

Research paper

O Impacto da Inteligência Emocional na Liderança Autêntica e no Sucesso Individual

Submitted in 31, August 2016

Accepted in 10, October 2016

Evaluated by a double blind review system

ARNALDO COELHO¹
DIANE SILVA²

Structured Abstract:

Purpose: Esta investigação tem como objetivo estudar o impacto da Inteligência Emocional (IE) na Liderança Autêntica (LA) que por sua vez pode ter impacto no Sucesso Individual (SI) através de diferentes variáveis mediadoras tais como: automotivação (AM), criatividade, superação no trabalho (ST), comprometimento organizacional (CO) e comportamento ético (CE) uma vez que um líder deve ser visto como um exemplo e tem influência nas pessoas com quem colabora e/ou está em contacto.

Design/Methodology/Approach: Esta investigação insere-se no contexto organizacional e na forma como a IE pode ser usada promovendo uma LA eficaz chegando a gerar SI através do impacto que este pode ter nas atitudes. Foi efetuado um questionário a cerca de 367 pessoas que desenvolviam naquele momento uma atividade profissional. Para tal, propomos um modelo teórico testado através dos modelos de equações estruturais (SEM).

Findings: Esta investigação mostrou que há um impacto da IE na LA e nas variáveis mediadoras, à exceção do CE, reforçando os estudos presentes na literatura.

Practical implications: Através destas conclusões é possível fornecer um conjunto de orientações para que os indivíduos dêem mais ênfase à sua IE dado o impacto que ela pode ter de forma direta ou indireta na AM, na criatividade, na ST, no CO e na LA. Um líder com elevada IE terá provavelmente mais sucesso e uma maior vantagem competitiva comparativamente com outro líder que tenha uma IE menos evidente.

Originalidade/Value: A IE é um tema cada vez mais importante em ambientes organizacionais e as suas implicações continuam a ser estudadas. As contribuições deste paper passam pelo aprofundamento da relação entre IE e a LA, introduzindo o efeito de variáveis mediadoras cujas relações não têm sido testadas, como a ST, a AM e o CE, assim como o SI.

Keywords: Inteligência Emocional, Liderança Autêntica, Sucesso Individual.

¹ Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Coimbra, Portugal. E-mail: coelho1963@hotmail.com.

² Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Coimbra, Portugal. E-mail: diane_silva_@hotmail.com.

1. Introdução

Hoje em dia, a IE tem uma pluralidade de definições, no entanto, cada uma delas próximas o suficiente para sustentar a ideia de que têm desempenhado um papel importante, tanto no contexto organizacional como no dia a dia das pessoas. A IE traduz-se na capacidade de racionalizar as emoções através dos processos cognitivos que envolve a percepção das próprias emoções e a dos outros, a regulação e uso das emoções, no sentido da sua eficácia funcional, ou seja, a tomada de decisão (Wong e Law, 2002). A IE refere-se à capacidade de gerir e monitorizar as suas próprias emoções; reconhecer diferentes tipos de emoções nos outros; distinguir a diferença entre as suas emoções e as dos outros; possuir a capacidade de dirigir informação para a tomada de decisão (Salovey e Mayer, 1990). De acordo com a definição de Walumbwa *et al.*, (2008) os líderes autênticos são líderes que “agem com valores pessoais e profundas convicções, construção de credibilidade e conquista do respeito e confiança pelos seus seguidores, assim como o desejo genuíno de servir os outros através da liderança” (p. 806). Mayer, Salovey e Caruso (2000) referem que um líder autêntico com elevada IE é capaz de ter um campo de visão amplo, sintético e grande o suficiente para entender determinada situação. Ainda Ramchunder e Martins (2014) defendem o mesmo ponto de vista. Por outro lado, pessoas com IE tendem a ter mais SI, uma vez que “são pessoas com iniciativa própria que conseguem identificar oportunidades e antecipam problemas que podem ser extramente vantajosos para a organização” (Crant, 2000; p. 103). Neste estudo as variáveis mediadoras utilizadas são a AM, a criatividade, a ST, o CO e o CE, que são algumas das mais estudadas nesta área Goleman (2001), Amabile (2006), Chien e Chen (2012), Scheers e Botha (2014). Por outro lado, a variável consequente é a LA que, por sua vez, poderá ter impacto no SI. Entender a ligação da IE com as variáveis referidas é foco de interesse e pode conduzir a um conhecimento enriquecedor. Segundo Amabile *et al.*, (2005), “As organizações são carregadas de emoção” (p.45). Na literatura encontram-se estudos que defendem que gerir as emoções de forma inteligente é um requisito necessário para construir e manter relações interpessoais (Carmeli, 2003; Lopes, *et al.*, 2006; Harper, 2016) e para o sucesso no trabalho (Salovey e Mayer, 1997; Goleman, 1998; Cherniss, 2001). Embora haja algumas investigações realizadas sobre o impacto da IE na LA, o objetivo deste trabalho consiste em propôr mecanismos que relacionam os efeitos da IE, melhor dizendo, perceber, discriminar, regular e usar toda a informação emocional em resultados positivos de desempenho (Wong e Law, 2002; Zbierowski, 2016) sobre a LA. Resumidamente, esta investigação pretende atenuar algumas carências no estudo do impacto da IE na LA, atendendo às recomendações literárias no interesse de estudar o impacto das variáveis referidas.

2. Revisão da Literatura

2.1 O papel da IE

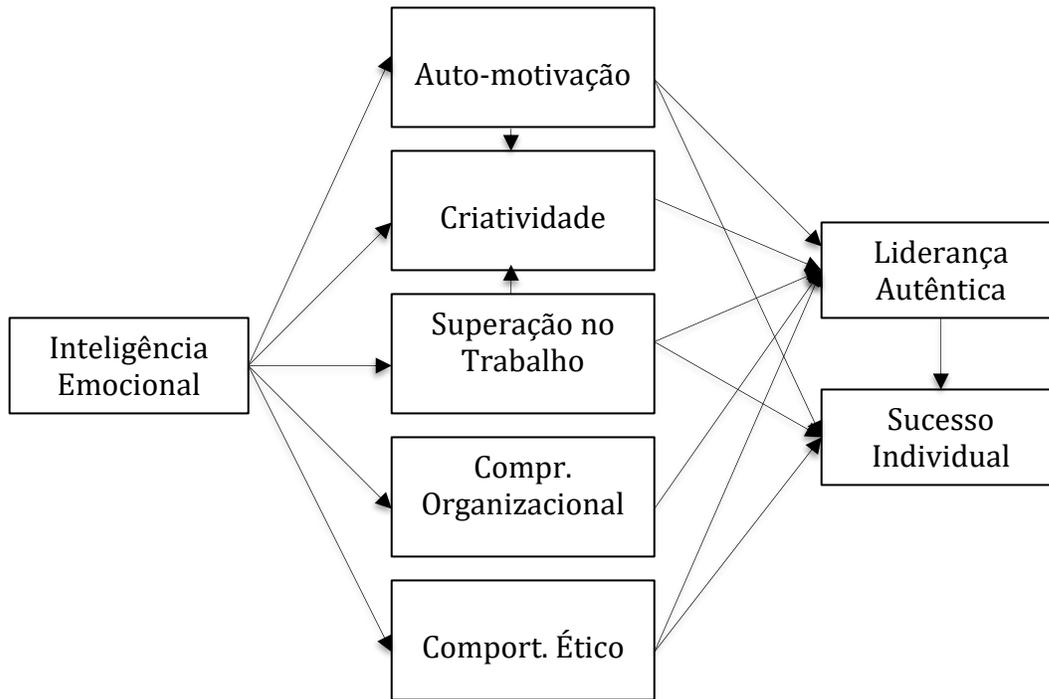
“A IE está integrada na história há já algum tempo, sendo uma variável de interesse para as organizações” (Jordan e Troth, 2010; p. 67). O conceito de IE representa a capacidade de as pessoas lidarem com as emoções (Salovey e Mayer, 1990; Law, Wong e Song, 2004; Mayer *et al.*, 2000; Wong, *et al.*, 2007) e está a ganhar cada vez mais

reconhecimento nos ambientes organizacionais. Segundo Goleman (2001), a IE, refere-se à capacidade de reconhecer e regular as suas próprias emoções e as dos outros. Outros autores definem-na como sendo uma habilidade para gerir e monitorizar as suas próprias emoções; reconhecer diferentes tipos de emoções nos outros; distinguir a diferença entre as suas emoções e as dos outros; possuir a capacidade de dirigir informação (Salovey e Mayer, 1990). Para Bar-On e Parker (2000), IE é uma inteligência não cognitiva que pode ser definida por um conjunto de ligações emocionais, de personalidade, competências individuais e sociais, que influenciam a capacidade dos indivíduos em lidar com a procura e pressões em que operam. Compreender a relação entre IE e trabalhos que requerem estar relacionados com os resultados, tais como motivação, CO e criatividade, está a ser cada vez mais foco de atenção entre profissionais e académicos (Salovey e Mayer, 1990; Goleman, 1995; Sosik e Megerian, 1999; Wong e Law, 2002; Christie, Jordan e Troth, 2007; Zacker, 2013; Wang *et al.*, 2015). Sanchez e Huy (2007) afirmam que a IE tem impacto na relação que os trabalhadores têm entre si no meio de uma organização. Os mesmos autores defendem que a IE leva os trabalhadores a transmitirem de forma inconsciente as suas emoções (Eriksson, 2004; Kim *et al.*, 2016). De acordo com Gondal e Husain (2013), a IE é fundamental para a performance no trabalho, ao permitir às pessoas compreender e gerir as suas próprias emoções, o que se reflete numa melhor gestão de stress e trabalho sob pressão, mais eficiente. Os indivíduos estão mais aptos às mudanças na organização, estabelecem relações mais positivas e trabalham melhor em equipa. A IE é capaz de prever o bom desempenho no trabalho (Van Rooy e Viswesvaran, 2004), particularmente em trabalhos que envolvam níveis emocionais elevados (Joseph *et al.*, 2015). A IE é associada, muitas vezes, a variáveis importantes da vida, tais como o bem-estar psicológico (Schutte, Malouff, Thorsteinsson, Bhullar e Rooke, 2007), as relações de alta qualidade sociais (Lopes *et al.*, 2006) e a evolução do sucesso da carreira. Ainda noutros estudos, revela-se a validade da ação da IE em âmbitos importantes da vida das pessoas, tais como: a performance no trabalho, a performance académica, o comportamento pessoal, organizacional e as competências de liderança, a satisfação na vida, saúde e bem-estar, entre outros (Wong e Law, 2002; Van Rooy e Viswesvaran, 2004; Cobêro, Primi e Muniz 2006, Marzagão, 2016).

3. Quadro conceptual e hipóteses

O modelo conceptual testado neste estudo está representado na Figura 1 e investiga a influência da IE na LA considerando o papel mediador de variáveis comportamentais como a AM, a criatividade, a ST, o CO e o CE.

Figura 1: Modelo conceitual



3.1 IE e AM

Tal como Weisinger (2001) refere, AM traduz-se na capacidade de iniciar uma tarefa, persistir nela, progredir e ultrapassar todos os obstáculos. Resumidamente, é o que leva uma pessoa a dispendir de energia, com um intuito e objetivo específicos, de modo a atingi-los. De acordo com Lanser (2000), “através dos aspetos positivos e negativos do ambiente laboral, é possível compreender que a motivação é um fator essencial para uma pessoa emocionalmente inteligente” (p. 254). Ainda de acordo com Mayer, Salovey e Caruso (2000), Gan *et al.*, (2016) e Lake *et al.*, (2016), os indivíduos com uma elevada IE podem ser mais hábeis para motivar as pessoas para atingir metas, objetivos e missões.

H1: A IE tem um impacto positivo nas dimensões da AM

H1a: A IE tem um impacto positivo na necessidade de realização

H1b: A IE tem um impacto positivo na necessidade de afiliação

H1c: A IE tem um impacto positivo na necessidade de poder

3.2 IE e ST

Segundo Licata, Mowen, Harris e Brown (2003), ST define-se como a capacidade que os indivíduos têm em superar os obstáculos para atingir os objetivos relacionados com o

trabalho, o que implica uma motivação interna que influencia os comportamentos. Segundo Schutte e Kernbach (2005, p. 203), “uma boa comunicação é um fator que afeta a satisfação no trabalho e a ST”. Apesar desta relação ser pouco testada empiricamente, Boyatzis e Sala (2004, p. 76) argumentam que “os participantes que mostraram ter uma IE mais alta revelaram ter maior satisfação no trabalho, pelo que se superam mais no contexto de trabalho”.

H2: A IE tem um impacto positivo na ST

3.3 IE e Criatividade

Segundo Amabile (2006), a criatividade é a produção de ideias, produtos e procedimentos. De acordo com alguns estudos, o lado emocional afeta positivamente a criatividade dos colaboradores, concluindo que a IE pode ajudar a suscitar ideias criativas (Whitney e Cooper, 1989; Janssen, Vries e Cozijnsen, 1998; Zhou, 2003; Wang, 2015; Hallam *et al.*, 2016).

H3: A IE tem um impacto positivo na Criatividade

3.4 IE e CO

De acordo com Zeinabadi e Salehi (2011), “CO é a vontade de exercer esforço extra para o benefício da organização e um forte desejo de manter a participação na organização” (p.27). A maioria da literatura dá prioridade ao comprometimento destacando “os sentimentos de pertença e o sentimento de apego à organização” (Demirtas e Akdogan, 2015, p. 61).

H4: A IE tem um impacto positivo no CO

3.5 IE e CE

O tema CE no ambiente empresarial é definido como o padrão de conduta e de moral no meio organizacional, permitindo a diferença entre o correto e o errado, o aceitável e o inaceitável (Gaski, 1999; Srour, 2000; Ferrell, Fraedrich e Ferrell 2001). A IE correlaciona-se com a ética, mas pode também predizer comportamentos antiéticos, na medida em que as percepções desses comportamentos se sustentam na compreensão da origem do comportamento individual e dos outros e nas atribuições de emoções para os comportamentos dos outros, no entendimento e numa gestão emocional (Mesmer-Magnus *et al.*, 2010; McCleskey, 2016).

H5: A IE tem um impacto positivo no CE

3.6 AM e Criatividade

Segundo Schawlow (1982), a criatividade destaca a importância da AM a vontade e a motivação para trabalhar em algo porque é interessante, envolvente, emocionante, gratificante ou pessoalmente desafiador. “Há grandes evidências de que as pessoas são mais criativas quando são automotivadas, ao contrário das pessoas automotivadas extrinsecamente pela avaliação, a vigilância, a concorrência com seus pares, dita dos superiores, ou a promessa de recompensas” (Amabile, 1997, p.48). Wang et al. (2015), também, destacam que a auto-motivação desempenha um papel importante da criatividade.

H6: As dimensões da AM têm um impacto positivo na Criatividade

H6a: A necessidade de realização tem um impacto positivo na Criatividade

H6b: A necessidade de afiliação tem um impacto positivo na Criatividade

H6c: A necessidade de poder tem um impacto positivo na Criatividade

3.7 AM e LA

Os líderes autênticos preocupam-se com o bem-estar dos seus colaboradores, no sentido de proporcionar experiências positivas aos seus seguidores (George, 2003). Morhart, Herzog e Tomczak (2009) propuseram um modelo mais detalhado sobre a relação entre a LA e AM revelando “uma influência positiva da AM sobre a LA” (p. 122). Por outro lado, quando as pessoas estão sob vigilância de líderes sentem-se auto-determinados e mais auto-motivados (Meng *et al.*, 2015).

H7: As dimensões da AM têm um impacto positivo nas dimensões da LA

H7a: A AM tem um impacto positivo na transparência relacional

H7b: A AM tem um impacto positivo na perspectiva moral interna

H7c: A AM tem um impacto positivo no processamento equilibrado

H7d: A AM tem um impacto positivo no autoconhecimento

3.8 AM e SI

Catanante (2000) argumenta que o sucesso individual é a combinação de uma série de competências pessoais expressas adequadamente. Autores como Mary (2010) concluíram que a AM tem impacto no SI, revelando um estudo que provou o efeito da AM sobre o desempenho de profissionais. O mesmo estudo revelou que existia uma relação positiva entre AM e SI demonstrando que uma elevada AM aumenta o SI.

H8: As dimensões da AM têm um impacto positivo no SI

H8a: A necessidade de realização tem um impacto positivo no SI

H8b: A necessidade de afiliação tem um impacto positivo o SI

H8c: A necessidade de poder tem um impacto positivo o SI

3.9 Criatividade e LA

A criatividade pode ser alvo de conflitos com colegas e supervisores para quem sugere ideias, uma vez que pode haver oposições às mudanças (Janssen, Van de Vliert e West, 2004; p.15). Um estudo revelou que a LA e a criatividade estão relacionados entre si (Byun, *et al.*, 2016). A relação entre criatividade e liderança tornou-se num tema relevante para Malcom Knowles que investigou uma nova entidade, que ele denominou de liderança criativa. Knowles (1990) afirmou que “os líderes estimulam e premeiam a criatividade, exemplificam a criatividade no seu próprio comportamento, e proporcionam um ambiente que incentiva e premia a criatividade nos outros” (p.179).

H9: A Criatividade tem um impacto positivo nas dimensões da LA

H9a: A Criatividade tem um impacto positivo na transparência relacional

H9b: A Criatividade tem um impacto positivo na perspectiva moral interna

H9c: A Criatividade tem um impacto positivo no processamento equilibrado

H9d: A Criatividade tem um impacto positivo no autoconhecimento

3.10 ST e LA

Avolio *et al.* (2009) sugere que os líderes autênticos são capazes de aprimorar atitudes de trabalho tais como o compromisso e a ST que leva a níveis mais elevados de esforço e desempenho extra no trabalho. Apesar de existirem poucos estudos sobre esta relação Luíz de Paiva (2007) refere que o líder que se concentra apenas num lado do problema terá muitas dificuldades. Superando-se na sua tarefa e no seu foco, terá mais sucesso do que se ficar concentrado apenas no lado negativo. O líder tem que se superar em todas as suas atividades (Paiva, 2007).

H10: A ST tem um impacto positivo nas dimensões da LA

H10a: A ST tem um impacto positivo na transparência relacional

H10b: A ST tem um impacto positivo na perspectiva moral interna

H10c: A ST tem um impacto positivo no processamento equilibrado

H10d: A ST tem um impacto positivo no autoconhecimento

3.11 ST e SI

Esta relação ainda não testada empiricamente encontra suporte em diversos trabalhos demonstrando que pessoas que se superam no trabalho estão mais predispostas ao sucesso individual do que pessoas que não se superem no trabalho. Autores como Ann e Bob

Harper (1995, p.80) constataram que "Fazer ligações com organizações que tenham hierarquias definidas em modelos de alto desempenho, é fundamental para o SI dos colaboradores, até mesmo para a sobrevivência no ambiente competitivo dos dias de hoje".

H11: A ST tem um impacto positivo SI

3.12 ST e Criatividade

Esta relação ainda não testada empiricamente encontra suporte em diversos trabalhos demonstrando que pessoas que se superam no trabalho são mais criativas do que pessoas que não se superem no trabalho. Segundo Amabile (1997), na maior parte das vezes, o sucesso está intimamente ligado à paixão pelo seu trabalho e criatividade.

H12: A ST tem um impacto positivo na Criatividade

3.13 CO e LA

Segundo, Jensen e Fuller (2003) Jensen e Murphy (2004), os líderes têm que guiar os seus colaboradores, no sentido de os acompanharem, de estes criarem uma relação com a organização. Um líder autêntico é capaz de desencadear a atitude certa nos funcionários, que incluem a satisfação no trabalho e o CO que pode levar ao alto desempenho no trabalho (Avolio, *et al.*, 2004). Um líder que tenha essa capacidade e que consiga ser seguido no sentido de criar um CO é um líder de sucesso. A LA está positivamente relacionada com o compromisso do colaborador com a organização, incluindo a sua ligação emocional (Walumbwa *et al.*, 2008; Leroy, Palancki e Simons, 2012; Rego *et al.*, 2013).

H13: O CO tem um impacto positivo nas dimensões da LA

H13a: O CO tem um impacto positivo na transparência relacional

H13b: O CO tem um impacto positivo na perspectiva moral interna

H13c: O CO tem um impacto positivo no processamento equilibrado

H13d: O CO tem um impacto positivo no autoconhecimento

3.14 CE e LA

Hannah, Avolio e Walumbwa (2005) concluíram que a LA serve de base para melhorar a coragem moral dos colaboradores de forma a agirem moralmente. Um líder autêntico que tenha um bom CE leva a que os seus seguidores tenham os mesmos comportamentos e atitudes que ele. Walumbwa *et al.*, (2008) analisaram que "a LA é um modelo do comportamento do líder que promove os resultados psicológicos positivos, tais como um clima ético, maior autoconsciência, e de uma perspectiva moral internalizada" (p. 59). Os

líderes que tenham um elevado CE fazem geralmente esforços para incorporar princípios morais nas suas crenças, valores e comportamento.

H14: O CE tem um impacto positivo nas dimensões da LA

H14a: O CE tem um impacto positivo na transparência relacional

H14b: O CE tem um impacto positivo na perspectiva moral interna

H14c: O CE tem um impacto positivo no processamento equilibrado

H14d: O CE tem um impacto positivo no autoconhecimento

3.15 CE e SI

Esta relação ainda não testada empiricamente encontra amplo suporte em diversos trabalhos demonstrando que pessoas que tenham um verdadeiro CE estão mais predispostas ao SI do que pessoas que não tenham qualquer tipo de CE. A literatura ética nos negócios leva a uma pluralidade de abordagens para explorar essa questão geral, abrangendo modelos que exploram níveis de desenvolvimento moral das pessoas (Kohlberg, 1981; Gilligan, 1982), o processo de tomada de decisão ética (Rest, 1986) ou predisposições éticas subjacentes dos indivíduos ou dos superiores como o pode ser considerado o SI (Cavanagh e Velasquez, 1981; Brady, 1985, Petersen, 2016).

H15: O CE tem um impacto positivo no SI

3.16 IE e LA

Porque o trabalho na LA ainda não se encontra muito aprofundado (Avolio *et al.*, 2009, p. 424), evidências empíricas sobre os resultados da LA e em particular sobre o processo pelo qual ele alcança os efeitos postulados são ainda escassos. No entanto, enquanto a pesquisa sobre a IE tem evoluído de uma forma constante e significativa desde a sua descoberta e criação, existem ainda poucos estudos académicos realizados que analisam explicitamente a sua possível relação com a LA. Nos últimos anos, constatou-se o foco que as organizações têm relativamente à IE dos seus líderes, a nível do seu impacto na performance das organizações (Gondal e Husain, 2013). A IE e a LA parecem estar ligados positivamente, demonstrando resultados semelhantes de trabalho e desempenho.

H16: A IE tem um impacto positivo nas dimensões da LA

H16a: A IE tem um impacto positivo na transparência relacional

H16b: A IE tem um impacto positivo na perspectiva moral interna

H16c: A IE tem um impacto positivo no processamento equilibrado

H16d: A IE tem um impacto positivo no autoconhecimento

3.17 LA e SI

Esta relação ainda não testada empiricamente encontra amplo suporte em diversos trabalhos que mostram que líderes autênticos estão mais predispostos a entregar se ao trabalho a realizarem-no com animo reforçado e alcançar um melhor SI. Sabe-se “muito pouco sobre como os líderes criam e gerem equipas de forma eficaz” (Zacarro, Rittman e Marks, 2004; p.452). Existem também pouca informação sobre o efeito da liderança na responsabilidade e no desempenho e no SI. Lord e Maher (1991), concluem que o sucesso subjetivo da carreira tem impacto positivo nas relações positivas com os líderes. Um ponto chave das teorias de LA implícitas da maioria das pessoas é que um líder está diretamente ligado ao desempenho e SI (Lord e Maher, 1991).

H17: As dimensões da LA têm um impacto no SI

H17a: A transparência relacional tem um impacto positivo no SI

H17b: A perspectiva moral interna tem um impacto positivo no SI

H17c: O processamento equilibrado tem um impacto positivo no SI

H17d: O autoconhecimento tem um impacto positivo no SI

4. Metodologia

4.1 Amostra e Recolha de dados

A fim de testar o modelo de investigação e as hipóteses propostas, a recolha de dados baseou-se num questionário estruturado. A escolha da população teve em conta os fatores profissionais, isto é, foi destinado a trabalhadores de forma transversal. Foram inquiridos, para o presente estudo, 367 indivíduos. Alguns autores recomendam que a amostra tenha pelo menos 100-150 observações, outros 400 e outros ainda 250-500 (Schumacker e Lomax, 2004; p.48-50). Dos 367 inquiridos 61.3% são do sexo feminino sendo que apenas 38.7% são do sexo masculino. Quanto à idade, a maioria dos inquiridos tem idades compreendidas entre os 18 e 25 anos (45,8%). Por último quanto o estado civil, a maioria dos inquiridos são solteiros representando 61,3% da população. No que diz respeito à escolaridade, observa-se que a maioria é representada por pessoas licenciadas, apresentando o valor mais alto (51,2%), seguido das pessoas que frequentaram o mestrado (23,7%) e o secundário (21,5%).

4.2 Procedimento

Uma vez que as variáveis apresentaram bons resultados nos testes de esfericidade de Bartlett e no KMO, procedeu-se à análise fatorial exploratória seguida da análise fatorial confirmatória, na qual foram extraídos alguns itens e uma dimensão de uma variável por serem considerados de baixa capacidade explicativa. Relativamente à variância, todos os valores estão acima de 60%, pelo que são considerados significativos na explicação dos dados. Para testar as hipóteses propostas, utilizou-se o *software* AMOS 21.0. Todos os itens foram medidos utilizando uma escala de Likert de 7 pontos (1= discordo totalmente

e 7=concordo totalmente). O modelo de medidas apresentou um bom FIT (IFI=0,925; TLI=0,913; CFI=0,924; GFI=0,831; RMSEA=0,555) A Confiabilidade Compósita (CR) e a Variância Média Extraída (AVE) também foram calculados.

Tabela 1 - Desvio Padrão, Matriz de Correlações e Alpha de Cronbach – CFA

Variáveis	D.P	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	C.R	AVE
IE X1	0,192	0,706													0,944	0,652
AMNA1 X2	0,853	0,333	0,919												0,920	0,793
AMNA2 X3	0,912	0,290	0,087	0,909											0,837	0,912
AMNP X4	0,887	0,294	0,095	0,228	0,947										0,948	0,858
ST X5	0,544	0,596	0,423	0,055	0,076	0,877									0,879	0,709
CO X6	0,714	0,094	0,156	0,015	0,013	0,078	0,847								0,870	0,691
Criatividade X7	0,698	0,424	0,093	0,096	0,077	0,158	0,025	0,815							0,773	0,861
LidA1 X8	0,605	0,472	0,120	0,107	0,047	0,144	0,014	0,172	0,848						0,658	0,851
LidA2 X9	0,826	0,161	0,230	0,086	0,071	0,231	0,031	0,094	0,171	0,895					0,897	0,744
LidA3 X10	0,769	0,486	0,317	0,091	0,073	0,423	0,034	0,243	0,290	0,437	0,923				0,924	0,803
LidA4 X11	0,713	0,618	0,103	0,223	0,174	0,262	0,007	0,324	0,208	0,174	0,425	0,869			0,874	0,698
SI X12	0,969	0,457	0,194	0,223	0,264	0,151	0,048	0,188	0,100	0,010	0,176	0,325	0,955		0,955	0,876
CE X13	0,856	-0,002	-0,139	-0,005	0,005	-0,018	-0,010	0,001	-0,011	-0,064	-0,072	0,007	-0,001	0,838	0,838	0,636

Nota: DP – Desvio Padrão; Diagonal a Negrito– Alpha de Cronbach; CR– Fiabilidade Compósita; AVE- Variância Média Extraída

Todas as escalas, já testadas e apresentadas na literatura, apresentaram valores até 0,7 para o CR e até 0,6 no AVE, que estão em linha com as recomendações (Hair, *et al.*, 2005). A validade discriminante revela correlações entre os construtos significativamente menores do que 1 e as correlações ao quadrado calculadas para cada par de estruturas é menor do que a variância extraída para construções correspondentes (Fornell e Larcker, 1981; Shaw, Shiu, Hogg e Hassan, 2011) confirmando a validade discriminante.

5. Discussão de Resultados

Os índices de ajustamento resultantes, mostram que o modelo apresentou um bom ajuste para os dados (IFI=0,916; TLI=0,906; GFI=0,817; CFI=0,915; RMSEA=0,057).

Tabela 2 - Resultado do teste de hipóteses

Relação	Hipótese	SRW	P
IE -> AMNA1	H1a	0,816	**
IE -> AMNA2	H1b	0,395	**
IE -> AMNP	H1c	0,46	**
IE -> Criatividade	H2	0,928	**
IE -> ST	H3	0,783	**
IE -> CO	H4	0,385	**
IE -> CE	H5	-0,248	**
AMNA1 -> Criatividade	H6a	-0,668	**
AMNA2 -> Criatividade	H6b	-0,02	≥0,05
AMNP -> Criatividade	H6c	0,306	**
AMNA1 -> LidA4	H7a	-0,59	**
AMNA1 -> LidA3	H7b	-0,745	**
AMNA1 -> LidA2	H7c	-0,443	*
AMNA1 -> LidA1	H7d	-0,297	*
AMNA2 -Z LidA4	H7e	0,226	**
AMNA2 -> LidA3	H7f	-0,029	≥0,05
AMNA2 -> LidA2	H7g	0,046	≥0,05
AMNA2 -> LidA1	H7h	0,141	**
AMNP -> LidA4	H7i	0,043	≥0,05
AMNP -> LidA3	H7j	-0,048	≥0,05
AMNP -> LidA2	H7k	0,079	≥0,05
AMNP -> LidA1	H7l	-0,12	≥0,05
AMNA1 -> SI	H8a	0,301	**
AMNA2 -> SI	H8b	0,134	**
AMNP -> SI	H8c	0,253	**
Criatividade -> LidA4	H9a	-0,102	≥0,05
Criatividade -> LidA3	H9b	-0,44	≥0,05
Criatividade -> LidA2	H9c	-0,434	**
Criatividade -> LidA1	H9d	-0,001	≥0,05
ST -> LidA4	H10a	0,059	≥0,05
ST -> LidA3	H10b	0,037	≥0,05
ST -> LidA2	H10c	0,063	≥0,05
ST -> LidA1	H10d	-0,115	≥0,05
ST -> SI	H11	-0,094	≥0,05
ST -> Criatividade	H12	0,199	≥0,05
CO -> LidA4	H13a	-0,146	**
CO -> LidA3	H13b	-0,167	**
CO -> LidA2	H13c	-0,087	≥0,05
CO -> LidA1	H13d	-0,098	*
CE -> LidA4	H14a	0,125	**
CE -> LidA3	H14b	-0,076	*
CE -> LidA2	H14c	-0,103	**
CE -> LidA1	H14d	0,005	≥0,05
CE -> SI	H15	0,041	≥0,05
IE -> LidA4	H16a	1,142	**
IE -> LidA3	H16b	1,813	**
IE -> LidA2	H16c	1,195	**
IE -> LidA1	H16d	0,928	**
LidA4 -> SI	H17a	0,366	**
LidA3 -> SI	H17b	0,003	≥0,05
LidA2 -> SI	H17c	-0,039	≥0,05
LidA1 -> SI	H17d	0,004	≥0,05

Nota: ** <0,01; * <0,05 (one tailed tests) p ≥0,05: não significativo

Tal como previsto nas hipóteses H1a, H1b e H1c, relativas às dimensões (AMNA1;

AMNA2 e AMNP) da variável AM, verificamos que a IE tem impacto positivo sobre as mesmas, pois H1a (SRW= 0,816; $p < 0,01$); H1b (SRW= 0,395; $p < 0,01$) e H1c (SRW=0,46; $p < 0,01$), pelo que se suporta a hipótese H1. No presente estudo, verificamos que a IE tem impacto positivo na AM. Hong, Catano e Liao (2010), Gan *et al.*, (2016) e Lake *et al.*, (2016) argumentam que, de facto, a IE tem impacto positivo na AM concluindo que pessoas com IE se sentem e conseguem ser mais automotivadas do que outras. Ainda segundo os mesmos autores, indivíduos com mais IE conseguem ser mais hábeis para motivar pessoas para atingir objetivos.

Quanto à hipótese H2, observa-se que a IE influencia de forma positiva a Criatividade, pois (SRW= 0,928; $p < 0,01$) pelo que podemos afirmar que corrobora a hipótese H2. De acordo com Chan (2005), “Observando a relação da IE com criatividade, verificamos que são correlacionadas. A IE está ligada à criatividade no sentido em que as pessoas têm determinados comportamentos e praticam atividades que podem ser visto de um ponto de vista diferente” (p.52). Por outro lado, Wang (2015) e Hallam *et al.*, (2016) também apoiam esta teoria.

Analisando a hipótese H3, que relaciona a IE com ST, verificamos que a IE tem impacto positivo na ST, pois (SRW=0,783; $p < 0,01$) pelo que corrobora a hipótese H3. Feldman (1996, p. 304) defende que “existe uma relação entre as emoções e a inteligência que não contribuem para a comunicação e desempenho dos funcionários que trabalham em todas as organizações pois, o trabalho é afetado pela natureza pessoal”. Posto isto, para uma pessoa se superar no trabalho tem que se automotivar e ter determinação e vontade própria, daí o trabalho ser afetado pela natureza pessoal e a IE desempenhar um papel importante. A comunicação também desempenha um papel importante, no sentido em que afeta a satisfação no trabalho que por sua vez afeta e proporciona ST (Schutte e Kernbah, 2005). Assim, pode concluir-se que a ST é intrínseca às pessoas.

Já no que diz respeito à hipótese H4, verifica-se que a IE influencia de forma positiva o CO (SRW=0,385; $p < 0,01$) pelo que suporta H4. Para Khalili (2011), a IE e CO estão correlacionados. De acordo com Seyal e Afzaal (2013), que estudaram a relação destas duas variáveis, os resultados confirmaram a relação entre IE e CO, comprovando a validade de pesquisas anteriores realizadas no mesmo sentido. Na literatura encontram-se uma pluralidade de estudos que dão ênfase ao comprometimento realçando a importância dos sentimentos de pertença que os indivíduos sentem para com as organizações (Dermitas e Akgofan, 2015). O estudo encontrou uma correlação significativa entre os construtos globais da IE e CO.

No que diz respeito à hipótese H5 pode verificar-se que a IE influencia o CE, no entanto ao contrário do que se previa, tem impacto negativo, pois (SRW=-0,248; $p < 0,01$) pelo que não suporta a hipótese H5. Ao contrário do que a literatura possa referir, a hipótese em estudo é não corroborada. Para justificar este acontecimento partimos do princípio que pessoas com IE mais elevada podem ter comportamentos menos éticos, pois provavelmente em certas circunstâncias, pessoas com mais IE podem sentir-se mais imunes e confiantes, considerando-se quase superiores aos outros, traduzindo-se tal facto em comportamentos menos éticos. De acordo com Mesmer-Magnus *et al.*, (2010), "uma variável inexplorada com potencial para ter impacto no CE e tomada de decisão é a IE" (p.35).

Analisando a hipótese H6a que relaciona uma das dimensões da AM (AMNA1), com

Criatividade, observa-se que há um impacto negativo da primeira sobre a segunda ($SRW=-0,668; p<0,01$), pelo que não se suporta H6a. Relativamente à hipótese H6b que relaciona uma das dimensões da AM (AMNA2) com a Criatividade, verifica-se que não tem impacto positivo ($SRW=-0,02; p \geq 0,05$), pelo que não suporta H6b. Observamos que, relativamente à hipótese H6c que relaciona à última dimensão da AM (AMNP) com Criatividade, verifica-se que existe uma relação positiva ($SRW=0,306; p<0,01$), pelo que suporta H6c. Logo, analisando de uma forma global a hipótese H6, observa-se que esta se encontra parcialmente suportada, pois só se verifica H6c. Num estudo realizado por Kalyar (2011) os resultados obtidos suportaram a hipótese de que a AM tem impacto positivo na criatividade. Os mesmos resultados demonstraram que a criatividade é um elemento muito relacionado com a AM. Ainda segundo o mesmo autor a geração de novas ideias, produtos/serviços ajuda a organização a atingir uma vantagem competitiva sustentável. Logo, e apoiado na literatura anteriormente referida a AM tem um impacto significativo na criatividade (Houghton e Yoho, 2005; Heck e Houghton, 2006, Wang *et al.*, 2015).

Analisando as hipóteses de uma forma geral, que relacionam a AM com LA, verificamos que a hipótese H7 é parcialmente corroborada. Após a realização de um estudo desenvolvido por Janus, Browning e Fache (2014), acerca do tema AM e liderança, os autores revelam que “Os resultados sugerem que o ponto mais importante e a ser considerado no ambiente de trabalho para gerir profissionais é a AM. Para líderes autênticos, o mais importante para a realização de tarefas e trabalho com prazer é a AM” (p.297). “Motivar os outros é importante para os líderes autênticos pois, leva a equipa a avançar e a crescer ao passo da organização” (Higgs, 2004; p.207). Por outro lado, quando os indivíduos se encontram sob supervisão dos líderes sentem-se mais auto-motivados, superando-se mais no trabalho (Meng *et al.*, 2015). Resumidamente, a AM é um dos fatores mais importantes para uma organização, um líder autêntico capaz de motivar os seus colaboradores, conseguirá mantê-los a trabalhar com gosto.

Analisando de uma forma geral as hipóteses H8a, H8b e H8c, verificamos que a AM influencia de forma positiva o SI, pelo que corrobora as hipóteses. A AM é importante para o SI de cada indivíduo uma vez que desempenha um papel importante no desempenho dos colaboradores e serve para dar energia e manter o comportamento relacionado com o trabalho (Steers e Mowday, 2004). Outro estudo concluiu que a AM tem impacto no SI, demonstrando que a AM tem impacto no desempenho de profissionais (Mary, 2010). Alinhando a AM com o SI pode dizer-se que existe uma boa combinação, que deve ser mantida quando falamos em contexto organizacional.

Observando as hipóteses H9a, H9b, H9c e H9d que representam o impacto da Criatividade na LA, verificamos que tem um impacto negativo pois H9a ($SRW= -0,102; p \geq 0,05$); H9b ($SRW=-0,44; p \geq 0,05$); H9c ($SRW=-0,434; p<0,05$) e H9d ($SRW=-0,001; p \geq 0,05$), pelo que não corroboram as hipóteses. A hipótese em estudo relaciona a criatividade com a LA, no entanto, sendo uma área nova, pouco estudada e desenvolvida, esta relação não nos fornece a informação pretendida. De facto de acordo com estudos recentes, a LA e a criatividade estão intimamente ligados (Byun, *et al.*, 2016). No presente caso, provavelmente para a nossa amostra esta poderá estar subsumida nas outras, podendo não ter nenhuma relação por esse motivo.

Para as hipóteses H10a, H10b, H10c e H10d relativas ao impacto da ST sobre a LA, verifica-se que tem um impacto negativo verificando a seguinte condição para todas as

hipóteses: ($p \geq 0,05$), pelo que estas não são corroboradas. Um líder tem que se superar em todas as suas atividades (Paiva, 2007). Contudo esta relação ainda é pouco estudada empiricamente pelo que, permite-nos avaliar que de facto as relações podem estar subsumidas por outras no modelo apresentado. Ainda assim, esta relação pode colocar-se em termos inversos isto é, pessoas que se superam mais no trabalho merecem mais admiração e respeito. Apesar de tudo, não se verificou nesta amostra.

Relativamente à hipótese H11 observamos que a variável ST não tem impacto positivo no SI, pois ($SRW = -0,094$; $p \geq 0,05$), pelo que não suporta H11. A hipótese em estudo ainda é pouco estudada empiricamente, no entanto, pode afirmar-se que, quando se contribui para a performance existe uma maior perceção das pessoas que se superam no trabalho. Isto deve-se ao facto de serem mais exigentes consigo mesmas, tendo a noção de que originam um SI menos otimista.

No que se refere à hipótese H12, observamos que a ST tem um impacto negativo na Criatividade, pois ($SRW = 0,199$; $p \geq 0,05$), pelo que não corrobora H12. Relativamente a esta hipótese, não tendo informação nem estudos que comprovem esta relação, estaremos provavelmente a falar de pessoas dispostas a dar mais, concentradas na entrega e no que dão à empresa, faltando-lhes disponibilidade para colocar a criatividade ao serviço da empresa. O sucesso encontra-se intimamente ligado à paixão pelo seu trabalho criatividade (Amabile, 1997).

Tendo em conta as hipóteses H13a, H13b, H13c e H13d que representam o impacto do CO na LA, verificamos que tem um impacto negativo, pois H13a ($SRW = -0,146$; $p < 0,01$); H13b ($SRW = -0,167$; $p < 0,01$); H13c ($SRW = -0,087$; $p \geq 0,05$) e H13d ($SRW = -0,098$; $p < 0,05$), pelo que não corroboram as hipóteses. Quanto a esta hipótese, no caso da liderança, o CO nem sempre revela relações diretas com os comportamentos por vezes, age mais como medidora do que como antecedente. Walumbwa *et al.*, (2008), Rego *et al.*, (2013) propuseram que o CO resulta de fatores teoricamente conduzidos para a LA. Por essa razão é que suspeitamos que esteja a acontecer na amostra estudada.

Analisando as hipóteses H14a, H14b, H14c e H14d pode evidenciar-se que o CE não tem impacto positivo na LA, pois H14a ($SRW = 0,125$; $p < 0,01$); H14b ($SRW = -0,076$; $p < 0,05$); H14c ($SRW = -0,103$; $p < 0,01$) e H14d ($SRW = 0,005$; $p \geq 0,05$) pelo que não suportam as hipóteses. Quanto a esta relação, é de esperar que pessoas com CE adotem as características evidenciadas pela LA. Os líderes que tenham um elevado CE fazem geralmente esforços para incorporar princípios morais nas suas crenças, valores e comportamento (Walumbwa *et al.*, 2008). Provavelmente, a capacidade de liderança sobrepõe-se a esta vertente do comportamento fazendo apelo a questões mais intrínsecas da IE, a saber, as dimensões.

No que diz respeito à hipótese H15 que relaciona o CE com SI, observamos que o CE tem impacto negativo no SI pois, ($SRW = 0,041$; $p \geq 0,05$) pelo que não suporta H15. No que diz respeito a esta hipótese, embora seja de esperar que esta relação se concretize, as pessoas associam sucesso à capacidade de comportamentos menos éticos.

Para as hipóteses H16a, H16b, H16c e H16d, relativas às dimensões LidA1; LidA2; LidA3 e LidA4 da variável LA, verificamos que a IE tem impacto positivo sobre a mesma, pois H16a ($SRW = 1,142$; $p < 0,01$) H16b ($SRW = 1,813$; $p < 0,01$); H16c ($SRW = 1,195$; $p < 0,01$) e H16d ($SRW = 0,928$; $p < 0,01$), pelo que suporta a hipótese H16. Através de um estudo realizado por Anand e Udaya (2010), “percebe-se que os diversos

componentes da IE são correlacionados com as práticas de liderança”. Assim, evidencia-se que a IE influencia de forma direta a LA. Kelloway *et al.*, (2000) concluíram que esta relação é corroborada, pois “os resultados sugerem que indivíduos com IE mais elevada, são mais propensos à LA” (p. 159). Ainda segundo Kiyani, Saher, Saleem e Iqbal (2013), a IE influencia positivamente a LA afirmando que “a IE dos líderes pode ser uma característica que influencia diretamente o desenvolvimento da LA. É de acreditar que a IE não alimenta e constrói apenas LA mas também transfere os comportamentos e pensamentos do líder” (p.401). Como verificaram Gondal e Hussain (2013), as organizações dão valor à IE dos líderes, no sentido da performance nas organizações.

Olhando para as hipóteses H17a, H17b, H17c e H17d, pode dizer-se que a LA influencia parcialmente o SI, corroborando parcialmente a hipótese H17. De acordo com um estudo elaborado por Naser, Aboyassin e Abood (2013), que investigaram o impacto da LA no SI, o resultado que obtiveram indicou que a LA tem, de facto, impacto no SI, pois apresentou valores estatisticamente significativos. Estes resultados são consistentes com outros estudos ligados à LA (Padilla *et al.*, 2007). De facto, segundo Burns (2003) o esforço exercido pelo líder da organização onde um indivíduo se encontra a trabalhar, pode levar ao SI do mesmo. Ainda Breland *et al.*, (2007), realçaram o impacto da LA no SI, revelando que existe uma relação positiva. “Alguns investigadores sugeriram que o SI é importante para o sucesso da carreira” (Nabi, 2003). Pode portanto dizer-se que um líder autêntico é fundamental numa organização no sentido em que valoriza e promove o trabalho e empenho desenvolvido.

6. Conclusões

O objetivo desta investigação é estudar o impacto da IE na LA que, por sua vez, tem impacto no SI. As variáveis comportamentais utilizadas foram: a AM, a criatividade, a ST, o CO e o CE. Após a realização de um questionário via *online*, obtivemos um total de 367 respostas que inserimos no *software* SPSS de modo a procedermos à análise fatorial exploratória mantendo todas as variáveis, seguida da análise fatorial confirmatória efetuada através do *software* AMOS. Efetuando a análise confirmatória, optamos por retirar uma dimensão da IE por apresentar covariâncias negativas. Fazendo todas as análises e utilizando a modelagem SEM que relaciona as variáveis em estudo com as variáveis latentes, conseguimos concluir que todos os testes apresentam os valores necessários para serem considerados bons. Após a realização dos testes de hipóteses, chegamos à conclusão de que a IE tem impacto positivo na maioria das variáveis comportamentais, sendo que se destacam a AM, a ST, a criatividade, o CO, mas nota-se também que tem impacto positivo na variável consequente: LA, que por sua vez tem impacto positivo no SI. Para confirmar estas relações e a sua contextualização procedemos à discussão de resultados que apoiaram os resultados obtidos. Posto isto, o objetivo fixado inicialmente encontra-se materializado nesta investigação e nestes resultados que acabamos de apresentar.

6.1 Contribuições Teóricas

A IE têm sido alvo de uma pluralidade de investigação. A este tema são associados múltiplas variáveis possibilitando a construção de modelos de equações estruturais com o

intuito de investigar essas mesmas relações como foi o caso desta investigação. A primeira contribuição desta investigação, no âmbito teórico, refere-se ao próprio conceito de IE e LA, principalmente ao de LA, uma vez que ainda é considerado um tema pouco aprofundado. A literatura indica vários benefícios à associação da IE com a LA (Rook, 1987; Avolio *et al.*, 2009; Gondal e Hussain, 2013). Uma segunda contribuição, no mesmo âmbito, refere-se à inovação das relações ainda não testadas empiricamente, como por exemplo, o impacto da ST na LA e, posteriormente, o impacto desta no SI. Nesta área específica ainda há uma escassez de estudo empíricos, no entanto os resultados obtidos apontam para uma relação positiva entre IE e LA. A IE pode trazer muito para o meio de uma organização, nomeadamente o *teamwork* cada vez mais popular. Esta investigação pode ser considerada inovadora no sentido em que o tema em si e as variáveis utilizadas foram até aos dias de hoje pouco desenvolvidas neste sentido.

6.2 Contribuições Práticas

Esta investigação pretende alertar a gestão com uma nova ferramenta que possa usar no contexto pessoal e organizacional. A IE é um tema cada vez mais importante dos dias que correm. Há cada vez mais formações, *workshops* e ações desenvolvidas acerca deste tema de modo a divulgar e sensibilizar as organizações. Para os indivíduos, este estudo pretende alertar que o papel da IE tem grande importância no SI, permitindo assim desenvolver competências individuais. Por outro lado, as organizações devem aproveitar e tirar partido da IE proporcionando formação aos seus quadros nas áreas das *soft skills*, como a LA, a IE e o *team building*, entre outras. Na prática, as organizações devem ter em consideração variáveis como: a AM, uma vez que é um elemento fundamental nos nossos dias e, se os líderes quiserem reforçar a sua relação com os colaboradores, é importante ter em conta esse aspeto. Também devem ter em atenção a criatividade, que desempenha um papel importante e diferenciador nas empresas de natureza criativa e não só, uma vez que se trata de um elemento distintivo. A ST também deve ser valorizada pelos líderes assim como o CO pois será uma vantagem para os líderes que forem autênticos, uma vez que permite conquistar colaboradores leais e empenhados. O CE também é uma das variáveis a ter em conta, assim como o SI de cada colaborador. Na prática, pode aplicar-se de diversas formas nomeadamente criando laços com os colaboradores, entendendo-os melhor, comunicando e motivando sem pressionar.

Se as empresas optarem por ter em conta estas variáveis poderão criar um ambiente de trabalho mais favorável, assim como mais motivação por parte dos colaboradores, formando harmonia no local de trabalho e mais eficiência.

6.3 Limitações e futuras linhas de investigação

Em primeiro lugar, é importante referir que a amostra utilizada neste estudo é não probabilística, isto é, por conveniência, compreendendo a inviabilidade de generalização dos resultados para a população. É importante referir que a amostra utilizada foi constituída por 367 inquiridos, pelo que pode ter limitado os resultados obtidos neste estudo. Outra limitação é que na sua maioria os resultados retratam o comportamento dos portugueses, pelo que se sugere a aplicação deste estudo a outras culturas/países. Outro tópico prende-se com o facto de o estudo ser de natureza quantitativa (questionário). O

facto de ter sido usado o questionário como ferramenta de recolha de dados, permitiu um alcance de maior amplitude. A escala da IE revelou alguns problemas pelo que se teve que retirar uma das suas dimensões. Este acontecimento pode ser fruto de uma falha da própria escala, bem como da interpretação das questões por partes dos inquiridos. Nesta investigação poderiam ter sido desenvolvidas outras hipóteses, tais como relacionar as variáveis ST e AM; criatividade com SI, entre outras. Para além das hipóteses, outras variáveis poderiam ter sido utilizadas neste estudo, como a confiança, a satisfação no trabalho, a produtividade podendo mesmo estudar-se o efeito moderador destas variáveis.

Referências bibliográficas

- Afzaal H., & Afzaal, S. (2013). An investigation of relationship among emotional intelligence, organizational commitment and job satisfaction: evidence from academics in Brunei Darussalam. *International Business Research*, 6(3), 217-228.
- Amabile, T.M. (1997). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, 40(1), 39-58.
- Amabile, T.M., Barsade, S.G., Mueller, J.S., & Staw, B.M. (2005). Affect and creativity at work. *Administrative Science Quarterly*, 50, 367-403.
- Amabile, T. M., & Mueller J. S. (2006). “Assessing creativity and its antecedents: An exploration of the componential theory of creativity.” In C. Ford (ed.), *Handbook of Creativity*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum (in press).
- Anand, R., & Udaya, S.G. (2010). Emotional Intelligence and Its Relationship with Leadership Practices. *International Journal of Business and Management*, 5(5).
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 421-449.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *Leadership Quarterly*, 15, 801-823.
- Bar-On, R., & Parker, J. D. A. (2000). *The Bar-On Emotional Quotient Inventory: Youth Version (EQ-i:YV) Technical Manual*. Toronto, Canada: Multi-Health Systems, Inc.
- Boyatzis, R.E., & Sala, F. (2004). Assessing emotional intelligence competencies, In G. Geher (ed.), *The Measurement of Emotional Intelligence*, Hauppauge, NY: Nova Science Publishers.
- Brady, F.N. (1985). A Janus-headed Model of Ethical Theory: Looking Two Ways at Business/Society Issues. *Academy of Management Review*, 10, 568-576.
- Breland Jacob, W. Treadway, C. D. Duke Allison, B. and Adams Garry, L. (2007) “The interactive Effect of Leader-Member Exchange and Political Skill on Subjective Career Success”, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol.13, No.3.
- Burns, J. (2003). *Transformational Leadership*. New York, NY: Atlantic Monthly Press.

- Byun, G., Dai, Y., Lee, S., & Kang, S-W. (2016). When does empowering leadership enhance employee creativity? A three-way interaction test. *Social Behavior and Personality, 44*(9), 1555-1564.
- Carmeli, A. (2003). The Relationship between Emotional Intelligence and Work Attitudes, Behavior and Outcomes. *Journal of Managerial Psychology, 18*(8), 788-813.
- Catanante, B. (2000). *Gestão do Ser Integral: como integrar alma, coração e razão no trabalho e na vida*. São Paulo: Editora Infinito.
- Cavanagh, M., & Velasquez, M. (1981). The Ethics of Organizational Politics. *Academy of Management Review 6*, 363-374.
- Chan, D.W. (2005). Self-Perceived Creativity, Family Hardiness and Emotional Intelligence of Chinese Gifted Students in Hong Kong. *Journal of Secondary Gifted Education, 16*(2/3), 47-56.
- Cherniss, C. and Goleman, D. (2001), "Training for Emotional Intelligence: A model", In: C. Cherniss and D. Goleman (Eds.), *The Emotionally Intelligent Workplace*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Chien-M, H. S. V., & Chen, K. M. (2012), "A Study on the Relationship among Self-motivation, OC and JS of University Faculty Members in Taiwan", *International Journal on New Trends in Education and their Implications, 3*(3).
- Christie, A., Jordan, P., Troth, A., & Lawrence, S. (2007). Testing the links between emotional intelligence and motivation. *Journal of Management and Organization, 13*, 212-226.
- Cobêro, C. Primi, R and Muniz, M. (2006), *Inteligência Emocional e Desempenho no Trabalho: Um estudo com MSCEIT 2006, Paideia, 16*(35), 337-33487
- Crant, J. M. and Bateman, T. S. (2000), "Charismatic leadership viewed from above: The impact of proactive personality", *Journal of Organizational Behavior, 21.1* (Feb. 2000): 63-75
- Demirtas, O., & Akdogan, A. A. (2015). The effect of ethical leadership behavior on ethical climate, turnover intention, and affective commitment. *Journal of Business Ethics, 130*, 59.
- Eriksson, C. B. (2004). The effects of change programs on employees' emotions. *Personnel Review, 33*(1), 110-126.
- Feldman, D. (1996). Managing careers in downsizing firms. *Human Resource Management, 35*(2), 145-161.
- Ferrel, O. C. Fraedrich, J. and Ferrell, L. "Business ethics: ethical decision making and cases", [S.l.]: Houghton Mifflin College, 2001.
- Fornell, C. and David F. Larcker (1981), "Evaluating convergent, discriminant, and Nomological validity via confirmatory multidimensional scaling, Working paper, The graduate School of Business Administration, The University of Michigan

- Gan, Y., Meng, L., & Xie, J. (2016). Comparison of School Readiness Between Rural and Urban Chinese Preschool Children. *Social Behavior and Personality*, 44(9), 1929-1442.
- Gaski, J. F. (1999). Does marketing ethics really have anything to say? A critical inventory of the literature, *Journal of Business Ethics*, 18, n. 3, Feb. 1999.
- George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference*. (11.0 update). Boston: Allyn & Bacon.
- Gilligan, C. (1982). *In a Different Voice: Psychological Theory and Women's Development*. Cambridge: Harvard University Press.
- Goleman, D. (1995). *Inteligência Emocional*. Objetiva , 5.
- Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. London: Bloomsbury.
- Goleman, D. (2001), "An EI-based theory of performance", In C. Cherniss and D. Goleman (Eds.), *The Emotionally Intelligent Workplace*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gondal, U.H., & Husain, T. (2013). A comparative study of intelligence quotient and emotional intelligence: effect on employees' performance. *Asian Journal of Business Management*, 5(1), 153-162.
- Hair, J.R. (2005). *Análise Multivariada de Dados*. Porto Alegre: Bookman.
- Hallam, S. F. (2016). The idea Team Player: How to Recognize and Cultivate Three Essential Virtues. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 21(4), 140-142.
- Hannah, S. T., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2005). Relationships between Authentic Leadership, Moral Courage, Ethical and Pro-social Behaviors. *Business Ethics Quarterly*, 21, 555-578.
- Harper, Ann, & Bob. (1995). "MW Corporation", New York, ISBN, *The Journal for Quality and Participation*; Jun 1995; 18, 3
- Harper, D. S. (2016). Correctional Executives' Leadership Self-Efficacy and Their Perceptions of Emotional Intelligence. *American Journal of Criminal Justice*, 41(4), 765-779.
- Heck and Houghton, J. D. (2006), "Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities", *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 270-295.
- Higgs, M., & Aitken, P. (2004). An exploration of the relationship between emotional intelligence and leadership potential. *Journal of Managerial Psychology*, 18(8), 814-23.
- Hong, Y. Catano, V.M., & Liao, H. (2010). Leader emergence: the role of emotional intelligence and motivation to lead. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(4), 2011 p.320-343.

- Houghton, J., & Yoho, S. (2005). Toward a contingency model of leadership and psychological empowerment: when should self-leadership be encouraged? *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(4), 65.
- Janssen, O., Van de Vliert, E., & West, M. (2004). The bright and dark sides of individual and group innovation: A special issue introduction. *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 129-145.
- Janssen, O., de Vries, T., & Cozijnsen, A. J. (1998). Voicing by Adapting and Innovating Employees: An Empirical Study on How Personality and Environment Interact to Affect Voice Behavior. *Human Relations*, 51, 945-967.
- Janus, K. Browning, S.L. and Fache (2014), "The Effect of Professional Culture on Intrinsic Motivation Among Physicians in an Academic Medical Center", *Journal of Healthcare Management*, Jul/Aug 2014; 59; 4; p.287.
- Jordan P.J. and Troth A. (2010), "Emotional Intelligence and leader member Exchange – The relationship with employee turnover intentions and job satisfaction", *Journal Leadership & Organization Development*, Vol. 32 No.3, 2010.
- Jensen, M.C., & Fuller, J. (2003). Just Say No To Wall Street: Putting A Stop To The Earnings Game. *Journal of Applied Corporate Finance*, 14(4), 41-46.
- Jensen, Michael, Kevin J. Murphy, and Eric Wruck, "Remuneration: Where We've Been, How We Got to Here, What Are the Problems, and How to Fix Them," mimeo, Harvard University 2004.
- Joseph. D.L. Jin J. Newman D.A. and O'Boyle E.H. (2015), "Why does self-reported emotional intelligence predict job performance? A meta-analytic investigation of mixed EI", *Journal of Applied Psychol*, 2015 Mar, 100(2):298-342.
- Kalyar, N.M. (2011), "Creativity, Self-leadership and Individual Innovation" *The Journal of Commerce*: 2220-6043.
- Kelloway, E.K., Barling, J., & Helleur, J. (2000). Enhancing transformational leadership: The roles of training and feedback. *Leadership and Organization Development Journal*, 21(3), 145-149.
- Khalili, A. (2011), "Examining the Relevance of Emotional Intelligence and OC among Employees of SME in Private Sector", *International Journal of Business and Management*, Vol.6, No.6, December 2011.
- Kim, M. J, Choi, J. M., & Lee, K. (2016). Trait Affect and Individual Creativity: Moderating Roles of Affective Climate and Reflexivity. *Social Behavior and Personality*, 44(9), 1477-1498.
- Kiyani, K. Saher, N. Saleem, S. and Iqbal, M. (2013), "Emotional Intelligence (EI) and Employee Outcomes: The Mediating Effect of Authentic Leadership Style" *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Busines*, Vol.5, No.1.
- Knowles, M. S. (1990). *The adult learner: a neglected species* (4th ed.). Houston: Gulf.
- Kohlberg, L. (1984). *The psychology of moral development*. New York: Harper & Row.
- Lanser, E.G. (2000). Why you should care about your emotional intelligence. *Healthcare Executive*, 6-11.

- Lake, D. Hannah, F. Eardley, D. (2016), The social lab classroom: wrestling with) and learning from? sustainability challenges, *Sustainability : Science, Practice, & Policy*, 12.1.
- Law, K. S., Wong, C. S., & Song, L. (2004). The construct and criterion validity of emotional intelligence and its potential utility for management studies. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 483–496.
- Leroy, H., Palanski, M. E., & Simons, T. (2012). Authentic Leadership and Behavioral Integrity as Drivers of Follower Commitment and Performance. *Journal of Business Ethics*, 107, 255-264.
- Licata, J., Mowen, J. C., Harris, E., & Brown, T. (2003). On the trait antecedents and outcomes of service worker job resourcefulness: a hierarchical model approach. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(3), 256-271.
- Lopes, P.N., Grewal, D., Kadis, J., Gall, M., & Salovey, P. (2006). Evidence that emotional intelligence is related to job performance and affect and attitudes at work. *Psicothema*, 18, 132-138.
- Lord R.G., Maher K.J. (1991). *Leadership and information processing: Linking perceptions and performance*. Boston: Unwin Hyman.
- Mary, A. (2010). *Motivation and the Performance of Primary school teachers in Uganda: A case of Kimaanya- Kyabakuzza division*. Makerere University: Masaka District.
- Marzagão, D. S. L., & Carvalho, M. M. (2016). The influence of project leaders' behavioral competencies on the performance of Six Sigma projects. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 18(62), 609-632.
- Mayer, J.D., Caruso, D.R., & Salovey, P. (2000). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*, 27(4), 267–298.
- McCleskey and Jim A. (2016), “Emotional Intelligence and Ethic of Care”, *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 21.4, 117-132.
- Meng, Y., Zou, L., He, J., Luo, C. (2015). Supervisors’ leadership and health science researchers’ intrinsic motivation: The mediate role of psychological empowerment. *Nankai Business Review International*, 6(1), 81-68.
- Mesmer-Magnus, J., Viswesvaran, C., Deshpande, S. P., & Joseph, J. (2010). Emotional intelligence, individual ethicality, and perceptions that unethical behavior facilitates success. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26(1), 35-45.
- Morhart, F.M., Herzog, W., & Tomczak, T. (2009). Brand-specific leadership: turning employees into brand champions. *Journal of Marketing*, 73(5), 122-142.
- Nabi, G.R. (2003). Situational characteristics and subjective career success: The mediating role of career-enhancing strategies. *International Journal of Manpower*, 24(6), 653-736.
- Naser, A. A., & Abood N. (2013), The effect of ineffective leadership on individual and organizational performance in Jordanian institutions. *International Business Journal*, 23(1), 68-84.
- Padilla, N. (2009). “Companies hanging onto their CEOs”, *Management Issues*, 14 May.

- Paiva, L. (2007), “A superação de desafios pelo líder e a sua equipa”.
- Petersen, T. S. (2016). Some Ethical Considerations on the use of criminal records in the labor market: in defense of a new practice. *Journal of Business Ethics*, 139(3), 443-453.
- Ramchunder, Y., & Martins, N. (2014). The role of self-efficacy, emotional intelligence and leadership style as attributes of leadership effectiveness. *SA Journal of Industrial Psychology* 40(1), 1-11.
- Rego, A., Vitória, A., Magalhães, A., Ribeiro, N., & Cunha, M. P. (2013). Are authentic leaders associated with more virtuous, committed and potente teams? *The Leadership Quartetly*, 24, 61-79.
- Rest, J.R. (1986). *Moral development: Advances in research and theory*. New York: Praeger.
- Rook, D. W. (1987). The Buying Impulse. *Journal of Consumer Research*, 14(2), 189-197.
- Salovey, P., & Mayer, J. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9, 185-211.
- Salovey, P., & Mayer, J.D. (1997). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 30-185.
- Schawlow, A T., & Schawlow, Aurelia L. (1985), “The endless search for help”, in: M.F. Brady & P. Gunther, (Eds) *Integrating Moderately and Severely Handicapped Learners: Strategies that work* (Springfield, IL, Charles Thomas Publishing).
- Scheers, L. V., Botha, J. (2014), “Analysing relationship between employee job satisfaction and motivation”, *Journal of Business and Retail Management Research*.
- Schumacker, R.E., & Lomax, R.G. (2004). *A beginner's guide to structural equation modelling*. (2nd ed.) Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Schutte, N., & Kernbach, S. (2005). The impact of service provider emotional intelligence on customer satisfaction”. *Journal of Service marketing*, 1, 430–444.
- Schutte, N. S., Malouff, J. M., Hall, L. E., Haggerty, D. J., Cooper, J. T., & Golden, C. J. (2007). Development and validity of a measure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 25, 167–177.
- Shaw, D. Shiu, E., Hassan, L., Bekin, C., & Hogg, G. (2011). Intending to be ethical: An examination of consumer choice in sweatshop avoidance. *Advances in Consumer Research*, 34, 31–38.
- Sosik, J.J., & Megerian, L.E. (1999). Understanding leader emotional intelligence and performance: The role of self-other agreement on transformational leadership perceptions. *Group and Organization Management*, 24(3), 340-366.
- Srour, R. H. (2000). *Ética empresarial: posturas responsáveis nos negócios, na política e nas relações pessoais*. Rio de Janeiro: Campus.
- Steers, R. M., Mowday, R. T., & Shapiro, D. L. (2004). The future of work motivation theory. *Academy of Management Review*, 29(3), 379-387.

- Van Rooy, D.L. & Viswesvaran, C. (2004). Emotional intelligence: A meta-analytic investigation of predictive validity and nomological net. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 71-95.
- Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner, W., Wernsing, T., & Peterson, S. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- Wang, G., Huang, H., Zheng, Q. (2015). Effect of Chinese Employees' Emotional Creativity on their Innovative Performance. *Social Behavior and Personality*, 43(7), 1147-1160.
- Weisinger, H. (2001). *Inteligência emocional no trabalho: como aplicar os conceitos revolucionários da IE nas suas relações profissionais, reduzindo o estresse, aumentando a sua satisfação, eficiência e competitividade*. Rio de Janeiro: Objetiva.
- Whitney, M. J., & Cooper, W. H. (1989). Predicting Exit, Voice, Loyalty and Neglect. *Administrative Science Quarterly*, 34, 521-539.
- Wong, C. S., Wong, P. M., & Law, K. S. (2007). Evidence on the practical utility of Wong's emotional intelligence scale in Hong Kong and mainland China. *Asia Pacific Journal of Management*, 24(1), 43-60.
- Wong, C. S., & Law, K.S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *Leadership Quarterly*, 13, 243-274.
- Zaccaro, S.J. Kemp, C. and Bader, P. (2004), "Leader traits and attributes". In J. Antonakis, A.T. Cainciolo & R.J. Sternberg (Eds.). *The Nature of Leadership*. California: Sage Publications.
- Zacker, H. (2013). A Lifespan Perspective On Emotion Regulation, Stress, And Well-Being In The Workplace. *Research in Occupational Stress and Well Being*, 11, 163-193.
- Zbierowski, P. (2016). Positive Leadership and Corporate Entrepreneurship: Theoretical Considerations and Research Propositions. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 4(3), 73-84
- Zeinabadi, H., & Salehi, K. (2011). Role of procedural justice, trust, job satisfaction, and OC in Organizational Citizenship behavior (OCB) of teachers: proposing a modified social exchange model. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 29, 1472-1481.
- Zhou, J. (2003). When the presence of creative coworkers is related to creativity: Role of supervisor close monitoring, developmental feedback, and creative personality. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 413- 422.