiros destacam-se por se focarem nas aptidões pessoais, desenvolvidas ou por desenvolver, relacionadas com a IE. A segunda categoria, os Modelos Mistos ou de Traços, com base na autoanálise, relacionam as características de personalidade com a capacidade de IE. De entre os vários modelos existentes, apresentaremos os três que têm vindo a ser considerados como os mais relevantes: o modelo de Salovey & Mayer (1990, 1997); o modelo de Goleman (1995, 1998) e o modelo de Bar On (1997).

3.1 Modelo de Salovey & Mayer

Salovey & Mayer (1990, p. 189) definem IE como “um subconjunto da inteligência social que envolve a capacidade de monitorizar os sentimentos e emoções próprios e de terceiros, discriminando-os e usando essa informação para guiar os pensamentos e ações de outros”. Assim os autores sugerem que esta envolve o reconhecimento e expressão da emoção pessoal e de terceiros, a regulação da emoção pessoal e de terceiros e a utilização da emoção de maneira adaptativa.

Anos mais tarde, em 1997, os mesmos autores vieram sugerir uma versão atualizada do modelo, alegando que o original estava incompleto, uma vez que apenas considerava a perceção e regulação das emoções, omitindo o pensamento sobre os sentimentos. O novo modelo veio sugerir que a IE “envolve a capacidade de perceber cuidadosamente, avaliar e expressar emoções; a capacidade de aceder e/ou gerar sentimentos quando estes facilitam o pensamento; a capacidade de compreender a emoção e o conhecimento emocional e a capacidade para regular as emoções de forma a promover o crescimento emocional e intelectual” (Mayer & Salovey, 1997, p. 10) e está assente sobre quatro pilares, em vez de três como primeiramente sugerido: i) perceção, reconhecimento e expressão da emoção; ii) emoção como facilitadora de pensamento; iii) compreensão e

análise emocional e aplicação do conhecimento emocional; e iv) regulação reflexiva das emoções como forma de promover o crescimento emocional e intelectual.

3.2 Modelo de Goleman

Na primeira versão do seu modelo, Daniel Goleman (1995) refere que as características que constituem a IE se encontram distribuídas por cinco domínios: i) autoconsciência; ii) gestão das emoções/ autorregulação; iii) motivação; iv) empatia; e v) gestão de relações.

Em 1998, Goleman sugere uma atualização do modelo que passa a ter quatro domínios: i) autoconsciência; ii) autorregulação; iii) consciência social; e v) gestão de relações. De acordo com esta nova versão do modelo, cada domínio inclui um conjunto de competências pessoais e sociais que Goleman considera necessárias para se ter sucesso no local de trabalho.

Tabela 1- Modelo de Goleman (1998)

<p>Competências Pessoais</p>	<p><u>Autoconsciência</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Autoconsciência emocional; - Autoavaliação; - Autoconfiança. 	<p><u>Auto-regulação</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Autocontrolo emocional; - Honestidade; - Adaptabilidade; - Orientação para resultados; - Iniciativa; - Otimismo.
<p>Competências Sociais</p>	<p><u>Consciência Social</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Empatia; - Consciência organizacional; - Orientação para o serviço. 	<p><u>Gestão de Relações</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Influência; - Liderança inspiradora; - Desenvolvimento dos outros; - Catalisador de mudança; - Gestão de conflitos; - Trabalho em equipa e colaboração.

Fonte: Adaptado de Goleman (1998)

3.3 Modelo de Bar-On

Em 1997, Bar-On desenvolveu um modelo, denominado como um modelo misto por ser uma combinação entre capacidades cognitivas e características de personalidade (Roberts, et al., 2010), assente sobre 5 dimensões e subdimensões (Bar-On, 2006, p. 23):

- **Intrapessoal:** capacidade de autoconhecimento, consciencialização e expressão emocional, de maneira independentemente e assertiva;
- **Interpessoal:** capacidade de criar empatia e de se relacionar com os outros, bem como de exercer responsabilidade social;
- **Gestão de Stress:** capacidade de gerir e controlar emoções;
- **Adaptabilidade:** capacidade de entender e gerir situações de carácter emocional e de as ajustar de acordo com a realidade e possíveis novas situações;
- **Mood:** ser positivo e sentir apreço pela vida em geral.

Na tabela 2 apresenta-se uma análise dos três modelos acima descritos.

Tabela 2 - Análise comparativa dos 3 modelos de IE propostos

Salovey & Mayer	Goleman	Bar-On
IE como o conjunto de capacidades e competências relacionadas com a perceção, compreensão, expressão e regulação de emoções e sentimentos.	IE como a combinação entre competências pessoais e sociais, que são subdivididas em competências que potenciam o reconhecimento de sentimentos pessoais e de terceiros, a motivação e a gestão de emoções nas relações.	IE como a combinação de capacidades cognitivas e características de personalidade que auxiliam no reconhecimento e expressão pessoal e de terceiros bem como facilitam e determinam o envolvimento com as exigências e meio externo.
<p>4 Pilares</p> <ul style="list-style-type: none"> - Perceção, reconhecimento e expressão da emoção; - Emoção como facilitadora de pensamento; - Compreensão e análise emocional e aplicação do conhecimento emocional; - Regulação reflexiva das emoções. 	<p>4 Domínios</p> <ul style="list-style-type: none"> - Autoconsciência - Gestão das Emoções; - Consciência Social; - Gestão das Relações. 	<p>5 Dimensões</p> <ul style="list-style-type: none"> - Intrapessoais; - Interpessoais; - Gestão do Stress; - Adaptabilidade; - <i>Mood</i>.
Modelo de Aptidões	Modelo Misto	Modelo Misto

Fonte: Elaborado pela autora

Jain & Duggal (2018) estudaram a relação entre a inteligência emocional a liderança transformacional e o comprometimento organizacional. Os resultados indicaram que quanto maior for o nível de IE maior é o nível de CO nos colaboradores, pelo que sugerem que as organizações devem investir em formações de competências pessoais para todos os níveis hierárquicos. Nordin (2012) veio reforçar esta ideia no seu estudo sobre a relação entre a IE e a liderança (transacional e transformacional) no CO, em que sugere que existem evidências de que a IE e a liderança influenciam o comprometimento dos colaboradores, dando foco à liderança transacional. À semelhança destes estudos, e dado que não conseguimos encontrar investigações que relacionem a IE a LE e o CO, propõe-se a seguinte hipótese:

H2: Níveis elevados de IE do líder estão positivamente relacionados com o comprometimento afetivo dos colaboradores.

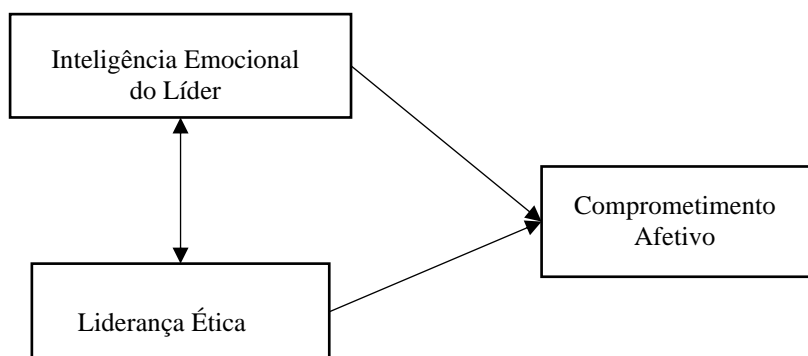
São ainda escassos os estudos que relacionem a IE e a liderança ética, pelo que a relação entre estas variáveis não está ainda suficientemente esclarecida. Booth & Segon (2014), na tentativa de relacionar ética e competências emocionais, procederam ao estudo de vários modelos de IE e concluíram que não existe uma relação direta entre estes e as práticas morais e éticas dos líderes. Através da análise de uma série de números de casos críticos relacionados com líderes e atitudes não éticas, os autores realçaram que uma pessoa pode demonstrar competências de IE elevadas, mas, no entanto, tal não garantir que adote atitudes éticas. A título exemplificativo referem líderes que se designam por psicopatas corporativos que, apesar de possuírem bastantes competências de IE, têm carência de competências éticas, o que os leva a tomar decisões e a agir de forma não ética. Contudo, os mesmos autores afirmam que a ética, tal como a inteligência emocional, pode ser desenvolvida e que, para isso, deve ser desenvolvida uma orientação ética dentro das organizações e os modelos de inteligência emocional devem incluir a gestão da ética como uma competência. Segundo os autores, a adoção destas competências éticas nos modelos de IE irá encorajar os líderes a questionar-se sobre as motivações por detrás das suas ações, garantir que as competências de IE são aplicadas no decorrer de processos éticos e, que as intenções, processos e resultados éticos são atingidos.

Qian, et al. (2017) estudaram o papel que a liderança ética tem sobre a procura de *feedback* por parte dos colaboradores, utilizando como variável moderadora a IE. Os resultados do estudo evidenciaram que existe uma relação indireta positiva, isto é, elevados níveis de inteligência emocional potenciam o efeito positivo da liderança ética na procura de *feedback* por parte dos colaboradores. Por sua vez, Lumpkin & Achen (2018) identificaram dez características comuns a líderes éticos e indivíduos com níveis elevados de IE: consciência; empatia; justiça; integridade; valores; motivação; confiança; gestão de relações; respeito e gestão pessoal. Dada a falta de consenso sobre as relações entre IE e LE, propõe-se a terceira e última hipótese:

H3: A inteligência emocional do líder e o estilo de liderança ética estão correlacionadas.

Na figura abaixo, está representado o modelo de investigação, considerando as hipóteses anteriormente referidas. Assim, pretende-se testar a relação entre as perceções de inteligência emocional do líder e da liderança ética, separadamente, com o comprometimento organizacional afetivo sentido pelo liderado, através de uma regressão linear simples. Adicionalmente, pretende-se também testar a possível existência de uma correlação entre a inteligência emocional do líder e a liderança ética.

Figura 1 - Modelo de Estudo



Fonte: Elaborado pela autora

III. Estudo Empírico

1. Metodologia e procedimentos de recolha de dados

A abordagem metodológica escolhida para o presente estudo foi quantitativa, recorrendo ao inquérito por questionário a atuais colaboradores das mais variadas organizações em Portugal, pelo que foi realizado um estudo não probabilístico e por conveniência. Numa primeira fase procedeu-se à recolha de dados e, posteriormente, ao tratamento dos mesmos com o objetivo de responder às hipóteses anteriormente sugeridas.

Para o desenvolvimento do questionário acima referido, procedeu-se a uma pesquisa bibliográfica sobre escalas previamente validadas, sobre as temáticas da inteligência emocional, liderança ética e comprometimento organizacional. O instrumento utilizado no presente estudo, foi realizado com base em três escalas distintas já validadas, de forma a medir a secção II (Perceção da Inteligência Emocional), a secção III (Perceção da Liderança Ética) e a secção IV (Comprometimento Organizacional Afetivo). Para além das secções já referidas, o questionário foi iniciado com a questão de verificação do requisito obrigatório (“Está empregado atualmente”) e terminou na Secção V, com as questões demográficas abaixo descritas, perfazendo num total de 63 itens.

1.1 Amostra

A recolha de dados para o presente estudo foi realizada entre 21 de Setembro e 09 de Outubro, a partir de redes sociais, tais como *Facebook* e *LinkedIn* e via e-mail, a indivíduos atualmente empregados. Posteriormente, com o objetivo de ter uma maior amostra de estudo, foi realizada uma nova recolha, entre 25 e 30 de Outubro.

No total, foram obtidas 106 respostas, das quais 73 foram consideradas válidas (68.92%) por corresponderem ao requisito obrigatório, nomeadamente de estarem atualmente empregados.

Como evidenciado na tabela 2, a amostra é composta por 73 trabalhadores ativos, dos quais 26 são do sexo feminino, sendo, portanto, a maioria do sexo masculino. As idades estão compreendidas entre os 18 e os 65 anos, sendo que 55 inquiridos têm até 35 anos (inclusive) e os restantes 18, mais de 35 anos. Relativamente às habilitações

literárias, apenas 2 inquiridos não têm formação superior sendo que, dos restantes inquiridos, 44 concluíram a licenciatura, 26 concluíram o mestrado e 1 concluiu o doutoramento.

No que concerne à experiência profissional, verificou-se que 42.4% dos inquiridos tem até 5 anos de experiência profissional, 34.3% têm entre 5 e a 10 anos e os restantes 23.3% mais de 10 anos. Quanto à antiguidade na empresa atual, 63% dos inquiridos trabalham há menos de 3 anos na empresa atual.

Tabela 3 - Análise descritiva da amostra

		Contagem	Percentagem
Género	Feminino	26	35.6%
	Masculino	47	64.4%
Idade	<=25	16	21.9%
	26-35	39	53.4%
	+ de 35	18	24.7%
Habilitações literárias	Ensino profissional	2	2.7%
	Licenciatura	44	60.3%
	Mestrado	26	35.6%
	Doutoramento	1	1.4%
Experiência profissional (anos)	Até 5	31	42.4%
	5-10	25	34.3%
	>10	17	23.3%
Antiguidade na organização atual (anos)	<1	16	21.9%
	1-2	30	41.1%
	>=3	27	37.0%

Fonte: SPSS

1.2 Instrumentos de Medida

1.2.1 Escala de Inteligência Emocional

A escala de inteligência emocional (Rego & Fernandes (2005), Rego, et al. (2007), Rego, et al. (2010) foi adaptada por Castro (2010) para que escala remetesse para uma heteroavaliação, pelo que os itens da escala original foram modificados de forma a

conseguir avaliar a inteligência emocional do outro. Adicionalmente, foram retirados dois itens da escala pela autora, por não ter sido possível modificar o sentido dos mesmos (“Sou indiferente aos sofrimentos de um animal” e “Nunca tomo em conta os meus sentimentos para orientar a minha vida”).

A escala original é composta por 23 itens e permite avaliar 6 dimensões da inteligência emocional - compreensão das emoções próprias; autocontrolo perante as críticas; autoencorajamento (uso das emoções); autocontrolo emocional (regulação das emoções); empatia; compreensão das emoções dos outros. Os itens foram medidos numa escala de tipo *Likert* de 7 pontos, em que 1 correspondia a “discordo totalmente”, e 7 a “concordo totalmente”.

1.2.2 Escala de Liderança Ética

A escala de liderança ética (Hanges & Dickson, 2004) adaptada de De Hoogh & Den Hartog (2008) e validada em Portugal por Neves, Jordão, Pina e Cunha, Vieira e Coimbra (2016) é constituída por 31 itens e inclui 4 dimensões: moralidade e justiça, clarificação do papel, partilha de poder e liderança despótica. Os itens foram avaliados numa escala de tipo *Likert* de 7 pontos, em que 1 correspondia a “discordo totalmente”, e 7 a “concordo totalmente”.

1.2.3 Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo

A escala de comprometimento organizacional (Meyer & Allen, 1991) validada em Portugal por Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008) é constituída por 19 itens, divididos em 3 sub-escalas – comprometimento organizacional afetivo (6 itens), normativo (6 itens) e calculativo ou instrumental (7 itens). Tendo como base a revisão de literatura e as hipóteses sugeridas no decorrer da mesma, neste estudo utilizou-se apenas a sub-escala do comprometimento organizacional afetivo, composta por 6 itens que mede o grau de afeto do colaborador com a empresa. As respostas são dadas numa escala de tipo *Likert* de 7 pontos, em que 1 correspondia a “discordo totalmente”, e 7 a “concordo totalmente”.

2. Análise e Discussão dos resultados

2.1 Análise Descritiva dos Dados

Neste capítulo irão ser apresentados os resultados obtidos no presente estudo. A análise e tratamento de dados foi utilizado o *software IBM SPSS Statistics 25*. Antes de dar início à análise de resultados, foi feita a análise descritiva das variáveis em estudo, através do estudo da média, desvio padrão e da consistência interna utilizando o *Alpha de Cronbach (α)*.

Numa primeira fase, com base na tabela abaixo, verifica-se que das variáveis em estudo, a escala de liderança ética obteve a média mais elevada, de cerca de 5.07 pontos, o que significa que em média os inquiridos consideram que a sua chefia atual adota uma postura de liderança ética. A escala de inteligência emocional teve uma média de 4.95 pontos, o que significa, que similarmente, os inquiridos também consideram que a sua chefia é emocionalmente inteligente. Relativamente ao comprometimento organizacional o valor médio foi de 4.44, o que ainda assim é um valor próximo do ponto médio da escala (4,0).

Tabela 4 - Análise descritiva das escalas

	N	Média	Desvio Padrão
Escala IE	73	4.95	1.019
Escala COA	73	4.4429	1.49800
Escala LE	73	5.0658	1.14412
N validos	73		

Fonte: SPSS

Procedeu-se de seguida a uma análise descritiva detalhada item a item para cada escala. Verificou-se que, de uma forma geral, os inquiridos têm uma perceção positiva relativamente aos níveis de inteligência emocional da sua chefia (tabela 5), uma vez que todos os itens da escala alcançaram médias superiores ao ponto médio da escala (4). Assim, podemos verificar que os itens com médias mais elevadas foram: “Dá o melhor de si para alcançar os objetivos a que se propôs”, “Normalmente encoraja-me para dar o meu melhor”, “Parece sentir-se bem quando alguém recebe um elogio” e “Fica alegre

quando vê as pessoas em seu redor felizes”. Por outro lado, os itens que obtiveram valores mais baixos foram: “Não lida bem com as críticas que lhe fazem”, “Consegue acalmar-me sempre que estou furioso”, “Sabe bem o que sinto” e “Compreende as causas das minhas emoções”.

Tabela 5 - Análise descritiva da percepção de Inteligência Emocional¹

A minha chefia....	N	Média	Desvio Padrão
Raramente pensa acerca do que estou a sentir. *	73	4.73	1.865
Compreende os meus sentimentos e emoções.	73	4.78	1.702
Não lida bem com as críticas que lhe fazem. *	73	4.36	1.844
Quando algum de nós é reconhecido ou ganha algum prémio, parece sentir-se feliz por ele.	73	5.48	1.454
Reage com calma quando está sob tensão.	73	4.71	1.799
Não repara nas minhas reações emocionais. *	73	4.67	1.740
É indiferente à felicidade dos outros. *	73	5.27	1.702
Consegue permanecer calmo mesmo quando os outros ficam zangados.	73	4.77	1.496
O sofrimento alheio não o afeta. *	73	4.89	1.853
Consegue acalmar-me sempre que estou furioso.	73	4.51	1.520
Compreende as causas das minhas emoções.	73	4.62	1.430
Fica alegre quando vê as pessoas em seu redor felizes.	73	5.53	1.482
Normalmente encoraja-me para dar o meu melhor.	73	5.68	1.606
Percebe bem os sentimentos das pessoas com quem se relaciona.	73	4.73	1.484
Consegue compreender as emoções e sentimentos do grupo vendo os seus comportamentos.	73	4.89	1.410
Dá o melhor de si para alcançar os objetivos a que se propôs.	73	5.60	1.299
É difícil para ele aceitar uma crítica. *	73	4.62	1.721
De uma forma geral costuma estabelecer objetivos para mim.	73	5.40	1.605
Quando algo lhe corre mal, perde o controlo. *	73	5.03	1.795
Parece sentir-se bem quando alguém recebe um elogio.	73	5.51	1.355
Sabe bem o que sinto.	73	4.26	1.659

Fonte: SPSS

¹ Os itens com * foram recodificados para que valores mais elevados correspondessem a maiores valores de inteligência emocional.

Por último, relativamente à consistência interna, avaliada através do coeficiente *Alpha de Cronbach*, a escala da IE apresenta uma fiabilidade de 0.924, considerada como um indicador excelente (Hill & Hill, 2008). Devido ao reduzido tamanho da amostra não é possível testar a estrutura fatorial desta escala, no entanto, faz sentido estudar a escala como uma só e não através das suas dimensões, pois esta apresenta uma elevada consistência interna o que nos indica que está a medir um único construto (Field, 2009; Hair, Jr, et al., 2009).

Como se pode observar na tabela 6, de uma forma geral os inquiridos têm um grau de comprometimento organizacional afetivo acima do ponto médio. Os itens da escala que alcançaram médias mais elevadas são: “Não me sinto como fazendo parte desta empresa” e “Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta empresa”² e os itens cujos valores médios foram inferiores são: “Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus” e “Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa.

Tabela 6 - Análise descritiva do Comprometimento Organizacional Afetivo

	N	Média	Desvio Padrão
Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta empresa*	73	4.66	2.083
Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim	73	4.55	1.803
Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta empresa*	73	5.01	1.799
Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus	73	3.59	1.921
Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa	73	3.52	1.952
Não me sinto como fazendo parte desta empresa*	73	5.33	1.748

Fonte: SPSS

² Os itens com * foram recodificados para que valores mais elevados correspondessem a maiores valores de comprometimento organizacional afetivo.

Relativamente à análise do coeficiente *Alpha de Cronbach*, a escala do COA apresenta um grau de consistência interna de 0.882, que similarmente é considerada como um bom indicador (Hill & Hill, 2008), pelo que também faz sentido considerar esta escala como uma só escala (Field, 2009; Hair, Jr, et al., 2009).

No estudo descritivo da escala de liderança ética, observamos que os inquiridos, de uma forma geral, têm a perceção moderada a elevada de que a sua chefia pratica uma liderança ética, uma vez que, similarmente com a perceção de inteligência emocional acima descrita, todos os itens da escala alcançaram médias superiores ao ponto médio da escala (4).

Através da análise da tabela 7, constatamos que os itens com médias mais elevadas foram “É punitivo(a); Não tem piedade nem compaixão”, “Atua como um(a) tirano(a) ou um(a) déspota, é imperioso(a)”, “Espera obediência inquestionável daqueles que a si reportam” e “Clarifica as prioridades”. Por outro lado, as afirmações que obtiveram médias mais baixas foram “Procura aconselhar-se junto de subordinados em questões relativas à estratégia organizacional”, “É de confiança para servir os interesses dos subordinados à frente dos seus próprios interesses”, “Dimensão da clarificação do papel” e “É de confiança para servir os interesses dos subordinados à frente dos seus próprios interesses”.

Tabela 7 - Análise descritiva da perceção de Liderança Ética³

	N	Média	Desvio Padrão
Assegura-se que as ações dele/dela são sempre éticas	73	5.16	1.724
aO que diz é o que realmente quer dizer – é sincero(a)	73	4.92	1.673
Merece confiança. Pode-se acreditar e confiar que ele/ela vai cumprir a sua palavra	73	5.14	1.710
É de confiança para servir os interesses dos subordinados à frente dos seus próprios interesses	73	4.48	1.788
Não crítica os subordinados sem uma boa razão	73	5.18	1.466
Persegue os seus próprios interesses à custa dos outros*	73	4.89	1.720
Dimensão da clarificação do papel	73	4.63	1.409
Explica quem é responsável pelo quê	73	5.19	1.569
Explica o que é esperado de cada membro do grupo	73	5.08	1.785
Explica o limite de autoridade de cada membro do grupo	73	4.67	1.708

³ Os itens com * foram recodificados para que valores mais elevados correspondessem a maiores valores de liderança ética.

Tabela 7 - Análise descritiva da perceção de Liderança Ética

	N	Média	Desvio Padrão
Comunica as expectativas de desempenho que tem em relação aos membros do grupo	73	5.22	1.521
Clarifica as prioridades	73	5.37	1.505
Dimensão de partilha do poder	73	4.56	1.536
Permite aos subordinados terem influência em decisões importantes	73	5.12	1.607
Reconsiderará decisões com base em recomendações de subordinados	73	5.08	1.441
Delega responsabilidades desafiantes aos subordinados	73	5.16	1.607
Não permite que outros participem na tomada de decisões*	73	5.18	1.503
Procura aconselhar-se junto de subordinados em questões relativas à estratégia organizacional	73	4.49	1.709
Permite aos subordinados participar ativamente na definição dos próprios objetivos de desempenho	73	5.03	1.633
É punitivo(a); Não tem piedade nem compaixão*	73	5.55	1.764
Assume o controlo e não tolera desacordo ou interrogações; dá ordens*	73	5.30	1.949
Atua como um(a) tirano(a) ou um(a) déspota; é imperioso(a)*	73	5.99	1.696
Tende a não querer ou não ser capaz de abrir mão do controlo de projetos ou tarefas*	73	5.36	1.775
Espera obediência inquestionável daqueles que a si reportam*	73	5.40	1.846
Assegura-se que as ações dele/dela são sempre éticas	73	5.04	1.645
O que diz é o que realmente quer dizer – é sincero(a)	73	4.92	1.648
Merece confiança. Pode-se acreditar e confiar que ele/ela vai cumprir a sua palavra	73	5.11	1.629
É de confiança para servir os interesses dos subordinados à frente dos seus próprios interesses	73	4.47	1.788
Não critica os subordinados sem uma boa razão	73	5.16	1.564
Persegue os seus próprios interesses à custa dos outros*	73	5.12	1.779

Fonte: SPSS

Por último, à semelhança das escalas de IE e COA, também a escala de LE tem um valor de fiabilidade excelente (coeficiente *Alpha de Cronbach* = 0.924) (Hill & Hill, 2008).

2.2 Teste de Hipóteses

Na hipótese 1 - A liderança ética (LE) está positivamente relacionada com o comprometimento emocional afetivo (CA) - é sugerido que existe uma relação entre ambas as variáveis, pelo que procedemos ao seu teste, de forma a averiguar se a perceção

de liderança ética por parte dos colaboradores afeta positivamente o comprometimento organizacional afetivo dos mesmos, ou seja, para verificar se níveis mais elevados de percepção liderança ética levam a níveis mais elevados de comprometimento organizacional afetivo.

Assim, procedeu-se ao teste de uma regressão linear simples, que tomou como variável dependente a LE e, como variável independente o COA. Verificou-se que a LE constitui um preditor positivo e significativo do COA ($B=0.615$; $t(71)= 1.414$; $p < 0.001$). Verifica-se também que a LE explica em 37.8% da variação da variável dependente, COA, como demonstrado abaixo nas tabelas (8, 9 e 10).

Tabela 8 - Regressão Linear Simples - LE e COA

Resumo do Modelo				
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	.615 ^a	.378	.370	1.18924

a. Preditores: (Constante), Escala_LE

Fonte: SPSS

Tabela 9 - Regressão Linear Simples (ANOVA) - LE e COA

ANOVA ^a						
Modelo	Soma dos quadrados	Df	Quadrado médio	F	Sig.	
1	Regressão	61.153	1	61.153	43.239	.000 ^b
	Residual	100.415	71	1.414		
	Total	161.568	72			

a. Variável Dependente: Escala_COA

b. Preditores: (Constante), Escala_LE

Fonte: SPSS

Tabela 10 - Regressão Linear Simples (Coeficientes) - LE e COA

		Coeficientes ^a				
Modelo		Coeficientes não estandardizados		Coeficientes estandardizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
1	(Constante)	.362	.636		.570	.571
	Escala_LE	.806	.122	.615	6.576	.000

a. Variável Dependente: Escala_COA

Fonte: SPSS

Relativamente à segunda hipótese - níveis elevados de IE do líder estão positivamente relacionados com o comprometimento afetivo dos colaboradores – similarmente à hipótese 1 acima descrita, é sugerida a existência de uma relação entre inteligência emocional e comprometimento organizacional afetivo, em que um maior grau de perceção de IE traduz-se num maior grau de comprometimento organizacional afetivo.

De forma a verificar esta relação, realizou-se também uma regressão linear simples, que considerou como variável dependente a IE e como variável independente o COA. Com base nas tabelas que se seguem (11, 12 e 13), constatou-se que a inteligência emocional, é também um preditor positivo e significativo do comprometimento afetivo ($B=0.631$; $t(71)=1.369$; $p < 0.001$ e que a variável independente explica em 39.8% a variação da dependente ($R^2 = 0.398$).

Tabela 11 - Regressão Linear Simples - IE e COA

Resumo do Modelo				
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	.631 ^a	.398	.390	1.16999

a. Preditores: (Constante), Escala_IE

Fonte: SPSS

Tabela 12 - Regressão Linear Simples (ANOVA) - IE e COA

ANOVA ^a						
Modelo		Soma dos quadrados	df	Quadrado médio	F	Sig.
1	Regressão	64.377	1	64.377	47.029	.000 ^b
	Residual	97.191	71	1.369		
	Total	161.568	72			

a. Variável Dependente: Escala_COA

b. Preditores: (Constante), Escala_IE

Fonte: SPSS

Tabela 13 - Regressão Linear Simples (Coeficientes) - IE e COA

Coeficientes ^a						
Modelo		Coeficientes não estandardizados		Coeficientes estandardizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
1	(Constante)	-.155	.684		-.226	.822
	Escala_IE	.928	.135	.631	6.858	.000

a. Variável Dependente: Escala_COA

Fonte: SPSS

Por último, procedemos ao teste da hipótese 3 - a inteligência emocional do líder e o estilo de liderança ética estão correlacionadas - de forma a averiguar a existência de uma relação entre ambas as variáveis. Para tal, foi feito um teste de correlação de *Pearson* (devido à natureza quantitativa de ambas as variáveis), cujos valores evidenciaram a existência de correlação significativa, forte e positiva entre as percepções de inteligência emocional e de liderança ética ($r = 0.872$; $p < 0.001$). Assim sendo, quanto mais emocionalmente inteligente os participantes perceberem o seu líder, mais consideram o seu estilo de liderança como sendo ético.

Tabela 14 - Análise das Correlações

Correlações			
		Inteligência Emocional	Liderança Ética
Inteligência Emocional	Correlação Pearson	1	.872**
	<i>p</i>		.000
	N	73	73
Liderança Ética	Correlação Pearson	.872**	1
	<i>p</i>	.000	
	N	73	73

Fonte: SPSS

2.3 Discussão dos Resultados

Os resultados deste estudo permitiram chegar a três conclusões, com base nas hipóteses definidas anteriormente.

Em relação à primeira hipótese proposta - a liderança ética (LE) está positivamente relacionada com o comprometimento organizacional afetivo (CA) – concluiu-se que, tendo em conta a amostra estudada, existe uma relação de influência significativa entre a percepção de liderança ética e o sentimento de comprometimento afetivo por parte do liderado. Apesar da literatura existente sobre esta relação ser limitada, esta conclusão vai de encontro com Singhapakdi & Vitell (2008), que sugere que a ética nas instituições tem influências positivas nos colaboradores, nomeadamente no comprometimento organizacional dos mesmos. Adicionalmente, vai também de encontro ao sugerido por Den Hartog & De Hoogh (2009), isto é, que os subordinados com líderes mais éticos demonstram sentimentos de comprometimento mais elevados. Por último, podemos ainda afirmar que similarmente à relação entre liderança transformacional e o comprometimento afetivo estabelecida por Meyer, et al. (2002) estas duas variáveis estão fortemente relacionadas, pelo que maiores níveis de percepção de liderança ética se traduzem em maiores níveis de comprometimento afetivo.

Relativamente à segunda hipótese sugerida - níveis elevados de IE do líder estão positivamente relacionados com o comprometimento afetivo dos colaboradores – os resultados obtidos confirmam a existência de uma relação positiva, em que a inteligência

emocional do líder influencia o grau de comprometimento organizacional. Tal resultado, vai de encontro ao estudo realizado por Jain & Duggal (2018) que concluiu que quanto maior for a inteligência emocional evidenciada no líder, maior é o grau de comprometimento por parte dos colaboradores. Mais ainda, à semelhança do estudo de Nordin (2012), a conclusão obtida com a presente investigação vem reforçar a existência de uma relação de influência entre a inteligência emocional na liderança e comprometimento organizacional afetivo.

Por último, a hipótese 3 sugerida no decorrer na revisão de literatura, previa a correlação entre inteligência emocional do líder e o estilo de liderança ética. Os resultados indicaram a existência de uma relação significativa, forte e positiva, de LE para IE e IE para LE, indicando que maiores níveis de percepção de ética na liderança se traduzem em maiores níveis de percepção de líderes emocionalmente desenvolvidos e vice-versa.

Apesar de serem ainda escassos os estudos que relacionam estas duas variáveis, os resultados obtidos estão relacionados com aqueles alcançados no estudo de Lumpkin & Achen (2018), em que os autores identificam características comuns entre líderes éticos e indivíduos com níveis elevados de IE. Por outro lado, contradizem os resultados do estudo de Booth & Segon (2014) em que se afirma não existir uma relação direta entre ambas, pois um indivíduo pode demonstrar competências emocionais elevadas e, simultaneamente atitudes não éticas.

IV. Considerações Finais

O presente trabalho de investigação surge da necessidade de compreender o impacto diferenciado que as perceções de inteligência emocional e de liderança ética nos líderes têm no comprometimento organizacional afetivo do colaborador.

Devido aos escândalos éticos corporativos que se tornaram públicos nos últimos anos, a temática da ética e, nomeadamente, do papel que o líder assume, tem vindo a ganhar notoriedade. Estudos evidenciam a relação que a liderança ética tem na ética organizacional, uma vez que são os líderes que definem e estabelecem a ética dentro das organizações. Simultaneamente, estes têm impacto no sentimento dos colaboradores para com a empresa, uma vez que a definição de ética pode ou não, estar alinhada.

A inteligência emocional é um tema recorrente e cada vez mais estudado no contexto organizacional, nomeadamente ao nível da influência que esta tem dentro das organizações quer no ambiente, quer nas relações organizacionais. Estudos indicam que esta pode e deve ser desenvolvida entre todos os níveis hierárquicos, pelos efeitos positivos que abrange.

Assim, os autores descritos corroboram que os efeitos positivos da inteligência emocional contribuem para o comprometimento dos colaboradores, potencialmente resultando numa maior retenção dos mesmos, auxiliando no atingimento dos objetivos estratégicos organizacionais.

O objetivo da presente dissertação era analisar de que forma a ética e a inteligência emocional afeta o comportamento dos colaboradores, relativamente ao seu comprometimento organizacional. Adicionalmente, pretendia-se estudar a relação entre a ética organizacional e a inteligência emocional por parte do líder e, com base na amostra populacional, depreender se estas se relacionam e em que grau.

Após a análise dos resultados, foi possível extrair que os inquiridos confirmam a existência de uma relação significativa entre a liderança ética e o sentimento de comprometimento por parte do liderado, traduzindo-se num forte comprometimento afetivo por parte dos mesmos, confirmando assim a veracidade da primeira hipótese definida - a liderança ética está positivamente relacionada com o comprometimento organizacional afetivo.

Atendendo à segunda hipótese - níveis elevados de inteligência emocional do líder estão positivamente relacionados com o comprometimento afetivo dos colaboradores - os resultados suportam que elevados níveis de inteligência emocional por parte do líder impactam positivamente o grau de comprometimento organizacional dos colaboradores.

Por fim, a terceira e última hipótese - a inteligência emocional do líder e o estilo de liderança ética estão correlacionadas. Contrariamente ao que foi proposto pelos autores Booth & Segon (2014), onde os mesmos suportam que não há relação direta entre a liderança ética e a inteligência emocional do líder, os resultados obtidos evidenciam que ambas estão tendencialmente correlacionadas.

Assim, a investigadora considera que as hipóteses sugeridas foram confirmadas. Contudo, no decorrer deste estudo, existiram limitações. A primeira diz respeito ao reduzido número de inquiridos. Tal corresponde a uma amostra diminuta dentro do universo das organizações, pelo que não deve ser considerada como inteiramente representativa das mesmas. Outra limitação encontrada está relacionada com a extensão da divulgação do questionário, pelo facto da expansão da amostra do estudo ter sido limitada à rede de contactos da investigadora e dependente do poder do *word of mouth*.

Num estudo futuro, a investigadora considera que seria interessante analisar se as perceções sentidas pelos colaboradores são semelhantes às perceções que os líderes têm das suas próprias competências emocionais e éticas. Seria também relevante alargar a amostra a outros contextos geográficos ou focar nalguma área organizacional específica de interesse.

Concluindo, este estudo sugere que a inteligência emocional dos líderes e uma liderança ética estão associados ao aumento do comprometimento afetivo. Assim, a investigação é relevante no contexto atual em que as gerações mais jovens têm demonstrado menores níveis de comprometimento (Lyons & Kuron, 2014) reforçando a importância de adequar as estratégias organizacionais no sentido de um maior investimento no desenvolvimento dessas competências nos líderes. Como tal, numa altura em que existe um aumento da consciencialização da importância da ética corporativa e do papel dos líderes neste processo, torna-se importante a compreensão contínua do impacto que estas têm na retenção dos colaboradores nas empresas, onde o seu compromisso é um dos meios cruciais para obtenção dos objetivos estratégicos.

V. Referências Bibliográficas

Barnard, C. I., 1938. *The functions of the executive*. Cambridge: Harvard University Press.

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

Booth, C. & Segon, M., 2014. Virtue: The Missing Ethics Element in Emotional Intelligence. *Journal of Business Ethics*, Volume 128, pp. 789-802.

Brown, M. E., 2007. Misconceptions of ethical leadership: How to avoid potential pitfalls. *Organizational Dynamics*, Volume 36, pp. 140 - 155.

Brown, M. E. & Mitchell, M., 2010. Ethical and unethical leadership: Exploring new avenues for future research. *Business Ethics Quarterly*, 20(4), pp. 583-616.

Brown, M. E., Treviño, L. K. & Harrison, D. A., 2005. Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing.. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Volume 97, pp. 117-134.

Castro, F. B. V., 2010. O efeito da liderança emocionalmente inteligente na criatividade de liderados.

Côté, S., 2014. Emotional Intelligence in Organizations. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* , Volume 1, pp. 459 - 488.

De Hoogh, A. H. & 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.

Demirtas, O. & Akdogan, A. A., 2015. The effect of ethical leadership behavior on ethical climate, turnover intention, and affective commitment. *Journal of Business Ethics*, Volume 130, pp. 59-67.

Den Hartog, D. N. & De Hoogh, A. H. B., 2009. Empowering behaviour and leader fairness and integrity: Studying perceptions of ethical leader behaviour from a levels-of-

analysis perspective.. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(2), p. 199–230.

Field, A., 2009. *Descobrimo a estatística usando o SPSS*. 2ª ed. Porto Alegre: Artmed.

George, J. M., 2000. Emotions and Leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, Volume 53, pp. 1027 - 1055.

Goleman, D., 1995. *Emotional Intelligence: Why it can matter More than IQ*.. 31 ed. London: Bloomsbury Publishing Plc.

Goleman, D., 1998. Leader to Leader. Em: *The Emotional Intelligence of Leaders*. s.l.:s.n., pp. 20 - 26.

Goleman, D., 1998. *Working with Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.

Goleman, D., 2001. An EI-Based Theory of Performance. Em: *The Emotionally Intelligent Workplace*. San Francisco: Jossey-Bass, pp. 27-43.

Grojean, M. W., Resick, C. J., Dickson, M. W. & Smith, D. B., 2004. Leaders, values, and Organizational climate: Examining leadership strategies for establishing an organizational climate regarding ethics. *Journal of Business Ethics*, 55(3), pp. 223-241.

Hair, Jr, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. & Black, W. C., 2009. *Análise Multivariada de Dados*. Porto Alegre: Bookman Editora.

Hanges, P. J. & Dickson, M. W., 2004. The Development and Validation of the GLOBE Culture and Leadership Scales. Em: *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks: CA: Sage, pp. 205-218.

Hill, M. M. & Hill, A., 2008. *Investigação por Questionário*. 2ª ed. Lisboa: Edições Sílabo.

Jain, P. & Duggal, T., 2018. Transformational leadership, organizational commitment, emotional intelligence and job autonomy. *Management Research Review*, 41(9), pp. 1033-1046.

Lumpkin, A. & Achen, R. M., 2018. Explicating the Synergies of Self-Determination Theory, Ethical Leadership, Servant Leadership, and Emotional Intelligence. *Journal of leadership studies*, Volume 12, pp. 6 - 20.

Lyons, S. & Kuron, L., 2014. Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, Volume 35, pp. 139-157.

MacIntyre, A., 1985. *After virtue: A study in moral theory*. London: Duckworth.

Mayer, J. D. & Salovey, P., 1997. What is emotional intelligence: Implications for educators.. Em: In P. Salovey & D. Sluyter (Eds.), *Emotional development, emotional literacy, and emotional intelligence* . New York: Basic Books, pp. 3-34.

Mendoca, M., 2001. Preparing for ethical leadership in organizations. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Volume 18, pp. 266-276.

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

Meyer, J. P. & Allen, N. J., 1991. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), pp. 61-89.

Meyer, J. P. & Allen, N. J., 1997. *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. s.l.:s.n.

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

Mihelič, K. K., Lipičnik, B. & Tekavčič, M., 2010. Ethical Leadership. *International Journal of Management & Information Systems* , 14(5), pp. 31 - 42.

Mowday, R. T., Lyman, P. W. & Steers, R. M., 1982. *Employee—Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York: Academic Press.

Nascimento, J. L., Lopes, A. & Salgueiro, M. d. F., 2008. Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 4(1), pp. 115-133.

Neubert, M. J. et al., 2009. The Virtuous Influence of Ethical Leadership Behavior: Evidence from the Field. *Journal of Business Ethics*, pp. 157 - 170.

Neves, M. d. L. G. et al., 2016. Estudo de adaptação e validação de uma escala de perceção de liderança ética. *Análise Psicológica*, Volume 2, pp. 165-176.

Nordin, N., 2012. Assessing Emotional Intelligence, Leadership Behaviour and Organizational Commitment in a Higher Learning Institution. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* , Volume 56, pp. 643-651.

Nyukorong, R., 2014. Fostering Ethical Leadership in Organizations. *European Journal of Business and Management*, Volume 6, pp. 56-63.

Qian, J., Wang, B., Han, Z. & Song, B., 2017. Ethical leadership, leader-member exchange and feedback seeking: A double-moderated mediation model of emotional intelligence and work-unit structure. *Frontiers in Psychology*, Volume 8.

Rego, A. & Fernandes, C., 2005. Inteligência emocional: Contributos adicionais para a validação de um instrumento de medida.. *Psicologia [online]*, 19(1-2), pp. 139-167.

Rego, A., Godinho, L., McQueen, A. & P. Cunha, M., 2010. Emotional intelligence and caring behaviour in nursing. *The Service Industries Journal*, 30(9), pp. 1419-1437.

Rego, A. et al., 2007. Leader Self-Reported Emotional Intelligence and Perceived Employee Creativity: An Exploratory Study. *Creativity and Innovation Management*, 16(3), pp. 250-264.

Roberts, R. D., 2010. Emotional Intelligence: Toward a Consensus of Models and Measures. *Social and personality psychology compass* , 4(10), pp. 821-840 .

Roberts, R. D., MacCann, C., Matthews, G. & Zeidner, M., 2010. Emotional Intelligence: Toward a Consensus of Models and Measures. *Social and Personality Psychology Compass* , Volume 4, pp. 821-840.

Salovey, P. & Mayer, J. D., 1990. Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, Volume 9, pp. 185 - 211.

Shakeel, F., Kruyen, P. M. & Van Thiel, S., 2020. Development of a Broader Conceptualization and Measurement Scale of Ethical Leadership. *The Journal of Values-Based Leadership*, 13(9), pp. 1 - 20.

Shwu-Ru , L., 2008. An Analysis of the Concept of Organizational Commitment. *Nursing Forum*, 43(3), pp. 116-125.

Singhapakdi , A. & Vitell , . S. J., 2008. The Role of Ethics Institutionalization in Influencing Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Esprit de Corps. *Journal of Business Ethics*, 81(2), pp. 343-353.

Singhapakdi, A. & Vitell, S. J., 2007. Institutionalization of ethics and its consequences: a survey of marketing professionals. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Volume 35, pp. 284-294.

Stein, S. J., 2017. *The EQ Leader : Instilling Passion, Creating Shared Goals, and Building Meaningful Organizations Through Emotional Intelligence*. s.l.:John Wiley & Sons, Incorporated.

Wong, Y.-T., Ngo, H.-Y. & Wong, C.-S., 2002. Affective organizational commitment of workers in Chinese joint ventures. *Journal of Managerial Psychology*, Volume 7, pp. 580-598.

VI. Anexos

Tabela 15 - Questionário

<p align="center">INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E LIDERANÇA ÉTICA: EFEITOS NO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL</p> <p>No âmbito da realização da minha dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais no ISEG, gostaria de pedir a vossa colaboração para o preenchimento do presente questionário. O objetivo é analisar, dentro das organizações, a relação entre a Inteligência Emocional e a Liderança Ética e, o efeito que esta tem no Comprometimento Organizacional Afetivo, na perspetiva do colaborador.</p> <p>Desde já agradeço a vossa disponibilidade e colaboração!</p> <p>Rita Monteiro de Barros rita.mdbarros@gmail.com</p>

Está empregado atualmente?
Sim
Não

Parte I

<p>As seguintes afirmações têm como objetivo conhecer a perceção que tem da sua chefia direta, sendo-lhe pedido que manifeste a sua opinião relativamente a cada uma das questões, de acordo com as opções disponibilizadas numa escala de 1 a 7. (1 – Discordo Plenamente; 2 – Discordo Bastante; 3 – Discordo Pouco; 4 – Não concordo nem discordo; 5 – Concordo Pouco; 6 – Concordo Bastante; 7 – Concordo Plenamente).</p>							
	1	2	3	4	5	6	7
Raramente pensa acerca do que estou a sentir.							
Compreende os meus sentimentos e emoções.							
Não lida bem com as críticas que lhe fazem.							
Quando algum de nós é reconhecido ou ganha algum prémio, parece sentir-se feliz por ele.							
Reage com calma quando está sob tensão.							
Não repara nas minhas reações emocionais.							
É indiferente à felicidade dos outros.							
Consegue permanecer calmo mesmo quando os outros ficam zangados.							
O sofrimento alheio não o afeta.							
Consegue acalmar-me sempre que estou furioso.							
Compreende as causas das minhas emoções.							
Fica alegre quando vê as pessoas em seu redor felizes.							
Normalmente encoraja-me para dar o meu melhor.							
Percebe bem os sentimentos das pessoas com quem se relaciona.							
Consegue compreender as emoções e sentimentos do grupo vendo os seus comportamentos.							
Dá o melhor de si para alcançar os objetivos a que se propôs.							
É difícil para ele aceitar uma crítica.							
De uma forma geral costuma estabelecer objetivos para mim.							
Quando algo lhe corre mal, perde o controlo.							
Parece sentir-se bem quando alguém recebe um elogio.							
Sabe bem o que sinto.							



Parte II

As seguintes afirmações têm como objetivo conhecer a perceção que tem da sua chefia direta, sendo-lhe pedido que manifeste a sua opinião relativamente a cada uma das questões, de acordo com as opções disponibilizadas numa escala de 1 a 7.
(1 – Discordo Plenamente; 2 – Discordo Bastante; 3 – Discordo Pouco;
4 – Não concordo nem discordo; 5 – Concordo Pouco; 6 – Concordo Bastante; 7 – Concordo Plenamente).

	1	2	3	4	5	6	7
Assegura-se que as ações dele/dela são sempre éticas.							
O que diz é o que realmente quer dizer – é sincero(a).							
Merece confiança. Pode-se acreditar e confiar que ele/ela vai cumprir a sua palavra.							
É de confiança para servir os interesses dos subordinados à frente dos seus próprios interesses.							
Não crítica os subordinados sem uma boa razão.							
Persegue os seus próprios interesses à custa dos outros.							
Dimensão da clarificação do papel.							
Explica quem é responsável pelo quê.							
Explica o que é esperado de cada membro do grupo.							
Explica o limite de autoridade de cada membro do grupo.							
Comunica as expectativas de desempenho que tem em relação aos membros do grupo.							
Clarifica as prioridades.							
Dimensão de partilha do poder.							
Permite aos subordinados terem influência em decisões importantes.							
Reconsiderará decisões com base em recomendações de subordinados.							
Delega responsabilidades desafiantes aos subordinados.							
Não permite que outros participem na tomada de decisões.							
Procura aconselhar-se junto de subordinados em questões relativas à estratégia organizacional.							
Permite aos subordinados participar ativamente na definição dos próprios objetivos de desempenho.							
É punitivo(a); Não tem piedade nem compaixão.							
Assume o controlo e não tolera desacordo ou interrogações; dá ordens.							
Atua como um(a) tirano(a) ou um(a) déspota; É imperioso(a).							
Tende a não querer ou não ser capaz de abrir mão do controlo de projetos ou tarefas.							
Espera obediência inquestionável daqueles que a si reportam.							
Assegura-se que as ações dele/dela são sempre éticas.							
O que diz é o que realmente quer dizer – é sincero(a).							
Merece confiança. Pode-se acreditar e confiar que ele/ela vai cumprir a sua palavra.							
É de confiança para servir os interesses dos subordinados à frente dos seus próprios interesses.							
Não crítica os subordinados sem uma boa razão.							
Persegue os seus próprios interesses à custa dos outros.							

Parte III

Considerando a sua atual situação profissional, caracterize o seu sentimento em relação à empresa onde trabalha atualmente, sendo-lhe pedido que manifeste a sua opinião relativamente a cada uma das questões, de acordo com as opções disponibilizadas numa escala de 1 a 7.
(1 – Discordo Plenamente; 2 – Discordo Bastante; 3 – Discordo Pouco;
4 – Não concordo nem discordo; 5 – Concordo Pouco; 6 – Concordo Bastante; 7 – Concordo Plenamente).

	1	2	3	4	5	6	7
Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta empresa.							

