Universidade do Minho
Escola de Economia, Gestão e Ciência Política

Bruna Daniela Gomes Machado

O papel da Inteligência Emocional na liderança de equipas em regime de teletrabalho: Impacto no desempenho percecionado dos colaboradores

abril de 2026

Bruna Daniela Gomes Machado **O papel da Inteligência Emocional na liderança de equipas em regime de teletrabalho: Impacto no desempenho percecionado dos colaboradores**

UMinho | 2026

Universidade do Minho
Escola de Economia, Gestão e Ciência Política

Bruna Daniela Gomes Machado

O papel da Inteligência Emocional na liderança de equipas em regime de teletrabalho: Impacto no desempenho percecionado dos colaboradores

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Gestão e Negócios

Trabalho efetuado sob a orientação da
Professora Doutora Carla Maria Freitas da Costa Freire

abril de 2026

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



Atribuição-NãoComercial-SemDerivações
CC BY-NC-ND
https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/

AGRADECIMENTOS

A conclusão desta dissertação representa uma etapa muito importante da minha vida. Foram dezassete anos a estudar, com muitos altos e baixos, dúvidas e incertezas, mas não podia ficar mais feliz por ter chegado até aqui. Este caminho não podia ter sido feito sem o apoio de diversas pessoas, e por isso, gostaria de agradecer a todos os que fizeram parte deste percurso.

Em primeiro lugar, agradecer à Professora Doutora Carla Freire pelo apoio prestado ao longo destes meses, foi fundamental para concluir este estudo.

À minha família, agradecer pelo apoio e amor incondicional ao longo destes anos. Sou eternamente grata e sortuda por vos ter.

Ao meu bloquinho, agradecer por fazerem da universidade a minha casa, por todos os momentos, e por toda a cumplicidade ao longo deste percurso.

Agradecer aos meus amigos pela amizade, pelos momentos de descontração, pela ajuda, e pelas palavras certas. Crescer ao vosso lado é um dos privilégios mais bonitos da minha vida.

Por último, mas não menos importante, agradecer a todas as pessoas que de alguma maneira, contribuíram para esta conquista.

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

DECLARAÇÃO DE USO DE FERRAMENTAS DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL (IA)

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri a qualquer forma de utilização indevida de ferramentas de Inteligência Artificial (IA), nem à falsificação ou omissão de informações, fontes, dados, resultados ou processos em nenhuma das etapas conducentes à sua elaboração.

Declaro ainda que qualquer utilização de ferramentas de IA foi feita de forma transparente e responsável, encontrando-se devidamente assinalada/descrita no trabalho, e que procedi à verificação crítica da exatidão do conteúdo produzido com o seu apoio, assumindo integralmente a responsabilidade pelo que submeto.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho, bem como as normas aplicáveis de integridade académica e de proteção de dados.

Título: O papel da Inteligência Emocional na liderança de equipas em teletrabalho: Impacto no desempenho percecionado dos colaboradores

RESUMO

A presente investigação analisa a influência da inteligência emocional dos líderes no desempenho percecionado dos colaboradores em contexto de teletrabalho, explorando o papel da gestão eficaz como mecanismo mediador. Para este estudo foi utilizada uma abordagem quantitativa e seguido um paradigma positivista, onde foi aplicado um questionário online a uma amostra de 106 líderes de diversos setores. Para testar as hipóteses formuladas, recorreu-se a modelos estatísticos de correlação de Spearman, regressão linear múltipla e à análise de mediação. Os resultados revelam associações positivas e significativas entre a inteligência emocional do líder, a gestão eficaz e o desempenho percecionado das equipas. No que diz respeito às dimensões da IE, a avaliação das próprias emoções surge como o preditor mais significativo do desempenho. Adicionalmente, confirmou-se que a gestão eficaz em teletrabalho medeia parcialmente a relação entre a inteligência emocional do líder e o desempenho percecionado dos colaboradores, o que indica que a IE influencia o desempenho percecionado através de uma gestão eficaz em teletrabalho por parte do líder.

Os resultados são discutidos à luz da literatura, apresentando-se posteriormente as conclusões, as limitações do estudo e pistas para futuras investigações. Esta dissertação sugere que o desempenho percecionado em teletrabalho não depende apenas de ferramentas tecnológicas, mas sim da maturidade emocional interna do líder. Os resultados evidenciam que a capacidade de autoavaliação emocional, aliada à regulação das emoções, constitui o motor que permite ao líder implementar práticas de gestão eficazes, sustentando o desempenho dos colaboradores na ausência de contacto físico.

Palavras-Chave: Desempenho Percecionado; Gestão Eficaz; Inteligência Emocional; Liderança; Teletrabalho.

Title: The role of Emotional Intelligence in leadership of teleworking teams: Impact on employee's perceived performance

Abstract

This research analyzes the influence of leaders' Emotional Intelligence on employees' perceived performance in a teleworking context, exploring the role of effective management as a mediating mechanism. A quantitative approach within a positivist paradigm was adopted, and an online questionnaire was administered to a sample of 106 leaders from various sectors. To test the formulated hypotheses, statistical techniques including Spearman's correlation, multiple linear regression, and mediation analysis were employed. The results reveal positive and significant associations between the leader's emotional intelligence, effective management, and teams' perceived performance. Regarding the specific dimensions of EI, self-emotion appraisal emerged as the most significant predictor of performance. Additionally, it was confirmed that effective management in telework partially mediates the relationship between the leader's emotional intelligence and employee' perceived performance, indicating that emotional intelligence influences perceived performance through effective telework management by the leader.

The results are discussed in light of existing literature, followed by the conclusions, study limitations, and suggestions for future research. This dissertation demonstrates that perceived performance in telework does not depend solely on technological tools, but rather on the leader's internal emotional maturity. The findings reveal that the capacity for emotional self-appraisal, combined with emotion regulation, constitutes the engine that enables leaders to implement effective management practices, sustaining employee performance in the absence of physical contact.

Keywords: Effective Management; Emotional Intelligence; Leadership; Perceived Performance; Teleworking.

Índice

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS ii

AGRADECIMENTOS iii

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE iv

DECLARAÇÃO DE USO DE FERRAMENTAS DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL (IA) iv

RESUMO v

Abstract vi

Lista de Abreviaturas e Acrónimos ix

Índice de Tabelas x

Índice de Figuras xi

1. Introdução 1

1.1. Contributos Académicos e Práticos 2

1.2. Objetivo Central e Estrutura da Investigação 2

2. Revisão da Literatura 4

2.1. Inteligência Emocional 4

2.1.1. Contextualização e evolução do conceito da IE 4

2.1.2. Modelos teóricos da IE 6

2.1.3. Avaliação e medição da IE 9

2.1.4. A Importância da IE no contexto organizacional 12

2.1.4.1. A IE em contextos de teletrabalho 13

2.2. Liderança 14

2.2.1. Desempenho percecionado pela liderança 14

2.2.2. Liderança em contexto de teletrabalho 16

2.3. Inteligência Emocional e Liderança 17

3. Enquadramento teórico e desenvolvimento das hipóteses 19

3.1. Questão e Objetivo de Investigação 19

3.2. Desenvolvimento das Hipóteses do Estudo e Modelo de Investigação 19

4. Enquadramento Metodológico 23

4.1. Caracterização da pesquisa 23

4.2. Amostra 24

4.3. Procedimentos e Método de Recolha de Dados 24

4.3.1 Escala da Inteligência Emocional 26

4.3.2. Escala do Desempenho Percecionado 27
4.3.3. Escala da Gestão Eficaz em teletrabalho 28
4.4. Ferramentas para o Tratamento Estatístico 30
5. Análise de Resultados 31
5.1. Caracterização da Amostra 31
5.2. Análise Fatorial Exploratória e de Confiabilidade 34
5.2.1. Análise Fatorial Exploratória da Inteligência Emocional 35
5.2.2. Análise Fatorial Exploratória do Desempenho Percecionado 37
5.2.3. Análise Fatorial Exploratória da Gestão Eficaz em teletrabalho 38
5.3. Medidas Descritivas e Análise Preliminar das Variáveis 40
5.3.1. Análise de Correlações 41
5.3.1.1 Análise de Correlação da Inteligência Emocional 42
5.3.1.2. Análise de Correlação do Desempenho Percecionado 43
5.3.2. Análise de Mediação 45
5.3.3. Análise de Regressão para as dimensões da Inteligência Emocional 47
6. Discussão dos Resultados 51
6.1. Inteligência Emocional do líder e Desempenho Percecionado dos colaboradores 51
6.2. Inteligência Emocional do líder e Gestão Eficaz em contexto de teletrabalho 52
6.3. Gestão Eficaz em contexto de teletrabalho e Desempenho Percecionado 52
6.4. A Gestão Eficaz como mecanismo mediador 53
7. Considerações finais 54
7.1. Principais conclusões 54
7.2. Limitações do estudo 55
7.3. Pistas para investigações futuras 56
Referências 58
Apêndice 66

Lista de Abreviaturas e Acrónimos

APE: Avaliação das Próprias Emoções

AEO: Avaliação das Emoções dos Outros

ECI: Emotional Competency Inventory

EQ-i: Emotional Quotient Inventory

ESCI: Emotional and Social Competency Inventory

IC: Intervalo de Confiança

IE: Inteligência Emocional

KMO: Kaiser-Meyer-Olkin

MEIS: Multifactor Emotional Intelligence Scale

MSCEIT: Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test

OMS: Organização Mundial da Saúde

QI: Quociente de Inteligência

RE: Regulação das Emoções

SPSS: Statistical Package for the Social Sciences

TEIQue: Trait Emotional Intelligence Questionnaire

UE: Uso das Emoções

WLEIS: Wong and Law Emotional Intelligence Scale

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Itens da Escala WLEIS (Fonte: adaptado de Wong & Law (2002)) 26
Tabela 2 - Itens da Escala do Desempenho Percecionado 28
Tabela 3 - Itens da Escala da Gestão Eficaz em teletrabalho 29
Tabela 4 - Caracterização sociodemográfica e profissional da Amostra do Estudo 33
Tabela 5 - Estrutura fatorial da Escala da Inteligência Emocional 36
Tabela 6 – Estrutura fatorial da Escala do Desempenho Percecionado 38
Tabela 7 – Estrutura fatorial da Escala da Gestão Eficaz em teletrabalho 39
Tabela 8 - Medidas descritivas 41
Tabela 9 - Matriz de correlações de Spearman 44
Tabela 10 - Coeficientes de Regressão, Desvio Padrão e Sumário do Modelo de mediação simples 49
Tabela 11 - Regressão das variáveis da IE, utilizando o *Bootstrap* 50

Índice de Figuras

Figura 1 - Modelo de mediação 45

1. Introdução

Esta dissertação enquadra-se no âmbito do mestrado em Gestão e Negócios da Escola de Economia, Gestão e Ciência Política da Universidade do Minho. A presente investigação tem como objetivo analisar o papel da inteligência emocional dos líderes no desempenho percecionado dos colaboradores em contexto de teletrabalho, explorando a gestão eficaz como mecanismo mediador. A escolha deste tema resulta da crescente relevância que o teletrabalho assumiu nas organizações atuais, e que foi intensificado pelas transformações tecnológicas e pelas mudanças profundas nos modelos de trabalho tradicionais (Din et al., 2021; Wang et al., 2021).

No atual cenário socioeconómico, as organizações enfrentam diversos desafios, que foram acentuados devido à pandemia da COVID-19, que forçou uma transição acelerada, e em muitos casos, permanente para regimes de teletrabalho (Din et al., 2021). Num contexto em que a distância física altera a comunicação e o apoio às equipas, a perceção do desempenho depende da clareza das interações (Byron, 2008), tornando-se essencial compreender de que modo as competências emocionais do líder influenciam os resultados da equipa. A literatura tem vindo a destacar que a liderança em teletrabalho exige não apenas competências técnicas e organizacionais, mas também elevada autoconsciência, empatia e capacidade de regulação emocional, competências essenciais da inteligência emocional (Goleman, 2012). Em ambientes virtuais, a eficácia da liderança depende fortemente da capacidade de criar confiança, estruturar objetivos e manter a coesão da equipa na ausência de contacto físico (Avolio et al., 2000; Bell & Kozlowski, 2002).

Neste sentido, o presente estudo procura responder à seguinte questão de investigação "De que forma a Inteligência Emocional dos líderes influencia o desempenho percecionado dos colaboradores em teletrabalho através da eficácia da gestão?". Para tal, pretende-se perceber se a gestão eficaz em contexto de teletrabalho, atua como um mecanismo mediador da relação, contribuindo para clarificar de que forma as competências emocionais do líder se traduzem em melhores perceções do desempenho dos colaboradores (Almatrooshi et al., 2016).

Este estudo assenta no facto de o teletrabalho não depender apenas das ferramentas tecnológicas, mas também da capacidade do líder em gerir as emoções. Assim, esta dissertação pretende contribuir para a compreensão do papel estratégico da inteligência emocional na liderança em contextos de teletrabalho, bem como para a compreensão de mecanismos de gestão mais eficazes.

É importante referir que no presente trabalho recorreu-se à utilização da Inteligência Artificial como apoio na reestruturação de frases e na síntese de alguns conteúdos. A autoria e integridade do conteúdo são de exclusiva responsabilidade da autora. Embora as diversas inteligências artificiais tenham sido utilizadas como ferramentas de apoio, o conteúdo gerado foi sujeito a uma revisão final crítica antes de ser incorporado no texto final.

1.1. Contributos Académicos e Práticos

Esta investigação amplia o conhecimento sobre a relação entre a inteligência emocional dos líderes e o desempenho percecionado das equipas no contexto específico do teletrabalho. Embora existam estudos consolidados sobre a IE em ambientes presenciais, existe uma lacuna significativa de estudos sobre a IE em teletrabalho e sobre o papel mediador da gestão eficaz neste contexto. Esta lacuna limita a compreensão de como as competências emocionais do líder impactam, por meio das ferramentas tecnológicas, o desempenho dos colaboradores.

Do ponto de vista prático, os resultados deste estudo oferecem implicações para o desenvolvimento das capacidades dos líderes em teletrabalho. Ao compreender como a IE influencia o desempenho percecionado, o estudo fornece orientação para as organizações que operam neste modelo de trabalho. Confirmar que a IE não impacta o desempenho de forma isolada, mas sim através de práticas de gestão eficazes, permitirá que as organizações desenhem programas de formação mais claros e objetivos. Além disso, os resultados terão interesse para os gestores de recursos humanos tomarem decisões mais fundamentadas no processo de recrutamento e seleção dos líderes.

Deste modo, este estudo contribui para a literatura ao aprofundar a compreensão da relação entre a inteligência emocional da liderança e o desempenho percecionado dos colaboradores em teletrabalho, explorando o papel mediador da gestão eficaz neste contexto. Do ponto de vista prático, os resultados sugerem a importância de integrar competências emocionais na gestão de equipas remotas.

1.2. Objetivo Central e Estrutura da Investigação

Com base no enquadramento anteriormente apresentado, o objetivo central deste estudo consiste em analisar a relação entre a inteligência emocional dos líderes e o desempenho percecionado dos

colaboradores em teletrabalho, explorando o papel mediador da gestão eficaz, respondendo assim à questão de investigação acima mencionada.

Quanto à estrutura da investigação, esta encontra-se organizada em sete capítulos. O primeiro capítulo apresenta a introdução do estudo, a questão de investigação, as contribuições esperadas e o objetivo a alcançar. O segundo capítulo corresponde à revisão da literatura explorando os aspetos fundamentais sobre os temas abordados. O terceiro capítulo fornece um enquadramento teórico, delimita o problema e o objetivo de investigação, formula as hipóteses do estudo e o modelo de investigação. O quarto capítulo descreve o enquadramento metodológico, incluindo a caracterização da pesquisa, a amostra, os procedimentos e método de recolha de dados e as ferramentas utilizadas para o tratamento estatístico. O quinto capítulo apresenta e analisa os dados recolhidos. O sexto capítulo discute os resultados obtidos. O sétimo e último capítulo apresenta as conclusões finais, as limitações e oferece sugestões para investigações futuras. Por fim, são listadas as referências bibliográficas e apresentado o apêndice que contém o instrumento de recolha de dados.

2. Revisão da Literatura

O presente capítulo tem como objetivo fundamentar teoricamente a análise de como a inteligência emocional dos líderes influencia o desempenho dos colaboradores em contextos de teletrabalho. Inicialmente, introduz-se o conceito de Inteligência Emocional, fornecendo uma compreensão da sua evolução e dos modelos que permitem a sua aplicação nas organizações. É ainda referido como se pode avaliar este constructo e a sua importância para as organizações. Adicionalmente, é explorado o impacto da liderança no desempenho percecionado dos colaboradores, integrando em ambos os temas as exigências específicas do teletrabalho. A compreensão desta conexão fornece a base para o estudo da gestão eficaz como mecanismo mediador desta relação.

2.1. Inteligência Emocional

2.1.1. Contextualização e evolução do conceito da IE

Nos últimos anos o conceito de Inteligência Emocional tem suscitado uma atenção crescente. No entanto, este conceito está longe de reunir consenso entre os diversos investigadores que abordam esta temática.

O conceito de Inteligência Emocional, teve as suas origens em 1920, a partir dos estudos de Edward Thorndike (1920). Foi ele o responsável pela mudança no conceito de inteligência, ao integrar as emoções no domínio da inteligência nos seus trabalhos, introduzindo o conceito de "Inteligência Social" para descrever a capacidade de compreender, gerir e saber agir nas suas relações (Silva & Duarte, 2012). Ao apresentar a teoria das inteligências múltiplas, (Gardner, 1998) considerou esta forma identificada por Thorndike (1920) como uma das sete inteligências, identificando dois níveis, a interpessoal e a intrapessoal. A primeira diz respeito à capacidade de compreender os estados de espírito e os desejos dos outros, agindo com base nesse conhecimento, já o segundo nível refere-se à capacidade de autoavaliação e conhecimento dos próprios sentimentos (Cunha et al., 2007).

Do ponto de vista teórico, o conceito de IE surge, pela primeira vez, através de Peter Salovey e John Mayer (1997), que descrevem a IE como a capacidade de monitorizar as próprias emoções e as dos outros, de distingui-las e de usar essa informação para conduzir as emoções e o pensamento, ou seja, é a capacidade de perceber, compreender, controlar e utilizar as emoções de forma eficaz nas diferentes situações. Esta ideia foi alargada posteriormente por Goleman em 1995 quando o mesmo afirmava existir

uma pequena correlação entre o Quociente de Inteligência (QI) e alguns aspetos da IE. Diferentemente do QI, a IE pode ser desenvolvida e treinada ao longo da vida, influenciando a capacidade de gerir as próprias emoções e as dos outros. Na sua definição, incluiu ainda algumas competências tais como: o otimismo, a motivação, a empatia, a consciencialização e as competências sociais (Goleman, 2021).

Deste modo, em concordância com o pensamento dos autores já mencionados, Goleman (2021) reforça a importância do indivíduo em lidar com diversos sentimentos e emoções dos outros, conseguindo colocar-se na posição dos mesmos. Esta capacidade permite afirmar que o ser humano também pode ser dotado de IE (Rodrigues & Machado, 2019). Assim, a IE pode ser definida como a habilidade de cada pessoa para gerir eficazmente as suas próprias emoções e o seu relacionamento com os outros (Goleman, 2021).

Ao longo da década de 90 o conceito da IE foi sujeito a diversas análises e modificações teóricas. Neste contexto, Mayer e Salovey (1997) consolidaram uma definição que descreve a Inteligência Emocional como a capacidade para identificar e expressar emoções com precisão, integrando-as nos processos cognitivos para facilitar o pensamento. Adicionalmente, esta competência envolve a interpretação profunda do conhecimento emocional e a regulação dos estados afetivos, de forma a promover o crescimento emocional e intelectual.

Mayer e Salovey (1997), definiram a IE com base em quatro competências, organizadas em diferentes níveis de complexidade: (a) perceber as emoções, (b) usar as emoções para facilitar o pensamento, (c) compreender as emoções; e (d) gerir as emoções de forma a promover o crescimento pessoal e as relações sociais (Mayer et al., 2001).

Após as primeiras publicações surgiram algumas críticas, que diziam que se tratava de uma metáfora inapropriada e enganadora, na qual os autores estariam apenas a reformular o conceito de inteligência social, defendendo ainda que não existia qualquer competência relevante associada à emoção (Matthews et al., 2004).

Vários autores reconhecem a importância da IE no contexto empresarial, considerando-a um fator determinante para o sucesso do negócio (Goleman, 2012; Mayer et al., 2004). Um bom desempenho no trabalho requer uma combinação equilibrada de soft skills, competências e conhecimentos específicos (Mayer & Salovey, 1997). Neste sentido, Emmerling e Goleman (2005) reforçam que, embora a IE possa ser desenvolvida parcialmente através das experiências de vida, sem um esforço sustentado e atenção, as pessoas não são suscetíveis de melhorar a sua inteligência emocional (Emmerling & Goleman, 2005).

Deste modo, a IE deve ser concebida como uma forma de inteligência emergente, capaz de dotar os indivíduos de ferramentas cognitivas e emocionais, fazendo-os usar a razão para compreender as emoções, as suas e as dos outros, e lidar com elas. Esta capacidade permite usar a razão para interpretar as emoções, e ao mesmo tempo, usar a emoção como apoio na tomada de decisões mais racionais. Deste modo, a IE tende a aumentar progressivamente com o aumento da autoconsciência, conduzindo a um aumento consciente dos sentimentos e a uma gestão mais eficaz dos sentimentos.

2.1.2. Modelos teóricos da IE

Devido à falta de consenso e à quantidade de perspetivas em relação à definição de IE, a literatura tem vindo a apresentar diferentes classificações para os seus modelos. Deste modo, destacam-se três tipos de modelos: modelo de traços, modelo de competências e modelo misto. As diferenças entre ambos são significativas, começando logo pelo próprio conceito de Inteligência Emocional. O modelo dos traços, conceptualizam a IE como um conjunto de disposições comportamentais e autoperceções situadas nos níveis inferiores das hierarquias da personalidade (Petrides & Furnham, 2001). Por outro lado, os modelos de competências concentram-se em comportamentos observáveis que contribuem para o desempenho eficaz no trabalho, a IE é vista como um conjunto de competências aprendidas e mensuráveis (Matthews et al., 2004). Já os modelos mistos de IE incorporam uma variedade de traços de personalidade, competências motivacionais e habilidades sociais, juntamente com constructos cognitivos, motivacionais e afetivos (Matthews et al., 2004).

Petrides (2009) propõe o modelo de traços da inteligência emocional (Trait EI), que concebe a IE não como uma habilidade cognitiva, mas como uma constelação de perceções emocionais autoatribuídas, localizada nos níveis inferiores das hierarquias da personalidade e mensurável por autorrelato através do TEIQue (Trait Emotional Intelligence Questionnaire). Este modelo distingue-se dos modelos de habilidade, que serão apresentados a seguir, por integrar traços como o bem-estar, o autocontrolo, a emocionalidade e a sociabilidade, organizados em 15 facetas agrupadas em quatro fatores principais: bem-estar, autocontrolo, emocionalidade e sociabilidade.

Tal como referido anteriormente, Mayer e Salovey (1997) foram os primeiros autores a introduzir, teoricamente, o conceito de IE. Contudo, o conceito tem vindo a ser aperfeiçoado (Mayer et al., 2001, 2008; Mayer & Salovey, 1997). Estes autores definem a IE como a capacidade de raciocinar de forma válida com as emoções e com a informação relacionada com as emoções, e de utilizar as emoções para

potenciar o pensamento. Devido à construção simples das suas definições iniciais, os autores apresentam, em 1997, o Modelo de Quatro Ramos (Mayer et al., 2008; Mayer & Salovey, 1997; Rodrigues & Machado, 2019), referindo-se a um modelo de competências. O primeiro nível deste modelo refere-se à perceção, avaliação e expressão de emoções, isto é, à capacidade de identificar as emoções em si e nos outros, e noutras formas de expressão emocional como por exemplo a arte, e a capacidade de expressar emoções e necessidades relacionadas com sentimentos (Rodrigues & Machado, 2019). Este ramo do modelo teórico refere-se à capacidade de reconhecer emoções falsas, ou expressas com o propósito de induzir ou enganar o recetor da mensagem emocional (Elfenbein & MacCann, 2017; Mayer et al., 2008). O segundo nível incide na capacidade para aceder e gerar sentimentos que facilitem as atividades cognitivas e como podem interferir no raciocínio, na tomada de decisão e no esforço criativo, de modo que estas sejam um elemento condutor na resolução de problemas (Rodrigues & Machado, 2019). O terceiro nível diz respeito à capacidade de compreender e analisar a informação emocional, aplicando o conhecimento emocional, e posteriormente classificando as emoções e interpretando os significados da mesma sobre os relacionamentos interpessoais. O quarto e último nível refere-se à capacidade de regular as emoções para promover o crescimento e o bem-estar emocional e intelectual (Rodrigues & Machado, 2019).

Como anteriormente referido, os modelos teóricos da IE evoluíram a partir da conceção inicial proposta por Mayer e Salovey em 1990, que a definiram como uma capacidade cognitiva. Contudo, outros autores, como Bar-On (2006) e Goleman (1998) ampliaram este conceito.

O modelo de Bar-On, consiste na utilização de medidas de autorrelato para compreender o impacto que um conjunto de competências sociais e emocionais pode ter no comportamento do mesmo, ou seja, determina como essas competências determinam a forma como o individuo perceciona e expressa essas emoções, compreende as emoções do outro e lida de maneira eficaz com as exigências e desafios diários. Este modelo assenta em cinco grandes dimensões: intrapessoal, interpessoal, adaptabilidade, gestão do stress e humor geral (Bar-On, 2006).

Na mesma lógica, Goleman (1998) desenvolveu um modelo que considera a IE como um conjunto de competências emocionais e sociais que influenciam diretamente o desempenho no trabalho e a eficácia das relações interpessoais. Em 1998, Goleman apresenta um modelo segundo o qual a IE se constrói a partir de 5 cinco elementos: autoconhecimento, autorregulação, motivação, empatia e competências sociais (Baba, 2020). De acordo com o autor, a inteligência emocional é um fator diferencial entre os indivíduos, uma vez que as competências técnicas e a inteligência cognitiva se assemelham, este fator

fará toda a diferença no que diz respeito ao alcance de posições de liderança e no alcance de um nível de desempenho elevado e eficaz (Goleman, 1998). Refere ainda que a IE pode ser desenvolvida e aprendida ao longo da vida. O autor afirma que enquanto a inteligência emocional representa o potencial para aprender determinadas facetas, a competência emocional propriamente dita é o resultado prático dessa aprendizagem. Assim, as competências que se relacionam com as emoções, tal como as competências que estão ao alcance do ser humano, podem ser desenvolvidas e aprimoradas através da dedicação, determinação e ambição nesse sentido.

Analisando com maior pormenor o modelo de Goleman (1998) surge o primeiro elemento denominado de autoconhecimento, definido pela capacidade de reconhecer e compreender as próprias emoções, os seus efeitos e o impacto dos mesmos sobre o comportamento e o desempenho (Goleman, 1998; McKee, 2018). Goleman (1998) e McKee (2018) defendem que, em contexto de trabalho, pessoas com autoconsciência são normalmente, realistas e honestas quanto às suas capacidades e dificuldades, sendo capazes de emitir críticas construtivas sobre si mesmas e sobre os seus colegas, só quem compreende as próprias emoções consegue geri-las e compreender as dos outros.

Uma pessoa com autorregulação consegue gerir as emoções e impulsos associados às mesmas de forma construtiva, tendo como intuito atuar de modo útil no relacionamento com os outros (Goleman, 1998; McKee, 2018). Este elemento da IE, está associado a trabalhadores e líderes ponderados, que analisam cuidadosamente as suas decisões e comportamentos, com elevados níveis de integridade e empenhados em criar e manter ambientes caracterizados pela justiça e confiança, sendo assim capazes de manter a eficiência e eficácia perante situações inesperadas (Goleman, 1998)

Por sua vez, a motivação reflete a vontade para utilizar as emoções de forma positiva a fim de alcançar metas e procurar superar as suas expectativas base. São indivíduos emocionalmente inteligentes, que mantêm o foco e energia mesmo perante obstáculos. As pessoas motivadas tendem a demonstrar um elevado nível de dedicação, empenho e paixão naquilo que fazem. Por todas estas características é normal desenvolver um sentido de compromisso para com a organização na qual estão inseridos (Goleman, 1998; McKee, 2018). Este comportamento pode ter um efeito positivo nos colegas de trabalho, levando-os a adotar atitudes semelhantes.

A empatia é a capacidade de compreender as emoções, as necessidades e perspetivas dos outros, e de reagir de forma adequada e compassiva. Uma pessoa empática é capaz de ter em conta as emoções dos outros na sua tomada de decisão, indo além dos seus interesses individuais. Nos dias de hoje, onde os ambientes são caracterizados pela necessidade de trabalhar em equipa e pela diversidade, a empatia

desempenha um papel essencial para promover relações sociais saudáveis e agregação de diferentes pontos de vista. Deste modo, líderes empáticos tendem a ter mais facilidade, nomeadamente em reter talento dentro das organizações (Goleman, 1998; McKee, 2018).

Por último, as competências sociais, referem-se à capacidade de gerir relacionamentos e construir redes sociais saudáveis, de maneira que estes relacionamentos se desenvolvam positivamente, sendo este o ponto essencial da competência social (Goleman, 1998). As competências sociais são o culminar das outras quatro dimensões, através da compreensão e consideração pelas suas próprias emoções e pelas dos outros, mantendo-se motivado e positivo, um indivíduo emocionalmente inteligente será capaz de criar e manter uma grande rede de contactos (Goleman, 1998; McKee, 2018).

Goleman aperfeiçoou o seu modelo (Baba, 2020; Goleman & Boyatzis, 2017), com algumas mudanças nos termos e nas suas composições, dividindo-se agora em quatro grandes áreas que definem a IE: autoconhecimento, autogestão, consciência social e gestão de relacionamentos (Goleman & Boyatzis, 2017). É importante salientar, que se mantém o pressuposto de que as competências emocionais associadas à inteligência emocional podem ser aprendidas e desenvolvidas (Goleman & Boyatzis, 2017). No domínio do autoconhecimento destaca-se o autoconhecimento emocional como base para as demais. Já a autogestão engloba o autocontrolo emocional, adaptabilidade e orientação para os resultados. De seguida, a consciência social foca-se na empatia e na consciência organizacional, enquanto a gestão de relacionamentos consolida competências como gestão de conflitos e trabalho em equipa. As vantagens que relacionam o desempenho e o sucesso no ambiente de trabalho continuam também a ser destacadas por Goleman e Boyatzis (2017), sustentando a sua relevância para o alcance de objetivos organizacionais. Considerando essas vantagens e acreditando que as competências emocionais podem ser desenvolvidas, os autores recomendam a prática de *coaching* como uma estratégia eficaz de aperfeiçoamento da IE.

Por fim, estes modelos apresentados são o reflexo do trabalho que tem vindo a ser desenvolvido ao longo dos anos pela comunidade científica e académica e pela importância que a IE começa a ocupar neste meio.

2.1.3. Avaliação e medição da IE

Existem diferentes instrumentos para medir e quantificar a IE. No entanto, a medição da IE tem sido acompanhada por dificuldades relacionadas com a complexidade conceptual do construto (Woyciekoski

& Hutz, 2009). Segundo Hudson (2024), a medição da IE evoluiu em torno dos três modelos principais: modelo de traços, modelo de competências e o modelo misto, já anteriormente referidos. Esta diversidade teórica tem conduzido ao desenvolvimento de múltiplos instrumentos de avaliação, cuja escolha depende dos objetivos e do contexto da aplicação.

No âmbito da avaliação da inteligência emocional, destaca-se o TEIQue (Trait Emotional Intelligence Questionnaire), instrumento desenvolvido por Petrides (2009) para operacionalizar o modelo de traços de IE. Este questionário de autorrelato, disponível na forma completa (153 itens) e curta (30 itens), avalia a autoperceção das competências emocionais numa escala Likert de um a sete pontos, distinguindo-se dos modelos de habilidade por medir o que os indivíduos acreditam conseguir fazer emocionalmente, em vez do seu desempenho em tarefas emocionais.

O "Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test" (MSCEIT) – anteriormente a este teste os autores haviam também desenvolvido a "Multifactor Emotional Intelligence Scale" (MEIS) (Mayer et al., 2001, 2008) trata a IE como uma forma de inteligência que envolve o processamento de informações emocionais de maneira objetiva, baseado no desempenho, sendo classificado como um modelo de competências. Desenvolvido por Mayer et al. (2004), este instrumento está organizado em quatro ramos, cada um dividido em duas tarefas: perceção de emoções (identificar emoções em rostos e em imagens); utilização das emoções (usar as emoções para influenciar e priorizar o pensamento); compreensão das emoções (compreender como as emoções variam, se combinam ou mudam) e por último, gestão das emoções (capacidade de gerir as emoções em si mesmo e nos outros para alcançar os objetivos em cenários hipotéticos, pessoais ou sociais) (Mayer et al., 2004). No geral, é um teste confiável e de fácil aplicação, constituindo assim uma medida de avaliação do nível de IE. No entanto, pode revelar-se bastante complexo obter respostas adequadas aos estímulos emocionais e estabelecer critérios consistentes para a sua avaliação (Zeidner et al., 2004).

Um instrumento com destaque na literatura é a escala de Schutte (SSEIT ou SEIS). Refere-se a um instrumento de autorrelato desenvolvido por Schutte et al. (1998). Os autores começaram com 62 itens, baseados nas dimensões do modelo de Salovey e Mayer (1990), com respostas baseadas numa escala de Likert de um a cinco pontos. De modo a se conseguir alcançar um equilíbrio entre os componentes conceituais (perceção das emoções, regulação de emoções e utilização das emoções) (Salovey & Mayer, 1990) reduziu-se a escala para 33 itens (Schutte et al., 1998). Contudo, como é uma medida baseada no autorrelato, os resultados podem diferir daquilo que é a realidade e por isso provavelmente não deve

ser usado como método para seleção de indivíduos para empregos ou outras oportunidades altamente desejadas (Schutte et al., 1998).

Ainda em relação a medidas baseadas no autorrelato, destaca-se a Wong and Law Emotional Intelligence Scale (WLEIS), desenvolvida por Wong e Law (2002). Este instrumento foi desenhado especificamente para o contexto organizacional, baseando-se na definição dos quatro ramos de Mayer e Salovey (1997). A escala WLEIS é composta por 16 itens que avaliam quatro dimensões fundamentais: a avaliação das próprias emoções, a avaliação das emoções dos outros, o uso das emoções e a regulação das emoções. Wong e Law (2002) demonstraram que esta escala é um preditor eficaz da satisfação e do desempenho no trabalho.

Embora baseadas nos modelos de competências de Salovey e Mayer (1990), tanto a escala de Schutte como a WLEIS operacionalizam o construto através do autorrelato, isto faz como que, na prática, estas escalas meçam como o indivíduo perceciona as suas competências e não a competência real.

Por último, no domínio das medidas baseadas no autorrelato, o instrumento desenvolvido por Bar-On (1997), enquadrado no modelo misto, relaciona-se com a medida do Emotional Quotient Inventory (EQ-i) constitui também uma referência importante. Este instrumento, avalia cinco grandes dimensões (intrapessoal, interpessoal, gestão de stress, adaptabilidade e comportamentos gerais) cada uma com três subescalas, através de uma lista de frases que o indivíduo avalia numa escala Likert de cinco pontos conforme o seu grau de concordância (Bar-On, 2006). Este método pressupõe que as pessoas possuem capacidades de autoanálise e de autoconhecimento, contudo existem motivos para supor que as mesmas podem identificar um autoconceito inadequado.

Finalmente, Goleman e Boyatzis (2017) apresentam um instrumento de avaliação de IE, uma evolução de um modelo anterior "Emotional Competency Inventory (ECI) ", denominado por "Emotional and Social Competency Inventory, or ESCI 360", também enquadrado nos modelos mistos. Este instrumento baseia-se no modelo de IE de Goleman e Boyatzis (2017) já anteriormente referido. Esta é uma avaliação a 360 graus, que recolhe feedback através da autoavaliação do indivíduo ou através da observação e avaliações de outras pessoas, cada competência é avaliada numa escala de cinco pontos e os resultados são, posteriormente, agregados estatisticamente. Foca-se na medição de comportamentos observáveis em vez de traços de personalidade ou habilidades inatas (Goleman & Boyatzis, 2017).

Na escolha do instrumento de avaliação da IE a utilizar, é importante considerar as características e exigências do contexto organizacional, as necessidades específicas e os objetivos que se pretende

alcançar (Zeidner et al., 2004). Dado tratar-se de um campo relativamente recente e com diversas abordagens de medição, torna-se evidente a necessidade de mais evidência empírica que consolide os fundamentos teóricos da inteligência emocional, através de investigação contínua (Hudson, 2024).

2.1.4. A Importância da IE no contexto organizacional

No contexto atual das organizações é fundamental que líderes e colaboradores possuam não só competências técnicas, mas também habilidades humanas e emocionais. Assim, a IE surge como um pilar essencial para o sucesso organizacional. Diferente do quociente intelectual (QI), que mede capacidades cognitivas, a inteligência emocional está relacionada à capacidade de reconhecer, compreender e gerir as próprias emoções e as dos outros.

A literatura evidencia que desenvolver IE pode ter um impacto positivo no desenvolvimento pessoal e profissional. O reforço dessa competência é fundamental na construção do autoconhecimento, na capacidade de autorregulação e no domínio das emoções em diferentes contextos de vida e trabalho. A relevância da IE no contexto organizacional é reforçada pela própria definição de saúde mental da OMS, que a define como um estado de bem-estar integral. Neste sentido, Maranhão e Nunes (2025) defendem que a IE é indispensável para o autodomínio e para a construção de relacionamentos satisfatórios, permitindo que os colaboradores se adaptem com maior eficácia às mudanças organizacionais.

De acordo com Weisinger (1997), a inteligência emocional nas organizações manifesta-se através da capacidade de orientar as emoções para que estas trabalhem a favor da produtividade e não contra ela. O autor sublinha que o autodomínio emocional é a base para a eficiência, permitindo que os colaboradores transformem estados de tensão em focos de motivação e persistência. Além disso, enfatiza que a aplicação da IE nas relações interpessoais é o que garante uma comunicação clara e uma gestão de conflitos eficaz, elementos importantes para a competitividade das organizações no contexto de mercado atual.

Assim, a inteligência emocional torna-se o catalisador para a criação de ambientes de segurança psicológica. Edmondson (2019), refere que as equipas que se sentem seguras para expressar dúvidas, erros e ideias, sem receio de julgamento ou retaliação, apresentam maior aprendizagem, inovação e desempenho. A criação deste ambiente depende, em grande parte, de líderes capazes de reconhecer e gerir emoções, comunicar com empatia e promover relações baseadas no respeito, aspetos estes associados à inteligência emocional.

Desta forma, o êxito, no novo cenário empresarial, exige sensibilidade, grande intuição e um conjunto de competências emocionais, para que as organizações e os seus líderes consigam transformar ideias e emoções em resultados.

2.1.4.1. A IE em contextos de teletrabalho

O teletrabalho tem vindo a assumir um papel cada vez mais importante nas organizações contemporâneas, sendo entendido como a possibilidade de realizar tarefas fora do local tradicional de trabalho, através das tecnologias de informação e comunicação (Nilles, 1997). Deste modo, a adoção deste modelo de trabalho está diretamente associada às novas tecnologias, o que implica o desenvolvimento e a mobilização de competências especificas por parte dos indivíduos.

Assim, a gestão entre a vida profissional e pessoal assume uma enorme relevância, exigindo elevados níveis de autorregulação. Mellner (2016) destaca que a disponibilidade constante, devido ao uso intensivo das tecnologias digitais, tende a dificultar a separação entre os domínios da vida, aumentando o risco de stress e exaustão. Segundo o autor, a capacidade de autocontrolo e gestão consciente sobre os limites temporais e emocionais é essencial para preservar o bem-estar dos trabalhadores. Neste sentido, a inteligência emocional, nomeadamente a competência de autorregulação, revela-se essencial para que os indivíduos consigam gerir expectativas externas, moderar respostas emocionais, assegurando um equilíbrio saudável entre trabalho e vida pessoal, nesta modalidade de trabalho.

No teletrabalho, a comunicação ocorre muitas vezes através de meios escritos, como por exemplo, o email e diversas plataformas digitais, o que aumenta o risco de interpretações ambíguas e de conflitos emocionais. Byron (2008) refere que a ausência de pistas não verbais na comunicação mediada por um computador pode levar a mal-entendidos, uma vez que os recetores tendem a interpretar as mensagens com base no seu estado emocional e em inferências subjetivas, o que pode ser associado à tendência de atribuir tons negativos ou neutros a comunicações escritas. Esta autora argumenta que a inteligência emocional desempenha um papel fundamental na comunicação escrita, permitindo que os indivíduos conheçam as próprias emoções, regulem os impulsos e adaptem o tom e conteúdo das mensagens ao contexto e destinatário. Assim, níveis mais elevados de inteligência emocional contribuem para uma comunicação empática, clara e eficaz, reduzindo conflitos e promovendo relações profissionais mais saudáveis em contextos de trabalho remoto.

Neste cenário de teletrabalho, a IE surge como um recurso crítico para a eficácia da liderança. A IE é o fator que permite ao líder desenvolver a empatia digital, essencial para manter a proximidade emocional mesmo à distância (Junça-Silva et al., 2024). No mesmo sentido, elevados níveis de competências emocionais por parte dos líderes promovem uma melhor coordenação das equipas em teletrabalho, sendo fundamental para mitigar o isolamento social e garantir a coesão do grupo (Gamero et al., 2021), resultando numa gestão eficaz em contexto de teletrabalho.

Durante a pandemia Covid-19, o teletrabalho foi intensificado. Wang et al. (2021) propõem um modelo conceptual multinível que identifica os principais fatores que influenciam a eficácia do trabalho remoto. Os autores referem que, para além das condições estruturais e tecnológicas, os fatores psicológicos e emocionais, onde se inclui a inteligência emocional do colaborador, desempenham um papel importante no desempenho e no bem-estar dos trabalhadores. Entre os principais desafios destacam-se o isolamento social, a dificuldade de gerir fronteiras entre o trabalho e a vida pessoal, o aumento da carga cognitiva e a redução do apoio percebido. Assim, a consciência emocional e a empatia revelam-se fundamentais para lidar com a incerteza, gerir o stress e manter a motivação. Os autores sublinham ainda o papel essencial da liderança na criação de apoio psicológico, comunicação clara e confiança, fatores crucias para a eficácia das equipas em teletrabalho.

Deste modo, em equipas em teletrabalho, níveis elevados de inteligência emocional, especialmente ao nível da autorregulação e empatia, constituem um recurso psicológico crítico para sustentar o bem-estar e, consequentemente, o desempenho dos colaboradores.

2.2. Liderança

2.2.1. Desempenho percecionado pela liderança

A liderança desempenha um papel fundamental no desempenho das equipas. Segundo Yukl (2013), os líderes afetam o desempenho das equipas através da forma como estruturam o trabalho, comunicam expectativas, prestam apoio e criam condições para a eficácia coletiva. De modo semelhante, Northouse (2025) destaca que a liderança eficaz potencia a motivação e a coesão, elementos centrais para o bom funcionamento das equipas.

Segundo o modelo de Griffin (2003) o desempenho organizacional deve ser compreendido através de três formas de comportamento: comportamentos de proficiência, baseados no cumprimento dos

requisitos formais do trabalho, como o planeamento e a qualidade dos resultados; comportamentos de adaptabilidade, onde o desempenho é percebido pela capacidade de resposta da equipa em contextos de mudança ou dificuldades, e por último, comportamentos de proatividade, baseado na capacidade de autonomia para realizar funções sem necessidade de supervisão constante. Deste modo, o líder atua como um observador privilegiado destes comportamentos, avaliando não só os resultados, mas a capacidade de resiliência e autonomia da equipa.

Neste contexto, o desempenho percecionado pela liderança consiste na avaliação subjetiva que o líder realiza sobre a eficácia, comportamentos e resultados da sua equipa. Esta perspetiva é fundamental, pois é essa avaliação por parte do líder que molda as decisões estratégicas e as ações futuras dentro da organização. Esta perceção pode ser influenciada por diversos fatores, tais como a qualidade da relação entre líder e subordinado, pela inteligência emocional do líder e pelo ambiente de trabalho.

O desempenho dos colaboradores e as competências do líder são os fatores mais importantes para o desempenho organizacional. De acordo com Almatrooshi et al. (2016), a eficácia de um líder não depende apenas de uma característica, mas sim de um conjunto de competências divididas em três grandes áreas: competências cognitivas, competências emocionais e competências sociais. Os autores argumentam que estas três dimensões juntas formam as competências de liderança. Um líder que domine estas competências conseguirá influenciar positivamente o comportamento da sua equipa. No modelo desenvolvido por Almatrooshi et al. (2016), as competências do líder atuam como o motor primário, influenciando de forma significativa o desempenho dos colaboradores. Desta forma, o rendimento da equipa não é apenas um resultado isolado, mas sim um reflexo da eficácia destas competências aplicadas em contexto organizacional.

No que diz respeito à avaliação do desempenho, o modelo de Koopmans et al. (2011) revela-se interessante na medida em que permite observar o desempenho através de quatro dimensões distintas. A primeira dimensão, desempenho da tarefa, diz respeito à competência com que um colaborador executa as funções principais do seu trabalho. A segunda dimensão, desempenho contextual, está relacionada com os comportamentos do trabalhador que contribuem para o ambiente organizacional, social e psicológico no qual as tarefas principais são desempenhadas. A terceira dimensão, desempenho adaptativo, refere-se à capacidade do trabalhador para se ajustar a mudanças nas funções ou no ambiente de trabalho. Por fim, a quarta dimensão, comportamento contraproducente no trabalho, diz respeito a comportamentos que prejudicam a integridade e o bem-estar organizacional. Podemos concluir através deste modelo, que a avaliação do desempenho vai além da entrega de resultados.

Conforme defendido pelos autores, o desempenho é um constructo dinâmico, focando-se não só nas competências técnicas.

2.2.2. Liderança em contexto de teletrabalho

Devido à crescente adoção do teletrabalho, têm surgido diversas formas de exercer a liderança, destacando-se o conceito de *e-leadership*, introduzido por Avolio et al. (2000). Segundo estes autores, o conceito *e-leadership* refere-se a um processo de influência social mediado por tecnologias, através do qual os líderes influenciam os comportamentos e o desempenho dos seus colaboradores num contexto marcado pela distância física.

Avolio et al. (2000) defendem que a liderança e a tecnologia se moldam mutuamente, sendo que as práticas de liderança emergem da forma como os indivíduos utilizam e interpretam as ferramentas tecnológicas disponíveis. Os autores sublinham que as mudanças nas interações sociais e estruturais exigem dos líderes novas competências nomeadamente uma comunicação clara e intencional, e a capacidade de manter o envolvimento e a coesão da equipa à distância.

Adicionalmente, estes autores defendem que a *e-leadership* pode ocorrer em qualquer nível da organização e não apenas no topo. Assim, a liderança em teletrabalho é caracterizada como um fenómeno dinâmico e fortemente dependente do contexto em que se insere.

Bell e Kozlowski (2002) defendem que a liderança em equipas virtuais assume um papel critico. Os autores sublinham que líderes de equipas virtuais devem ser capazes de estruturar claramente as tarefas, definir objetivos claros e promover normas de funcionamento que facilitem a colaboração à distância.

Outro aspeto referido por estes autores é a importância da confiança para o bom funcionamento das equipas virtuais. Bell e Kozlowski (2002) argumentam que os líderes devem adotar estratégias para promover a confiança entre os membros da equipa nomeadamente através da comunicação frequente, feedback contínuo, e promoção de transparência nos processos de decisão. Deste modo, a confiança torna-se um elemento central para o desempenho e eficácia das equipas em regime de teletrabalho. Os autores destacam ainda que a liderança em equipas virtuais deve ser adaptativa, ajustando-se às características específicas da equipa e do contexto, isto é, diferentes tipos de equipa em teletrabalho requerem diferentes abordagens de liderança, não sendo eficaz a aplicação de um único estilo a todas as situações.

Gratton e Erickson (2007) defendem que, em ambientes de trabalho virtual e de teletrabalho, a liderança é determinante na construção de confiança, no desenvolvimento de um propósito comum e na promoção de relações interpessoais sólidas, fatores essenciais para o desempenho das equipas. Gratton e Erickson (2007) sublinham que a tecnologia, embora necessária, não é suficiente para garantir a colaboração eficaz. Assim, os líderes devem adotar uma postura facilitadora, incentivando a comunicação aberta, a cooperação e o alinhamento entre objetivos individuais e organizacionais. Deste modo, a liderança em contexto de teletrabalho caracteriza-se pela capacidade de criar ambientes colaborativos, mesmo na ausência de contacto presencial.

Newman, Ford e Marshall (2020) reforçam que a liderança em contexto de teletrabalho exige uma mudança da supervisão baseada na observação direta para uma gestão centrada em resultados e objetivos mensuráveis. Estes autores introduzem a importância da "presença social", defendendo que o líder deve utilizar as plataformas digitais de forma intencional para combater o isolamento social e garantir que os colaboradores se sentem integrados na cultura organizacional.

Neste sentido, a eficácia do líder passa a depender de uma gestão eficaz dos processos e das pessoas. Segundo Wang et al. (2021), esta gestão à distância exige uma estruturação clara de tarefas e um suporte contínuo.

Assim, a liderança em contexto de teletrabalho assume um papel central na criação das condições relacionais e motivacionais que permitem alcançar elevados níveis de desempenho nas equipas distribuídas.

2.3. Inteligência Emocional e Liderança

A literatura organizacional tem vindo a reconhecer a importância da IE como um determinante central da eficácia da liderança. Goleman (2010, 2012) argumenta que competências como a autoconsciência, a autorregulação, a empatia e as competências sociais desempenham um papel fundamental na forma como os líderes influenciam e conduzem os seus colaboradores. Deste modo, a inteligência emocional não constitui apenas um conjunto de atributos individuais, mas um mecanismo pelo qual os líderes conseguem tomar decisões mais equilibradas, adaptando o seu comportamento às exigências do contexto organizacional.

Humphrey (2002) conceptualiza a liderança como um processo maioritariamente emocional, no qual os líderes gerem não apenas as suas emoções mas também as dos seus colaboradores. Da mesma

forma, Sy et al. (2006) evidenciam que líderes com níveis mais elevados de inteligência emocional tendem a promover relações interpessoais mais positivas e a manter a motivação dos colaboradores, principalmente em ambientes de mudança organizacional.

No contexto do teletrabalho, esta relação torna-se ainda mais evidente. Os líderes dependem mais intensamente das suas competências emocionais para interpretar sinais subtis, manter a coesão da equipa e assegurar uma comunicação clara. Estudos como os de Newman et al. (2020) e Larson et al. (2020) sugerem que a capacidade de fornecer suporte emocional e feedback construtivo à distância distingue os líderes que conseguem sustentar níveis elevados de desempenho daqueles que enfrentam dificuldades na gestão da equipa em teletrabalho.

Em síntese, a literatura sugere que a inteligência emocional constitui um elemento-chave para a eficácia da liderança, particularmente em contextos de teletrabalho, onde a capacidade de gerir relações interpessoais à distância se torna determinante para o desempenho e bem-estar dos colaboradores.

3. Enquadramento teórico e desenvolvimento das hipóteses

Com o objetivo de aprofundar a compreensão de como a IE dos líderes influencia o desempenho percecionado dos colaboradores em teletrabalho, este capítulo detalha o enquadramento teórico e o desenvolvimento das hipóteses. Esta análise fornece a estrutura teórica necessária para sustentar a análise das interações entre as variáveis em questão.

3.1. Questão e Objetivo de Investigação

Considerando a importância do papel da inteligência emocional na gestão de equipas à distância e o seu impacto no alcance dos objetivos organizacionais, a presente investigação procura responder à seguinte questão de investigação "De que forma a Inteligência Emocional dos líderes influencia o desempenho percecionado dos colaboradores em teletrabalho através da gestão eficaz?". Deste modo, o objetivo deste estudo consiste em analisar, sob a perspetiva dos líderes, de que forma as suas competências emocionais influenciam o desempenho percecionado dos colaboradores em contexto de teletrabalho, considerando para o efeito a perceção relativamente à eficácia na gestão das equipas.

Tendo por base a revisão de literatura apresentada, a questão central e o objetivo de investigação anteriormente referidos, formulou-se um conjunto de hipóteses que se apresentam de seguida. Estas hipóteses procuram compreender a relação entre a IE dos líderes e a perspetiva dos mesmos sobre o desempenho das suas equipas em teletrabalho, através de uma gestão eficaz, proporcionando uma estrutura lógica para a análise empírica no contexto proposto.

3.2. Desenvolvimento das Hipóteses do Estudo e Modelo de Investigação

A inteligência emocional dos líderes surge como uma competência que pode impactar significativamente o desempenho dos colaboradores, uma vez que a capacidade de gerir emoções pode promover ambientes de trabalho mais produtivos e positivos. De acordo com Goleman (2010), líderes que demonstram competências como resiliência e empatia tendem a gerir de forma mais eficaz as situações de incerteza, contribuindo para que a equipa mantenha o foco nos objetivos organizacionais. No estudo de Wong e Law (2002), os autores evidenciam que líderes com elevada IE conseguem potenciar as capacidades dos seus colaboradores, traduzindo-se em resultados superiores de desempenho laboral.

No contexto específico do teletrabalho, a gestão do desempenho torna-se um desafio complexo devido à distância física dos colaboradores. Neste cenário, as quatro dimensões da WLEIS ganham ainda mais relevância. A capacidade do líder avaliar as suas próprias emoções e as dos outros permite-lhe compensar a falta de pistas não verbais presenciais, utilizando a empatia para identificar sinais de stress ou desmotivação à distância (Mayer & Salovey, 1997). Por outro lado, a regulação e o uso das emoções facilitam a manutenção de um clima de confiança e autonomia, elementos que, de acordo com Larson et al. (2020), são cruciais para a produtividade remota. Assim, pressupõe-se que um líder emocionalmente inteligente seja capaz de monitorizar e apoiar a sua equipa de forma mais eficaz, o que resultará numa avaliação mais positiva do desempenho. Deste modo, é formulada a seguinte hipótese que se desdobra em quatro alíneas:

H1: A inteligência emocional do líder influencia o desempenho dos colaboradores percecionado pelo líder, em contexto de teletrabalho.

H1a: A avaliação das próprias emoções do líder influencia o desempenho dos colaboradores percecionado pelo líder, em contexto de teletrabalho.

H1b: A avaliação das emoções dos outros pelo líder influencia o desempenho dos colaboradores percecionado pelo líder, em contexto de teletrabalho.

H1c: O uso das emoções do líder influencia o desempenho dos colaboradores percecionado pelo líder, em contexto de teletrabalho.

H1d: A regulação das emoções do líder influencia o desempenho dos colaboradores percecionado pelo líder, em contexto de teletrabalho.

A literatura tem evidenciado que a IE é um recurso fundamental na gestão eficaz das equipas. Coronado-Maldonado et al. (2023) indicam que líderes emocionalmente inteligentes promovem relações de confiança, gerem conflitos de forma construtiva e criam climas de trabalho mais positivos, o que se traduz numa maior eficácia das equipas. Da mesma forma, Pitts et al. (2012) salientam que em equipas virtuais, a IE do líder facilita a comunicação, permitindo interpretar sinais emocionais que passam despercebidos, conseguindo deste modo ajustar a interação às necessidades dos colaboradores.

No contexto específico do teletrabalho, Gamero et al. (2021) mostram que níveis elevados de IE se traduzem em maior coesão, coordenação e desempenho, sugerindo que a gestão adequada das emoções é central em ambientes marcados pela distância física. Estudos mais recentes centrados no trabalho remoto, sublinham ainda que a IE dos líderes está relacionada com práticas mais eficazes da

gestão do teletrabalho (Contreras et al., 2020). Yasmeen et al. (2024) evidenciaram que líderes com maior IE conseguem manter uma comunicação mais empática, apoiar os colaboradores e favorecer a colaboração em contextos à distância. Do mesmo modo, Taşkan et al. (2024) apontam que a capacidade de gerir o impacto emocional do teletrabalho é um aspeto crucial da eficácia da liderança.

Com base nestes estudos, que sugerem que líderes com níveis mais elevados de IE estão mais bem preparados para organizar a gestão da equipa em teletrabalho, propõe-se a hipótese 2, de que a inteligência emocional do líder influencia a gestão eficaz do contexto de teletrabalho. Assim, formula-se a seguinte hipótese:

H2: A inteligência emocional do líder influencia a gestão eficaz, em contexto de teletrabalho.

A literatura sobre teletrabalho tem vindo a mostrar que a forma como este é organizado e gerido influencia os resultados das equipas. Junça-Silva et al. (2024) evidenciam que as características do teletrabalho, como a gestão da carga de trabalho e a clarificação de expectativas, se relacionam com a exaustão emocional e o desempenho de tarefas, sugerindo que práticas de gestão mais ajustadas potenciam resultados melhores. Taşkan et al. (2024) acrescentam ainda que quando os líderes conseguem estruturar o teletrabalho de modo a reduzir os efeitos negativos e a apoiar os colaboradores, o desempenho tende a aumentar, mostrando assim a importância da qualidade da gestão em contexto de teletrabalho.

Estudos centrados em equipas virtuais mostram que contextos de trabalho remoto bem geridos, ou seja, caracterizados por canais de comunicação claros, utilização eficaz das ferramentas digitais, definição clara dos objetivos e apoio emocional, levam a níveis superiores de coordenação, compromisso e eficácia das equipas (Gamero et al., 2021; Pitts et al., 2012). Estes autores sublinham ainda, que em contextos marcados pela distância física, a forma como o líder estrutura as reuniões e partilha a informação é crucial para que a equipa mantenha um desempenho elevado. Assim, os resultados de estudos empíricos apontam para uma relação positiva entre a qualidade da gestão no teletrabalho e indicadores de desempenho da equipa.

Neste sentido, torna-se consistente assumir que uma gestão mais eficaz do teletrabalho, potencializa níveis mais elevados de desempenho dos colaboradores percecionados pelo próprio líder, o que sustenta a formulação da hipótese 3, apresentada a seguir.

H3: A gestão eficaz, em contexto de teletrabalho, influencia o desempenho dos colaboradores percecionado pelo líder.

Para além das relações diretas referidas acima, a literatura sugere que o impacto da IE no desempenho, ocorre através de mecanismos de gestão. De acordo com Coronado-Maldonado et al. (2023), líderes emocionalmente inteligentes melhoram comportamentos e resultados organizacionais, com impacto positivo no desempenho das equipas, embora a sua eficácia dependa do contexto organizacional em que operam. Yasmeen et al. (2024) verificaram também que práticas de liderança emocionalmente inteligentes, funcionam como mecanismos que traduzem competências individuais em resultados organizacionais.

Complementarmente, estudos sobre equipas em ambientes digitais sugerem que líderes emocionalmente inteligentes conseguem estruturar os processos organizacionais que favorecem a eficácia da equipa, estes processos atuam como elos entre as características do líder e os resultados da equipa (Gamero et al., 2021; Pitts et al., 2012). Estas evidências podem sugerir que a gestão eficaz em contexto de teletrabalho pode explicar parte do mecanismo pelo qual a inteligência emocional do líder se traduz em melhor desempenho dos colaboradores.

Assim, pode-se propor que a eficácia da gestão em contexto de teletrabalho desempenha um papel mediador, conectando a IE do líder ao desempenho dos colaboradores. Deste modo, formula-se a seguinte hipótese.

H4: A gestão eficaz, em contexto de teletrabalho, medeia a relação entre a inteligência emocional do líder e o desempenho da equipa percecionado pelo líder.

Deste modo, desenhou-se o seguinte modelo teórico: a variável independente é a inteligência emocional do líder, a variável dependente é o desempenho da equipa percecionado pelo líder em teletrabalho e a variável mediadora é a gestão eficaz em contexto de teletrabalho.

4. Enquadramento Metodológico

O presente capítulo detalha o percurso metodológico desenhado para responder à questão de investigação e alcançar o objetivo definido. Inicia-se com a caracterização da pesquisa, fundamentando o paradigma e abordagem utilizada. Seguidamente, define-se a amostra e os critérios de inclusão adotados. No ponto seguinte, explica-se o método de recolha de dados, onde são apresentadas as escalas de medida utilizadas. Por fim, indicam-se as ferramentas utilizadas para o tratamento estatístico.

4.1. Caracterização da pesquisa

A escolha do paradigma de investigação é o passo inicial do estudo, pois define a forma como o investigador compreende a realidade e produz conhecimento sobre o objeto de estudo (Guba & Lincoln, 1994). Existem diversos paradigmas de investigação, como por exemplo, o interpretativismo, o pragmatismo, o positivismo e o realismo. Para o presente estudo, adotou-se o paradigma positivista, uma vez que este é fundamentado na premissa de que a realidade é objetiva e pode ser medida de forma neutra e independente do investigador (Saunders et al., 2009).

Segundo este paradigma, o conhecimento é obtido através da observação e da medição de fenómenos, procurando identificar relações causais que permitam generalizar os resultados (Creswell & Creswell, 2017). Baseia-se em métodos quantitativos, e técnicas estruturadas de recolha e análise de dados, garantindo assim a objetividade e a verificação científica necessárias para testar as hipóteses pré-definidas sobre a relação entre a inteligência emocional dos líderes e o desempenho dos colaboradores em teletrabalho percebido pelos líderes, considerando a gestão eficaz como mediador.

A presente investigação assume um caráter explicativo e uma abordagem dedutiva. Esta opção permitiu a formulação de hipóteses derivadas de teorias existentes sobre a inteligência emocional e o desempenho, testadas posteriormente através de análise estatística. Desta forma, assume-se uma posição de neutralidade e independência perante o objeto de estudo, garantindo que este estudo seja conduzido de forma objetiva e isenta de enviesamentos subjetivos.

A escolha da metodologia quantitativa justifica-se pela sua capacidade de fornecer informação sobre uma população e de conseguir quantificar diversos dados permitindo, por conseguinte, realizar diversas análises e correlações (Van Campenhoudt et al., 2019). Esta escolha é a que melhor se ajusta aos objetivos da pesquisa, permitindo testar o modelo teórico definido, de forma objetiva.

Esta investigação é de natureza transversal, uma vez que as observações das variáveis e as medições são realizadas num único momento, o que impossibilita o acompanhamento ao longo do tempo (Bhattacherjee et al., 2019). Para a recolha de dados, optou-se pela realização de um questionário face às variáveis em estudo e ao tipo de população. Este método, é considerado simples, direto e não requer demasiado tempo ao inquirido, o que permite medir diversas variáveis, o que seria mais difícil através de um método de natureza qualitativa (McClelland, 1994). Apesar das diversas limitações que este método tem, como a dificuldade na compreensão das questões, o caráter transversal, a dependência da qualidade da medição e da amostra, é o que melhor se adequa aos objetivos e questão de investigação.

4.2. Amostra

A seleção dos participantes seguiu uma técnica de amostragem não probabilística por conveniência. Esta opção permitiu o acesso a indivíduos disponíveis e dispostos a colaborar na investigação, garantindo a viabilidade da recolha de dados (Saunders et al., 2009). Embora nesta técnica o investigador selecione os elementos que estão ao seu alcance assumindo que estes podem, de algum modo, ser representativos do universo em estudo (Gil, 2017), é importante salientar que, por não garantir a representatividade da amostra, esta abordagem limita a generalização dos resultados para a população.

Para este estudo foram considerados profissionais de diferentes áreas de atividade, com diferentes níveis de formação académica e experiência profissional. Como critérios de inclusão determinou-se que seriam considerados apenas indivíduos que exercem ou já exerceram funções de liderança de equipas em teletrabalho, garantindo assim que os participantes possuíam a experiência necessária para avaliar as dinâmicas do teletrabalho e o desempenho dos seus colaboradores.

4.3. Procedimentos e Método de Recolha de Dados

A recolha de dados foi operacionalizada através de um inquérito por questionário. A recolha foi conduzida em formato digital, recorrendo à plataforma *Google Forms.*

Antes do questionário ser aplicado aos participantes, realizou-se um pré-teste com um grupo composto por 5 pessoas, com diferentes perfis, com o objetivo de avaliar a clareza das instruções e das perguntas, de maneira a corrigir possíveis inconsistências. Após o pré-teste realizou-se os ajustes necessários,

nomeadamente a reformulação de algumas perguntas que não estavam claras para os participantes, garantindo assim a viabilidade do questionário para a sua aplicação final.

O questionário foi aplicado entre o dia nove de fevereiro e o dia cinco de março de dois mil e vinte e seis, distribuído via e-mail em diversas organizações, via email institucional da universidade e através das redes sociais da investigadora. Antes do preenchimento, os participantes foram informados quanto aos objetivos e à natureza da investigação, tendo sido assegurados a confidencialidade e o anonimato das respostas. A participação foi voluntária, conforme o consentimento dos inquiridos no início do questionário. O questionário é constituído por quatro partes (ver Apêndice).

A primeira parte é constituída pelos dados de natureza sociodemográfica, nomeadamente o género, a idade, as habilitações literárias, a área profissional, o tempo de ocupação de um cargo de liderança, o tempo de adoção da modalidade de teletrabalho e a modalidade de teletrabalho da equipa. Estes dados são importantes para a caracterização da amostra e para a identificação das características essenciais para o estudo.

Na segunda parte foram colocadas questões relativamente à inteligência emocional do líder, utilizando a *WLEIS - Wong and Law Emotional Intelligence Scale* composta por 16 itens, visando avaliar a perceção dos líderes sobre as suas próprias competências emocionais. Este instrumento operacionaliza a inteligência emocional através de quatro dimensões teóricas.

A terceira parte do questionário incide sobre o desempenho da equipa percecionado pelo líder em contexto de teletrabalho. Dado que a mudança para ambientes digitais exige novas formas de avaliar a produtividade e a entrega de resultados (Yasmeen et al., 2024), esta secção foi constituída por um conjunto de itens desenvolvidos especificamente para o presente estudo, visando medir o desempenho percecionado através de indicadores críticos.

A quarta e última parte do questionário foca-se na experiência na gestão de equipas à distância. À semelhança da secção anterior, foram desenvolvidos itens específicos, fundamentados na literatura. Esta secção procura avaliar a eficácia da gestão por parte dos líderes num contexto caracterizado pela distância física.

Em relação ao modelo de resposta, a primeira parte apresenta um formato de escolha múltipla enquanto nas outras secções utilizou-se a escala de *Likert*, avaliada em 5 pontos, o que torna o questionário mais compreensível, utilizando as seguintes possibilidades de resposta, tendo em conta o seu nível de

concordância: 1, Discordo Totalmente; 2, Discordo; 3, Nem Concordo Nem Discordo; 4, Concordo e 5, Concordo Totalmente.

4.3.1 Escala da Inteligência Emocional

A escala utilizada para avaliar a perceção dos líderes em relação às suas competências emocionais foi a *Wong and Law Emotional Inteligence Scale (WLEIS)*, desenvolvida por Wong e Law (2002), como mencionado anteriormente.

Esta escala é reconhecida na literatura como uma ferramenta breve, de fácil aplicação e com elevada robustez psicométrica, tendo sido desenhada especificamente para ser utilizada em contexto de gestão e comportamento organizacional (Wong & Law, 2002). Estudos de validação realizados por Law et al. (2004) sustentam que a estrutura desta escala permite captar de forma confiável a capacidade do indivíduo para compreender e gerir as emoções no ambiente de trabalho. Diversos estudos realizados com esta escala, têm evidenciado que a mesma possui validade preditiva em relação a variáveis de relevo do domínio organizacional, como a satisfação e o desempenho (Law et al., 2004; Sy et al., 2006).

Foi necessário traduzir esta escala para português, procurando sempre que possível traduzir de forma literal as afirmações originais e realizando apenas alguns ajustes semânticos quando necessário.

Tabela 1 – Itens da Escala WLEIS (Fonte: adaptado de Wong & Law (2002))

Dimensões	**Itens**
Avaliação das próprias emoções	1. Tenho uma boa compreensão das minhas emoções. 2. Observo as minhas emoções e entendo o que sinto. 3. Compreendo verdadeiramente o que sinto. 4. Sei sempre se estou ou não feliz.
Avaliação das emoções dos outros	1. Reconheço as emoções dos meus colaboradores através do seu comportamento.

	2. Tenho uma boa perceção das emoções dos outros. 3. Sou sensível aos sentimentos e emoções dos outros. 4. Compreendo bem as emoções das pessoas à minha volta.
Uso das emoções	1. Estabeleço sempre metas para mim mesmo e tento dar o meu melhor para as alcançar. 2. Tenho por hábito dizer a mim próprio que sou uma pessoa competente. 3. Sou uma pessoa que se automotiva. 4. Sou capaz de me motivar para dar o meu melhor.
Regulação das emoções	1. Sou capaz de controlar o meu temperamento, conseguindo assim lidar com as dificuldades de forma racional. 2. Consigo controlar bem as minhas emoções. 3. Sou capaz de me acalmar rapidamente quando estou muito irritado. 4. Possuo um bom controlo das minhas emoções.

4.3.2. Escala do Desempenho Percecionado

A avaliação do desempenho da equipa constitui a variável dependente deste estudo. Para a sua medição, optou-se por construir itens de autorrelato focados na perceção do líder. Embora não se tenha recorrido

a uma escala validada na literatura, os itens foram formulados com base na revisão da literatura existente sobre desempenho em ambientes de teletrabalho. Uma vez que existem dimensões específicas que o teletrabalho acentuou e que poderiam não estar totalmente refletidas em escalas de desempenho, justificou-se a necessidade de criar uma escala.

Neste sentido, a escala desenhada pretende cobrir indicadores críticos como a capacidade de planeamento, a autonomia e o compromisso com os objetivos, fatores que autores como Yasmeen et al. (2024) e Taşkan et al. (2024) identificam como determinantes do sucesso organizacional no atual contexto do trabalho remoto.

Cada item é avaliado, através da mesma escala de Likert de cinco pontos (1 – Discordo totalmente; 5 – Concordo totalmente), como referido anteriormente. A estrutura desta escala, fundamentada nos construtos teóricos que sustentam a investigação, é apresentada na tabela seguinte.

Tabela 2 - Itens da Escala do Desempenho Percecionado

Dimensões	**Itens**
Desempenho da equipa	1. Os meus colaboradores conseguem planear o trabalho para que seja terminado a tempo. 2. A qualidade do trabalho da equipa manteve-se ou melhorou no teletrabalho. 3. Os colaboradores demonstram autonomia para realizar as suas funções mesmo à distância. 4. Os colaboradores conseguem separar as tarefas prioritárias das secundárias. 5. A equipa demonstra um elevado compromisso com os objetivos da organização mesmo à distância.

4.3.3. Escala da Gestão Eficaz em teletrabalho

A última parte do questionário foca-se na autoperceção do líder sobre a eficácia na gestão das dinâmicas específicas do teletrabalho. A inclusão desta escala é fundamental, uma vez que a literatura sublinha

que o teletrabalho não é apenas uma mudança de local, mas sim uma alteração profunda nas condições em que a liderança é exercida (Junça-Silva et al., 2024).

Neste contexto, as pistas não verbais perdem-se, tornando a gestão de equipa mais difícil, exigindo competências emocionais acrescidas. Assim, avaliar a gestão à distância permite compreender de que forma a inteligência emocional do líder é utilizada para reduzir as barreiras do teletrabalho (Taşkan et al., 2024; Yasmeen et al., 2024).

É importante referir que a variável gestão eficaz em contexto de teletrabalho foi utilizada neste estudo, como uma tradução das práticas e comportamentos discutidos na revisão de literatura.

Os itens criados visam captar nuances que as escalas tradicionais não abrangem, nomeadamente a capacidade de monitorização emocional à distância e a manutenção da coesão da equipa através de ferramentas tecnológicas. Desta forma, esta escala funciona como uma variável de contexto, permitindo analisar se uma gestão eficaz à distância é um mecanismo através do qual a IE do líder se traduz num maior desempenho dos colaboradores.

À semelhança das secções anteriores, utilizou-se uma escala de Likert de cinco pontos (1 – Discordo totalmente; 5 – Concordo totalmente). A estrutura e os itens que compõem esta dimensão são detalhados na **Tabela 3**.

Tabela 3 - Itens da Escala da Gestão Eficaz em teletrabalho

Dimensões	**Itens**
Gestão Eficaz à distância	1. A distância física dificulta a sua capacidade de apoiar emocionalmente a equipa 2. Consegue identificar sinais de stress ou de desmotivação nos colaboradores através dos canais digitais 3. As ferramentas tecnológicas da empresa são adequadas para manter a coesão da equipa 4. Consegue transmitir segurança e confiança à equipa através das ferramentas de comunicação digital 5. A equipa demonstra um elevado compromisso com os objetivos da organização, mesmo à distância

6. O teletrabalho exige um esforço maior de monitorização emocional do que o trabalho presencial
7. Possuo as competências necessárias para gerir conflitos entre membros da equipa quando estes ocorrem em ambiente virtual

4.4. Ferramentas para o Tratamento Estatístico

O tratamento estatístico dos dados será efetuado através do software *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)* e da Macro PROCESS, ferramentas disponibilizadas de forma gratuita aos investigadores pela instituição onde foi realizada a dissertação. Estas ferramentas foram fundamentais para processar a informação recolhida e realizar uma análise estatística de modo a testar as hipóteses formuladas.

5. Análise de Resultados

Este capítulo dedica-se à análise detalhada dos dados obtidos e ao tratamento estatístico efetuado. Para além de apresentar os resultados, o objetivo é identificar as relações entre os dados, fornecendo evidências importantes para a compreensão do fenómeno em estudo e as suas implicações no contexto organizacional. Inicialmente, apresenta-se a caracterização da amostra. De seguida são realizadas análises fatoriais exploratórias e recorre-se ao cálculo do coeficiente Alfa de *Cronbach* para assegurar a viabilidade e fiabilidade dos instrumentos de medição. Finalmente, para o teste das hipóteses são analisadas as correlações de Spearman, é realizada uma análise de mediação através da macro PROCESS e uma análise de regressão múltipla.

5.1. Caracterização da Amostra

De modo a caracterizar a amostra, a primeira parte do questionário dedicou-se a perguntas como a idade, o género, as habilitações literárias, a área profissional, o tempo de ocupação de um cargo de liderança, o tempo de adoção da modalidade de teletrabalho e o tipo de modalidade de teletrabalho. Da totalidade de questionários aplicados a líderes que exercem ou exerceram funções de liderança, obteve-se um total de 106 respostas válidas.

No que diz respeito ao género dos inquiridos, 68 são do género feminino (64,2%) e 38 são do género masculino (35,8%).

Em relação à idade dos participantes, o grupo etário mais representativo corresponde aos inquiridos com idades compreendidas entre os 45 e os 54 anos, representando 31,1% da amostra. De seguida, destaca-se o escalão dos 35 aos 44 anos, que abrange 27,4% dos participantes. Os grupos mais jovens, situados entre os 25 e os 34 anos e os 18 e os 24 anos, representam 15,1% e 14,2%, respetivamente. Por fim, os escalões seniores apresentam uma percentagem menor, com 10,4% dos líderes situados na faixa dos 54 aos 64 anos e apenas 1,9% com mais de 64 anos.

Relativamente às habilitações literárias, a amostra caracteriza-se por uma elevada instrução académica. De um total de 106 participantes, a maioria possui formação de nível superior, tendo 40 indivíduos (37,7%) o grau de licenciatura, seguidos de 37 participantes (34,9%) com mestrado ou pós-graduação. Adicionalmente, registam-se 25 indivíduos (23,6%) que completaram apenas o ensino secundário. As percentagens mais baixas correspondem cada uma a 1,9%, pertencentes ao doutoramento e ao ensino

básico. Deste modo, mais de 74% dos inquiridos possuem qualificação de nível superior, o que evidencia um perfil de elevadas qualificações académicas dos líderes que integraram este estudo.

No que diz respeito à área profissional dos inquiridos, os dados revelam uma amostra bastante diversificada. Do total de 106 participantes, a área de Engenharia e Tecnologias destaca-se como a mais representativa, abrangendo 26,4% dos participantes. Seguem-se a área de Gestão e Economia, que constitui 17% da amostra e o setor da Educação e Ensino, com 14,2%. As restantes participações distribuem-se por várias áreas. Esta diversidade de áreas de atividade, permite analisar o fenómeno em estudo sob diferentes perspetivas organizacionais.

No que concerne à experiência em funções de liderança, 46 participantes (43,4%) exercem ou exerceram funções de liderança por um período superior a 3 anos, evidenciando um grupo com sólida experiência na liderança de equipas. Adicionalmente, verifica-se que 23 participantes (21,7%) possuem entre 1 e 3 anos de experiência, enquanto 16 participantes (15,1%) ocupam ou ocuparam estas funções por um período compreendido entre 6 meses e 1 ano. Por fim, os líderes com menos de 6 meses de experiência, representam 19,8% da amostra.

Em relação ao tempo de adoção da modalidade de teletrabalho, 39,6% (42 participantes) adota este regime há mais de 3 anos, 21,7% (23 participantes) entre 1 e 3 anos, 22,6% (24 participantes) há menos de 6 meses e 16% (17 participantes) entre 6 meses e 1 ano. Isto significa que mais de 60% da amostra possui, pelo menos, um ano de experiência consolidada nesta modalidade de trabalho.

Relativamente à modalidade de teletrabalho adotada pelas equipas, os dados demonstram que o modelo híbrido é a modalidade predominante entre os participantes. 43,4% (46 participantes) indicam que as suas equipas trabalham em regime de teletrabalho entre 1 e 2 dias por semana, 33% (35 participantes) operam em regime totalmente remoto e 23,6% (25 participantes) trabalham entre 3 e 4 dias à distância.

A **Tabela 4** sintetiza a informação sociodemográfica e profissional da amostra.

Tabela 4 - Caracterização sociodemográfica e profissional da Amostra do Estudo

		n	**%**
Género	Feminino	68	64,2
	Masculino	38	35,8
	Total	**106**	**100,0**
Idade	18 a 24 anos	15	14,2
	25 a 34 anos	16	15,1
	35 a 44 anos	29	27,4
	45 a 54 anos	33	31,1
	55 a 64 anos	11	10,4
	Mais de 64 anos	2	1,9
	Total	**106**	**100,0**
Habilitações Literárias	Ensino Básico	2	1,9
	Ensino Secundário	25	23,6
	Licenciatura	40	37,7
	Mestrado ou Pós-Graduação	37	34,9
	Doutoramento	2	2,0
	Total	**106**	**100,0**
Área profissional	Gestão / Economia	18	17,0
	Engenharia / Tecnologias	28	26,4
	Saúde	3	2,8
	Ciências Sociais e Humanas	6	5,7
	Direito	10	9,4
	Educação/ Ensino	15	14,2
	Artes e Design	4	4,0
	Marketing / Comunicação	10	9,4
	Outra	12	11,1
	Total	**106**	**100,0**
Experiência em cargos de liderança	Menos de 6 meses	21	19,8
	Entre 6 meses e 1 ano	16	15,1
	Entre 1 e 3 anos	23	21,7
	Mais de 3 anos	46	43,4
	Total	**106**	**100,0**

Tempo adoção da modalidade de teletrabalho	Menos de 6 meses	24	22,6
	Entre 6 meses e 1 ano	17	16,0
	Entre 1 e 3 anos	23	21,7
	Mais de 3 anos	42	39,6
	Total	**106**	**100,0**
Modalidade de teletrabalho	Totalmente remoto	35	33,0
	1 a 2 dias em teletrabalho	46	43,4
	3 a 4 dias em teletrabalho	25	23,6
	Total	**106**	**100,0**

5.2. Análise Fatorial Exploratória e de Confiabilidade

A viabilidade dos instrumentos de medida é um pressuposto fundamental para a interpretação correta dos fenómenos em estudo. Deste modo, foi realizado o teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e o teste de esfericidade de Bartlett (Hair et al., 2019).

O teste de KMO avalia a adequação da amostra e a força das relações entre as variáveis, variando entre 0 e 1. Quando o valor se situa entre 0,5 e 1, a análise fatorial é viável. Por sua vez, o teste de esfericidade Bartlett testa se a matriz de correlações difere significativamente de uma matriz identidade. Se o valor-p for inferior a 0,05, os dados são adequados para a análise fatorial, indicando que existem correlações significativas entre as variáveis. Se o valor-p for superior a 0,05, considera-se que a correlação é demasiado fraca, pelo que a análise fatorial é inadequada.

No que diz respeito aos *loadings* dos fatores, estabelece-se que itens com valores inferiores a 0,50 devem ser excluídos devido à sua capacidade reduzida de associação ao fator. Por outro lado, valores compreendidos entre 0,50 e 0,70 indicam uma associação moderada, e valores superiores a 0,70 indicam uma associação forte. Relativamente à fiabilidade de cada componente, avaliada através do coeficiente Alfa de *Cronbach*, valores abaixo de 0,50 são inaceitáveis, entre 0,50 e 0,70 a consistência é considerada fraca, ente 0,70 e 0,90 situa-se o intervalo de consistência aceitável a boa e valores acima de 0,90 revelam uma consistência muito elevada (Hair et al., 2019).

Em seguida, são apresentadas as análises realizadas e os resultados obtidos.

5.2.1. Análise Fatorial Exploratória da Inteligência Emocional

Com o intuito de compreender a inteligência emocional dos líderes no contexto da presente amostra, os 16 itens que constituem a *Wong and Law Emotional Intelligence Scale (WLEIS)* foram submetidos a uma análise exploratória. Foi utilizada a análise de componentes principais como técnica de redução dimensional, seguida da rotação ortogonal varimax. Previamente, o teste de KMO apresentou um valor de 0,822 indicando uma adequação muito boa da amostra para análise fatorial. O teste de esfericidade de Bartlett foi estatisticamente significativo ($p < 0,001$), rejeitando a hipótese nula da matriz identidade e confirmando a existência de correlações significativas entre os itens.

Após a realização de uma análise fatorial da escala da Inteligência Emocional, observou-se que os 16 itens são todos válidos, uma vez que apresentam cargas fatoriais superiores a 0,5, pelo que não foi necessária a eliminação de nenhum.

Através do método de componentes principais foram extraídos quatro componentes, sendo teoricamente consistentes, uma vez que a estrutura original da escala WLEIS baseia-se em quatro dimensões fundamentais: a avaliação das próprias emoções, a avaliação das emoções dos outros, o uso das emoções e a regulação das emoções. Em conjunto, estes quatro componentes explicam 72,5% da variância total dos itens, o que indica uma elevada capacidade de representação da estrutura subjacente da inteligência emocional na amostra em estudo.

Os participantes deste estudo revelam que o aspeto da inteligência emocional mais representativo da estrutura da escala é "Compreendo verdadeiramente o que sinto", sendo o item com maior comunalidade ($h^2 = 0,824$). Em contrapartida, o item "Sei sempre se estou ou não feliz" registou o valor mais baixo ($h^2 = 0,525$).

No que diz respeito aos *loadings* dos fatores, após a rotação Varimax, o item "Tenho uma boa perceção das emoções dos outros", apresenta a associação mais robusta ($r = 0,868$). Estes resultados confirmam que a estrutura fatorial da WLEIS é estável e que os itens se agrupam de forma clara nas quatro dimensões teóricas previstas.

A consistência interna da escala foi avaliada através do Alfa de *Cronbach*, obtendo um valor de 0,906. Este valor é considerado excelente, confirmando que os itens estão altamente correlacionados entre si. Assim, esta análise confirma as dimensões teóricas e apresenta uma boa consistência interna.

Tabela 5 - Estrutura fatorial da Escala da Inteligência Emocional

	***Loadings* dos fatores**			
Escala e Itens	**1**	**2**	**3**	**4**
Regulação das Emoções				
RE4. Possuo um bom controlo das minhas emoções.	**0,846**	0,175	0,178	0,147
RE2. Sou capaz de me acalmar rapidamente quando estou muito irritado.	**0,839**	0,176	0,187	0,090
RE1. Sou capaz de controlar o meu temperamento, conseguindo assim lidar com as dificuldades de forma racional.	**0,829**	0,117	0,094	0,132
RE3. Consigo controlar bem as minhas emoções.	**0,821**	0,223	0,225	0,118
Uso das Emoções				
UE4. Sou capaz de me motivar para dar o meu melhor.	0,269	**0,804**	0,163	0,231
UE3. Sou uma pessoa que se automotiva.	0,350	**0,786**	0,164	0,148
UE1. Estabeleço sempre metas para mim mesmo e tento dar o meu melhor para as alcançar.	0,141	**0,736**	0,185	0,257
UE2.Tenho por hábito dizer a mim próprio que sou uma pessoa competente.	0,054	**0,698**	0,162	0,274
Avaliação das emoções dos outros				
AEO2. Tenho uma boa perceção das emoções dos outros.	0,156	0,191	**0,868**	0,077
AEO4. Compreendo bem as emoções das pessoas à minha volta.	0,176	0,124	**0,804**	0,251
AEO3. Sou sensível aos sentimentos e emoções dos outros.	0,161	0,334	**0,763**	-0,018
AEO5. Reconheço as emoções dos meus colaboradores através do seu comportamento.	0,174	0,020	**0,683**	0,23

Avaliação das próprias emoções				
APE3. Compreendo verdadeiramente o que sinto.	0,135	0,215	0,163	**0,857**
APE2. Observo as minhas emoções e entendo o que sinto.	0,159	0,127	0,282	**0,803**
APE1. Tenho uma boa compreensão das minhas emoções.	0,106	0,222	0,138	**0,793**
APE4. Sei sempre se estou ou não feliz.	0,101	0,365	-0,029	**0,617**
Variância Explicada (%)	19,848	17,671	17,595	17,419
Alpha de Cronbach	0,898	0,855	0,845	0,843
***Alpha de Cronbach* do construto**		0,906		

5.2.2. Análise Fatorial Exploratória do Desempenho Percecionado

Com o objetivo de avaliar o desempenho dos colaboradores em teletrabalho percecionado pelos líderes, utilizou-se uma métrica construída especificamente para os objetivos deste estudo, devido à necessidade de garantir uma maior proximidade à realidade organizacional presente nesta investigação, permitindo captar as especificidades das funções desempenhadas pelos líderes da amostra. Desta forma, os itens foram submetidos a uma análise de componentes principais, com o objetivo de identificar a estrutura subjacente dos dados.

Antes da extração, a adequação da amostra foi validada através do teste de KMO (KMO = 0,871) indicando uma qualidade muito boa e do teste de esfericidade de Bartlett ($p < 0,001$), que rejeitou a hipótese nula de matriz identidade, confirmando a existência de correlações significativas entre os itens.

A análise resultou na extração de um único componente, o qual explica 72,35% da variância total dos itens, evidenciando uma forte capacidade de síntese da informação contida na escala. Todos os itens apresentaram *loadings* fatoriais superiores a 0,60, não sendo necessária a exclusão de qualquer item.

No que diz respeito à análise individual dos itens, o item "A equipa demonstra um elevado compromisso com os objetivos da organização, mesmo à distância" apresentou a maior comunalidade (h^2 = 0,817), indicando que uma elevada proporção da sua variância é explicada pelo componente extraído. Este item registou igualmente o *loading* fatorial mais elevado (r = 0,904), evidenciando uma forte associação com

o componente identificado. Por fim, a consistência interna da escala é elevada, apresentando um alfa de *Cronbach* de 0,903 indicando uma boa consistência interna e um nível muito elevado de fiabilidade da escala usada.

Na **Tabela 6** podemos observar os valores.

Tabela 6 – Estrutura fatorial da Escala do Desempenho Percecionado

Desempenho Percecionado	***Loading* dos fatores**
DP5. A equipa demonstra um elevado compromisso com os objetivos da organização, mesmo à distância.	0,904
DP3. Os colaboradores demonstram autonomia para realizar as suas funções mesmo à distância.	0,900
DP4. Os colaboradores conseguem separar as tarefas prioritárias das tarefas secundárias.	0,846
DP1. Os meus colaboradores conseguem planear o seu trabalho para que seja terminado a tempo.	0,814
DP2. A qualidade do trabalho da equipa manteve-se ou melhorou no teletrabalho.	0,782
Variância Explicada (%)	72,35
Alpha de Cronbach	0,903

5.2.3. Análise Fatorial Exploratória da Gestão Eficaz em teletrabalho

Por último, realizou-se a análise do conjunto de itens destinados a avaliar a experiência na gestão eficaz em contexto de teletrabalho. Esta escala foi desenhada para captar as competências da liderança remota, focando-se na capacidade do líder em gerir a sua equipa em ambiente virtual. A validação da estrutura desta escala é importante para garantir que estes indicadores se agrupam de forma coerente.

A adequação dos dados foi confirmada através do índice de KMO (KMO = 0,784), indicando uma qualidade razoável a boa, e do teste de esfericidade de Bartlett ($p < 0,001$), que rejeitou a hipótese nula de matriz identidade, confirmando a existência de correlações significativas entre os itens.

Com base na análise dos *loadings* fatoriais, procedeu-se à exclusão de três itens que apresentavam valores inferiores a 0,50, sem comprometer a consistência interna da escala. De seguida, foi extraído um único componente, o qual explica 60,86% da variância total dos itens, indicando uma capacidade adequada de síntese da informação.

Relativamente à análise individual, o item "Consegue transmitir segurança e confiança à equipa através dos canais digitais" apresentou o *loading* fatorial mais elevado (r = 0,818), evidenciando uma forte associação com o componente extraído. Por outro lado, o item "Sente que possui as competências necessárias para gerir conflitos entre membros da equipa quando estes ocorrem em ambiente virtual" apresentou o *loading* mais baixo (r = 0,742), embora ainda dentro de valores considerados elevados.

Por último, o coeficiente de Alfa de *Cronbach*, evidenciou um valor de 0,785, demonstrando um nível bom de consistência interna e fiabilidade da escala utilizada.

Tabela 7 – Estrutura fatorial da Escala da Gestão Eficaz em teletrabalho

Gestão Eficaz em teletrabalho	***Loadings* dos fatores**
GE3. As ferramentas tecnológicas da empresa são adequadas para manter a coesão da equipa	0,801
GE4. Consegue transmitir segurança e confiança à equipa através das ferramentas de comunicação digital	0,818
GE5. A equipa demonstra um elevado compromisso com os objetivos da organização, mesmo à distância	0,758
GE7. Possui as competências necessárias para gerir conflitos entre membros da equipa quando estes ocorrem em ambiente virtual	0,742
Variância Explicada (%)	60,86
Alpha de Cronbach	0,785

5.3. Medidas Descritivas e Análise Preliminar das Variáveis

Após a validação das escalas, realizou-se uma análise descritiva das variáveis em estudo, como podemos observar na **Tabela 8**, com o objetivo de compreender a distribuição e as tendências centrais da amostra.

No que diz respeito à inteligência emocional, os líderes apresentam uma média de 3,92 e um desvio padrão de 0,52, situando-se acima do ponto médio desta escala. Após analisar os itens, a capacidade de compreensão das próprias emoções é o aspeto mais valorizado, com uma média de 4,24, enquanto a capacidade de se acalmar rapidamente quando está irritado apresenta a média mais baixa com um valor de 3,37. Estes resultados sugerem que, embora os líderes possuam uma alta capacidade de percecionarem as suas próprias emoções, sentem dificuldades na regulação das suas emoções negativas.

Relativamente ao desempenho da equipa, obteve-se uma média de 3,71 e um desvio padrão de 0,74. O item mais bem pontuado pelos líderes foi a capacidade dos colaboradores em planearem o seu trabalho de maneira a cumprir os prazos (M = 3,77; DP = 0,76), enquanto a qualidade do trabalho e a distinção entre as tarefas prioritárias e as secundárias, registaram os valores mais baixos (M = 3,68; DP = 0,93).

Por fim, a gestão eficaz em teletrabalho obteve uma média de 3,80 e um desvio padrão de 0,61. Os inquiridos destacam-se pela capacidade de transmitir segurança e confiança à distância e pela competência na gestão de conflitos, ambas com uma média de 3,84. Isto indica que os líderes se consideram competentes na gestão das dinâmicas interpessoais, mesmo com as barreiras do teletrabalho.

Os valores da mediana e dos quartis reforçam a ideia de uma amostra consistente, uma vez que 75% dos inquiridos apresentam pontuações iguais ou superiores a 3,40 em todas as variáveis principais, não se verificando desvios extremos que possam prejudicar a análise seguinte.

Tabela 8 - Medidas descritivas

Fator	N*	M	DP	Percentis (25/50/75)	*Alpha de Cronbach*
Inteligência Emocional (Total)	16	3,93	0,52	3,67/3,94/4,20	0,906
Avaliação das próprias emoções	4	4,12	0,60	3,75/4,00/4,56	0,843
Avaliação das emoções dos outros	4	4,00	0,63	3,50/4,00/4,31	0,845
Uso das emoções	4	3,98	0,73	3,75/4,00/4,50	0,855
Regulação das emoções	4	3,63	0,72	3,00/3,75/4,00	0,898
Desempenho dos colaboradores	5	3,71	0,74	3,40/3,80/4,20	0,903
Gestão Eficaz em teletrabalho	4	3,80	0,61	3,50/3,75/4,00	0,785

N: número de itens do fator; M: média; DP: desvio padrão; Percentis 25%,50%,75%

5.3.1. Análise de Correlações

Nesta secção serão apresentadas as correlações das variáveis submetidas à análise correlacional bivariada. Esta análise é fundamental, pois permite medir a intensidade e a direção da relação entre as variáveis em estudo.

Previamente à análise, realizou-se uma avaliação do pressuposto de normalidade da distribuição. Deste modo, foram aplicados os testes de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk e observaram-se os histogramas de cada variável. Esta verificação é importante pois permite decidir entre a estatística paramétrica, correlação de Pearson, e a estatística não paramétrica, correlação de Spearman.

Os resultados dos testes de normalidade revelaram valores de significância inferiores a 0,05 para as variáveis em estudo, o que confirma que o pressuposto de normalidade não foi satisfeito, pelo que se optou pela utilização do coeficiente de correlação de Spearman, garantindo maior rigor e robustez na análise das relações entre as variáveis. Este coeficiente revela a intensidade e a direção da relação analisada.

Para averiguar a força das relações, foi utilizado o critério de Cohen (2013) que estabelece que valores entre 0,10 e 0,29 são considerados fracos, valores entre 0,30 e 0,49 são considerados de correlação moderada e valores entre 0,50 e 1 são de correlação forte.

5.3.1.1 Análise de Correlação da Inteligência Emocional

A análise da matriz de correlações de Spearman (**Tabela 9**) revela que a inteligência emocional (total) apresenta associações positivas, moderadas e estatisticamente significativas com as duas variáveis principais do modelo, o desempenho percebido dos colaboradores ($r = 0,484$; $p < 0,001$) e a gestão eficaz em teletrabalho ($r = 0,448$; $p < 0,001$). Estes resultados sugerem que níveis mais elevados de inteligência emocional estão associados a melhores perceções de desempenho dos colaboradores e a uma maior perceção de gestão eficaz em contexto de teletrabalho.

Ao analisar individualmente as quatro dimensões da inteligência emocional, observa-se que todas apresentam correlações positivas e estatisticamente significativas com o construto global. A avaliação das emoções dos outros apresenta um coeficiente de 0,664, a avaliação das próprias emoções um coeficiente de 0,734, a regulação das emoções um de 0,718 e por último o uso das emoções apresenta um coeficiente de 0,811.

A regulação das emoções é a dimensão da IE que apresenta os coeficientes de correlação mais elevados com o desempenho ($r = 0,416$; $p < 0,001$) e com a gestão eficaz em teletrabalho ($r = 0,387$; $p < 0,001$), indicando uma associação relativamente mais forte face às restantes dimensões.

A avaliação das próprias emoções apresentou correlações moderadas tanto com o desempenho ($r = 0,375$; $p < 0,001$) como com a gestão eficaz à distância ($r = 0,342$; $p < 0,001$), sugerindo que níveis mais elevados de autoconhecimento emocional estão associados a melhores resultados nestas dimensões.

No que diz respeito, ao uso das emoções e à avaliação das emoções dos outros, estas apresentam associações ligeiramente mais fracas do que as duas dimensões anteriores, mas ainda assim com correlações significativas e moderadas. Estes resultados sugerem que, no contexto analisado, as dimensões relacionadas com o controlo e a perceção interna das emoções tendem a apresentar associações ligeiramente mais elevadas com as variáveis do desempenho percecionado e a gestão eficaz em teletrabalho.

5.3.1.2. Análise de Correlação do Desempenho Percecionado

Relativamente ao desempenho, os resultados indicam correlações moderadas, positivas e estatisticamente significativas com todas as dimensões da IE, sugerindo que níveis mais elevados destas competências estão associados a melhores níveis de desempenho percecionado. Ainda assim, a regulação das emoções apresenta o coeficiente mais elevado ($r = 0,416$), evidenciando uma associação relativamente mais forte face às restantes dimensões.

Adicionalmente, o desempenho percecionado apresenta uma correlação positiva, forte e estatisticamente significativa com a gestão eficaz à distância ($r = 0,663$; $p < 0,001$). Este coeficiente é o mais elevado da matriz de correlações, indicando que estas duas variáveis apresentam uma associação mais forte entre si, evidenciando a sua relevância conjunta no contexto analisado.

.

Tabela 9 - Matriz de correlações de Spearman

Variáveis	**M**	**DP**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
1. Inteligência Emocional (total)	3,930	0,516	1						
2. Avaliação das próprias emoções	4,128	0,604	0,734**	1					
3. Avaliação das emoções dos outros	4,000	0,633	0,664**	0,409**	1				
4. Uso das emoções	3,979	0,729	0,811**	0,526**	0,454**	1			
5. Regulação das emoções	3,630	0,717	0,718**	0,378**	0,377**	0,437**	1		
6. Desempenho Percecionado	3,713	0,741	0,484**	0,375**	0,314**	0,349**	0,416**	1	
7. Gestão Eficaz em contexto de teletrabalho	3,798	0,609	0,448**	0,342**	0,311**	0,319**	0,387**	0,663**	1

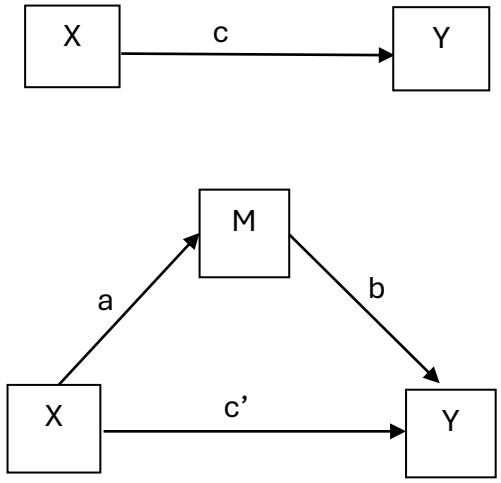
M – Média; DP- Desvio Padrão. **Correlação a um nível de significância de 1%

5.3.2. Análise de Mediação

A análise de mediação permite examinar se a associação entre uma variável independente (X) e uma variável dependente (Y) ocorre, totalmente ou parcialmente, através de uma variável mediadora (M), sendo possível identificar os mecanismos pelos quais um efeito causal opera (Hayes & Little, 2022). Importa salientar que embora este tipo de análise permita avaliar efeitos indiretos, não estabelece, por si só, relações de causalidade.

Para esta análise, foi estimado um modelo de mediação simples recorrendo à macro PROCESS (Hayes & Little, 2022). Neste modelo, considera-se que a variável independente X (Inteligência Emocional) está associada à variável dependente Y (Desempenho Percecionado) através da variável mediadora M (Gestão Eficaz em contexto de teletrabalho).

Figura 1 - Modelo de mediação



X: inteligência emocional

Y: desempenho percecionado

M: gestão eficaz em contexto de teletrabalho

a: efeito da inteligência emocional na gestão eficaz em teletrabalho

b: efeito da gestão eficaz no desempenho percecionado

ab: efeito mediador da inteligência emocional no desempenho percecionado por meio da gestão eficaz em teletrabalho

c': efeito direto da inteligência emocional no desempenho percecionado controlando o mediador

c: efeito total da inteligência emocional no desempenho percecionado sem o efeito mediador

De modo a testar a Hipótese 4, que propõe que a gestão eficaz em contexto de teletrabalho medeia a relação entre a Inteligência Emocional do líder e o desempenho percebido dos colaboradores, é necessário cumprir algumas etapas recomendadas (Hayes & Little, 2022).

Em primeiro lugar, a variável independente deve apresentar uma associação significativa com a variável dependente, o que corresponde ao efeito total (c). Em segundo lugar, deve existir uma associação significativa entre a variável independente e a variável mediadora, correspondendo ao efeito a. De seguida, é necessário verificar se a variável mediadora está significativamente associada à variável dependente, efeito b.

Por último, é necessário averiguar o efeito direto da variável independente sobre a dependente na presença do mediador (efeito c'), verificando se a magnitude da associação diminuiu em relação ao efeito total, o que indicaria mediação parcial. Conforme defendido por Hayes (2022), a existência de um efeito indireto significativo (a x b) fornece suporte para um processo de mediação.

De seguida, serão apresentados os resultados obtidos através da Macro PROCESS, assim como a avaliação das condições acima descritas para validar o modelo de mediação proposto.

No que diz respeito à primeira condição, os resultados indicam que a variável independente apresenta uma associação positiva com a variável dependente, sendo estatisticamente significativa ($c = 0,7084$; $t = 5,7782$; $p < 0,001$). Este resultado mostra que na ausência da variável mediadora, níveis mais elevados de inteligência emocional do líder influenciam a perceção de desempenho da equipa ($R^2 = 0,2430$). Deste modo a primeira condição é satisfeita, fornecendo suporte para a Hipótese 1.

Relativamente à segunda condição, é possível observar que a variável independente influencia positivamente e significativamente a variável mediadora. A inteligência emocional do líder influencia de forma positiva a gestão eficaz em contexto de teletrabalho ($a = 0,5430$; $t = 5,2808$; $p < 0,001$), evidenciando suporte para a Hipótese 2.

Quanto à terceira condição, verifica-se a existência de uma associação estatisticamente significativa entre a variável mediadora e a variável dependente ($b = 0,6752$; $t = 6,9719$; $p < 0,001$), sendo consistente com a Hipótese 3, de que uma gestão eficaz em contexto de teletrabalho influencia o desempenho percecionado pelo líder.

Os valores encontrados no modelo, ao analisar a relação entre a inteligência emocional e o desempenho, na presença da variável mediadora, observa-se que o valor de c' não perdeu a significância estatística (c' = 0,3418; t = 2,9893; p < 0,0035) embora a magnitude tenha diminuído em comparação com o efeito total (c = 0,7084). O facto de o coeficiente ter diminuído, mas mantido a significância (p < 0,05), cumpre a última condição, sendo consistente com a existência de mediação parcial.

Para avaliar a robustez do efeito indireto, realizou-se o teste de *bootstrapping*, que se baseia num processo de reamostragem aleatória com reposição, que gera uma distribuição empírica dos coeficientes a partir dos dados originais. Os resultados indicam que o intervalo de confiança a 95% para o efeito indireto não inclui zero (ab = 0,3666; 95% IC: [0,1821;0,6039], fornecendo evidência de que a gestão eficaz em teletrabalho medeia a relação entre a IE do líder e o desempenho percecionado.

Em suma, os resultados fornecem suporte para a Hipótese 4, indicando que a relação entre a inteligência emocional e o desempenho percecionado é parcialmente mediada pela gestão eficaz em teletrabalho. O modelo final apresenta um elevado poder explicativo, sendo capaz de explicar 48,57% da variabilidade do desempenho (R^2 = 0,4857).

A análise de mediação encontra-se representada na **Tabela 10**.

5.3.3. Análise de Regressão para as dimensões da Inteligência Emocional

A análise de regressão múltipla permite avaliar de que forma um conjunto de variáveis independentes está associado, em simultâneo, à variabilidade de uma variável dependente. No presente estudo, esta técnica foi aplicada para explorar as dimensões da inteligência emocional que apresentam associações mais relevantes com o desempenho percecionado.

De acordo com Field (2024), o exame dos coeficientes de regressão possibilita determinar a magnitude e direção da associação individual de cada dimensão, controlando o efeito das restantes variáveis no modelo. Contudo, a validade destas inferências depende do cumprimento de pressupostos estatísticos, como a normalidade da distribuição. Como os dados desta amostra não satisfizeram o pressuposto de normalidade, optou-se pela utilização do método *bootstrap.*

Ao analisar individualmente cada dimensão, verificou-se que a avaliação das próprias emoções apresentou a associação mais forte e estatisticamente significativa (β = 0,298; p = 0,024) fornecendo suporte para a sub-hipótese H1a. O intervalo de confiança obtido [0,030;0,657] reforça que níveis mais

elevados de autoperceção emocional estão associados a melhores perceções de desempenho da equipa. Adicionalmente, a regulação das emoções apresentou uma associação relevante ($\beta = 0{,}234$; $p = 0{,}053$), não sendo estatisticamente significativa a um nível de 5%, mas apresentando significância marginal ao nível de 10%, fornecendo suporte para a sub-hipótese H1d.

Por outro lado, as dimensões avaliação das emoções dos outros e uso das emoções apesar de apresentarem anteriormente correlações bivariadas significativas, não registaram poder preditivo significativo no modelo de regressão múltipla, não fornecendo suporte às sub-hipóteses H1b e H1c.

Em suma, estes resultados sugerem que o desempenho percecionado em teletrabalho é influenciado pelas dimensões da inteligência emocional relacionadas com o autoconhecimento emocional e com a regulação emocional do líder, destacando a importância da maturidade emocional interna para a gestão de equipas à distância.

A análise de regressão encontra-se representada na **Tabela 11**.

Tabela 10 - Coeficientes de Regressão, Desvio Padrão e Sumário do Modelo de mediação simples

		Consequente M: Gestão Eficaz em contexto de teletrabalho					**Consequente Y: Desempenho Percecionado**			
Antecedente		Coef.	SE	t-test	CI 95%		Coef.	SE	t-test	CI 95%
X (IE)	a	0,5430	0,1028	5,2808***	0,3391/0,7468	c'	0,3418	0,1143	2,9893**	0,1150/0,5686
M (Gestão eficaz)		-	-	-	-	b	0,6752	0,0968	6,9719***	0,4831/0,8672
Constante	i_M	1,6631	0,4075	4,0809***	0,8549/2,4713	i_y	-0,1941	0,4335	-0,4478	-1,0539/0,6657
		R^2=0,2114 F (1,104) =27,88***					R^2=0,4857 F (2,103) =48,64***			

Notas: X=Inteligência Emocional; Y= Desempenho Percecionado; M= Gestão eficaz em contexto de teletrabalho. Com base no bootstrapping (5000 amostragens). Quando o bootstrapping do IC 95% contém zero para um dos valores, indica que o efeito não foi significativo. Coef= coeficientes de regressão não padronizados; SE= erro padrão; IC= Intervalo de confiança; * p<0,05; ** p<0,01; *** p<0,001.

Tabela 11 - Regressão das variáveis da IE, utilizando o *Bootstrap*

Variável Dependente	Preditor	Coeficiente não padronizado		Intervalo de Confiança		Sig.	R^2
		B	Erro padrão	Inferior	Superior		
Desempenho	Inteligência Emocional	0,493	0,123	0,431	0,953	<0,001***	0,243
	Avaliação das Próprias Emoções	0,298	0,130	0,003	0,657	0,024**	
	Avaliação das Emoções dos outros	0,112	0,118	-0,187	0,435	0,392	
	Uso das Emoções	0,015	0,116	-0,208	0,236	0,906	
	Regulação das Emoções	0,234	0,105	-0,002	0,473	0,053*	

Nota: * p<0,10; ** p<0,05; *** p<0,001.

6. Discussão dos Resultados

O presente capítulo dedica-se à discussão dos resultados obtidos procurando dar resposta ao objetivo central e à questão de investigação deste estudo, ou seja, analisar de que forma a inteligência emocional dos líderes influencia o desempenho percecionado dos colaboradores em contexto de teletrabalho através do papel mediador da gestão eficaz.

6.1. Inteligência Emocional do líder e Desempenho Percecionado dos colaboradores

A Inteligência Emocional é um construto central na literatura organizacional, caracterizado pela capacidade de perceber, compreender, regular e utilizar as emoções de forma eficaz (Mayer & Salovey, 1997; Wong & Law, 2002). Os resultados obtidos através da análise de mediação fornecem suporte para a Hipótese 1, demonstrando que a inteligência emocional do líder influencia positivamente e significativamente o desempenho dos colaboradores percecionado pelo líder.

A análise de regressão múltipla evidenciou que a avaliação das próprias emoções influencia positivamente e estatisticamente o desempenho, fornecendo suporte para a sub-hipótese 1a. Em contexto de teletrabalho, um líder que compreende os seus próprios estados emocionais consegue ser mais sincero sobre as suas capacidades e limitações, transmitindo críticas mais construtivas aos seus colaboradores e mantendo o foco nos objetivos organizacionais, mesmo perante a incerteza (Goleman, 1998; McKee, 2018). Da mesma forma, a Regulação das Emoções influencia positivamente o desempenho, apresentando uma significância marginal ao nível de 10%, o que fornece suporte para a sub-hipótese 1d. É interessante referir que, embora a regulação das emoções tenha apresentado a correlação mais elevada com o desempenho na análise bivariada, o seu peso relativo diminuiu na análise de regressão múltipla. Isto sugere que parte do impacto da regulação emocional no desempenho é partilhada com as restantes dimensões da inteligência emocional, ou seja, quando controlada pelo efeito das outras variáveis, o seu efeito no desempenho torna-se menos robusto, embora ainda relevante ao nível de significância de 10%. Como defendem Mellner (2016) e Byron (2008), em ambientes onde a comunicação é maioritariamente escrita e assíncrona, a capacidade para moderar os impulsos é importante para reduzir os conflitos e garantir que o desempenho não seja comprometido. Por outro lado, não se verificou influência significativa entre as dimensões avaliação das emoções dos outros e uso das emoções e o desempenho, não fornecendo suporte para as sub-hipóteses 1b e 1c.

Estes resultados corroboram a literatura, que enfatiza que líderes com elevada IE percecionam melhor desempenho das suas equipas (Coronado-Maldonado & Benítez-Márquez, 2023; Goleman, 1998). A ênfase na autoavaliação das emoções alinha-se com o que é referido pelos autores Wong e Law (2002) que demonstram que líderes autoconscientes fomentam autonomia e compromisso. A regulação das emoções, torna-se também fundamental, pois permite ao líder moderar as reações impulsivas e manter um clima organizacional equilibrado, mesmo perante as adversidades (Mayer & Salovey, 1997). A ausência do efeito das outras dimensões pode dever-se ao facto de em teletrabalho, as pistas emocionais serem limitadas (Yasmeen et al., 2024), o que reduz a relevância destas competências no que diz respeito à avaliação do desempenho.

6.2. Inteligência Emocional do líder e Gestão Eficaz em contexto de teletrabalho

Os resultados obtidos fornecem suporte à Hipótese 2 demonstrando que a IE do líder influencia a gestão eficaz em contexto de teletrabalho.

Este resultado reforça a ideia de que a inteligência emocional não se traduz apenas em competências individuais, mas também na capacidade de estruturar práticas de gestão adaptadas a contextos marcados pela incerteza e distância física. Esta evidência é consistente com a literatura apresentada, ao demonstrar que líderes emocionalmente inteligentes apresentam maior capacidade de adaptação a contextos remotos, promovendo confiança, empatia e coordenação nas equipas virtuais (Gamero et al., 2021; Taşkan et al., 2024).

6.3. Gestão Eficaz em contexto de teletrabalho e Desempenho Percecionado

Os resultados indicam que a gestão eficaz em contexto de teletrabalho influencia o desempenho percecionado dos colaboradores, fornecendo suporte para a Hipótese 3.

Esta relação destaca a importância das práticas de liderança na coordenação e acompanhamento das equipas em ambientes remotos. A tecnologia, embora essencial, constitui apenas um meio facilitador, sendo a eficácia da gestão dependente da capacidade do líder em estruturar processos, alinhar objetivos e promover relações interpessoais de qualidade (Bell & Kozlowski, 2002; Gratton & Erickson, 2007).

Do ponto de vista prático, estes resultados indicam que o investimento em práticas de gestão estruturadas pode gerar retornos significativos em termos de desempenho em teletrabalho. Deste modo,

os resultados sugerem que uma gestão mais eficaz em teletrabalho, influencia as perceções de desempenho dos colaboradores, reforçando a importância da dimensão relacional da liderança.

6.4. A Gestão Eficaz como mecanismo mediador

Os resultados do modelo de mediação indicam que a gestão eficaz em contexto de teletrabalho medeia parcialmente a relação entre a inteligência emocional do líder e o desempenho percecionado dos colaboradores, fornecendo suporte à Hipótese 4. O facto de a mediação ser parcial indica que existem outros mecanismos, não captados no modelo, através dos quais a inteligência emocional do líder influencia o desempenho, como por exemplo a motivação dos colaboradores.

Estes resultados sugerem que a influência da inteligência emocional no desempenho percecionado não ocorre apenas de forma direta, mas também através da capacidade do líder em gerir eficazmente a sua equipa em teletrabalho, sendo o efeito indireto significativo confirmado pelo teste de *bootstrapping*.

Estes resultados estão alinhados com estudos anteriores (Coronado-Maldonado & Benítez-Márquez, 2023; Yasmeen et al., 2024), que destacam o papel da inteligência emocional na estruturação de práticas de liderança eficazes em contexto de teletrabalho. Este resultado contribui para a literatura ao evidenciar empiricamente o papel intermediário das práticas de gestão na relação entre características individuais do líder e desempenho organizacional.

De uma perspetiva económica, estes resultados sugerem que a inteligência emocional e a gestão eficaz podem ser interpretadas como recursos intangíveis que contribuem para reduzir custos de coordenação e melhorar a eficiência das equipas em contexto remoto.

Importa, contudo, interpretar estes resultados com cautela, uma vez que a natureza transversal do estudo e a utilização de medidas de autorrelato limitam a possibilidade de estabelecer relações causais mais robustas.

7. Considerações finais

Neste capítulo, serão analisadas as principais conclusões deste estudo, com foco na inteligência emocional dos líderes, no desempenho percecionado e na gestão eficaz em contexto de teletrabalho. Por último, serão apresentadas as limitações encontradas ao longo do desenvolvimento do estudo e pistas para investigações futuras.

7.1. Principais conclusões

Este estudo teve como objetivo analisar sob a perspetiva dos líderes de que forma a inteligência emocional dos próprios influencia o desempenho que percecionaram dos colaboradores em contexto de teletrabalho, com a gestão eficaz como mecanismo mediador. Os resultados obtidos evidenciam a importância da IE como uma competência central da liderança em teletrabalho, não só por se relacionar com resultados positivos do desempenho da equipa, mas também por potenciar práticas de gestão eficazes em ambientes de trabalho à distância.

No que diz respeito ao desempenho percecionado, verificou-se que a IE do líder influencia positivamente o desempenho. Destaca-se a avaliação das próprias emoções como o preditor mais robusto, sugerindo que o autoconhecimento emocional do líder é um pilar essencial para alcançar o desempenho das equipas. Contudo não se verificou uma influência significativa das dimensões de avaliação das emoções dos outros e do uso das emoções no modelo de regressão, o que sugere que, em teletrabalho, as pistas emocionais limitadas podem levar o líder a depender mais da compreensão das próprias emoções do que da leitura das emoções dos outros para prever o desempenho.

No que diz respeito à gestão eficaz em teletrabalho, os dados mostram que esta variável é influenciada pela inteligência emocional do líder. Estes resultados sustentam os pressupostos da *e-leadership*, que valoriza a capacidade de influenciar comportamentos através das ferramentas tecnológicas, e apontam a IE como criadora de ambientes que utilizam a empatia digital para fortalecer a confiança e coesão entre os colaboradores, mesmo à distância.

Por último, a análise de mediação confirmou que a gestão eficaz em contexto de teletrabalho funciona como um mecanismo que explica parcialmente a relação entre IE do líder e desempenho percecionado. É possível concluir que as competências emocionais do líder não se refletem de forma isolada no desempenho dos colaboradores, mas sim através de práticas de gestão concretas e eficazes. Isto reforça

a importância de os líderes desenvolverem competências de modo a "humanizar" a tecnologia, garantindo que a eficiência operacional não comprometa o bem-estar e o compromisso dos colaboradores.

Deste modo, o presente estudo contribui para a literatura ao integrar três dimensões frequentemente analisadas de forma isolada, a inteligência emocional, a gestão eficaz e o desempenho, demonstrando empiricamente como estas se articulam em contexto de teletrabalho.

Concluindo, o contexto atual das organizações exige líderes capazes de combinar competências emocionais com práticas de gestão eficazes, constituindo este equilíbrio um fator determinante para o desempenho sustentável em ambientes de teletrabalho.

7.2. Limitações do estudo

Durante o desenvolvimento deste estudo, surgiram diversas limitações que devem ser consideradas na interpretação dos resultados obtidos.

Primeiramente, a utilização de uma amostragem não probabilística por conveniência implica que a seleção dos participantes não tenha ocorrido de forma aleatória. Embora esta abordagem permita uma recolha dos dados num curto espaço de tempo, compromete a representatividade da amostra, não podendo ser generalizada para a totalidade da população de líderes que trabalham ou já trabalharam em teletrabalho.

Em segundo lugar, importa referir que este é um estudo de natureza transversal, no qual as medições foram realizadas num único momento no tempo. Isto impossibilita o acompanhamento das emoções ao longo do tempo, limitando a capacidade de estabelecer relações de causalidade definitivas entre a IE e as avaliações de desempenho.

No que diz respeito aos instrumentos de medida, a utilização de escalas de autorrelato constitui uma limitação, uma vez que estão sujeitas a enviesamentos, onde os líderes podem tentar sobrevalorizar as suas próprias competências emocionais e a eficácia da sua gestão. Adicionalmente, o facto de o desempenho dos colaboradores depender exclusivamente da perceção dos líderes, pode ser subjetivo, podendo diferir da perspetiva dos colaboradores e de indicadores objetivos. Esta abordagem pode ainda dar origem a viés de método comum, uma vez que as variáveis foram recolhidas a partir da mesma fonte e no mesmo momento temporal, podendo inflacionar as relações observadas.

Outra limitação deve-se à necessidade de construir escalas específicas, para algumas variáveis, uma vez que a literatura apresenta escassez de instrumentos validados que capturem as especificidades do teletrabalho. Embora a análise fatorial exploratória e o alfa de *Cronbach* tenham confirmado a fiabilidade destas escalas, a sua utilização carece de validação em amostras mais amplas e diversificadas.

Por último, a recolha de dados através de um questionário online resultou numa taxa de participação baixa e que se fosse mais elevada, poderia permitir análises mais robustas.

Ainda assim, apesar das limitações, o estudo permite retirar conclusões relevantes e consistentes com o objetivo definido.

7.3. Pistas para investigações futuras

Tendo em conta os resultados obtidos, as limitações identificadas e o facto de abordar temas em investigação contínua, é importante apresentar sugestões para investigações futuras que possam expandir o conhecimento sobre estes temas.

Em primeiro lugar, seria interessante conduzir pesquisas semelhantes em diferentes contextos culturais, de forma a validar ou contrastar os resultados do presente estudo. Por exemplo, compreender se a influência da inteligência emocional varia entre culturas organizacionais mais rígidas ou mais flexíveis poderia oferecer explicações mais profundas.

Embora nesta pesquisa se tenha optado por uma abordagem quantitativa, a utilização de uma metodologia qualitativa ou até mesmo a utilização de métodos mistos em estudos futuros poderia oferecer *insights* mais profundos.

Outra sugestão seria a adoção de uma perspetiva a diversos níveis, ou seja, recolher não só dados da perspetiva dos líderes, mas também dos seus colaboradores, o que permitiria conferir mais robustez às conclusões.

Adicionalmente, sugere-se a inclusão de outras variáveis, quer mediadoras quer moderadoras, para verificar se a força da relação entre a IE e o desempenho é alterada.

Seria também relevante explorar o impacto da inteligência emocional em indicadores de desempenho objetivos, como produtividade ou resultados financeiros, permitindo uma avaliação mais abrangente do seu efeito económico.

Por último, a realização de um estudo longitudinal seria fundamental para identificar padrões e relações causais mais sólidas. Acompanhar as equipas ao longo de diferentes fases ao longo do teletrabalho permitiria observar como as competências emocionais do líder influenciariam o desempenho a longo prazo.

Referências

Almatrooshi, B., Singh, S. K., & Farouk, S. (2016). Determinants of organizational performance: A proposed framework. *International Journal of Productivity and Performance Management*, *65*(6), 844–859. https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2016-0038

Avolio, B. J., Kahai, S., & Dodge, G. E. (2000). E-leadership. *The Leadership Quarterly*, *11*(4), 615–668. https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00062-X

Baba, M. M. (2020). Navigating COVID-19 with emotional intelligence. *International Journal of Social Psychiatry*, *66*(8), 810–820. https://doi.org/10.1177/0020764020934519

Bar-On, R. (1997). *The Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i): A test of emotional intelligence*. Multi-Health Systems.

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

Bell, B. S., & Kozlowski, S. W. J. (2002). A Typology of Virtual Teams: Implications for Effective Leadership. *Group & Organization Management*, *27*(1), 14–49. https://doi.org/10.1177/1059601102027001003

Bhattacherjee, A., Toleman, M., Rowling, S., Frederiks, A., & Andersen, N. (2019). *Social Science Research: Principles, Methods and Practices*. https://doi.org/10.26192/Q7W89

Byron, K. (2008). Carrying too Heavy a Load? The Communication and Miscommunication of Emotion by Email. *Academy of Management Review*, *33*(2), 309–327. https://doi.org/10.5465/amr.2008.31193163

Cohen, J. (2013). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (0 ed.). Routledge. https://doi.org/10.4324/9780203771587

Contreras, F., Baykal, E., & Abid, G. (2020). E-Leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go. *Frontiers in Psychology*, *11*, 590271. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.590271

Coronado-Maldonado, I., & Benítez-Márquez, M.-D. (2023). Emotional intelligence, leadership, and work teams: A hybrid literature review. *Heliyon*, *9*(10), e20356. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e20356

Creswell, J. W., & Creswell, D. (2017). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. SAGE Publications.

Cunha, M. P. E., Rego, A., Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual De Comportamento Organizacional E Gestão* (6.ª ed.). Editora RH.

Din, G. R. A., Shahani, N. U. N., & Baloch, M. N. (2021). Impact of rewards system in employee's motivation in the organizational context: A quantitative study of manufacturing industry in UAE. *Liberal Arts and Social Sciences International Journal (LASSIJ)*, *5*(1), 105–122. https://doi.org/10.47264/idea.lassij/5.1.8

Edmondson, A. C. (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Wiley.

Elfenbein, H. A., & MacCann, C. (2017). A closer look at ability emotional intelligence (EI): What are its component parts, and how do they relate to each other? *Social and Personality Psychology Compass*, *11*(7), e12324. https://doi.org/10.1111/spc3.12324

Emmerling, R., & Goleman, D. (2005). *Leading with Emotion: Is EI a Better Predictor of Leadership Success?* 9–10.

Field, A. (2024). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (Sixth). Sage Publishing.

Gamero, N., González-Anta, B., Orengo, V., Zornoza, A., & Peñarroja, V. (2021). Is Team Emotional Composition Essential for Virtual Team Members' Well-Being? The Role of a Team Emotional Management Intervention. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *18*(9), 4544. https://doi.org/10.3390/ijerph18094544

Gardner, H. (1998). A multiplicity of intelligences. *Scientific American Presents*, *9*, 18–23.

Gil, A. C. (2017). *Como Elaborar Projetos De Pesquisa* (6.ª ed.). Atlas.

Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence* (Bantam hardcover reissue ed). Bantam Books.

Goleman, D. (2010). *Inteligência Emocional*. Temas e Debates.

Goleman, D. (2012). *Trabalhar Com Inteligência Emocional*. Temas e Debates.

Goleman, D. (2021). *Inteligência emocional: A teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente* (M. Santarrita, Trad.). Objetiva.

Goleman, D., & Boyatzis, R. E. (2017). Emotional Intelligence Has 12 Elements. Which Do You Need to Work On? *Harvard Business Review*, 1–5.

Gratton, L., & Erickson, T. J. (2007). Eight Ways to Build Collaborative Teams. *Harvard Business Review*.

Griffin, M. (2003). Organizational Performance Mode. *International Journal of Communications, Network and System Sciences*, *9*.

Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. Em *Handbook of qualitative research* (pp. 105–117). Sage Publications, Inc.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (Eighth edition). Cengage.

Hayes, A. F., & Little, T. D. (2022). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* (Third edition). The Guilford Press.

Hudson, S. (2024). Assessing Emotional Intelligence: A Literature Review. *Acta International Journal*, *3*(1), 118–135.

Humphrey, R. H. (2002). The many faces of emotional leadership. *The Leadership Quarterly*, *13*(5), 493–504. https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00140-6

Junça-Silva, A., Almeida, A., & Rebelo, C. (2024). The effect of telework on emotional exhaustion and task performance via work overload: The moderating role of self-leadership. *International Journal of Manpower*, *45*(2), 398–421. https://doi.org/10.1108/IJM-08-2022-0352

Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., De Vet Henrica, C. W., & Van Der Beek, A. J. (2011). Conceptual Frameworks of Individual Work Performance: A Systematic Review. *Journal of Occupational & Environmental Medicine*, *53*(8), 856–866. https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e318226a763

Larson, B. Z., Vroman, S. R., & Makarius, E. E. (2020). A Guide to Managing Your (newly) Remote Workers. *Harvard Business Review*, *18*(2), 27–35.

Law, K. S., Wong, C.-S., & Song, L. J. (2004). The Construct and Criterion Validity of Emotional Intelligence and Its Potential Utility for Management Studies. *Journal of Applied Psychology*, *89*(3), 483–496. https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.3.483

Maranhão, J. T. V., & Nunes, A. L. D. P. F. (2025). A Importância da Inteligência Emocional na Liderança aplicada no Contexto Organizacional. *ID on line. Revista de psicologia*, *19*(75), 104–111. https://doi.org/10.14295/idonline.v19i75.4153

Matthews, G., Zeidner, M., & Roberts, R. D. (2004). *Emotional intelligence: Science and myth* (1., paperback ed). MIT Press.

Mayer, J. D., Roberts, R. D., & Barsade, S. G. (2008). Human Abilities: Emotional Intelligence. *Annual Review of Psychology*, *59*(1), 507–536. https://doi.org/10.1146/annurev.psych.59.103006.093646

Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What Is Emotional Intelligence? Em *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications* (pp. 3–34). Basic Books.

Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2004). TARGET ARTICLES: «Emotional Intelligence: Theory, Findings, and Implications». *Psychological Inquiry*, *15*(3), 197–215. https://doi.org/10.1207/s15327965pli1503_02

Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R., & Sitarenios, G. (2001). Emotional intelligence as a standard intelligence. *Emotion*, *1*(3), 232–242. https://doi.org/10.1037/1528-3542.1.3.232

McClelland, S. B. (1994). Training Needs Assessment Data-gathering Methods: Part 1, SurveyQuestionnaires. *Journal of European Industrial Training*, *18*(1), 22–26. https://doi.org/10.1108/03090599410054317

McKee, A. (2018). *How to Be Happy at Work: The Power of Purpose, Hope, and Friendship*. Harvard Business Review Press.

Mellner, C. (2016). After-hours availability expectations, work-related smartphone use during leisure, and psychological detachment: The moderating role of boundary

control. *International Journal of Workplace Health Management*, *9*(2), 146–164. https://doi.org/10.1108/IJWHM-07-2015-0050

Newman, S. A., Ford, R. C., & Marshall, G. W. (2020). Virtual Team Leader Communication: Employee Perception and Organizational Reality. *International Journal of Business Communication*, *57*(4), 452–473. https://doi.org/10.1177/2329488419829895

Nilles, J. M. (1997). Telework: Enabling Distributed Organizations: Implications for IT Managers. *Information Systems Management*, *14*(4), 7–14. https://doi.org/10.1080/10580539708907069

Northouse, P. G. (2025). *Introduction to leadership: Concepts and practice* (Sixth edition, international student edition). Sage.

Petrides, K. V. (2009). Psychometric Properties of the Trait Emotional Intelligence Questionnaire (TEIQue). Em J. D. A. Parker, D. H. Saklofske, & C. Stough (Eds.), *Assessing Emotional Intelligence* (pp. 85–101). Springer US. https://doi.org/10.1007/978-0-387-88370-0_5

Petrides, K. V., & Furnham, A. (2001). Trait emotional intelligence: Psychometric investigation with reference to established trait taxonomies. *European Journal of Personality*, *15*(6), 425–448. https://doi.org/10.1002/per.416

Pitts, V. E., Wright, N. A., & Harkabus, L. C. (2012). Communication in Virtual Teams: The Role of Emotional Intelligence. *Journal of Organizational Psychology*, *12*(3/4), 21–34.

Rodrigues, A. L., & Machado, C. (2019). Emotional Intelligence. Em *Emot Intell Neuro Linguist Program: New Insights in Management Engineering* (pp. 33–52).

Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, *9*(3), 185–211. https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students* (5. ed). Financial Times Prentice Hall.

Schutte, N. S., Malouff, J. M., Hall, L. E., Haggerty, D. J., Cooper, J. T., Golden, C. J., & Dornheim, L. (1998). Development and validation of a measure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, *25*(2), 167–177. https://doi.org/10.1016/S0191-8869(98)00001-4

Silva, D. M. D., & Duarte, J. C. (2012). Sucesso Escolar e Inteligência Emocional. . . *Pp.*, 67–84.

Sy, T., Tram, S., & O'Hara, L. A. (2006). Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance. *Journal of Vocational Behavior*, *68*(3), 461–473. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.10.003

Taşkan, B., Junça-Silva, A., & Caetano, A. (2024). Perceived effects of teleworking on adaptive performance: A moderated mediation model of leadership effectiveness and negative affect. *International Journal of Organizational Analysis*, *32*(10), 2321–2338. https://doi.org/10.1108/IJOA-06-2023-3787

Thorndike, E. L. (1920). Intelligence and its uses. *Harper's Magazine*, *140*, 227–235.

Van Campenhoudt, L., Marquet, J., & Quivy, R. (2019). *Manual De Investigação Em Ciências Sociais: Reformulado, Complementado, Actualizado*. Gradiva.

Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving Effective Remote Working During the COVID-19 Pandemic: A Work Design Perspective. *Applied Psychology*, *70*(1), 16–59. https://doi.org/10.1111/apps.12290

Weisinger, H. (1997). *Inteligência Emocional No Trabalho*. Editora Objetiva.

Wong, C.-S., & Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude. *The Leadership Quarterly*, *13*(3), 243–274. https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00099-1

Woyciekoski, C., & Hutz, C. S. (2009). Inteligência emocional: Teoria, pesquisa, medida, aplicações e controvérsias. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, *22*(1), 1–11. https://doi.org/10.1590/S0102-79722009000100002

Yasmeen, D. K., Khan, D. M. L., & Imran, H. (2024). Exploring Emotional Intelligence, Remote Work Dynamics, Team Collaboration, and Adaptive Leadership for Enhanced Success in the Digital Workplace. *Pakistan Social Sciences Review*, *8*(2).

Yulk, G. A. (2013). *Leadership in Organizations* (Global ed.). Pearson.

Zeidner, M., Matthews, G., & Roberts, R. D. (2004). Emotional Intelligence in the Workplace: A Critical Review. *Applied Psychology*, *53*(3), 371–399. https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2004.00176.x

Apêndice

Questionário - Método de recolha de dados

O papel da Inteligência Emocional na liderança de equipas em teletrabalho: Impacto no desempenho percecionado dos colaboradores

Este questionário integra um estudo desenvolvido no âmbito de uma dissertação de Mestrado em Gestão e Negócios intitulada de " O papel da Inteligência Emocional na liderança de equipas em teletrabalho: impacto no desempenho percecionado dos colaboradores" desenvolvida na Escola de Economia, Gestão e Ciência Política da Universidade do Minho. Este questionário pretende compreender como é que a inteligência emocional dos líderes impacta o desempenho e a gestão de equipas à distância, um tema de crescente relevância no mercado atual.

Para tal, solicito a sua colaboração no preenchimento deste questionário, direcionado apenas a profissionais que exerçam ou tenham exercido funções de liderança de equipas em regime de teletrabalho.

A participação é voluntária e as respostas são anónimas e confidenciais, sendo utilizadas exclusivamente para fins académicos. Não existem respostas certas ou erradas, é apenas importante que responda com sinceridade, com base na sua experiência real de liderança em contexto de teletrabalho.

Em caso de dúvida, pode contactar-me através do seguinte endereço eletrónico pg55439@uminho.pt

Desde já, agradeço a sua disponibilidade.

Com os melhores cumprimentos,

Bruna Machado

1- Concorda, perante as informações acima descritas, em participar no estudo?

- ◯ Sim
- ◯ Não

Dados sociodemográficos e profissionais

As questões seguintes destinam-se apenas à caracterização sociodemográfica e profissional. Escolha apenas uma opção por pergunta. As respostas serão utilizadas exclusivamente para fins estatísticos no âmbito desta investigação.

2- Género

◯ Feminino

◯ Masculino

◯ Outro

3- Idade

◯ 18 a 24 anos

◯ 25 a 34 anos

◯ 35 a 44 anos

◯ 45 a 54 anos

◯ 55 a 64 anos

◯ mais de 64 anos

4- Habilitações Literárias

◯ Ensino Básico

◯ Ensino Secundário

◯ Licenciatura

◯ Mestrado ou Pós-Graduação

◯ Doutoramento

5- Área Profissional

◯ Gestão / Economia

◯ Engenharia / Tecnologias (Informática, Eletrotécnica, Mecânica, etc.)

◯ Saúde (Enfermagem, Medicina, Farmácia, Fisioterapia, etc.)

◯ Ciências Sociais e Humanas (Psicologia, Sociologia, Línguas, Serviço Social, etc.)

◯ Direito

◯ Educação / Ensino

◯ Artes e Design

◯ Marketing / Comunicação

◯ Outra: _____

6- Durante quanto tempo ocupou ou ocupa cargos de liderança?

◯ Menos de 6 meses

◯ Entre 6 meses e 1 ano

◯ Entre 1 e 3 anos

◯ Mais de 3 anos

7- Há quanto tempo a sua equipa adota ou adotou a modalidade de teletrabalho?

◯ Menos de 6 meses

◯ Entre 6 meses e 1 ano

◯ Entre 1 e 3 anos

◯ Mais de 3 anos

8- Qual a modalidade de teletrabalho da equipa?

◯ Totalmente Remoto

◯ 1 a 2 dias em teletrabalho

◯ 3 a 4 dias em teletrabalho

9- Inteligência Emocional do líder

As afirmações são avaliadas numa escala de 5 pontos, que vai de Discordo totalmente a Concordo totalmente. Não existem respostas certas ou erradas; responda de forma sincera e intuitiva. Algumas questões podem parecer semelhantes para captar diferentes nuances da sua experiência.

Avaliação das próprias emoções	1-Discordo Totalmente	2- Discordo	3- Não concordo nem discordo	4- Concordo	5-Concordo Totalmente
1-Tenho uma boa compreensão das minhas emoções.	○	○	○	○	○
2-Observo as minhas emoções e entendo o que sinto.	○	○	○	○	○
3-Compreendo verdadeiramente o que sinto.	○	○	○	○	○
4-Sei sempre se estou ou não feliz.	○	○	○	○	○

Avaliação das emoções dos outros	1-Discordo Totalmente	2- Discordo	3- Não concordo nem discordo	4- Concordo	5-Concordo Totalmente
1- Reconheço as emoções dos meus colaboradores.	○	○	○	○	○
2- Tenho uma boa perceção das emoções dos outros.	○	○	○	○	○

3- Sou sensível aos sentimentos e emoções dos outros.	○	○	○	○	○
4- Compreendo bem as emoções das pessoas à minha volta.	○	○	○	○	○

Uso das emoções	1-Discordo Totalmente	2- Discordo	3- Não concordo nem discordo	4- Concordo	5-Concordo Totalmente
1- Estabeleço sempre metas para mim mesmo e tento dar o meu melhor para as alcançar.	○	○	○	○	○
2- Tenho por hábito dizer a mim próprio que sou uma pessoa competente.	○	○	○	○	○
3- Sou uma pessoa que se automotiva.	○	○	○	○	○
4- Sou capaz de me motivar para dar o meu melhor.	○	○	○	○	○

Regulação das emoções	1-Discordo Totalmente	2- Discordo	3- Não concordo nem discordo	4- Concordo	5-Concordo Totalmente
1- Sou capaz de controlar o meu temperamento, conseguindo assim lidar com as dificuldades de forma racional.	○	○	○	○	○

2- Consigo controlar bem as minhas emoções.	○	○	○	○	○
3- Sou capaz de me acalmar rapidamente quando estou muito irritado.	○	○	○	○	○
4- Possuo um bom controlo das minhas emoções.	○	○	○	○	○

10- Desempenho percecionado dos colaboradores

Como líder, avalie o desempenho percecionado da sua equipa em teletrabalho. As afirmações são avaliadas numa escala de 5 pontos, que vai de Discordo totalmente a Concordo totalmente. Não existem respostas certas ou erradas. O mais importante é que responda de forma sincera, de acordo com a sua experiência e perceção pessoal.

Avalie o desempenho dos seus colaboradores em teletrabalho	1-Discordo Totalmente	2- Discordo	3- Não concordo nem discordo	4- Concordo	5-Concordo Totalmente
1- Os meus colaboradores conseguem planear o seu trabalho para que seja terminado a tempo.	○	○	○	○	○
2- A qualidade do trabalho da equipa manteve-se ou melhorou no teletrabalho.	○	○	○	○	○
3- Os colaboradores demonstram autonomia para realizar as suas funções mesmo à distância.	○	○	○	○	○

4- Os colaboradores conseguem separar as tarefas prioritárias das secundárias.	○	○	○	○	○
5- A equipa demonstra um elevado compromisso com os objetivos da organização, mesmo à distância.	○	○	○	○	○

11- Gestão eficaz da equipa em teletrabalho

Indique o grau de concordância com cada afirmação, tendo em conta a sua realidade profissional focando-se especificamente nos desafios da gestão à distância. As afirmações são avaliadas numa escala de 5 pontos, que vai de Discordo totalmente a Concordo totalmente. Não existem respostas certas ou erradas. O mais importante é que responda de forma sincera, de acordo com a sua experiência e perceção pessoal.

Avalie a sua experiência na gestão da equipa à distância	1-Discordo Totalmente	2- Discordo	3- Não concordo nem discordo	4- Concordo	5-Concordo Totalmente
1- A distância física dificulta a sua capacidade de apoiar emocionalmente a equipa.	○	○	○	○	○
2- Consegue identificar sinais de stress ou de desmotivação nos colaboradores através dos canais digitais.	○	○	○	○	○

3- As ferramentas tecnológicas da empresa são adequadas para manter a coesão da equipa.	○	○	○	○	○
4- Consegue transmitir segurança e confiança à equipa através das ferramentas de comunicação digital.	○	○	○	○	○
5- A equipa demonstra um elevado compromisso com os objetivos da organização, mesmo à distância.	○	○	○	○	○
6- O teletrabalho exige um esforço maior de monitorização emocional do que o trabalho presencial.	○	○	○	○	○
7- Possuo as competências necessárias para gerir conflitos entre membros da equipa quando estes ocorrem em ambiente virtual.	○	○	○	○	○

Obrigada pela sua participação!