

iscte

INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

O Efeito da Inteligência Emocional Coletiva no Conflito Intragrupal e a sua Influência no Desempenho da Equipa. O Papel Moderador do Líder

Clárisse Pinto Fernandes

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional

Orientador:

Professora Doutora Ana Margarida Passos, Professora Associada, ISCTE – Instituto
Universitário de Lisboa

outubro, 2020



**BUSINESS
SCHOOL**

Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

O Efeito da Inteligência Emocional Coletiva no Conflito Intragrupal e a sua Influência no Desempenho da Equipa. O Papel Moderador do Líder

Clarisse Pinto Fernandes

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional

Orientador:

Professora Doutora Ana Margarida Passos, Professora Associada, ISCTE – Instituto
Universitário de Lisboa

outubro, 2020

Agradecimentos

À Professora Doutora Ana Passos, por todos os conhecimentos que transmitiu, pela disponibilidade constante no esclarecimento de questões e explicação várias vezes repetida de vários pontos, pela compreensão, motivação e incentivo constantes ao longo de todo o processo, pela capacidade de tranquilização e de transformar, através do diálogo, tarefas, aparentemente difíceis, em tarefas simples e, principalmente, pela palavra amiga e aconselhamento sempre disponível a dar sobre qualquer problema, inclusivamente pessoal.

Aos meus pais e irmã, os verdadeiros pilares da minha vida, pelo apoio incondicional no decorrer de todo o processo, pelo exemplo de trabalho, foco e sacrifício que sempre demonstraram, por me possibilitarem estar inserida nesta área, por tornarem possível o alcance dos meus objetivos e por acreditarem sempre em mim.

Aos meus avós, pela preocupação constante no meu sucesso e conclusão do mestrado e pelo carinho manifestado ao longo de todo o processo.

Aos meus amigos, pelos desabafos em grupo, pelo apoio moral sempre que necessário, pelo auxílio e esclarecimento de questões, pelo carinho, pelos momentos de convívio tão essenciais e importantes, pelo incentivo e por estarem sempre presentes quando necessário.

Aos meus colegas do projeto de investigação, pela disponibilidade total no esclarecimento de dúvidas, pelo espírito de entreajuda e cooperação.

A todos, o meu sincero obrigada.

O efeito da inteligência emocional coletiva no conflito e desempenho da equipa e o papel moderador do líder

Resumo

A inteligência emocional coletiva é um tema emergente na literatura, porém, está provado que potencia amplamente o desempenho das equipas organizacionais. Neste sentido, o presente estudo pretende, em suma, analisar o efeito mediador dos conflitos intragrupal na relação entre inteligência emocional coletiva e desempenho do grupo. Simultaneamente, tem por objetivo avaliar o efeito moderador da liderança que encoraja à autogestão da equipa na relação entre inteligência emocional coletiva e conflitos (de tarefa e relacional). Os dados foram recolhidos através da aplicação de dois questionários (um destinado ao líder e outro destinado aos membros das diferentes equipas), numa amostra composta por 46 equipas (168 colaboradores e 45 líderes) em contexto de consultoria e/ou auditoria. Globalmente, os resultados não corroboram as hipóteses postuladas. Não foi possível suportar a hipótese que postula o efeito mediador do conflito entre a inteligência emocional coletiva e o desempenho da equipa, no entanto, comprovou-se o efeito negativo da inteligência emocional no conflito intragrupal. Por sua vez, a hipótese que postula o efeito mediador da liderança que encoraja à autogestão da equipa também não foi suportada, apesar da moderação comprovada entre uma das dimensões da inteligência emocional e o conflito de tarefa. A mediação moderada também não se revelou significativa. No final, são discutidas as implicações destes resultados, apresentadas novas direções de investigação futura e suas limitações, tal como uma conclusão.

Palavras-chave: inteligência emocional coletiva, conflito, desempenho da equipa, liderança que encoraja à autogestão da equipa

Códigos de Classificação JEL:

D230 Comportamento Organizacional

J240 Capital Humano

O150 Desenvolvimento Económico: Recursos Humanos; Desenvolvimento Humano

Abstract

Collective emotional intelligence is an emerging theme in the literature, but it has been proven to greatly enhance the performance of organizational teams. In this sense, this study aims to analyze the mediating effect intragroup conflict on the relationship between collective emotional intelligence and group performance. Simultaneously, it aims to assess the moderating effect of leadership that encourages team self-management in the relationship between collective emotional intelligence and conflicts (task and relational). The data were collected through the application of two questionnaires (one for the leader and the other for the members of the different teams), in a sample composed by 46 teams (168 collaborators and 45 leaders) in a consulting and/or auditing context. Overall, the results do not corroborate the hypotheses postulated. It was not possible to support the hypothesis that postulates the mediating effect of the conflict between collective emotional intelligence and team performance, however, the negative effect of emotional intelligence on intragroup conflict was proven. In turn, the hypothesis postulating the mediating effect of leadership that encourages team self-management was also not supported, despite the proven moderation between one of the dimensions of emotional intelligence and task conflict. Moderate mediation also proved to be non-significant. In the end, the implications of these findings are discussed, new directions for future research presented, as well as the limitations and final conclusions.

Key-words: collective emotional intelligence, conflict, team performance, leadership that encourages team self-management

JEL Classification Codes:

D230 Organizational Behavior

J240 Human Capital

O150 Economic Development: Human Resources; Human Development

Índice

Introdução.....	1
Capítulo 1. Enquadramento Teórico	3
Inteligência Emocional ao Nível Individual.....	3
Modelo de Salovey & Mayer.....	5
Modelo de Daniel Goleman	7
Modelo de Bar-On	8
Inteligência Emocional ao Nível Coletivo.....	10
Inteligência Emocional e Conflito Intragrupal	13
1.1. Desenvolvimento de Hipóteses	17
1.2. Modelo em Estudo.....	25
Capítulo 2. Método.....	27
2.1. Participantes.....	27
2.2. Procedimento	27
2.3. Operacionalização das Variáveis.....	28
Capítulo 3. Resultados.....	31
3.1. Agregação das Variáveis	31
3.2. Teste das Hipóteses	32
Capítulo 4. Discussão	39
4.1. Implicações práticas	43
4.2. Limitações	44
4.3. Investigações Futuras	45
Conclusão	47
Referências Bibliográficas	49
Anexos.....	53
Anexo A – Questionário aos Colaboradores	53
Anexo B – Questionário ao Líder.....	58

O efeito da inteligência emocional coletiva no conflito intragrupal e desempenho da equipa e o papel moderador do líder

Anexo C – Carta com explicação do estudo.....	59
Anexo D – Escala da Inteligência Emocional de Jordan e Lawrence (2009) traduzida.....	60
Anexo E – Escala do Conflito Intragrupal de Jehn (1995) traduzida.....	61
Anexo G – Análise do efeito da mediação (hipóteses 1a e 1b)	61
Anexo H –Teste de Hipóteses (informação complementar).....	62

Índice de Quadros

Quadro 3.1: Estatísticas Descritivas e Correlações das Variáveis em Estudo	32
Quadro 3.2: Resultados da Análise da Mediação (Hipóteses 1a e 1b).....	34
Quadro 3.3: Resultados da Análise da Moderação (Hipótese 2).....	36
Quadro 3.4: Resultados da Análise da Mediação Moderada (Hipótese 3).....	37

Índice de Figuras

Figura 1.1: Modelo de Investigação	25
Figura 3.1: Gráfico com diferentes níveis do Moderador (hipótese 2)	35

O efeito da inteligência emocional coletiva no conflito intragrupal e desempenho da equipa e o papel moderador do líder

Introdução

O estudo do desempenho do trabalho em equipa em contexto organizacional é um tema intensamente abordado e, pelo qual, investigadores manifestam notável interesse desde há alguns anos. Este interesse deve-se, essencialmente, ao facto das organizações apostarem em equipas de trabalho, permitindo a criação de sinergias e o aumento da colaboração, de forma a garantirem um bom desempenho em contextos cada vez mais competitivos e dinâmicos. Do mesmo modo, os fatores que influenciam o desempenho de uma equipa também motivaram um estudo intensivo por parte dos investigadores tendo sido, inicialmente, concetualizado que estes fatores assentavam nas características do grupo, nomeadamente, a sua estrutura e heterogeneidade. Todavia, o estudo do papel das variáveis afetivas no desempenho do grupo é emergente e revelou-se proeminente.

Vários autores apontam a inteligência emocional (IE) coletiva como um fator preponderante que influencia e potencia substancialmente o desempenho do grupo. A inteligência emocional, inicialmente concetualizada somente ao nível individual, mereceu, durante a última década, um estudo intensivo por parte de investigadores que, posteriormente, conceberam o conceito de inteligência emocional coletiva e o definiram como uma competência ao nível da equipa que determina a capacidade da equipa de gerir e se autoconscienciar das suas emoções e relações, de forma a cultivar confiança e identidade de grupo e, portanto, maximizar a colaboração, cooperação e eficácia do mesmo (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002).

Apesar da literatura existente permitir concluir que a IE coletiva está positivamente relacionada com o desempenho de uma equipa (Rezvani, Barrett, & Khosravi, 2019), é fundamental compreender o comportamento desta relação quando correlacionada com variáveis distintas.

A investigação direciona-se, essencialmente, no sentido dos resultados da IE da equipa, no entanto, várias associações têm sido desenvolvidas, nomeadamente, com processos de equipa (Clarke, 2010) e com a liderança e a sua eficácia (Stubbs Koman & Wolff, 2008). No que diz respeito ao conflito intragrupal, um processo integrante de qualquer equipa organizacional com implicações consideráveis na performance das equipas e na qualidade das relações entre os membros das mesmas, transparecendo, assim, a importância desta temática, a IE coletiva foi relacionada com o conflito de relacionamento (Rezvani *et al*, 2019).

Destarte, apesar da investigação emergente e dos desenvolvimentos recentes presentes na literatura sobre a IE da equipa, permanecem pontos passíveis de estudo, que justificam a

O efeito da inteligência emocional coletiva no conflito intragrupal e desempenho da equipa e o papel moderador do líder

pertinência da presente investigação. Primeiramente, a relação da IE coletiva com o conflito intragrupal, como suprarreferido, apenas foi realizada com o conflito relacional, não se verificando nenhum estudo relativo ao conflito de tarefa no contexto apresentado, representando, por conseguinte, uma lacuna na literatura, visto o conflito de tarefa se revelar preponderante e com importantes consequências de serem avaliadas no desempenho coletivo. Em segundo e último lugar, o encorajamento, por parte do líder, para a autogestão da equipa não se encontra, outrossim, correlacionado com a relação acima apresentada, pelo que o presente estudo vem, do mesmo modo, colmatar esta lacuna, acrescentando pertinência ao mesmo.

O objetivo do presente estudo é, portanto, investigar a relação entre IE coletiva, conflito intragrupal, enquanto mediador da relação, e desempenho da equipa, abordando o papel moderador que o encorajamento do líder para a autogestão da equipa tem na relação entre IE coletiva e o conflito. Assim, o presente estudo encontra-se estruturado por capítulos, sendo o primeiro referente ao enquadramento teórico, através do qual se clarificarão os conceitos essenciais à sua compreensão, os principais modelos, autores e abordagens – Inteligência Emocional ao nível Individual, Inteligência Emocional ao nível Coletivo, Inteligência Emocional e Conflito Intragrupal e Desenvolvimento de Hipóteses (Capítulo 1.1) – que servirão de base ao desenvolvimento empírico do estudo. Posteriormente, o Capítulo 2 divulgará os métodos utilizados para a obtenção dos dados suscetíveis de análise, bem como a caracterização da amostra. Por sua vez, o Capítulo 3 fará a exposição dos resultados obtidos e a posterior análise e discussão dos mesmos (Capítulo 4), seguindo-se as implicações práticas, limitações do estudo e pesquisas futuras e, finalmente, uma conclusão.

O efeito da inteligência emocional coletiva no conflito intragrupal e desempenho da equipa e o papel moderador do líder

Capítulo 1. Enquadramento Teórico

A IE é um conceito psicológico que tem vindo a ser alvo de interesse e de estudo por parte de vários autores nas mais diversas áreas no decorrer da última década. Neste sentido, esta temática foi amplamente estudada ao nível individual, sendo que a IE ao nível coletivo é um objeto de estudo emergente. A presente revisão de literatura começará por focar o desenvolvimento do conceito de IE individual, com a subsequente exploração dos modelos existentes a este nível e a sua relação com outros construtos. Posteriormente, abordar-se-á o conceito de IE coletiva, o que representa o foco deste estudo, com a análise dos modelos existentes na literatura. Por fim, será apresentado o objetivo e as hipóteses da presente investigação.

Inteligência Emocional ao Nível Individual

De acordo com Peter Salovey e John Mayer, a IE é um conjunto de capacidades que permitem a um indivíduo reconhecer e avaliar as suas próprias emoções e as emoções dos outros, a fim de orientar o pensamento e a ação (Salovey & Mayer, 1990). Daniel Goleman (1996) por sua vez, refere-se à IE individual como a “capacidade do indivíduo de se motivar e persistir face à frustração; de controlar impulsos, evitar que a angústia impossibilite a capacidade de pensar, empatizar e ter esperança” (p. 34).

A IE é um tema emergente para investigadores, psicólogos e gestores. A ideia científica que tem por base a IE é que os seres humanos processam a informação emocional e compreendem e utilizam essa informação nas suas relações sociais (Mayer & Caruso, 2002). Peter Salovey, John Mayer e Daniel Goleman foram os primeiros investigadores a publicar artigos científicos nesta área e que, de alguma forma, instigaram à discussão da mesma, bem como o trabalho desenvolvido por muitos outros cientistas. Desde então, vários estudos têm sido desenvolvidos no sentido de aprimorar a definição do conceito IE e o que este abrange.

A IE é um conceito que se encontra relacionado com diferentes construtos, o que permitiu a compreensão ampla do mesmo. Diversos estudos investigaram a relação da IE com a autoeficácia (Black, Kim, Rhee, Wang, & Sakchutchawan, 2019) e com a inteligência cognitiva (Mayer & Salovey, 1993). A IE foi, inclusivamente, relacionada com o desempenho coletivo (Stubbs Koman & Wolff, 2008), a confiança (Rezvani *et al*, 2019), a eficácia da liderança (Mayer & Caruso, 2002) e liderança transformacional (Mathew & Gupta, 2015), a gestão de conflitos (Schlaerth, Ensari, & Christian, 2013), reações e formas de resolução dos mesmos (Ayoko, Callan, & Härtel, 2008; Jordan & Troth, 2004), com a colaboração (Cole, Cox, &

O efeito da inteligência emocional coletiva no conflito intragrupal e desempenho da equipa e o papel moderador do líder

Stavros, 2019), entre outros (Clarke, 2010; Maqbool, Sudong, Manzoor, & Rashid, 2017; Jordan, Ashkanasy, & Hartel, 2002).

O conceito de IE tem motivado discussão por parte de alguns investigadores que consideram existir uma contradição na designação do próprio conceito pela utilização do termo “inteligência”. A inteligência é definida por Wechsler como a capacidade agregada de pensamento racional e abstrato e de adaptação eficaz ao meio ambiente Wechsler (1958). Em contrapartida, perceber e identificar o que outra pessoa sente é uma capacidade mental. A forma como IE está definida, envolvendo um conjunto de capacidades mentais, que auxiliam no processamento intelectual através do tratamento de um tipo de informação, a informação emocional, qualifica-a como uma forma de inteligência. Na teoria da IE de Mayer e Salovey (1997), os autores defendem que as capacidades cognitivas do indivíduo são regidas pelas emoções, enquanto que as emoções são geridas cognitivamente (George, 2000).

O princípio de que existem diversos tipos de inteligência tem sido uma vertente do campo da inteligência estudada desde o início. Mayer e Salovey (1993) defendem que a IE é um tipo de Inteligência Social, sendo esta definida como a capacidade de compreender e gerir pessoas e o próprio, a fim de agir sensatamente nas relações humanas. A definição de IE de Goleman (1995), por sua vez, incorpora competências sociais e emocionais, incluindo alguns traços de personalidade e atitudes.

Estudos recentes destacam a importância da IE como preditora em diversos domínios, tais como do desempenho académico, desempenho profissional, capacidade de negociação, espírito de liderança, confiança, conflito trabalho-família e stress (Ashkanasy & Daus, 2002; Jordan *et al.*, 2002).

A consciência e gestão das próprias emoções são uma componente crítica da IE, pelo que esta é um fator importante que contribui para a autoeficácia de cada indivíduo (Black *et al.*, 2019). A IE individual promove a autoeficácia dos indivíduos ao moderar os efeitos negativos aquando da realização de novas tarefas, resultando num maior compromisso para atingir os objetivos. Além disso, fomenta a proatividade individual e favorece as capacidades de gestão de conflitos (Black *et al.*, 2019). Em suma, as competências de IE individual demonstram estar consideravelmente relacionadas com o desempenho individual, tanto em tarefas cognitivas, nas quais o indivíduo apresenta um maior nível de stress, como em tarefas em que os indivíduos são interdependentes uns dos outros (Stubbs Koman & Wolff, 2008).

As abordagens de IE podem ser classificadas em duas categorias: Modelos de Capacidade (*ability models*) e Modelos Mistos (*mixed models*) (Rosete & Ciarrochi, 2005). Os Modelos de Capacidade concetualizam a IE como uma forma de inteligência pura, semelhante à inteligência

O efeito da inteligência emocional coletiva no conflito intragrupal e desempenho da equipa e o papel moderador do líder

cognitiva, que se desenvolve ao longo do tempo e é mensurável através de testes baseados no desempenho. Em contrapartida, os Modelos Mistos de IE incorporam capacidades cognitivas, mas também aspetos da personalidade. Ambos os modelos medem a Inteligência Emocional de diferentes maneiras.

A IE é um construto multidimensional, portanto, possui diversas definições muito próximas atribuídas por diferentes autores. Tendo por base a literatura, constata-se a existência de três principais modelos de IE individual.

Modelo de Salovey & Mayer

Em 1990, através dos investigadores Peter Salovey e John Mayer, o termo IE surgiu pela primeira vez na literatura científica. A construção original de Salovey e Mayer (1990) define IE como um “conjunto de capacidades para controlar os próprios sentimentos e emoções, de discriminação entre eles e da sua utilização para orientar o próprio pensamento e as próprias ações” (Salovey & Mayer, 1990, p. 189). Estes autores defendem a IE como sendo uma forma de inteligência pura, ou seja, como sendo uma capacidade cognitiva. Assim, este é efetivamente um Modelo de Capacidade.

Todavia, em 1997, os autores concluíram que esta definição era vaga, no sentido em que abordava apenas a perceção e regulação da emoção, sendo desprovida do pensamento sobre os sentimentos. Deste modo, uma revisão à definição do conceito determinou que este envolve “a capacidade de perceber, avaliar e expressar emoções com precisão; a capacidade de aceder e/ou gerar sentimentos que facilitam o pensamento; a capacidade de entender emoções e obter conhecimento emocional; e a capacidade de regular emoções para promover o crescimento emocional e intelectual” (Mayer & Salovey, 1997, p. 10). Neste sentido, os autores concetualizaram o conceito Inteligência Emocional como sendo constituído por quatro principais dimensões distintas:

- 1) Perceção da Emoção;
- 2) Uso da Emoção para Facilitar o Pensamento;
- 3) Compreensão da Emoção;
- 4) Gestão da Emoção.

A Perceção da Emoção diz respeito a uma capacidade de autoconsciência e expressão precisa das emoções e necessidades emocionais dos outros. É através da perceção que os indivíduos conseguem identificar o conteúdo emocional e distinguir entre expressões precisas e imprecisas, tal como entre expressões honestas e desonestas de emoções (Mayer & Salovey, 1997). Pessoas emocionalmente inteligentes são substancialmente mais sensíveis aos

O efeito da inteligência emocional coletiva no conflito intragrupal e desempenho da equipa e o papel moderador do líder

sentimentos e emoções dos outros, reconhecendo facilmente uma expressão falsa da emoção ou manipuladora.

A Utilização da Emoção para Facilitar o Pensamento refere-se à capacidade que um indivíduo tem de usar as suas emoções no processamento intelectual para priorizar o pensamento, e focar a sua concentração em informações importantes, de modo a gerar pensamentos mais eficientes e que explicam a razão daqueles sentimentos. Esta dimensão inclui, da mesma forma, a capacidade de adotar múltiplas perspetivas perante a avaliação de um problema, incluindo perspetivas pessimistas e otimistas; é a capacidade dos indivíduos de fazer uso das suas emoções, orientando-os para atividades construtivas e desempenho pessoal (Wong & Law, 2002).

A Compreensão da Emoção é uma componente da IE que concerne a capacidade de um indivíduo de compreender emoções complexas e de usar o conhecimento emocional. O conhecimento emocional começa na infância e cresce ao longo da vida, com o aumento da compreensão dos significados emocionais. Este fator também se refere à capacidade de reconhecer as transições entre emoções (por exemplo, transitar de sentimentos de traição a sentimentos de raiva e tristeza) (Mayer & Salovey, 1997). O raciocínio sobre a progressão dos sentimentos nas relações interpessoais é central para a IE.

As reações emocionais devem ser suscetíveis de reflexão, pois somente se uma pessoa atender aos seus sentimentos é que pode aprender algo sobre eles. A Gestão da Emoção diz respeito à regulação consciente das emoções para o aumento do crescimento emocional e intelectual. A capacidade de um indivíduo de se conectar ou desconectar de uma emoção, dependendo da sua utilidade, prediz a sua competência de gestão da emoção (Mayer & Salovey, 1997). Por essa razão, o desenvolvimento desta competência inicia através da abertura aos sentimentos, como referido inicialmente.

Neste modelo, a perceção da emoção fornece sustentação à utilização da emoção para a facilitação do pensamento que, por sua vez, serve de base à sua compreensão. Finalmente, a compreensão contribui para a gestão emocional, pelo que todas as dimensões são fundamentais.

Em suma, utilizar as emoções como a base do pensamento e pensar com as próprias emoções está relacionado com competências sociais importantes e comportamentos adaptativos (Mayer & Salovey, 1997). Sujeitos que desenvolvem as capacidades relacionadas com a IE e que têm a capacidade de compreender, expressar e reconhecer as suas emoções, bem como as emoções dos outros, têm a capacidade de gerir eficazmente as mesma e, assim, motivar comportamentos adaptativos, criar emoções positivas e promover o seu crescimento emocional e intelectual.

O efeito da inteligência emocional coletiva no conflito intragrupal e desempenho da equipa e o papel moderador do líder

Modelo de Daniel Goleman

Por sua vez, o Modelo de Goleman (1998) baseado na competência, nomeadamente em competências sociais e emocionais, define a IE como a capacidade do Ser Humano de identificar os próprios sentimentos e os dos outros, de se motivar a si mesmo e de gerir bem as emoções dentro de si e nos seus relacionamentos. Este é um modelo misto, uma vez que adota algumas componentes cognitivas e outras relativas a traços de personalidade.

Daniel Goleman (1998) defende que ser emocionalmente inteligente não significa camuflar sentimentos, mas sim conhecê-los, conhecer as reações e principalmente as atitudes habitualmente adotadas, ao invés de dar margem aos atos impulsivos. Na sua perspetiva, a IE consiste em utilizar as emoções para orientar, deste modo, atitudes racionais e sensatas. Grande parte dos impulsos negativos, como a raiva, a ansiedade e a melancolia podem ser parcialmente controlados e dominados (Goleman, 1995), sem que isso desencadeie um precipitado estado emocional. Segundo este autor, a IE consiste na aprendizagem de aptidões, nomeadamente: autoconsciência, manutenção do otimismo, perseverança, empatia, cooperação e motivação. Por conseguinte, um indivíduo emocionalmente inteligente possui as componentes de IE:

- 1) Autoconsciência;
- 2) Autogestão;
- 3) Consciência Social;
- 4) Gestão de Relações.

A Autoconsciência “significa ter um profundo conhecimento das suas próprias emoções, pontos fortes, fraquezas, necessidades e motivações” (Goleman, 2015, p. 16). Pessoas que possuem elevados níveis de autoconsciência percebem a forma como as suas emoções as afetam e ao seu desempenho profissional e como influenciam os outros. Ademais, indivíduos autoconscientes são reconhecidos pela sua autoconfiança, visto que possuem um domínio firme das suas capacidades e têm menos probabilidades de falhar, pois conhecem as suas limitações.

O Ser Humano possui impulsos biológicos e estes, por sua vez, regem as emoções: não é possível eliminá-los, mas é possível controlá-los. De acordo com o autor, a Autogestão é a componente da Inteligência Emocional “que nos impede de sermos prisioneiros dos nossos sentimentos” (Goleman, 2015, p. 20), pois permite uma conversa interior contínua que, por sua vez, possibilita o controlo dos impulsos emocionais e mudanças de humor, canalizando-os de forma útil. A capacidade de não ceder a impulsos, a tranquilidade face a situações indefinidas e a propensão para refletir e considerar todos os fatores são alguns sinais de uma autorregulação eficaz (Goleman, 2015).

O efeito da inteligência emocional coletiva no conflito intragrupal e desempenho da equipa e o papel moderador do líder

A Consciência Social é outro dos fatores da IE, segundo Goleman, que inclui a consciência organizacional, a orientação para o serviço e, a dimensão mais fácil de reconhecer, a *empatia*. Ter em consideração e perceber o que os outros estão a sentir é um elemento *core* para uma pessoa emocionalmente inteligente. Por exemplo, um líder emocionalmente inteligente “tem de ser capaz de sentir e perceber os pontos de vista de todos” (Goleman, 2015, p. 29).

Finalmente, a competência social é o culminar de todas as dimensões da IE - “As pessoas tendem a ser bastante eficazes na Gestão das Relações quando conseguem compreender e controlar as suas próprias emoções e manifestar empatia pelos sentimentos dos outros” (Goleman, 2015, p. 33). Estas pessoas pressupõem que nada se consegue realizar sozinho e, portanto, têm propensão para a gestão de equipas.

Modelo de Bar-On

Por último, o Modelo de Bar-On sobre IE procurou, desde o início, decifrar a razão pela qual alguns indivíduos são melhor sucedidos do que outros na vida (Bar-On, 1997). Em 1997, o autor argumentou que a IE se refere a um agregado de capacidades, competências e aptidões que representam um conjunto de conhecimentos concebidos para lidar de maneira eficaz com a vida, e que afetam diretamente o bem-estar psicológico geral.

Posteriormente, o autor referiu-se à IE como a Inteligência Social-Emocional. A Inteligência Social-Emocional é composta por um conjunto de competências sociais e emocionais inter-relacionadas que se combinam para determinar o comportamento humano efetivo e que influenciam a capacidade de um indivíduo em se expressar, compreender e gerir eficazmente as suas emoções e as suas relações com os outros, de lidar com as exigências diárias, de se adaptar à mudança e de resolver problemas de natureza pessoal e interpessoal (Bar-On, 2006).

O desenvolvimento do modelo de Bar-On, que enfatiza a importância da expressão emocional e analisa o resultado do comportamento emocional e socialmente inteligente do ponto de vista da adaptação afetiva, foi fortemente influenciado pelo trabalho de Darwin sobre a importância da expressão emocional para a sobrevivência e adaptação (Bar-On, 2006).

Neste sentido, o autor expandiu o conceito de IE, identificando diversas áreas amplificadas de funcionamento importante para o sucesso:

- 1) Capacidades Intrapessoais;
- 2) Capacidades Interpessoais;
- 3) Adaptabilidade;
- 4) Gestão de stress;

O efeito da inteligência emocional coletiva no conflito intragrupal e desempenho da equipa e o papel moderador do líder

5) Humor geral.

A Capacidade Intrapessoal de estar consciente e conhecer-se a si próprio, de compreender os seus pontos fortes e fracos, de expressar os seus sentimentos e pensamentos de forma assertiva e de ser independente é crucial para uma compreensão e expressão profícua das emoções. A nível Interpessoal, ser emocionalmente e socialmente inteligente engloba a capacidade de estar atento às emoções, sentimentos e necessidades dos outros, através da capacidade empática, e de estabelecer e manter relações cooperativas, construtivas e mutuamente satisfatórias. Em última análise, ser emocional e socialmente inteligente implica a gestão eficaz da mudança pessoal, social e ambiental de forma realista e flexível, a resolução de problemas e a tomada de decisões. Esta capacidade revela a Adaptabilidade de um indivíduo. Por outro lado, também implica a Gestão de Stress, o que compreende a tolerância a situações de stress e formas de lidar com o mesmo, bem como o controlo de impulsos (Bar-On, 2006).

Para que a tomada de decisões e a resolução de problemas seja exequível, é substancial a gestão das emoções de maneira a que funcionem a favor de cada indivíduo e não contra o próprio, subsistindo a necessidade de cada indivíduo ser otimista, positivo e automotivado (Bar-On, 2006).

Os três modelos detalhadamente analisados adotam conceitualizações bastante distintas, porém, possuem características em comum. A capacidade para reconhecer, compreender e expressar emoções, compreender como se sentem os outros e gerir e controlar as emoções próprias e dos outros assumem determinante relevância nos modelos acima descritos.

Não obstante, as diferenças entre os modelos são vinculativas. A conceitualização de Mayer e Salovey (1997) de IE baseia-se na ligação entre os aspetos cognitivos e emocionais da inteligência, não devendo ser considerada como um conjunto de dimensões de personalidade. Em contrapartida, as construções de IE de Goleman (1998) e Bar-On (1997) incorporam competências sociais e emocionais, incluindo alguns traços de personalidade e atitudes, sendo que Goleman (1998) inclui essencialmente a motivação e a empatia, enquanto que Bar-On (1997) inclui uma gama diversificada de fatores, como a assertividade, autoestima e independência. Assim sendo, estes fatores claramente vão além da definição de IE proposta por Mayer e Salovey (1997).

Independentemente do autor, a conceitualização e definição de IE possui o reconhecimento, compreensão, expressão e gestão das emoções, constituindo a autoconsciência e gestão das emoções como as capacidades elementares da mesma. Neste sentido, e após análise das diferentes definições, deduz-se alguma preponderância dos traços de personalidade de cada indivíduo na conduta das suas ações e no exercício da sua IE.

O efeito da inteligência emocional coletiva no conflito intragrupal e desempenho da equipa e o papel moderador do líder

Posto isto, assume-se que a capacidade emocional é uma aptidão cognitiva, mas também depende, em grande parte, de traços de personalidade, isto é, de características inatas que fazem com que os indivíduos se comportem de maneiras específicas em situações diferentes, e das experiências vividas ao longo da vida. Nesta perspetiva, poderá concluir-se que existem pessoas com uma predisposição superior para a compreensão e controlo das suas emoções, bem como das emoções dos outros, ou seja, pessoas emocionalmente mais inteligentes do que outras que poderão possuir, segundo Goleman, maior capacidade de automotivação e empatia ou, de acordo com Bar-On, maior autoestima e independência.

Perante a questão se as pessoas nascem com certos níveis de empatia ou adquirem empatia como resultado das experiências vividas, Goleman (2003) responde “ambos”. O autor relata que a investigação científica sugere fortemente que existe uma componente genética na IE, embora talvez nunca venha a ser descoberta a proporção em que este influencia a capacidade emocional. Contudo, Goleman afirma que a investigação e a prática demonstram que a IE pode ser aprendida.

De acordo com Mayer e Salovey, a emoção tem elevada relação com a cognição, e a consciência e controlo emocional dependem inteiramente da relação acima mencionada. No entanto, a investigação científica revela que existe uma dimensão genética que intervém consideravelmente na IE de cada indivíduo.

Indivíduos emocionalmente mais inteligentes têm um desempenho mais positivo, nas mais diversas tarefas. Contudo, indivíduos que não possuem os traços de personalidade desejados à imprescindível gestão, expressão e compreensão eficaz da emoção no próprio e nos colegas para o bom funcionamento de um grupo, serão, convenientemente, sujeitos a ações de *coaching* ou formações relevantes ao alcance do objetivo.

Inteligência Emocional ao Nível Coletivo

Na generalidade das organizações, o trabalho é realizado através do trabalho em equipa, pessoas que trabalham juntas por um propósito comum e para alcançar algo que individualmente não teriam capacidade (Marks, Mathieu, & Zaccaro, 2001). Os fatores que influenciam a *performance* da equipa motivaram, ao longo dos anos, um estudo intensivo por parte dos investigadores. O modelo IPO (*inputs-processes-outcomes*) proposto por McGrath (1964) demonstrou ser um guia valioso para os investigadores que, durante muito tempo, concetualizaram as características do grupo, nomeadamente a sua estrutura e *design*, e características organizacionais como os grandes fatores influenciadores da eficácia da equipa. De acordo com Gladstein (1984), a estrutura do grupo influencia a eficácia direta e

O efeito da inteligência emocional coletiva no conflito intragrupal e desempenho da equipa e o papel moderador do líder

indiretamente. Além disso, a composição do grupo, nomeadamente a sua heterogeneidade, os processos do mesmo, a sua estrutura organizacional e os recursos disponíveis são, igualmente, fatores importantes. Semelhantemente, Hackman (1983) defende o contexto organizacional (por exemplo, sistema de recompensas), o *design* e a sinergia do grupo como os fatores mais importantes à eficácia da equipa. Todavia, recentemente, as variáveis afetivas assumiram um papel relevante no desempenho da equipa, como por exemplo, a IE, merecendo, portanto, uma maior análise.

Assim, o sucesso de uma equipa não depende unicamente do talento dos seus membros e dos recursos disponíveis, mas também dos processos utilizados para interagir entre si (Marks *et al*, 2001). Dado que o trabalho em equipa é uma atividade inerentemente social, as emoções desempenham um papel substancial no desempenho da mesma.

Inicialmente, a IE foi concetualizada somente ao nível individual, todavia, uma vez que o papel da IE no desempenho da equipa tem sido proeminente, os investigadores têm explorado a IE coletiva (Black *et al*, 2019), porém, ainda não se verifica uma ampla gama de investigações neste âmbito.

Neste sentido, doravante, a sigla IE referir-se-á sempre ao nível coletivo da IE.

Na literatura, emergiram duas principais perspetivas sobre IE: uma perspetiva vê a IE como a agregação da competência IE de cada membro do grupo, enquanto que a outra perspetiva analisa a IE como o estilo de interações emocionais entre os membros de uma equipa, como a qualidade da interação emocional, e o uso efetivo da mesma (Curşeu, Pluut, Boros, & Meslec, 2015). Assim, a IE é estruturalmente distinta da IE individual.

No seu modelo, baseado no construto proposto por Goleman (1998), Druskat e Wolff (1999) definiram IE como a capacidade de um grupo de gerar um conjunto compartilhado de normas que moldam a forma como os membros interpretam e respondem às suas próprias emoções e às emoções manifestadas por outros membros. Fundamentalmente, representa a capacidade do grupo de criar normas que incentivem a consciencialização e gestão das emoções. Estas normas de grupo são uma indicação da IE da equipa e podem ajudar a determinar o seu grau de desempenho.

A IE evoca um comportamento emocionalmente competente a vários níveis. Primeiramente, a consciência e regulação da emoção ao nível individual, onde as normas de inteligência emocional do grupo devem apoiar o conhecimento das necessidades individuais, regulando-as de forma a induzir comportamentos e atitudes desejáveis. Seguidamente, o efeito potencialmente impactante da emoção na equipa requer a consciência e regulação da emoção ao nível do grupo, onde as normas de IE devem abranger competências que procuram a

O efeito da inteligência emocional coletiva no conflito intragrupal e desempenho da equipa e o papel moderador do líder

consciencialização da emoção e a respetiva gestão. Finalmente, estudos indicam que a eficácia do grupo também requer redes de relacionamentos com indivíduos e grupos fora dos limites do grupo. Deste modo, a terceira dimensão da IE envolve a consciência do grupo dos sentimentos, necessidades e preocupações de indivíduos e grupos externos à equipa, bem como competências sociais necessárias, à semelhança do construto desenvolvido por Goleman, para desenvolver relações com esses indivíduos e ganhar a sua confiança (Druskat & Wolff, 1999; 2001).

Embora os modelos de IE individual anteriormente apresentados variassem na sua concetualização, todos partilham um ponto comum: o foco na consciência gestão emocional como componentes essenciais. Neste sentido, o Modelo de Jordan e Lawrence (2009), concentra-se nas capacidades relacionadas em lidar com as próprias emoções, ou seja, capacidades intrapessoais, incluindo a autoconsciência emocional; e nas capacidades relacionadas em lidar com as emoções dos outros, isto é, capacidades interpessoais, como capacidades de comunicação e de resolução de conflitos.

Estes autores defendem que a autoconsciência e a capacidade de gestão emocional têm consequências importantes no desempenho das equipas, ajudando a manter relações eficazes e apropriadas com colegas de trabalho, contribuindo para uma melhor troca de informação e tomada de decisão nas equipas (Jordan & Lawrence, 2009). Assim sendo, a consciência das próprias emoções é uma das componentes deste modelo e os autores sugerem que modera as reações emocionais em resposta a situações emocionais intensas, permitindo uma comunicação efetiva com os membros da equipa, sendo que foi identificada como um contributo para a eficácia da liderança e como preditor do desempenho da equipa. Por sua vez, a gestão das próprias emoções envolve a capacidade de um indivíduo de se ligar ou desligar de uma emoção, dependendo da sua utilidade em qualquer situação (Mayer & Salovey 1997). Jordan e Lawrence (2009) sugerem que esta componente é uma competência fundamental na resolução de conflitos e que contribui para um melhor desempenho da equipa.

Relativamente às capacidades interpessoais, a consciência das emoções dos outros assume determinante relevância na medida em que a capacidade de uma equipa de reconhecer manifestações emocionais dos colegas influencia significativamente o seu desempenho e é uma ferramenta importante para detetar falsas expressões de emoção. Por último, uma capacidade mais controversa nas equipas é a de gerir as emoções de outros membros do grupo para garantir que as relações de trabalho são mantidas, gerindo episódios de raiva e encorajando emoções positivas, o que poderá resultar no contágio emocional positivo entre trabalhadores (Jordan & Lawrence, 2009).

O efeito da inteligência emocional coletiva no conflito intragrupal e desempenho da equipa e o papel moderador do líder

Em suma, indivíduos com maior consciência emocional e maior capacidade de gestão emocional contribuem mais eficazmente para as suas equipas, assegurando um clima emocional positivo e uma capacidade de comunicação eficaz.

O modelo de Druskat e Wolff (2001) baseia-se no modelo proposto por Goleman (1998), tal como já foi mencionado, mas diferencia-se pelo seu foco de análise: o grupo. Assim, centra-se na capacidade da equipa de consciencializar e gerir a emoção dentro de si (nível individual e grupal) e com o exterior (nível organizacional), pelo que surge a premissa de que a IE é mais complexa do que a IE individual, uma vez que o indivíduo tem a capacidade de consciência e gestão das suas emoções (Goleman, 1998), enquanto que o grupo integra mais níveis, tendo de regular as emoções de cada um dos seus membros (nível individual), as emoções do grupo (nível grupal) e as emoções de indivíduos ou equipas exteriores ao grupo, com os quais se relaciona (nível organizacional). Por sua vez, o construto desenvolvido por Jordan e Lawrence (2009) revela algumas conformidades com o modelo anteriormente descrito, concentrando-se nas capacidades intrapessoais e interpessoais, através da consciencialização e gestão das emoções próprias e dos outros, com o objetivo de alcançar relações de trabalho eficazes. No entanto, o modelo de Jordan e Lawrence (2009) não promulga a existência de normas que orientam a experiência emocional do grupo, constituindo esta a diferença vinculativa entre os dois modelos *a priori* analisados.

A IE é, igualmente, um construto multidimensional, portanto, possui diversas definições com características muito semelhantes atribuídas por diferentes autores.

Inteligência Emocional e Conflito Intragrupal

A capacidade de identificar e gerir as emoções facilita, inclusivamente, a resolução de conflitos de forma funcional, contribuindo para o melhor desempenho da equipa (Jordan & Troth, 2002).

Borisoff e Victor (1998) argumentaram que o conflito surge nas equipas durante o exercício de resolução de problemas, devido às diferentes ideias e opiniões dos diversos membros do grupo. Essas diferenças produzem emoções decorrentes da perceção de ameaças a objetivos individuais ou de grupo.

O conflito intragrupal pode ser definido, de forma ampla, como o processo que emerge das incompatibilidades ou diferenças percebidas entre os membros do grupo (De Dreu & Gelfand, 2008).

A maioria das investigações focam-se, essencialmente, em duas formas de conflito intragrupal - conflito de tarefa e relacional -, porém, existem outros tipos de conflitos, nomeadamente conflitos de processo, temporais, entre outros. No presente trabalho de

O efeito da inteligência emocional coletiva no conflito intragrupal e desempenho da equipa e o papel moderador do líder

investigação serão apenas abordados os conflitos de tarefa e relacionais, visto estes se revelarem os mais proeminentes e com consequências mais evidentes no desempenho da equipa, tal como comprovado pela literatura.

O conflito de tarefa implica desacordos entre os membros do grupo e ocorre quando os mesmos têm perspetivas e opiniões diferentes sobre as tarefas, o conteúdo das mesmas e os seus resultados. Por sua vez, o conflito relacional envolve desacordos entre os membros do grupo sobre questões não relacionadas com tarefas, mas sim questões interpessoais, tais como diferenças de personalidade ou de normas, valores e preferências, resultando em atrito e frustração (Ayoko *et al*, 2008).

Estudos anteriores investigaram as consequências e antecedentes do conflito intragrupal e a sua relação com diversas variáveis. Alguns investigadores estudaram resultados como a eficácia da equipa (Jehn & Chatman, 2000), enquanto que outros estudaram a dinâmica dos conflitos em equipas de alto desempenho (O'Neill & McLarnon, 2018) ou as formas de resolução do conflito (Jordan & Troth, 2004). Diversos antecedentes do conflito intragrupal foram também estudados, como o tipo de tarefa e dependência entre tarefas (Jehn, Northcraft, & Neale, 1999), o nível organizacional (Greer & van Kleef, 2010), o contexto cultural (Fu *et al*, 2007). e a diversidade (Pelled, Eisenhardt, & Xin, 1999).

A diversidade demográfica é uma variável bastante abordada na literatura, particularmente no que toca à sua relação com o conflito. O termo diversidade demográfica refere-se ao grau em que um grupo de trabalho ou organização é heterogénea no que diz respeito aos atributos demográficos como idade, sexo, etnia, entre outros (Pelled *et al*, 1999). De acordo com os resultados obtidos por Pelled *et al* (1999), a diversidade nas equipas influencia os diversos tipos de conflito. Todavia, os resultados revelam-se antagónicos, no que toca ao tipo de influência, podendo aumentar ou diminuir o conflito.

Como resultado da maior aposta de grupos nas organizações, tem-se verificado um grande número de investigações sobre as consequências dos conflitos intragrupais para os resultados da equipa (De Wit, Greer, & Jehn, 2012). Assim, estudos anteriores investigaram os efeitos dos conflitos sobre alguma variedade de resultados de grupo, desde a coesão da equipa, até ao desempenho da tarefa. Uma vez que os diferentes tipos de conflitos podem ter efeitos diferentes nos resultados da equipa, De Wit *et al* (2012) distinguiram dois tipos de resultados, os resultados distais, focalizados no desempenho do grupo e que incluem resultados como a inovação, produtividade e eficácia, e os resultados proximais, que incluem os estados emergentes – estados cognitivos, motivacionais e afetivos, como a coesão ou confiança

O efeito da inteligência emocional coletiva no conflito intragrupal e desempenho da equipa e o papel moderador do líder

intragrupo – e a viabilidade do mesmo, representada pela satisfação e comprometimento dos membros do grupo.

Na sua grande maioria, as evidências empíricas têm apoiado a relação negativa entre conflito e produtividade e satisfação da equipa. O conflito tem, portanto, sido sugerido como produtor de tensão, antagonismo e hostilidade (De Dreu & Weingart, 2003), como resultado da percepção de ameaça social. Todavia, tem-se assistido a uma mudança na visão do conflito nas organizações, em direção a uma visão mais otimista, funcional e estimulante.

O conflito relacional encontra-se amplamente estudado e os diversos estudos são congruentes no que diz respeito aos seus efeitos. Este tipo de conflito tem sido associado a grandes efeitos negativos nos resultados proximais e distais do grupo (Jehn, 1995). As discordâncias relativas a questões pessoais aumentam a ansiedade e hostilidade entre os membros da equipa, o que, por sua vez, torna estes conflitos difíceis de gerir e mais suscetíveis de afetar negativamente a confiança da equipa e as intenções de rotação dos seus membros. Porém, os conflitos relacionais também tendem a prejudicar os resultados distais do grupo, como o desempenho da equipa, pois este tipo de conflito reduz a resolução colaborativa de problemas (De Dreu, 2006), resultando num ambiente de menor cooperação. Além disso, o tempo despendido pelos membros do grupo na tentativa de resolução de questões não relacionadas com tarefas, poderia ser gasto de forma mais profícua na realização das mesmas.

Todavia, recentemente, na literatura, surgiram evidências empíricas para afirmar que embora o conflito relacional prejudique veementemente o desempenho da equipa, o conflito de tarefa pode, sob certas circunstâncias, ser benéfico para uma ampla variedade de resultados do grupo (De Wit *et al*, 2012; Simons & Peterson, 2000).

Deste modo, o conflito de tarefa tem sido frequentemente sugerido para beneficiar os resultados distais da equipa, particularmente o desempenho da mesma. Uma das principais vantagens deste tipo de conflito é a avaliação mais crítica da tarefa e das opiniões dos outros, uma vez que estimula a discussão de ideias e troca de opiniões, reforçando, inclusive, a inovação. Ademais, o conflito de tarefa pode beneficiar os resultados proximais da equipa quando se cultiva um ambiente aberto e tolerante a diversos pontos de vista, com uma comunicação colaborativa, e se trabalha com normas de cooperação, impedindo que os desacordos sejam interpretados como ataques pessoais. Na conceção de De Wit *et al* (2012), apesar de todas as desvantagens que poderão advir do conflito de tarefa, este tipo de conflito poderá facilitar a inovação e a tomada de decisões em grupo, pois impede um consenso prematuro e estimula o pensamento crítico e a discussão de ideias.

O efeito da inteligência emocional coletiva no conflito intragrupal e desempenho da equipa e o papel moderador do líder

A literatura também concluiu que o conflito de tarefa poderá ter consequências positivas em tarefas não rotineiras, tarefas tipicamente complexas e que requerem, portanto, alguma consideração e reflexão crítica por parte da equipa. Assim, os membros do grupo têm tendência ao envolvimento num processamento profundo e deliberado de informações relevantes às tarefas, fomentando a aprendizagem e o desenvolvimento da inovação e eficácia da equipa (Jehn, 1995). Em contrapartida, as tarefas rotineiras possuem procedimentos operacionais padrão, pelo que a discussão relativa a estes procedimentos poderá repercutir-se negativamente no desempenho da equipa, existindo pouca probabilidade de os melhorar.

O estudo realizado por Simons e Peterson (2000) constatou que grupos que experienciam conflitos de tarefa tendem a tomar melhores decisões, pois estes promovem maior compreensão cognitiva da questão em causa e estimulam a análise profunda de cursos de ação alternativos. Ao contribuir para a aprendizagem e compreensão mais profunda a partir das perspetivas dos outros, o conflito de tarefa deverá evitar decisões que, de outra forma, levariam a resultados desastrosos. Em oposição, o conflito relacional limita a capacidade de processamento de informações por parte grupo, porque os seus membros despendem o seu tempo e energia nos outros e não nos problemas relacionados com as tarefas do grupo.

Em suma, estudos revelaram que o conflito de tarefa e o desempenho da equipa estão mais positivamente relacionados quando o desempenho é medido em termos de qualidade da tomada de decisão ou desempenho financeiro (em vez de desempenho global) (De Wit *et al*, 2012).

Ainda assim, o conflito de tarefa tem uma relação mais positiva com os resultados do grupo quando não ocorre simultaneamente a conflitos de relacionamento (Gamero, González-Romá, & Peiró, 2008), pois existem menos probabilidades de se transformarem em conflitos emocionais. Em contraste, quando o conflito de tarefa está emparelhado com o conflito relacional, as hostilidades que caracterizam os conflitos de relacionamento (Jehn, 1995) podem impedir a emergência de quaisquer efeitos positivos dos conflitos de tarefa.

Os membros do grupo que se envolvem em conflitos de tarefa, normalmente, resolvem os conflitos entre si, através de interações pessoais. Contudo, frequentemente, as discussões não são meramente factuais, mas envolvem a perceção pessoal de cada membro sobre como proceder. Quando este tipo de conflito envolve o ego do indivíduo, a troca de informações pode implicar mais negociações interpessoais, cujas dinâmicas atraem a emoção. Expressões e gestos faciais, tom de voz e outros elementos não verbais tendem a tornar-se emocionalmente saturados à medida que os indivíduos propõem e defendem os seus próprios pontos de vista enquanto discordam dos outros. Perante a discussão de ideias, os membros do grupo podem sentir fortemente que as suas opiniões sobre um determinado assunto são corretas e, se não

O efeito da inteligência emocional coletiva no conflito intragrupal e desempenho da equipa e o papel moderador do líder

forem emocionalmente inteligentes, poderão manifestar impaciência ou intolerância aquando da expressão de opiniões distintas, pelo que os membros cujas ideias são contestadas poderão sentir falta de respeito, surgindo, deste modo, um conflito relacional. É igualmente possível que surja um conflito relacional quando o conflito de tarefa já está presente há muito tempo. Além disso, quando o conflito de tarefa é deixado parcial ou completamente sem solução, os membros do grupo podem começar a incorporar atitudes negativas, aumentando a probabilidade de surgirem interações baseadas em emoções indicativas de conflito relacional. Embora inicialmente baseados em tarefas, os conflitos podem, muitas vezes, provocar maior emocionalidade e ter outras repercussões intragrupais. Por outro lado, o conflito relacional poderá, igualmente, resultar em conflito de tarefa, na medida em que indivíduos que se sentem frustrados ou zangados com outros membros do grupo poderão ter uma propensão para disputar as ideias e opiniões desses membros e encontrar falhas nas mesmas (Pelled *et al*, 1999).

Não obstante, ao invés da visão otimista dos autores suprarreferidos relativamente ao conflito de tarefa, o estudo de De Dreu e Weingart (2003) conclui que tanto o conflito de tarefa como o conflito relacional são prejudiciais para o desempenho de uma equipa. Esta conclusão antagónica torna-se veemente quando a complexidade da tarefa é considerada como moderadora das relações entre o conflito e o desempenho da equipa, e a relação permanece negativa. Assim, esta perspetiva contraria a conceção de que o conflito de tarefa é positivo para o desempenho da equipa, pois, embora um pequeno conflito possa ser benéfico, os efeitos positivos resultantes rapidamente se dissipam “à medida que se intensifica, o sistema cognitivo desliga-se, o processamento de informação é impedido e o desempenho da equipa é suscetível de sofrer” (De Dreu & Weingart, 2003, p. 742).

Em conclusão, a perspetiva contrastante sustenta que os conflitos de tarefa e de relacionamento interferem na satisfação dos membros da equipa, porém, apenas o conflito relacional apresenta uniformidade de opiniões em relação ao seu impacto negativo no desempenho da equipa. No que concerne ao conflito de tarefa, pode ser benéfico para o desempenho da mesma, desde que em pequena proporção, que o trabalho envolva tarefas complexas, incertas e não rotineiras e dissociado do conflito relacional, sob pena de aumentar a probabilidade de gerar resultados negativos, embora existam autores que defendem um efeito inteiramente negativo deste tipo de conflito no desempenho da equipa.

1.1. Desenvolvimento de Hipóteses

Druskat e Wolff (2001) argumentaram que a IE é crucial para a equipa, como entidade coletiva, bem como para a atmosfera e o clima da equipa no qual as tarefas são realizadas.

O efeito da inteligência emocional coletiva no conflito intragrupal e desempenho da equipa e o papel moderador do líder

No decorrer da realização de tarefas, as equipas muitas vezes experienciam emoções positivas e negativas, que podem desencadear conflitos. Assim, o conflito é uma experiência manifestamente afetiva, que influencia interações, percepções e relacionamentos.

A literatura possui evidências do estudo da relação entre IE e conflito, essencialmente o conflito relacional (Rezvani *et al*, 2019), porém, na presente investigação, ampliar-se-á este estudo, acrescentando contributo à literatura, principalmente, no que toca ao conflito de tarefa.

A literatura sugere que a IE melhora a capacidade dos membros da equipa de comunicar, de abertura a ideias, opiniões e visões opostas e de usar a emoção para melhorar a tomada de decisão, a eficácia, a confiança, a resolução de conflitos e o desempenho da equipa. Permite, inclusivamente, identificar, perceber e gerir as próprias emoções e as emoções dos restantes membros que surgem de eventos de conflito (Jordan & Troth, 2002; Jordan & Troth, 2004; Troth, Jordan, Lawrence, & Tse, 2012; Rezvani *et al*, 2019).

George (2002) sugere que a IE permite que os grupos inventem soluções criativas para os desentendimentos e evitem entrar numa espiral de conflitos crescentes. Assim, grupos cujos membros possuem maior IE devem ter maior capacidade de reconhecer espirais emocionais descendentes e agir para dismantelar potenciais danos.

Elevada IE permite aos seus membros a gestão e consciência das suas próprias emoções e das emoções dos outros membros da equipa. A consciência e a capacidade de gestão emocional têm consequências importantes para o desempenho da equipa, uma vez que estas capacidades ajudam a manter relações eficazes e apropriadas com os colegas de trabalho e, particularmente, na forma como os membros da equipa reagem e resolvem conflitos. Cole *et al* (2019) afirmam que equipas emocionalmente conscientes têm uma atitude positiva que contribui para a resolução de desacordos.

Além destas competências, a preocupação empática da equipa fundamentada por Goleman (1998) é uma competência chave para a consciência social e foi proposta para criar um clima no qual as emoções podem ser compartilhadas, discutidas e trabalhadas. Ter em consideração e perceber o que os outros estão a sentir é um vínculo que facilita uma atmosfera social e emocional e que promove um ambiente propício ao aumento da coesão e do desempenho (Rapisarda, 2002) e, conseqüentemente, de menos conflitos. A preocupação pelos sentimentos dos outros promove, inclusivamente, a integração de ideias, a comunicação aberta de recursos, a cooperação e a inclusão de todos os membros da equipa focados em objetivos partilhados.

O estudo levado a cabo por Ayoko *et al* (2008) concluiu que as equipas que demonstraram menor capacidade de gestão emocional, reportaram um aumento dos conflitos de tarefa e relacional, bem como do grau de intensidade dos mesmos.

O efeito da inteligência emocional coletiva no conflito intragrupal e desempenho da equipa e o papel moderador do líder

Jordan e Lawrence (2009) afirmam que a regulação emocional é uma competência preponderante na resolução de conflitos e que contribui para um melhor desempenho da equipa, pois um membro da equipa que expresse raiva ou frustração para com outro colaborador poderá comprometer futuras relações de trabalho. A consciência emocional e as capacidades de regulação emocional são competências chave para gerir conflitos relacionais, criando um clima no qual os membros da equipa podem partilhar e discutir os seus problemas e desenvolver colaboração e relações fortes. A perceção e consciência das emoções dos membros de uma equipa deverá ajudar os indivíduos a compreender as necessidades uns dos outros e na criação de relações fortes. Estas relações interpessoais estreitas auxiliam na construção de confiança, na resolução de conflitos e num clima de maior cooperação. Ademais, as capacidades de gestão e compreensão das emoções funcionam como um mecanismo de segurança no sentido de mitigar as emoções negativas, reforçando as emoções positivas entre equipas (Rezvani *et al*, 2016). Isto, por sua vez, facilita a transferência de informação relevante, melhorando o desempenho. Deste modo, equipas com elevada IE têm menos conflitos relacionais e, aquando da existência dos mesmos, as equipas serão mais construtivas na sua minimização (Rezvani *et al*, 2019).

Da mesma forma, a regulação da emoção e a sua compreensão influenciam o comprometimento e envolvimento dos membros da equipa nas diversas tarefas. Mais especificamente, a capacidade de compreender e gerir as emoções permite às equipas reforçar o seu próprio foco e o dos outros em tarefas e desafios mais vitais que aumentam o desempenho e coesão da equipa, facilitando a comunicação eficaz, a criatividade para resolver desafios complexos, a discussão de pontos de vista alternativos e a troca de conhecimento e informação entre equipas. Desta forma, o conflito de tarefa é igualmente gerido e canalizado de forma construtiva, sendo que a contribuição da perspetiva de cada um dos membros do grupo tem um impacto positivo. Em contrapartida, uma equipa com conflitos de tarefas e com um baixo clima de IE poderá experienciar um resultado negativo para este tipo de conflito.

Diversos autores propõem que a IE e, particularmente, as capacidades de regulação e gestão emocional potenciam a diminuição da incidência de conflitos relacionais e de tarefa, respetivas intensidades e consequências negativas que poderão advir dos mesmos. Assim, é possível deduzir que a IE diminui a ocorrência de conflitos de natureza relacional e de tarefa.

Como referido anteriormente, o conflito relacional conduz à falta de comunicação, falta de troca efetiva de informações, falta de criatividade na resolução de tarefas complexas e a um comportamento passivo entre equipas, resultando, portanto, em resultados de grupo proximais e distais negativos. Por outro lado, o conflito tarefa é igualmente disruptivo, existindo, todavia,

O efeito da inteligência emocional coletiva no conflito intragrupal e desempenho da equipa e o papel moderador do líder

autores que defendem que deste tipo de conflito poderão advir resultados positivos, em resultados de grupo distais, como o desempenho da equipa.

Quando as equipas têm a capacidade de gerir as suas emoções negativas através da IE, as respostas negativas ao conflito serão igualmente diminuídas, o que, por sua vez, facilita a comunicação eficaz, a criatividade na resolução de desafios complexos e a troca de conhecimento e informação (Rezvani *et al*, 2019).

Tal como comprovado pela literatura, a IE aumenta o desempenho da equipa, contudo, diminui o conflito relacional e o conflito de tarefa, melhorando, por sua vez, o desempenho coletivo. Deste modo, poderá deduzir-se a seguinte hipótese:

H1a: O conflito de tarefa é mediador da relação entre inteligência emocional coletiva e desempenho da equipa.

H1b: O conflito relacional é mediador da relação entre inteligência emocional coletiva e desempenho da equipa.

O desempenho eficaz de uma equipa depende de diversos fatores, além dos anteriormente nomeados. Os membros de uma equipa que desempenham papéis e responsabilidades únicas, no sentido de alcançar o sucesso coletivo, necessitam de integrar as suas ações individuais no grupo. Assim, os processos de equipa tornam-se num determinante crítico no desempenho da mesma, uma vez que a incapacidade coletiva de coordenar e sincronizar as contribuições individuais poderá repercutir-se no seu fracasso. Não obstante, as equipas são cada vez mais obrigadas a atuar em ambientes complexos e dinâmicos, o que aumenta significativamente a necessidade de coordenação dos seus membros. O desempenho eficaz de uma equipa culmina, portanto, na sua liderança. A maioria das equipas possui indivíduos responsáveis pela definição dos objetivos e pelo desenvolvimento e estruturação da equipa para o cumprimento dos propósitos estipulados (Zaccaro, Rittman, & Marks, 2001). Estes autores argumentam, inclusivamente, que processos de liderança eficazes representam o fator mais crítico no sucesso das equipas organizacionais.

Na literatura encontram-se múltiplos autores que sugerem que a IE está associada ao estilo de liderança transformacional, pois os líderes transformacionais utilizam a emoção para comunicar a sua visão, motivar e construir compromisso entre os subordinados. Por sua vez, os líderes transacionais são percecionados como os gestores que mantêm o *status quo*, assegurando, fundamentalmente, os recursos necessários ao desempenho das funções, as recompensas aos trabalhadores e o alcance dos objetivos (Rosete & Ciarrochi, 2005). Não obstante, a presente investigação estuda a relação entre IE e conflito, moderada pelo

O efeito da inteligência emocional coletiva no conflito intragrupal e desempenho da equipa e o papel moderador do líder

comportamento do líder, especificamente pelo seu papel de encorajar a autogestão da equipa, constituindo este mais um contributo para a literatura existente.

A liderança representa uma variável moderadora em diversos estudos, nomeadamente na relação entre IE e gestão construtiva de conflitos (Schlaerth *et al*, 2013), na qual a posição do líder assume a moderação; e da relação entre stress no trabalho e o desempenho no mesmo, no qual a liderança de apoio é a variável moderadora (Khalid, Zafar, Zafar, Saqib, & Mushtaq, 2012).

Diversas definições são identificadas na literatura para o conceito liderança, no entanto, a definição comumente utilizada é a de Northouse (2004) que sugere que a liderança é “um processo através do qual um indivíduo influencia um grupo de indivíduos para alcançar um objetivo comum” (p. 3).

O líder de uma equipa é responsável por facilitar a compreensão exata e compartilhada do ambiente operacional dos membros de um grupo e de como, enquanto equipa, eles precisam responder; pelos processos cognitivos do grupo; por facilitar as atividades de processamento de informação que a equipa realiza no cumprimento da sua tarefa, envolvendo os membros em atividades de identificação de problemas, diagnóstico e seleção de soluções; e pelos processos motivacionais, que derivam, em parte, da coesão da equipa e do seu sentido de eficácia coletiva. Além destas responsabilidades, os processos afetivos da equipa e o seu clima afetivo são, de igual modo, atribuídos ao líder.

Um clima positivo entre os membros da equipa poderá incitar à cooperação, mais participação, menos conflitos e maior coesão social, todavia, os extremos de emoção coletiva são suscetíveis de reduzir grandemente o desempenho da equipa, pelo que um clima negativo origina conflitos internos e menos disposição dos membros do grupo para trabalhar uns com os outros, resultando no comprometimento dos processos motivacionais e de coordenação e num menor desempenho da equipa.

Deste modo, um papel importante do líder é moderar o grau de afeto na equipa, promovendo um clima onde as discordâncias e os conflitos possam ser percecionados de forma construtiva (Zaccaro *et al*, 2001). Uma forma de liderança mais indireta, através da qual o líder encoraja a equipa a gerir-se a si mesma e, em muitos casos, a desempenhar as suas próprias funções de liderança, possibilita, igualmente, a gestão construtiva do conflito, uma vez que o líder encoraja a equipa a resolver problemas relacionados com tarefas e trabalho de equipa e a confiarem nos seus recursos, resultando em equipas mais flexíveis e resilientes (Morgeson, DeRue, & Karam, 2010).

O efeito da inteligência emocional coletiva no conflito intragrupal e desempenho da equipa e o papel moderador do líder

Em situações de equipa, a autogestão refere-se a membros que trabalham colaborativamente para tomar decisões como contratação, demissão, determinação de procedimentos operacionais, entre outros. Os líderes das equipas de autogestão não controlam a equipa, sendo que a sua principal função é permitir e incentivar a autogestão da mesma. Na literatura, encontram-se diversos benefícios atribuídos à autogestão, nomeadamente o aumento da produtividade, a melhor qualidade de trabalho e melhoria da qualidade de vida dos colaboradores, bem como a diminuição do absentismo e da rotatividade (Manz, 1992). Contudo, embora a autogestão deva aumentar o desempenho da equipa, estudos de relações entre autogestão e desempenho da equipa apresentam resultados inconsistentes, sendo que alguns sugerem que a autogestão aumenta a *performance*, enquanto outros concluem resultados negativos.

O líder que encoraja a autogestão da equipa poderá aumentar a sua eficácia, pois contribuirá para o aumento do sentido de responsabilidade dos membros do grupo, repercutindo-se na motivação intrínseca de cada um e na satisfação no trabalho, pois os membros constituintes do grupo administram-se a si mesmos (planeiam, organizam, motivam e controlam), atribuem tarefas uns aos outros e delineiam o trabalho (estabelecem metas e ritmo de trabalho). Ademais, é atribuída à equipa autoridade de decisão ao nível de problemas operacionais e incertezas, aumentando a velocidade, precisão e eficiência na resolução de problemas. Assim, equipas com baixo nível de autogestão têm pouca autoridade para tomar decisões. Em contrapartida, devido a funções de responsabilidade adicional, as equipas de elevada autogestão necessitam de uma base mais ampla de capacidades e conhecimentos do que aquelas com níveis inferiores (Tata & Prasad, 2004).

Embora o conflito seja um elemento fundamental na cultura de trabalho de uma organização e no sucesso de um negócio, apenas tem um impacto positivo na organização se gerido eficazmente. A responsabilidade de mitigar conflitos nas organizações é, portanto, normalmente atribuída aos líderes pela natureza das suas responsabilidades, pelo que, em equipas cujo líder encoraja a autogestão, a equipa é responsável pela gestão dos seus conflitos - “se o conflito ocorreu numa equipa autogerida, deve ser resolvido pela equipa e pelos próprios elementos” (Tiejun, Wenjun, Xin, & Dianzhi, 2013, p.1). Este tipo de liderança promove um clima de conforto mútuo na equipa, onde se compartilham ideias, tomam decisões de forma colaborativa e se concebe um vínculo emocional que auxilia a manter o foco dos colaboradores, mesmo em meios de incerteza e mudanças profundas.

Na sua investigação, Tiejun *et al* (2013) concluíram que em equipas de autogestão, o nível de conflitos de tarefa é significativamente superior ao nível de conflitos de relacionamento.

O efeito da inteligência emocional coletiva no conflito intragrupal e desempenho da equipa e o papel moderador do líder

Uma equipa emocionalmente inteligente é substancial no impacto positivo pretendido dos conflitos. Perante a literatura detalhadamente analisada, a IE, devido ao sentimento empático que a caracteriza e que lhe permite identificar sentimentos e gerir as emoções próprias e dos outros, permite a minimização acentuada dos conflitos relacionais, pois a equipa, além de já possuir um vínculo emocional e um clima de conforto mútuo, uma vez que é incentivada a gerir os próprios conflitos, tem a capacidade da gestão adequada de emoções negativas e os membros envolvidos têm a capacidade de superar diferenças de opiniões, expectativas e interesses e evitar eventuais perturbações no fluxo de informação. De igual modo, a perceção e gestão das emoções diminui também o conflito de tarefa em equipas nas quais o líder encoraja a autogestão, uma vez que a comunicação é mais eficaz, pois a discussão de ideias entre os membros destas equipas é inerente e necessária, pelo que as opiniões individuais são amplamente compartilhadas e a equipa tem maior poder de tomada de decisão.

Destarte, o encorajamento do líder para a autogestão da equipa modera a influência da inteligência emocional coletiva no conflito, pelo que se poderá deduzir a seguinte hipótese:

H2: A liderança que incentiva a autogestão é moderadora da relação entre inteligência emocional coletiva e conflito intragrupal.

Embora se tenha argumentado que as relações entre IE e desempenho da equipa são mediadas pelo conflito, a força destas relações deverá diferir consoante o comportamento do líder da equipa.

No seu livro, Goleman (2015) destaca que líderes eficazes possuem a capacidade de empregar o tipo certo de liderança para a situação prevalecente na organização. O estilo de liderança transformacional tem sido estudado pela maioria dos pesquisadores com muitos resultados positivos no que toca à IE (Maqbool *et al*, 2017; Mathew & Gupta, 2015), pelo que os investigadores descobriram que este estilo de liderança é mais eficaz do que o estilo de liderança transacional.

Contudo, alguns estudos realçam o papel que o líder externo pode desempenhar para melhorar o funcionamento da equipa de autogestão. Neste caso, a teoria de liderança funcional parece ser a mais adequada e sugere que os líderes das equipas intervêm para ajudar as equipas a resolver problemas, através da coleta de informações sobre metas e requisitos de tarefa, da interpretação das condições de desempenho e de mudanças ambientais, da recolha de informações sobre eventos que possam influenciar a equipa, do providenciamento de feedback de *performance* e da compreensão do contexto no qual a equipa opera (Morgeson, 2005).

O efeito da inteligência emocional coletiva no conflito intragrupal e desempenho da equipa e o papel moderador do líder

As equipas autogeridas são substancialmente caracterizadas pelo nível de autonomia de decisão considerável e pelo controlo ativo dos seus ambientes de trabalho (Morgeson, 2005). Como tal, um líder de equipa externo poderá retirar autonomia à equipa e provocar mal-estar, sobretudo em situações em que o mesmo não é necessário, arriscando efeitos nefastos na equipa e no seu funcionamento, pelo que é essencial identificar as circunstâncias nas quais um líder deve intervir em equipas de autogestão e quando não o deve fazer.

Em equipas cujo líder encoraja a autogestão das mesmas, a responsabilidade, autonomia de decisão e autoridade, que regularmente são atribuídas ao líder, são, deste modo, conferidas aos seus membros, que são obrigados a interagir amplamente entre si para realizar funções críticas, como dirigir e coordenar esforços coletivos e controlar e sistematizar o seu comportamento e o do outro para alcançar os objetivos, o que, frequentemente, gera emoções altamente intensas (Paik, Seo, & Jin, 2019).

Assim sendo, existe uma grande probabilidade de a equipa vivenciar diariamente emoções intensas, e muitas vezes, negativas: a interação próxima dos diversos elementos do grupo tipicamente induz reações emocionais intensas, como hostilidade ou entusiasmo; além disso, desempenhar múltiplos papéis, tal como descrito anteriormente, pode desencadear reações emocionais negativas, tais como frustração e stress (Paik *et al*, 2019). Posto isto, o conflito poderá ter uma tendência crescente em equipas de autogestão, o conflito relacional pela elevada interação e diferenças de personalidade entre os seus membros, e o conflito de tarefa, pela necessária discussão de ideias e diferenças de opinião, das quais pode resultar um impacto negativo para o desempenho da equipa. Por conseguinte, este ambiente de trabalho acentua fortemente a importância da capacidade mental da equipa para compreender a informação afetiva de forma precisa e identificar e perceber as emoções de todos e geri-las adequadamente, ou seja, a importância da IE em atividades relacionadas com tarefas.

Da mesma forma, a presente investigação também estuda o comportamento do líder que encoraja a autogestão da equipa como moderador das relações mediadas pelo conflito intragrupal entre IE e desempenho da equipa, e não apenas como moderador da relação direta entre IE e conflito.

Uma equipa emocionalmente inteligente possui uma grande capacidade de comunicação, de abertura a ideias e visões opostas e usa a emoção para aumentar a eficácia, a confiança, a resolução construtiva de conflitos e o seu desempenho (Rezvani *et al*, 2019). Em equipas cujo líder incentiva a autogestão, esta competência é particularmente importante, pois a equipa é suscetível de estabelecer metas e visões através da sua capacidade aprimorada de compreensão

O efeito da inteligência emocional coletiva no conflito intragrupal e desempenho da equipa e o papel moderador do líder

precisa das necessidades e interesses não expressos pelos outros (George, 2000). A IE também lhes permite comunicar objetivos e visões comuns com mais eficácia.

Outrossim, a empatia inerente à competência IE permite a identificação de problemas nos membros da equipa e de emoções negativas, pelo que, conseqüentemente, estas equipas resolvem os conflitos de forma mais eficaz pois têm a capacidade de reconhecer, compreender e gerir eficazmente as emoções negativas que ocorrem durante as interações intensas com outros membros da equipa (Paik *et al*, 2019), o que funciona como um mecanismo de segurança no sentido de mitigar as emoções negativas, reforçando as emoções positivas entre equipas, logo, diminuindo o conflito relacional e aumentando o desempenho da equipa. Por sua vez, a compreensão e gestão das emoções também permite aos membros da equipa a aceitação de pontos de vista diferentes aquando da discussão de ideias sobre tarefas e a troca de conhecimento e informação, diminuindo o conflito de tarefa, logo, aumentando o desempenho da equipa.

Em suma, prevê-se que equipas em que o líder encoraja a autogestão, aumentarão os benefícios da IE na diminuição dos conflitos e, subseqüentemente, no aumento do desempenho da equipa, pelo que se deduz a seguinte hipótese:

H3: A promoção de autogestão por parte do líder modera a mediação do conflito nas relações entre Inteligência Emocional Coletiva e Desempenho da Equipa.

1.2. Modelo em Estudo

Em suma, o modelo do presente estudo está ilustrado na Figura 1.1 e investiga o papel mediador do conflito intragrupal na relação entre IE e desempenho da equipa, bem como o papel moderador do líder que encoraja à autogestão da equipa.

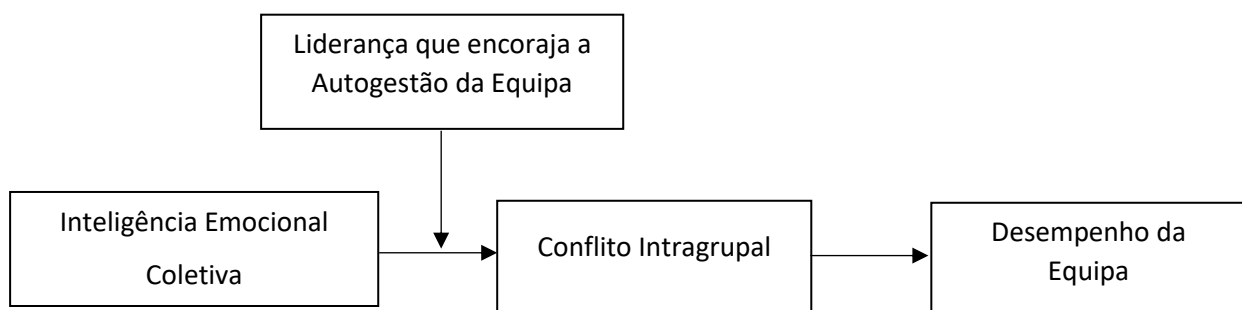


Figura 1.1: Modelo de Investigação

H1a: O conflito de tarefa é mediador da relação entre inteligência emocional coletiva e desempenho da equipa.

O efeito da inteligência emocional coletiva no conflito intragrupal e desempenho da equipa e o papel moderador do líder

H1b: O conflito relacional é mediador da relação entre inteligência emocional coletiva e desempenho da equipa.

H2: A Liderança é moderadora da relação entre inteligência emocional coletiva e conflito.

H3: A promoção de autogestão por parte do líder modera a mediação do conflito nas relações entre Inteligência Emocional Coletiva e Desempenho da Equipa.

O efeito da inteligência emocional coletiva no conflito intragrupal e desempenho da equipa e o papel moderador do líder

Capítulo 2. Método

2.1. Participantes

Neste estudo participaram 213 indivíduos, pertencentes a 46 equipas de qualquer setor de organizações de consultoria e/ou auditoria, sendo que foi garantido que cada equipa possui um líder formal. As equipas possuem, em média, aproximadamente 8 elementos, no mínimo 2 participantes, e no máximo 32, e são constituídas por consultores e/ou auditores, bem como pelos respetivos líderes, conferindo um total de 168 colaboradores e 45 líderes. De entre os 168 colaboradores, 51% são do sexo masculino e 49% do sexo feminino, tendo uma idade média aproximada de 28 anos, num intervalo de 20 a 55 anos. Em média, os elementos das equipas encontram-se na respetiva organização há aproximadamente 2 anos, possuindo diversas funções e cargos. Por sua vez, na amostra de 45 líderes, aproximadamente 69% são do sexo masculino, sendo que estes possuem uma idade média de 35 anos, num intervalo de 25 a 63 anos.

2.2. Procedimento

A abordagem da investigação é de natureza quantitativa, com variáveis moderadoras e mediadoras para avaliar a relação entre IE, conflito, desempenho e liderança. A recolha dos dados foi realizada no âmbito de um projeto mais alargado, no qual todos os orientandos da Professora Dr^a Ana Passos foram responsáveis pelo mesmo de forma colaborativa.

Os dados foram recolhidos através da aplicação de dois questionários: um questionário destinado aos colaboradores (Anexo A) e outro destinado ao líder da respetiva equipa (Anexo B), entregues em simultâneo. O questionário administrado aos colaboradores teve como propósito a avaliação da IE, do nível de conflito intragrupal, do seu desempenho e da liderança, compreendendo, portanto, um total de 30 questões. Por sua vez, o questionário atribuído ao líder inclui 8 questões, divididas em duas secções - o desempenho da equipa considerada (2 questões) e a liderança (6 questões). As características demográficas presentes em ambos os questionários incluem o sexo, a idade, a função que exerce na empresa, a antiguidade e, exclusivamente presente no questionário dos colaboradores, o número de pessoas que trabalham na equipa. Durante a sua recolha, foi garantida a separação dos inquéritos por equipas, com vista à correta análise dos resultados.

Aquando da administração dos questionários, foi garantido aos participantes o seu anonimato e inteira confidencialidade do mesmo, informando-os, inclusivamente, que o estudo seria realizado exclusivamente para fins de investigação e que a sua participação era voluntária. Todos os inquéritos foram realizados em português, dado que se trata da língua oficial do país

O efeito da inteligência emocional coletiva no conflito intragrupal e desempenho da equipa e o papel moderador do líder

onde os mesmos foram aplicados, Portugal. Neste sentido, a tradução dos itens originais para o questionário foi realizada pela autora da presente investigação e, posteriormente, verificada pela respetiva orientadora.

2.3. Operacionalização das Variáveis

Inteligência Emocional: A IE foi avaliada através da escala 16-item 'WEIP-S' (*Work Group Emotional Intelligence Profile-Short Form*; Jordan & Lawrence, 2009) (Anexo D). Estes itens foram respondidos única e exclusivamente pelos elementos da equipa, e encontram-se divididos em quatro secções, que correspondem às quatro dimensões fundamentais de IE, na conceção dos autores, sendo estas: consciência das próprias emoções (e.g., “Consigo explicar as minhas emoções aos membros da equipa”) ($\alpha=0.897$), gestão das próprias emoções (e.g., “Respeito a opinião dos membros da equipa, mesmo que considere que estão errados”) ($\alpha=0.819$), consciência das emoções dos outros (e.g., “Consigo identificar os verdadeiros sentimentos dos colegas de equipa, mesmo que eles tentem escondê-los”) ($\alpha=0.825$) e, finalmente, gestão das emoções dos outros (e.g., “O meu entusiasmo consegue contagiar os restantes membros da equipa”) ($\alpha=0.875$), cada uma das secções constituída por 4 itens. Cada item foi avaliado através de uma escala de Likert de 7 pontos (1=Discordo totalmente a 7=Concordo totalmente).

Conflito Intragrupal: A escala de conflito intragrupal de Jehn (1995) (Anexo E) foi empregue na avaliação do nível de conflito, através da utilização de três itens para cada tipo de conflito, de tarefa ($\alpha=0.841$) e relacional ($\alpha=0.856$), no questionário destinado às equipas. Os participantes foram responsáveis por indicar a frequência com que ocorrem conflitos de tarefa (e.g., “Existe conflito de ideias entre os membros da equipa”) e conflitos relacionais (e.g., “Existem conflitos pessoais entre os membros da equipa”) durante a realização do seu trabalho, numa escala tipo Likert de 7 pontos (1=Discordo totalmente a 7= Concordo totalmente).

Liderança: A liderança foi operacionalizada através da função “encorajamento para a autogestão da equipa” ($\alpha=0.892$) incluída na escala de liderança funcional desenvolvida por Morgeson *et al* (2010). Os participantes foram responsáveis por avaliar a atuação do líder da sua equipa, através de seis itens (e.g., “Encoraja a equipa a ser responsável por determinar os métodos, procedimentos e horários para a realização do trabalho”). Cada item foi avaliado através de uma escala de Likert de 7 pontos (1=Discordo totalmente a 7=Concordo totalmente).

Desempenho: O desempenho da equipa foi avaliado através de dois itens retirados da escala desenvolvida por González-Romá, Fortes-Ferreira, e Peiro (2009). Os elementos da equipa, bem como o respetivo líder indicaram o seu grau de concordância com as afirmações “A minha equipa tem um bom desempenho” e “A minha equipa é eficaz”, sendo que cada item foi

O efeito da inteligência emocional coletiva no conflito intragrupal e desempenho da equipa e o papel moderador do líder

avaliado através de uma escala de Likert de 7 níveis (1=Discordo totalmente a 7=Concordo totalmente), no entanto, as respostas utilizadas para análise dos resultados relativamente ao desempenho foram, somente, as respostas do líder.

O efeito da inteligência emocional coletiva no conflito intragrupal e desempenho da equipa e o papel moderador do líder

Capítulo 3. Resultados

3.1. Agregação das Variáveis

No que diz respeito à análise dos dados, visto que as variáveis foram medidas ao nível individual, através da aplicação dos questionários aos membros das equipas e respetivos líderes, as respostas individuais foram agregadas ao nível da equipa, sendo que no presente estudo foi utilizado o modelo de composição proposto por Chan (1998). A tipologia referenciada diz respeito a situações em que são utilizados dados de um nível inferior para agregar as variáveis ao nível da equipa, isto é, a construção do nível superior (i.e., equipas) é de natureza coletiva ou agregada e é interpretada como uma forma de combinação das unidades de nível inferior (i.e., membros da equipa).

De modo a suportar a agregação das variáveis, o cálculo do R_{wg} foi utilizado como medida de concordância intragrupos (James, Demaree, & Wolf, 1984). O seu valor varia entre 0 e 1, sendo que quanto mais próximo de 1, melhor representação tem a média das respostas dos elementos de cada equipa. O R_{wg} médio da IE para a dimensão da consciência das próprias emoções foi de 0.75, de 0.86 para a dimensão da gestão das próprias emoções e de 0.83 para as dimensões da consciência e gestão das emoções do outros. Por sua vez, o valor médio do R_{wg} da variável conflito de tarefa foi de 0.79, enquanto o R_{wg} médio do conflito relacional foi de 0.84. Finalmente, o R_{wg} médio do líder que encoraja a autogestão da equipa foi de 0.84, sendo que apenas 11.40% das equipas têm um R_{wg} igual ou inferior a 0.56. O critério de corte aplicado para uma boa estimativa refere-se a um valor médio igual ou superior a 0.70. Posto isto, conclui-se que os valores de R_{wg} das diversas variáveis indicam um resultado satisfatório pois $R_{wg} > 0.70$, pelo que se conclui que os resultados suportam a agregação das variáveis ao nível da equipa, como é possível confirmar através da análise do Quadro 3.1.

O efeito da inteligência emocional coletiva no conflito intragrupal e desempenho da equipa e o papel moderador do líder

Quadro 3.1: Estatísticas Descritivas e Correlações das Variáveis em Estudo

	M	DP	R _{wg(j)}	1	2	3	4	5	6	7	8
1. IEConsPE	4.99	0.76	0.75								
2. IEGestPE	5.73	0.65	0.86	.67**							
3. IEConsEO	4.89	0.66	0.83	.60**	.67**						
4. IEGestEO	5.02	0.68	0.83	.74**	.68**	.75**					
5. Conflito de Tarefa	2.89	0.92	0.79	-.30*	-.34*	-.36*	-.32*				
6. Conflito Relacional	2.10	0.86	0.84	-.55**	-.57**	-.30*	-.35*	.58**			
7. LEA	5.49	0.81	0.84	.44**	.31*	.26	.43**	-.24	-.20		
8. Desempenho (Líder)	5.82	0.75	-	.14	.07	.17	.29	-.36*	-.12	.36*	

**p<0.01

*p<0.05

IEConsPE = Inteligência Emocional Consciência das Próprias Emoções; IEGestPE = Inteligência Emocional Gestão das Próprias Emoções; IEConsEO = Inteligência Emocional Consciência das Emoções dos Outros; IEGestEO = Inteligência Emocional Gestão das Emoções dos Outros; LEA = Liderança de Encorajamento para a Autogestão; M = Média; DP = Desvio Padrão

3.2. Teste das Hipóteses

O Quadro 3.1 apresenta as médias, desvios padrão, índices $R_{wg(j)}$ e correlações entre as diversas variáveis em estudo. Através da análise deste quadro é possível verificar, como expectável, a correlação negativa existente entre as quatro competências de IE apresentadas e as variáveis mediadoras – conflito de tarefa e relacional – (e.g., $r = -0.30$, $p < 0.05$; $r = -0.55$, $p < 0.01$, respetivamente). De igual modo, confirma-se a relação negativa entre o conflito de tarefa com a performance coletiva ($r = -0.36$, $p < 0.05$). Consistente com a literatura, também o encorajamento da autogestão da equipa por parte do líder se encontra positivamente correlacionado com o desempenho da mesma ($r = 0.36$, $p < 0.05$).

No sentido de testar as três hipóteses anteriormente apresentadas, foi utilizado o *Macro Process* para o *SPSS*, uma ferramenta computacional de análise de modelos de processo condicionais (Hayes, 2013). O *PROCESS* tem a capacidade de estimar os valores dos coeficientes de um determinado modelo e permite, ainda, a utilização da análise *Bootstrap*. O *Bootstrapping* é um método de análise que possibilita a criação de amostras aleatórias a partir da amostra descrita, para testar as hipóteses, que, no caso, incluiu 5000 subamostras. Em suma, esta ferramenta permite investigar o efeito total do modelo, o efeito direto da variável independente (X) na variável dependente (Y) e o efeito indireto que ocorre através da variável mediadora (M), bem como a interação que advém com a variável moderadora (W).

O efeito da inteligência emocional coletiva no conflito intragrupal e desempenho da equipa e o papel moderador do líder

O presente estudo pretende investigar o efeito da IE (X) no conflito (M) e, consequentemente, na performance da equipa (Y), tendo como variável moderadora a liderança que encoraja para a autogestão da equipa (W).

Assim sendo, as hipóteses 1a e 1b propõem que o conflito – de tarefa e relacional, respetivamente - é mediador da relação entre IE e desempenho da equipa, uma vez que a IE diminui os dois tipos de conflito, o que, por sua vez, deverá aumentar o desempenho da equipa. De facto, o efeito da IE na variável mediadora conflito relacional é significativamente negativo (e.g., $B=-0.55$, $p=0.00$) nas competências da IE relacionadas com o próprio indivíduo, como se pode concluir através da análise do Quadro 3.2. Embora a maioria dos efeitos da IE no conflito de tarefa não sejam estatisticamente significativos, à exceção da competência da consciência das emoções dos outros, denota-se, igualmente, uma tendência negativa ($B = -0.40$, $p < 0.05$).

Por sua vez, os resultados relativos ao efeito dos dois tipos de conflito na performance não são congruentes com as hipótese estudadas, uma vez que se verifica um efeito do conflito de tarefa estatisticamente significativo negativo na performance para todas as dimensões de IE (quanto ao conflito relacional, não se verificam resultados estatisticamente significativos). Ademais, através da análise dos resultados Bootstrap dos efeitos indiretos presentes no Quadro 3.2 verifica-se que nenhuma mediação é estatisticamente significativa, pelo que não se verificam as hipóteses 1a e 1b.

O efeito da inteligência emocional coletiva no conflito intragrupal e desempenho da equipa e o papel moderador do líder

Quadro 3.2: Resultados da Análise da Mediação (Hipóteses 1a e 1b)

	IEConsPE		IEGestPE		IEConsEO		IEGestEO	
	B	SE	B	SE	B	SE	B	SE
Efeitos totais e diretos								
Efeito direto do desempenho da equipa na IEC (caminho c)								
• Conflito Relacional	.11	0.18	.02	0.22	.18	0.18	.32*	0.18
• Conflito de Tarefa	.07	0.15	-.02	0.19	.08	0.18	.25	0.17
Efeito do mediador (CR/CT) na IEC (caminho a)								
• Conflito Relacional	-.55**	0.15	-.67**	0.19	-.26	0.19	-.32	0.19
• Conflito de Tarefa	-.26	0.18	-.34	0.22	-.40*	0.20	-.33	0.20
Efeitos do desempenho da equipa na IEC e no mediador (CT/CR) (caminho b)								
• Conflito Relacional	-.07	0.16	-.11	0.16	-.09	0.14	-.05	0.14
• Conflito de Tarefa	-.29*	0.13	-.31*	0.13	-.29*	0.13	-.26*	0.12
Efeito total do desempenho da equipa na IEC no mediador (CT/CR) (caminho c')								
• Conflito Relacional	0.14	0.16	0.09	0.19	0.20	0.18	.34*	0.17
• Conflito de Tarefa	0.14	0.16	0.09	0.19	0.20	0.18	.34*	0.17

	IEConsPE				IEGestPE				IEConsEO				IEGestEO			
	UV	SE	LL 95% CI	UL 95% CI	UV	SE	LL 95% CI	UL 95% CI	UV	SE	LL 95% CI	UL 95% CI	UV	SE	LL 95% CI	UL 95% CI
Resultados Bootstrap efeitos indiretos																
• Conflito Relacional	0.04	0.09	-0.13	0.25	0.07	0.12	-0.16	0.32	0.02	0.05	-0.08	0.14	0.02	0.05	-0.09	0.13
• Conflito de tarefa	0.08	0.15	-0.03	0.25	0.11	0.09	-0.03	0.33	0.11	0.09	-0.04	0.34	0.08	0.07	-0.03	0.26

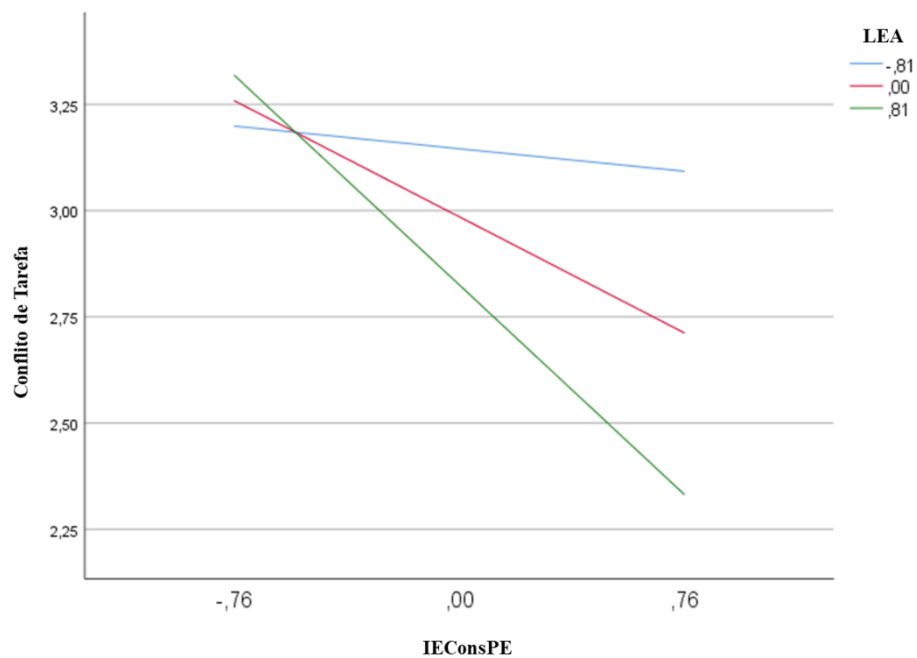
**p<0.01

*p<0.05

IEConsPE = Inteligência Emocional Consciência das Próprias Emoções; IEGestPE = Inteligência Emocional Gestão das Próprias Emoções; IEConsEO = Inteligência Emocional Consciência das Emoções dos Outros; IEGestEO = Inteligência Emocional Gestão das Emoções dos Outros; CT = Conflito de Tarefa; CR = Conflito Relacional; IEC = Inteligência Emocional Coletiva

Por sua parte, a hipótese 2 propõe que a liderança que encoraja a autogestão da equipa é moderadora da relação entre IE e conflito intragrupal. A Figura 3.1 evidencia uma interação significativa entre a componente da IE, autoconsciência das emoções, e o conflito de tarefa, moderada pela liderança que encoraja a autogestão da equipa (B = -0.36; p = 0.06 – Quadro 3.3). Dado que este valor está muito próximo do nível de significância, optou-se por explorar o significado da interação.

O efeito da inteligência emocional coletiva no conflito intragrupal e desempenho da equipa e o papel moderador do líder



IEConsPE = Inteligência Emocional Consciência das Próprias Emoções; LEA = Liderança de Encorajamento para a Autogestão

Figura 3.1: Gráfico com diferentes níveis do Moderador (hipótese 2)

No entanto, de acordo com o Quadro 3.3, não se verificam mais moderações para mais nenhuma componente de IE nem, por conseguinte, para nenhum conflito. Assim sendo, a hipótese 2 também não se verifica, pois apenas se averigua a moderação ao nível da autoconsciência das emoções.

O efeito da inteligência emocional coletiva no conflito intragrupal e desempenho da equipa e o papel moderador do líder

Quadro 3.3: Resultados da Análise da Moderação (Hipótese 2)

	Conflito de Tarefa						Conflito Relacional					
	B	SE	t	p	F	R ²	B	SE	t	p	F	R ²
IEConsPE	-.36	0.19	-1.87	0.07			-.63	0.17	-3.78	0.01		
LEA	-.20	0.18	-1.12	0.27	3.01*	0.18	.06	0.15	0.58	0.70	6.21	0.31
IEConsPE x LEA	-.36	0.19	-1.92	0.06			.09	0.16	0.58	0.57		
IEGestPE	-.38	0.21	-1.77	0.08			-.77	0.18	-4.34	0.00		
LEA	-.18	0.17	-1.08	0.29	2.50	0.15	-.02	0.14	-0.14	0.89	7.20	0.34
IEGestPE x LEA	-.25	0.29	-0.88	0.38			.27	0.24	1.12	0.27		
IEConsEO	-.47	0.20	-2.35	0.02			-.36	0.20	-1.83	0.07		
LEA	-.13	0.17	-0.77	0.45	3.10	0.18	-.11	0.17	-0.67	0.51	1.86	0.12
IEConsEO x LEA	-.28	0.24	-1.15	0.25			-.18	0.24	-0.76	0.45		
IEGestEO	-.35	0.21	-1.02	0.31			-.41	0.20	-2.02	0.05		
LEA	-.18	0.18	-1.02	0.31	2.41	0.15	-.05	0.17	-0.29	0.77	2.22	0.14
IEGestEO x LEA	-.29	0.24	-1.21	0.23			.19	0.22	0.84	0.41		

IEConsPE = Inteligência Emocional Consciência das Próprias Emoções; IEGestPE = Inteligência Emocional Gestão das Próprias Emoções;
 IEConsEO = Inteligência Emocional Consciência das Emoções dos Outros; IEGestEO = Inteligência Emocional Gestão das Emoções dos Outros;
 LEA = Liderança de Encorajamento para a Autogestão

Por último, a hipótese 3 propõe uma mediação moderada, admitindo que uma liderança que encoraja a autogestão da equipa interage com a IE, de maneira a que equipas em que este tipo de liderança seja bem desenvolvida e tenham maiores níveis de IE, deverão ter menos conflitos e, consequentemente, melhor performance. No Quadro 3.4 é possível analisar os intervalos Bootstrap, através dos quais se verificam resultados estatisticamente significativos no efeito indireto condicional, porém, para apenas um nível (+1DP), nas variáveis de gestão das próprias emoções e da consciência das emoções dos outros, ambas para o conflito de tarefa. Todavia, na globalidade do modelo, nenhum dos resultados é estatisticamente significativo, visto que o index da mediação moderada demonstra o oposto (Quadro 3.4). Para as quatro componentes de IE, bem como para os dois tipos de conflito, o index da mediação moderada não é, em nenhum dos casos, estatisticamente significativo, pelo que se conclui que não se verifica nenhuma mediação moderada, portanto, não se verifica a hipótese 3.

O efeito da inteligência emocional coletiva no conflito intragrupal e desempenho da equipa e o papel moderador do líder

Quadro 3.4: Resultados da Análise da Mediação Moderada (Hipótese 3)

		IEConsPE				IEGestPE				IEConsEO				IEGestEO			
		UBIE /Index	Boot SE	Boot LLCI	Boot ULCI	UBIE /Index	Boot SE	Boot LLCI	Boot ULCI	UBIE /Index	Boot SE	Boot LLCI	Boot ULCI	UBIE /Index	Boot SE	Boot LLCI	Boot ULCI
Efeito indireto condicional na LEA = $M \pm 1 DP$																	
Conflito de Tarefa	-1 DP (-0.81)	-0.02	0.16	-0.48	0.13	-0.08	0.16	-0.45	0.20	0.03	0.12	-0.22	0.27	-0.02	0.09	-0.20	0.15
	M (0,00)	0.09	0.09	-0.14	0.24	0.05	0.10	-0.13	0.27	0.12	0.10	-0.02	0.35	0.07	0.08	-0.08	0.24
	+1 DP (0.81)	0.19	0.13	-0.04	0.48	0.18	0.14	0.01	0.55	0.21	0.14	0.02	0.57	0.16	0.13	-0.06	0.44
	Index da mediação moderada	0.13	0.14	-0.03	0.52	0.16	0.14	-0.03	0.50	0.11	0.10	-0.04	0.36	0.11	0.10	-0.06	0.31
Conflito Relacional	-1 DP (-0.81)	-0.09	0.13	-0.30	0.24	-0.08	0.16	-0.46	0.19	0.00	0.06	-0.13	0.12	-0.05	0.08	-0.22	0.12
	M (0,00)	-0.08	0.09	-0.26	0.09	-0.07	0.12	-0.33	0.15	-0.02	0.05	-0.14	0.04	-0.03	0.05	-0.16	0.04
	+1 DP (0.81)	-0.07	0.10	-0.32	0.09	-0.05	0.10	-0.31	0.14	-0.04	0.09	-0.27	0.08	-0.02	0.06	-0.17	0.08
	Index da mediação moderada	0.01	0.09	-0.29	0.09	0.02	0.08	-0.13	0.20	-0.02	0.07	-0.21	0.09	0.02	0.06	-0.15	0.12

IEConsPE = Inteligência Emocional Consciência das Próprias Emoções; IEGestPE = Inteligência Emocional Gestão das Próprias Emoções; IEConsEO = Inteligência Emocional Consciência das Emoções dos Outros; IEGestEO = Inteligência Emocional Gestão das Emoções dos Outros; M = Média; DP = Desvio Padrão; UBIE = Unstandardized boot indirect effects; LEA = Liderança de Encorajamento para a Autogestão; LL = Lower limit; CI = Confidence interval; UP = Upper limit; Bootstrap sample size = 5000.

O efeito da inteligência emocional coletiva no conflito intragrupal e desempenho da equipa e o papel moderador do líder

O efeito da inteligência emocional coletiva no conflito intragrupal e desempenho da equipa e o papel moderador do líder

Capítulo 4. Discussão

Este estudo teve como principal objetivo avaliar o efeito da IE no conflito intragrupal – de tarefa e relacional –, e, conseqüentemente, no desempenho da equipa, tendo como variável moderadora a liderança que encoraja à autogestão da equipa.

A IE aumenta o desempenho profissional, pois equipas emocionalmente inteligentes têm a capacidade de regulação das suas emoções, a fim de experienciarem emoções positivas. As emoções positivas aumentam a flexibilidade comportamental e o foco e motivação dos colaboradores, resultando, assim, numa melhor performance no trabalho (Judge & Kammeyer-Mueller, 2008). Por sua vez, o conflito intragrupal é um evento inevitável e recorrente no quotidiano de equipas organizacionais, que tende a prejudicar fortemente o desempenho de uma equipa. Porém, todos os conflitos são inerentemente emocionais, pois envolvem a perceção de ameaças a objetivos individuais ou de grupo, pelo que a IE está fortemente correlacionada com a ocorrência de conflitos (Jordan & Troth, 2004), sendo a sua afluência menor em equipas com maiores níveis de IE.

Neste sentido, é pertinente avaliar se o efeito da IE é semelhante e positivo em todos os tipos de conflito, nomeadamente no conflito de tarefa, bem como avaliar que variáveis podem potenciar o efeito acima descrito e, finalmente, sob que condições e circunstâncias se pode atenuar o efeito maioritariamente negativo do mesmo.

Globalmente, os resultados obtidos não suportaram as hipóteses estudadas, como é o caso da hipótese 1. Contudo, os resultados oferecem apoio empírico à ideia de que a IE, na sua generalidade, efetivamente contribui para a diminuição do conflito intragrupal. Relativamente à hipótese 1, que promulga o efeito mediador do conflito intragrupal de tarefa (1a) e relacional (1b) entre a IE e a performance da equipa, verificou-se um efeito estatisticamente significativo negativo da IE no conflito relacional nas dimensões relacionadas com o próprio. Uma vez que o conflito relacional concerne a incompatibilidades por questões pessoais, conduzindo a climas de hostilidade e tensão, a autoconsciência e gestão das próprias emoções assumem particular importância para conseguir identificar os sentimentos negativos desencadeados pela ameaça a questões pessoais e, da mesma forma, conseguir gerir e controlar a tensão provocada e impedir a evolução do conflito, pelo que as dimensões relacionadas com os outros não assumem tanta relevância.

Relativamente ao conflito de tarefa, apesar de existir uma tendência negativa, o efeito apenas foi estatisticamente significativo na componente da IE da consciência das emoções dos outros. Isto poderá ser explicado pela importância de cada indivíduo saber precisamente as

O efeito da inteligência emocional coletiva no conflito intragrupal e desempenho da equipa e o papel moderador do líder

emoções que os colegas estão a sentir durante um conflito desta natureza. Mayer e Salovey (1997) afirmam que reconhecer as manifestações emocionais dos outros e detetar falsas expressões de emoção é uma capacidade fundamental para lidar com sucesso com outras pessoas. É, portanto, uma ferramenta importante para superar as respostas negativas às emoções, permitindo a diminuição de conflitos durante a troca de ideias e opiniões sobre uma determinada tarefa. No que toca às dimensões da IE relacionadas com o próprio, a relação com o conflito de tarefa não se verificou significativa, o que poderá prever que, perante um conflito desta natureza, que tem origem no conteúdo de uma tarefa, o foco nas próprias emoções não é crucial, pelo que a consciência e gestão das próprias emoções não são dimensões preponderantes (possuem maior relevância no conflito relacional), assumindo maior importância o reconhecimento e perceção (consciência) das emoções alheias. Por outro lado, a gestão das emoções alheias não representa, igualmente, uma dimensão preponderante na diminuição do conflito de tarefa, devido à natureza do mesmo.

Assim, alguns destes resultados são congruentes com diversas investigações realizadas. O estudo de Rezvani *et al* (2019) constatou que a capacidade de uma equipa de gerir e perceber as suas emoções e as dos outros atua como um mecanismo de segurança na mitigação das emoções negativas, além disso, estas são competências fulcrais na gestão de conflitos, permitindo a criação de um clima onde a discussão e a partilha de opiniões e o desenvolvimento de relações fortes são incentivadas, promovendo a cooperação e inclusão de todos os membros da equipa.

Na literatura, as conclusões relativamente ao efeito do conflito relacional na performance são concordantes e indubitavelmente negativas. Porém, o mesmo não sucede quando analisado o conflito de tarefa. Neste caso, Jehn (1995) defende que o conflito de tarefa tem consequências positivas em tarefas rotineiras e tipicamente complexas. Semelhantemente, o estudo de De Wit *et al* (2012) alega que este tipo de conflito pode beneficiar os resultados proximais da equipa, como o processo de tomada de decisão e a inovação, bem como resultados distais, particularmente o desempenho da equipa.

No entanto, os resultados suprarreferidos não reiteram as conclusões dos estudos acima descritos, pois denotou-se uma relação significativamente negativa do conflito de tarefa com o desempenho da equipa, representando, este, o maior foco do presente estudo. Assim sendo, conclui-se que, tanto o conflito relacional, como o conflito de tarefa, são, na sua essência, eventos disruptivos e que prejudicam veemente o desempenho de uma equipa. Esta relação amplamente negativa poderá ser atenuada sob circunstâncias excecionais ou quando surgem outras variáveis, nomeadamente, o tipo de tarefa a desempenhar, porém, a relação permanece

O efeito da inteligência emocional coletiva no conflito intragrupal e desempenho da equipa e o papel moderador do líder

prejudicial. O conflito relacional conduz à falta de comunicação, de troca de informação e de criatividade aquando da resolução de tarefas complexas, resultando num mau desempenho (Rezvani *et al*, 2019). Por sua vez, o conflito de tarefa, devido à discussão intensa de ideias e opiniões, retarda a chegada a um consenso por parte dos membros do grupo e poderá, eventualmente, até impedir a retirada de conclusões e tomada de decisões, prejudicando fortemente o desempenho do mesmo, o que poderá explicar a relação negativa com a performance. Estes resultados vão de encontro ao estudo desenvolvido por De Dreu e Weingart (2003), que concluiu que o conflito de tarefa tem, igualmente, consequências negativas no desempenho da equipa.

Assim, não se verifica o efeito mediador por parte do conflito intragrupal na relação entre IE e desempenho da equipa.

A relação negativa identificada entre a IE e o conflito de tarefa fornece mais informações sobre este processo, que, até então, carecia de considerações empíricas e teóricas na literatura. Por outro lado, a relação igualmente negativa entre o conflito de tarefa e a performance da equipa viabiliza, outrossim, o aprofundamento do conhecimento sobre esta relação em equipas organizacionais.

No que diz respeito à capacidade moderadora da liderança que encoraja a autogestão da equipa na relação entre IE e conflito intragrupal, os resultados permitem suportar parcialmente a hipótese 2.

Através da análise da Figura 3.1, verifica-se que o conflito de tarefa é mais elevado quando não há IE ou quando esta é baixa. Paik *et al* (2019) afirmam que equipas com baixos níveis de IE não possuem recursos emocionais suficientes para processar a informação afetiva eficazmente, pelo que quando surge um conflito numa equipa com baixos níveis de IE, as emoções negativas resultantes do conflito não são geridas adequadamente, pois os membros intervenientes no conflito não têm a capacidade de perceção e consciencialização das emoções negativas. Todavia, o conflito é significativamente mais baixo à medida que os níveis de IE aumentam, uma vez que existe uma correlação negativa entre este tipo de conflito e o desempenho da equipa. Porém, verifica-se que quando o nível da liderança que incentiva à autogestão está acima da média, os níveis de conflito diminuem significativamente, confirmando a efeito moderador deste tipo de liderança. De acordo com Tiejun *et al* (2013), as equipas autogeridas são responsáveis pela gestão dos seus conflitos, traduzindo-se, posteriormente, no estabelecimento de um vínculo emocional entre os membros de determinada equipa. Deste modo, a IE assume determinante relevância, particularmente no que toca à diminuição do conflito. Assim, quanto maior o encorajamento para a autogestão da equipa por

O efeito da inteligência emocional coletiva no conflito intragrupal e desempenho da equipa e o papel moderador do líder

parte do líder e maior a capacidade de autoconsciência das emoções da mesma, menor a ocorrência de conflitos de tarefa.

No entanto, os resultados da investigação não suportam totalmente a hipótese 2. Nas restantes dimensões da IE a moderação não se verifica, tal como para o conflito relacional.

Existem distintas justificações possíveis para cada um dos particulares casos. No que toca ao conflito relacional, sendo este um conflito com origem em questões interpessoais, como diferenças de personalidade, confere-lhe um teor ampla e integralmente negativo, como comprovado na literatura. Deste modo, a gestão deste tipo de conflito revela-se altamente sensível, pois interfere nas opiniões pessoais de cada um relativamente aos outros. Assim sendo, uma equipa que se gere a si própria poderá não ter a capacidade de gerir este tipo de conflito, necessitando da intervenção vincada do líder ou, até mesmo, de um líder externo para melhorar o funcionamento da mesma.

No mesmo sentido, a liderança que incentiva a autogestão não modera a relação entre a consciência e gestão das emoções dos outros e o conflito de tarefa. Este resultado poderá ser explicado pela elevada preocupação dos membros de uma determinada equipa pelas emoções dos outros, e, sendo que uma equipa autogerida que é responsável pela gestão e diminuição dos seus conflitos, a grande concentração nas emoções alheias, na sua perceção, compreensão e gestão, poderá negligenciar o conflito e o objetivo de resolução do mesmo. Semelhantemente, na dimensão da gestão das próprias emoções, o foco poderá ser a autorregulação das emoções e autocontrolo dos impulsos emocionais, conduzindo a uma falha na comunicação que, perante um conflito de tarefa, é essencial, pelo que também não se verifica moderação por parte deste tipo de liderança.

Os dados recolhidos permitem uma maior compreensão do tipo de liderança que incentiva à autogestão, através do estudo da relação direta deste tipo de equipas com os conflitos de tarefa e relacional, o que, até então, ainda não havia sido estudado. Verifica-se, também, um aprofundamento do conhecimento da relação com a IE, sendo esta uma relação amplamente positiva.

A liderança que incentiva a autogestão da equipa atribui elevada autonomia à mesma, passando esta a ser responsável pelos seus processos, pela tomada de decisões e pela realização de funções críticas por parte dos seus membros para alcançar os objetivos. Paik *et al* (2019) assumem, portanto, que a elevada responsabilidade, bem como a interação próxima dos diversos elementos proporcionam a vivência de emoções intensas que, muitas vezes, podem ser negativas e desencadear conflitos. Posto isto, a posse da competência IE admite determinante

O efeito da inteligência emocional coletiva no conflito intragrupal e desempenho da equipa e o papel moderador do líder

relevância no desempenho destas equipas, sendo que as mesmas usufruem dos benefícios da IE na diminuição do conflito intragrupal.

Os resultados não verificam a hipótese 3, uma vez que a mediação moderada não se verificou para nenhuma das dimensões da IE.

Em equipas cujo líder encoraja a autogestão, a IE reduz significativamente ambos os conflitos, como já foi comprovado anteriormente, através da relação amplamente negativa entre IE e conflito de tarefa e relacional. Contudo, não se verificou nenhuma relação positiva entre o conflito intragrupal e o desempenho da equipa, pelo contrário, a relação entre os dois tipos de conflito e a performance foram sempre negativas, particularmente no que toca ao conflito de tarefa.

Posto isto, não se verificou a mediação moderada para nenhuma das componentes da IE, uma vez que o conflito intragrupal não teve, em momento algum, um impacto positivo no desempenho da equipa.

4.1. Implicações práticas

Os resultados do presente estudo reforçam a importância da IE ao nível da equipa. A consciência e gestão das próprias emoções e das emoções dos outros representam competências cruciais no desempenho do grupo, ajudando a manter relações efetivas e apropriadas com os colegas de equipa, contribuindo na comunicação e troca de informação do grupo e na tomada de decisão do mesmo (Jordan & Lawrence, 2009).

De acordo com Goleman (2003), a IE pode ser aprendida. Deste modo, é crucial a introdução de formações e ações de *coaching* nas organizações que potenciem as competências de IE ao nível da equipa, a fim de proporcionar aos seus membros os conhecimentos necessários, o desenvolvimento da autoconsciencialização, das capacidades interpessoais e do sentimento empático, a fim de aumentar o desempenho. Hopkins e Yonker (2015) afirmam que os *role plays*, bem como a obtenção de *feedback* são dois meios eficazes para reforçar a empatia. As atividades de reflexão são outro dos meios eficazes para a autoconsciencialização emocional e controlo de impulsos, uma vez que os membros do grupo têm maior consciência dos seus comportamentos em situações de elevado stress emocional.

O conflito é parte integrante da vida de qualquer organização, porém, os resultados demonstram que estes são amplamente disfuncionais e prejudiciais para o desempenho da equipa, bem como que, em equipas emocionalmente inteligentes, os níveis de conflito intragrupal são significativamente menores. Assim sendo, a IE desempenha um papel crucial na diminuição dos conflitos internos, pelo que poderá ser relevante que os próprios líderes ou

O efeito da inteligência emocional coletiva no conflito intragrupal e desempenho da equipa e o papel moderador do líder

o indivíduo responsável pela constituição das equipas tenham especial atenção na estruturação das mesmas em termos de IE. Informar as equipas organizacionais da importância da IE como competência primária e a sua influência potencialmente significativa na diminuição dos níveis de conflito poderá, igualmente, ser benéfico para o desempenho. Além disso, avaliar quais as dimensões da IE mais necessárias em cada equipa, podendo o maior foco ser nas dimensões relacionadas com o próprio – para a diminuição do conflito relacional -, ou na dimensão da consciência das emoções dos outros – para o foco na diminuição do conflito de tarefa.

Em equipas cujo líder encoraja à autogestão da mesma, os membros da equipa são responsáveis pela gestão dos seus conflitos. Uma vez mais, a IE assume determinante relevância, pois um grupo que não possua esta competência não tem a capacidade de processar a informação afetiva eficazmente quando surge um conflito, pois os membros não possuem as competências de perceção e consciencialização das emoções negativas. Os resultados demonstram que o tipo de liderança que incentiva à autogestão, modera a relação entre a dimensão da IE autoconsciência das emoções e o conflito de tarefa. Assim, em equipas cuja liderança incentive à sua autogestão, a relação entre IE (consciência das próprias emoções) e conflito de tarefa é maior, pelo que a IE diminui mais o conflito de tarefa. Assim sendo, a liderança assume determinante relevância nas equipas, pelo que os líderes não devem abster-se ou pôr-se à parte daqueles que são os próprios processos das equipas, pois podem também desempenhar um papel muito importante nos resultados das mesmas.

Finalmente, como uma competência preponderante, sugere-se a consideração da IE como um critério de seleção prévio na contratação, promoção e formação de pessoal em equipas organizacionais.

4.2. Limitações

Como em qualquer investigação, existem limitações que podem condicionar a generalização dos resultados. A primeira limitação concerne à dimensão da amostra utilizada. Embora o presente estudo tenha gerado resultados importantes no que toca à relação da IE com o conflito de tarefa, com o tipo de liderança que encoraja à autogestão da equipa e com o desempenho da mesma, os resultados foram baseados num reduzido número de equipas (46 equipas), podendo ter afetado o poder estatístico dos testes e a dimensão dos efeitos encontrados. No entanto, o estudo demonstrou efeitos significativos, mesmo em amostras mais pequenas.

Além disso, o facto deste estudo ter sido inserido num projeto de investigação com os restantes orientandos, levou a que o questionário aplicado destinado aos colaboradores fosse muito extenso, pois as variáveis de todos os investigadores foram incluídas no mesmo, podendo

O efeito da inteligência emocional coletiva no conflito intragrupal e desempenho da equipa e o papel moderador do líder

conduzir à desmotivação dos participantes nas respostas dadas devido ao elevado número de questões, levando a respostas menos cuidadas e refletidas e, subsequentemente, a resultados distintos aos esperados. Ademais, uma vez que os setores de consultoria e/ou auditoria são caracterizados por ambientes de elevada complexidade e competitividade, resultando em falta de tempo por parte dos colaboradores para o preenchimento dos questionários, a extensão do mesmo enfatiza esta limitação.

Finalmente, a pandemia vivenciada em virtude do vírus Covid-19 levou a uma alteração abismal no mundo do trabalho, obrigando as organizações e seus colaboradores a uma reestruturação do trabalho, conduzindo ao teletrabalho. Estas mudanças dificultaram e atrasaram a recolha dos dados e, muito provavelmente, poderão ainda ter causado alterações nas dinâmicas das equipas, condicionando as respostas ao questionário. De igual modo, a dimensão das equipas também alterou em regime de teletrabalho.

4.3. Investigações Futuras

A conjectura atual, caracterizada por mudanças organizacionais constantes e forte concorrência de mercado evidencia a importância do estudo do desempenho das equipas organizacionais e das variáveis que o potenciam. As variáveis afetivas emergentes, como a IE, assumiram um papel fundamental no desempenho das equipas e na relação com todos os eventos que surgem nas mesmas, como os conflitos. Neste sentido, seria útil estudar o trabalho emocional na vertente do presente estudo, isto é, relacionando-o com os diferentes tipos de conflito e com a liderança que encoraja à autogestão da equipa e estudando o seu efeito no desempenho da mesma.

Este estudo poderia ser aplicado, inclusivamente, em vez de a consultores e auditores, a uma população diferente, como por exemplo, prestadores de cuidados.

Sugere-se, também, o estudo do presente modelo aplicado a uma amostra maior e mais diversificada. Seria igualmente relevante estudar futuramente este modelo tendo como variável de controlo a antiguidade na equipa (o tempo de permanência em determinada equipa), uma vez que esta variável poderá ter influência nos resultados.

Na presente investigação, a escala de IE utilizada foi a escala *16-item 'WEIP-S'* (*Work Group Emotional Intelligence Profile-Short Form*; Jordan & Lawrence, 2009). No entanto, outras escalas de IE poderiam ser utilizadas em pesquisas futuras no sentido de averiguar os resultados.

Sendo a IE uma variável emergente na literatura, seria interessante estudar as relações do presente estudo com diferentes variáveis contextuais com impacto no desempenho da equipa

O efeito da inteligência emocional coletiva no conflito intragrupal e desempenho da equipa e o papel moderador do líder

como, por exemplo, a segurança psicológica ou outro tipo de comportamento do líder que podem fazer a diferença.

De uma forma geral, o objetivo da presente investigação foi contribuir para a compreensão das relações entre as variáveis IE, conflito, liderança que encoraja à autogestão da equipa e desempenho coletivo. Todavia, é crucial a contribuição de investigações futuras, por forma a acrescentar mais *insights* sobre estas relações.

O efeito da inteligência emocional coletiva no conflito intragrupal e desempenho da equipa e o papel moderador do líder

Conclusão

A literatura demonstra que a IE aumenta o desempenho das equipas, pois melhora a sua capacidade de comunicação, permite uma maior abertura a ideias opostas, aumenta a eficácia de tomada de decisão, a confiança, a capacidade de resolução de conflito e estabelece um ambiente de trabalho produtivo e positivo (Rezvani *et al*, 2019).

A presente investigação estuda a temática da IE, relacionando-a com o conflito intragrupal – como variável mediadora – e o desempenho da equipa. A liderança que encoraja a autogestão da equipa representa a variável moderadora na relação entre IE conflito intragrupal. Deste modo, as hipóteses postulam o efeito mediador do conflito (de tarefa e relacional) na relação entre IE e desempenho da equipa (hipótese 1a e 1b, respetivamente); o efeito moderador da liderança (hipótese 2) e, finalmente, a moderação da mediação (hipótese 3).

Os resultados não suportaram, de forma geral, as hipóteses apresentadas, no entanto, no que toca às hipóteses 1a e 1b, verificou-se uma relação significativa negativa da IE no conflito intragrupal. Contudo, concluiu-se que o conflito de tarefa é amplamente prejudicial ao desempenho da equipa. Da mesma forma, a hipótese 2 não foi verificada, apesar da moderação significativa da liderança que encoraja a autogestão da equipa na relação entre a dimensão da IE autoconsciência das próprias emoções e o conflito de tarefa, provando que a liderança desempenha um papel fundamental nas organizações, podendo potenciar os resultados das equipas organizacionais. Por sua vez, a hipótese 3, que promulga a moderação da mediação também não foi verificada para nenhuma das dimensões da IE que, apesar do seu efeito negativo no conflito intragrupal, não se verificou nenhum efeito positivo do conflito no desempenho da equipa em equipas cujo líder incentiva a sua autogestão.

O efeito da inteligência emocional coletiva no conflito intragrupal e desempenho da equipa e o papel moderador do líder

Referências Bibliográficas

- Ashkanasy, N. M., & Daus, C. S. (2002). Emotion in the workplace: The new challenge for managers. *Academy of Management Perspectives*, 16(1), 76-86. doi: 10.5465/ame.2002.6640191
- Ayoko, O. B., Callan, V. J., & Härtel, C. E. (2008). The influence of team emotional intelligence climate on conflict and team members' reactions to conflict. *Small Group Research*, 39(2), 121-149. doi: 10.1177/1046496407304921
- Bar-On, R. (1997). *BarOn emotional quotient inventory*. Multi-health systems.
- Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). *Psicothema*, 18, 13-25.
- Black, J., Kim, K., Rhee, S., Wang, K., & Sakchutchawan, S. (2019). Self-efficacy and emotional intelligence: Influencing team cohesion to enhance team performance. *Team Performance Management: An International Journal*, 25(1/2), 100-119. doi: 10.1108/tpm-01-2018-0005_
- Borisoff, D., & Victor, D. A. (1998). *Conflict management: a communication skills approach*. Boston: Allyn & Bacon.
- Chan, D. (1998). Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: A typology of composition models. *Journal of applied psychology*, 83(2), 234. doi: 10.1037/0021-9010.83.2.234
- Clarke, N. (2010). Emotional intelligence abilities and their relationships with team processes. *Team Performance Management: An International Journal*, 16(1-2), 6-32.
- Cole, M. L., Cox, J. D., & Stavros, J. M. (2019). Building collaboration in teams through emotional intelligence: Mediation by SOAR (strengths, opportunities, aspirations, and results). *Journal of Management & Organization*, 25(2), 263-283. doi: 10.1017/jmo.2016.43
- Curşeu, P. L., Pluut, H., Boroş, S., & Meslec, N. (2015). The magic of collective emotional intelligence in learning groups: No guys needed for the spell!. *British Journal of Psychology*, 106(2), 217-234. doi: 10.1111/bjop.12075
- De Dreu, C. K. (2006). When too little or too much hurts: Evidence for a curvilinear relationship between task conflict and innovation in teams. *Journal of management*, 32(1), 83-107. doi: 10.1177/0149206305277795
- De Dreu, C. K. W., & Gelfand, M. J. (2008). *Conflict in the workplace: Sources, functions, and dynamics across multiple levels of analysis*.
- De Dreu, C. K., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: a meta-analysis. *Journal of applied Psychology*, 88(4), 741-749. doi: 10.1037/0021-9010.88.4.741
- De Wit, F. R., Greer, L. L., & Jehn, K. A. (2012). The paradox of intragroup conflict: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 97(2), 360-390. doi: 10.1037/a0024844
- DRUSKAT, V. U., & WOLFF, S. B. (1999). The link between emotions and team effectiveness: how teams engage members and build effective task processes. *In Academy of Management Proceedings, 1999*(1), L1-L6. doi: 10.5465/apbpp.1999.27622482
- Druskat, V. U., & Wolff, S. B. (2001). Collective emotional intelligence and its influence on group effectiveness. *The emotionally intelligent workplace: How to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups, and organizations*, 132-155.
- Fu, J. H. Y., Morris, M. W., Lee, S. L., Chao, M., Chiu, C. Y., & Hong, Y. Y. (2007). Epistemic motives and cultural conformity: need for closure, culture, and context as determinants of conflict judgments. *Journal of personality and social psychology*, 92(2), 191-207. doi: 10.1037/0022-3514.92.2.191

O efeito da inteligência emocional coletiva no conflito intragrupal e desempenho da equipa e o papel moderador do líder

- Gamero, N., González-Romá, V., & Peiró, J. M. (2008). The influence of intra-team conflict on work teams' affective climate: A longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational psychology*, 81(1), 47-69. doi: 10.1348/096317907x180441
- George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human relations*, 53(8), 1027-1055. doi: 10.1177/0018726700538001
- Gladstein, D. L. (1984). Groups in context: A model of task group effectiveness. *Administrative science quarterly*, 499-517.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. New York: Bantam books.
- Goleman, D. (1996). Emotional intelligence. Why it can matter more than IQ. *Learning*, 24(6), 49-50.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). The emotional reality of teams. *Journal of Organizational Excellence*, 21(2), 55-65. doi: doi.org/10.1002/npr.10020
- Goleman, D. (2003). What makes a leader. *Organizational influence processes*, 82, 229-241.
- Goleman, D. (2015). *Como ser um líder: a importância da inteligência emocional*. Lisboa, Portugal: Círculo de Leitores.
- González-Romá, V., Fortes-Ferreira, L., & Peiro, J. M. (2009). Team climate, climate strength and team performance. A longitudinal study. *Journal of occupational and organizational psychology*, 82(3), 511-536. doi: 10.1348/096317908x370025
- Greer, L. L., & van Kleef, G. A. (2010). Equality versus differentiation: The effects of power dispersion on group interaction. *Journal of Applied Psychology*, 95(6), 1032-1044. doi: doi.org/10.1037/a0020373
- Hackman, J. R. (1983). *A normative model of work team effectiveness* (No. TR-2). Office of Naval Research Arlington VA.
- Hayes, A. (2013). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis*. New York: The Guilford Press.
- Hopkins, M. M., & Yonker, R. D. (2015). Managing conflict with emotional intelligence: Abilities that make a difference. *Journal of Management Development*, 34(2), 226-244. Doi: 10.1108/jmd-04-2013-0051
- James, L. R., Demaree, R. G., & Wolf, G. (1984). Estimating within-group interrater reliability with and without response bias. *Journal of applied psychology*, 69(1), 85-98. doi: 10.1037/0021-9010.69.1.85
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative science quarterly*, 40(2), 256-282. doi:10.2307/2393638
- Jehn, K. A., & Chatman, J. A. (2000). The influence of proportional and perceptual conflict composition on team performance. *International Journal of Conflict Management*, 11(1), 56-73. doi: 10.1108/eb022835
- Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict and performance in workgroups. *Administrative science quarterly*, 44(4), 741-763. doi: 10.2307/2667054
- Jordan, P. J., & Lawrence, S. A. (2009). Emotional intelligence in teams: Development and initial validation of the short version of the Workgroup Emotional Intelligence Profile (WEIP-S). *Journal of Management & Organization*, 15(4), 452-469. doi: 10.5172/jmo.15.4.452
- Jordan, P. J., & Troth, A. C. (2002). Emotional intelligence and conflict resolution: Implications for human resource development. *Advances in developing human resources*, 4(1), 62-79. doi: 10.1177/1523422302004001005
- Jordan, P. J., & Troth, A. C. (2004). Managing emotions during team problem solving: Emotional intelligence and conflict resolution. *Human performance*, 17(2), 195-218. doi: 10.1207/s15327043hup1702_4

O efeito da inteligência emocional coletiva no conflito intragrupal e desempenho da equipa e o papel moderador do líder

- Jordan, P. J., Ashkanasy, N. M., & Hartel, C. E. (2002). Emotional intelligence as a moderator of emotional and behavioral reactions to job insecurity. *Academy of Management review*, 27(3), 361-372. doi: 10.5465/amr.2002.7389905
- Judge, T. A., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2008). Affect, satisfaction, and performance. *Research companion to emotion in organizations*, 136-151. doi: 10.4337/9781848443778.00017
- Khalid, A., Zafar, A., Zafar, M. A., Saqib, L., & Mushtaq, R. (2012). Role of supportive leadership as a moderator between job stress and job performance. *Information Management and Business Review*, 4(9), 487-495. doi: 10.22610/imbr.v4i9.1004
- Manz, C. C. (1992). Self-leading work teams: Moving beyond self-management myths. *Human relations*, 45(11), 1119-1140. doi: 10.1177/001872679204501101
- Maqbool, R., Sudong, Y., Manzoor, N., & Rashid, Y. (2017). The impact of emotional intelligence, project managers' competencies, and transformational leadership on project success: An empirical perspective. *Project Management Journal*, 48(3), 58-75. doi: 10.1177/875697281704800304
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of management review*, 26(3), 356-376. doi: 10.5465/amr.2001.4845785
- Mathew, M., & Gupta, K. S. (2015). Transformational leadership: Emotional intelligence. *SCMS Journal of Indian Management*, 12(2), 75-89.
- Mayer, J. D., & Caruso, D. (2002). The effective leader: Understanding and applying emotional intelligence. *Ivey Business Journal*, 67(2), 1-5.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1993). The intelligence of emotional intelligence. *Elsevier Inc*, 17(4), 433-442 doi: 10.1016/0160-2896(93)90010-3
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence: implications for educators. *Emotional Development, Emotional Literacy, and Emotional Intelligence*, 3-31.
- McGrath, J. E. (1964). *Social psychology: A brief introduction*. Holt, Rinehart and Winston.
- Morgeson, F. P. (2005). The external leadership of self-managing teams: intervening in the context of novel and disruptive events. *Journal of Applied Psychology*, 90(3), 497-508. doi: 10.1037/0021-9010.90.3.497
- Morgeson, F. P., DeRue, D. S., & Karam, E. P. (2010). Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes. *Journal of management*, 36(1), 5-39. doi: 10.1177/0149206309347376
- Northouse, P. G. (2004). *Leadership: Theory and practice* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- O'Neill, T. A., & McLarnon, M. J. (2018). Optimizing team conflict dynamics for high performance teamwork. *Human Resource Management Review*, 28(4), 378-394. doi: 10.1016/j.hrmr.2017.06.002
- Paik, Y., Seo, M. G., & Jin, S. (2019). Affective information processing in self-managing teams: The role of emotional intelligence. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 55(2), 235-267. doi: 10.1177/0021886319832013
- Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., & Xin, K. R. (1999). Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict and performance. *Administrative science quarterly*, 44(1), 1-28. doi: 10.2307/2667029
- Rapisarda, B. A. (2002). The impact of emotional intelligence on work team cohesiveness and performance. *The International Journal of Organizational Analysis* (2002), 10(4), 363-379. doi: 10.1108/eb028958
- Rezvani, A., Barrett, R., & Khosravi, P. (2019). Investigating the relationships among team emotional intelligence, trust, conflict and team performance. *Team Performance Management*, 25(1-2), 120-137. doi: 10.1108/TPM-03-2018-0019

O efeito da inteligência emocional coletiva no conflito intragrupal e desempenho da equipa e o papel moderador do líder

- Rezvani, A., Chang, A., Wiewiora, A., Ashkanasy, N. M., Jordan, P. J., & Zolin, R. (2016). Manager emotional intelligence and project success: The mediating role of job satisfaction and trust. *International Journal of Project Management*, 34(7), 1112-1122. doi: 10.1016/j.ijproman.2016.05.012
- Rosete, D., & Ciarrochi, J. (2005). Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(5), 388-399. doi: 10.1108/01437730510607871
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, cognition and personality*, 9(3), 185-211. doi: 10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG
- Schlaerth, A., Ensari, N., & Christian, J. (2013). A meta-analytical review of the relationship between emotional intelligence and leaders' constructive conflict management. *Group Processes & Intergroup Relations*, 16(1), 126-136. doi: 10.1177/1368430212439907
- Simons, T. L., & Peterson, R. S. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: the pivotal role of intragroup trust. *Journal of applied psychology*, 85(1), 102-111. doi: 10.1037/0021-9010.85.1.102
- Stubbs Koman, E., & Wolff, S. B. (2008). Emotional intelligence competencies in the team and team leader: A multi-level examination of the impact of emotional intelligence on team performance. *Journal of Management Development*, 27(1), 55-75. doi: 10.1108/02621710810840767
- Tata, J., & Prasad, S. (2004). Team self-management, organizational structure, and judgments of team effectiveness. *Journal of managerial issues*, 16(2), 248-265.
- Tiejun, W., Wenjun, W., Xin, B., & Dianzhi, L. (2013). Mediating effect of team trust between team conflict and team effectiveness in self-management teams. *Journal of Applied Sciences*, 13(9), 1504-1508. doi: 10.3923/jas.2013.1504.1508
- Troth, A. C., Jordan, P. J., Lawrence, S. A., & Tse, H. H. (2012). A multilevel model of emotional skills, communication performance, and task performance in teams. *Journal of Organizational Behavior*, 33(5), 700-722. doi: 10.1002/job.785
- Wechsler, D. (1958). *The measurement and appraisal of adult intelligence*. Baltimore, MD: The Williams and Wilkins Company.
- 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. doi: 10.1016/s1048-9843(02)00099-1
- Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2001). Team leadership. *The leadership quarterly*, 12(4), 451-483. doi: 10.1016/S1048-9843(01)00093-5

Anexos

Anexo A – Questionário aos Colaboradores

QUESTIONÁRIO AOS COLABORADORES

1. Este questionário insere-se num projeto de investigação levado a cabo por um grupo de investigadores do ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa, focado na eficácia do trabalho em equipa em contexto de empresas de consultoria e auditoria. O principal objetivo deste projeto é identificar os fatores relacionados com o trabalho em equipa que contribuem para a eficácia dos projetos realizados e para a satisfação, quer dos clientes, quer dos próprios consultores.
2. Os dados recolhidos serão exclusivamente analisados pela equipa de investigação, estando garantido o anonimato.
3. As perguntas estão construídas de modo a que apenas tenha de assinalar a resposta que lhe parecer mais adequada. Procure responder sem se deter demasiadamente em cada questão.
4. Não há respostas certas ou erradas. O que nos interessa é exclusivamente a sua opinião pessoal.
5. Para cada pergunta existe uma escala. Pode utilizar qualquer ponto da escala desde que o considere adequado.
6. Responda a todo o questionário de seguida, sem interrupções.

Para qualquer esclarecimento, ou para receber informação adicional sobre o estudo por favor contacte: Prof.^a Doutora Ana Margarida Passos (ana.passos@iscte-iul.pt).

Obrigado pela sua colaboração!

Para responder a este questionário pense no projeto de consultoria/ auditoria em que está atualmente envolvido e na equipa em que está a trabalhar

1. As questões que a seguir se apresentam procuram descrever os **comportamentos da equipa**. Indique em que medida concorda com cada uma delas utilizando a escala de resposta:

Discordo Totalmente	Discordo muito	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo muito	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5	6	7

A nossa equipa é eficaz...

1.	A levar a cabo ações criativas para resolver problemas para os quais não há respostas fáceis ou diretas.	1	2	3	4	5	6	7
2.	A encontrar formas inovadoras de lidar com situações inesperadas.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Em ajustar-se e lidar com situações imprevistas, mudando rapidamente de foco e tomando as medidas adequadas.	1	2	3	4	5	6	7
4.	A desenvolver planos de ação alternativos, num curto espaço de tempo, para lidar com imprevistos.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Na procura e desenvolvimento de novas competências para dar resposta a situações/ problemas.	1	2	3	4	5	6	7
6.	A ajustar o estilo pessoal de cada membro ao da equipa como um todo.	1	2	3	4	5	6	7
7.	Na melhoria das relações interpessoais tendo em consideração as necessidades e aspirações de cada membro.	1	2	3	4	5	6	7
8.	A manter o foco mesmo quando lida com várias situações e responsabilidades.	1	2	3	4	5	6	7

2. As seguintes afirmações referem-se a **sentimentos** que algumas equipas têm **em relação ao seu trabalho**. Utilize, por favor, a mesma escala apresentada anteriormente.

1.	Quando estamos a trabalhar sentimo-nos cheios de energia.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Sentimo-nos com força e energia quando estamos a trabalhar.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Estamos entusiasmados com este trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Este trabalho inspira-nos.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Durante o trabalho, temos vontade de participar nas diversas atividades.	1	2	3	4	5	6	7
6.	Somos felizes quando estamos envolvidos neste trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
7.	Estamos orgulhosos com o nosso trabalho nesta consultora.	1	2	3	4	5	6	7
8.	Estamos imersos no trabalho desta consultora.	1	2	3	4	5	6	7
9.	“Deixamo-nos levar” pelas atividades deste trabalho.	1	2	3	4	5	6	7

3. Por favor, pense agora nos **resultados do trabalho da sua equipa**. Continue, por favor, a utilizar a mesma a escala.

O efeito da inteligência emocional coletiva no conflito intragrupal e desempenho da equipa e o papel moderador do líder

1.	A minha equipa tem um bom desempenho.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Estamos satisfeitos em trabalhar nesta equipa.	1	2	3	4	5	6	7
3.	A minha equipa é eficaz.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Não hesitaria em trabalhar com esta equipa em outros projetos.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Esta equipa poderia trabalhar bem em futuros projetos.	1	2	3	4	5	6	7
6.	A minha equipa é boa a gerar novas ideias	1	2	3	4	5	6	7
7.	Somos bons a encontrar formas criativas de resolver os problemas	1	2	3	4	5	6	7
8.	A minha equipa tem confiança que somos capazes de produzir novas ideias/ soluções	1	2	3	4	5	6	7
9.	A minha equipa tem o conhecimento e as competências para desenvolver um bom trabalho.	1	2	3	4	5	6	7

4. As questões que se seguem dizem respeito à **forma como a sua equipa funciona enquanto grupo**. Indique, por favor, com que **frequência** cada uma destas situações se verifica na realização do vosso trabalho. Utilize, por favor, a seguinte escala:

Nunca	Raramente	Poucas vezes	Às vezes	Muitas vezes	Quase sempre	Sempre
1	2	3	4	5	6	7

1.	Existem conflitos pessoais entre os membros da equipa.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Existe atrito entre os membros da equipa	1	2	3	4	5	6	7
3.	Existe conflito de ideias entre os membros da equipa.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Existe desacordo entre os membros sobre a forma de distribuir o tempo disponível na realização de tarefas.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Existe confronto de opiniões sobre o trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
6.	Existe desacordo na equipa em relação às ideias expressas por alguns membros.	1	2	3	4	5	6	7
7.	Existe desacordo entre os membros sobre o tempo que é necessário despendar para realizar as tarefas.	1	2	3	4	5	6	7
8.	Os conflitos pessoais são evidentes.	1	2	3	4	5	6	7
9.	Os membros da equipa estão em desacordo em relação à rapidez com que as tarefas devem ser realizadas.	1	2	3	4	5	6	7

5. As questões que se seguem dizem respeito à forma como a sua **equipa trabalha e funciona**. Utilize, por favor, a escala seguinte.

Discordo Totalmente	Discordo muito	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo muito	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5	6	7

Nós, enquanto equipa...

1.	Temos a mesma forma de pensar	1	2	3	4	5	6	7
2.	Possuímos o mesmo conhecimento e competências	1	2	3	4	5	6	7
3.	Vemos o mundo da mesma forma	1	2	3	4	5	6	7
4.	Estamos de acordo acerca do que está certo e errado	1	2	3	4	5	6	7

6. Pense agora na forma **como os membros da sua equipa se relacionam**. Indique em que medida concorda com cada uma das seguintes afirmações. Continue, por favor, a utilizar a mesma a escala.

1.	Consigo explicar as minhas emoções aos membros da equipa.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Respeito a opinião dos membros da equipa, mesmo que considere que estão errados.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Consigo identificar os verdadeiros sentimentos dos colegas de equipa, mesmo que eles tentem escondê-los.	1	2	3	4	5	6	7
4.	O meu entusiasmo consegue contagiar os restantes membros da equipa.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Consigo discutir as minhas emoções com os membros da equipa.	1	2	3	4	5	6	7
6.	Consigo animar os colegas de equipa quando eles se sentem em baixo.	1	2	3	4	5	6	7
7.	Se me sentir em baixo, consigo dizer aos colegas de equipa o que me fará sentir melhor.	1	2	3	4	5	6	7
8.	Quando me sinto frustrado com os outros membros da equipa, consigo ultrapassar a minha frustração	1	2	3	4	5	6	7
9.	Sou capaz de descrever com precisão a forma como os membros da equipa se sentem.	1	2	3	4	5	6	7

O efeito da inteligência emocional coletiva no conflito intragrupal e desempenho da equipa e o papel moderador do líder

10.	Consigo fazer com que os colegas de equipa partilhem o meu entusiasmo por um projeto.	1	2	3	4	5	6	7
11.	Consigo falar com os membros da equipa sobre as emoções que sinto.	1	2	3	4	5	6	7
12.	Quando falo com um colega de equipa, consigo avaliar os seus verdadeiros sentimentos através da sua linguagem corporal.	1	2	3	4	5	6	7
13.	Consigo manter a 'chama acesa' para entusiasmar os colegas da equipa.	1	2	3	4	5	6	7
14.	Perante um conflito, tento ver todos os lados antes de chegar a uma conclusão.	1	2	3	4	5	6	7
15.	Consigo identificar quando os membros não estão a falar a sério.	1	2	3	4	5	6	7
16.	Escuto ativamente os membros da equipa, dando a mesma oportunidade a todos.	1	2	3	4	5	6	7

7. Pense nas **equipas de um modo geral**. Por favor, continue a utilizar a mesma escala de resposta.

1.	Considero que a diversidade dos membros das equipas é um aspeto chave para aumentar o desempenho.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Pertencer a uma equipa heterogénea pode ser a receita para o sucesso.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Considero que as equipas funcionam melhor se os elementos que as compõem forem semelhantes entre si.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Considero que as equipas têm melhor desempenho nas tarefas se os elementos que as compõem forem semelhantes entre si.	1	2	3	4	5	6	7

8. Considerando **a sua equipa como um todo**, indique em que medida esta é heterogénea em relação a cada uma das dimensões (de 0 a 100%).

Nacionalidade	Nada heterogénea	0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %	Muito heterogénea
Idade		0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %	
Orientação sexual		0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %	
Área de formação		0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %	

9. As questões que se apresentam de seguida referem-se à forma como **atua enquanto membro da sua equipa**. Utilize, por favor, a seguinte escala:

Discordo Totalmente	Discordo muito	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo muito	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5	6	7

1.	Tenho a iniciativa de desenvolver e dar sugestões relativamente a questões que podem influenciar o desempenho da minha equipa	1	2	3	4	5	6	7
2.	Tenho iniciativa de sugerir novos projetos que são benéficos para a minha equipa	1	2	3	4	5	6	7
3.	Apresento sugestões para melhorar os procedimentos de trabalho da minha equipa	1	2	3	4	5	6	7
4.	Tenho iniciativa de apresentar sugestões construtivas que ajudam a minha equipa a alcançar os seus objetivos.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Apresento sugestões construtivas para melhorar o funcionamento da minha equipa	1	2	3	4	5	6	7

10. Pense agora na forma como os membros da sua equipa **trabalham uns com os outros** na realização dos projetos em que estão envolvidos. Por favor, continue a utilizar a mesma escala de resposta.

1.	Os membros contribuem com muitas informações durante a realização das tarefas	1	2	3	4	5	6	7
2.	Os membros contribuem com informação única durante a realização das tarefas.	1	2	3	4	5	6	7

O efeito da inteligência emocional coletiva no conflito intragrupal e desempenho da equipa e o papel moderador do líder

3.	Durante a realização das tarefas, procuramos utilizar toda a informação disponível.	1	2	3	4	5	6	7
----	---	---	---	---	---	---	---	---

11. Pense agora no **projeto em que a sua equipa está envolvida e na forma como trabalham uns com os outros**. Indique em que medida concorda ou discorda com cada afirmação. Continue a utilizar a mesma escala:

1.	Se alguém comete um erro neste equipa, geralmente isso é utilizado contra ele/ela	1	2	3	4	5	6	7
2.	É difícil pedir ajuda aos outros membro da equipa	1	2	3	4	5	6	7
3.	É seguro correr riscos dentro da minha equipa	1	2	3	4	5	6	7
4.	Os membros da minha equipa não toleram os erros uns dos outros	1	2	3	4	5	6	7
5.	Ninguém da minha equipa atuaria deliberadamente de forma a prejudicar um membro da equipa	1	2	3	4	5	6	7

12. Pense agora no **comportamento de liderança** da sua chefia. Indique em que medida concorda com cada uma das afirmações. Por favor, continue a utilizar a mesma escala:

O líder da nossa equipa...

1.	Encoraja a troca de informação entre os membros da equipa.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Encoraja uma discussão aberta nas reuniões.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Diz à equipa como interpretar eventos ou situações com que a equipa se depara.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Diz à equipa como compreender (dar sentido a) eventos ou situações.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Explica à equipa o significado de eventos ou situações ambíguas.	1	2	3	4	5	6	7
6.	Encoraja os membros a trocar ideias uns com os outros	1	2	3	4	5	6	7
7.	É um modelo para a colaboração e troca de conhecimento.	1	2	3	4	5	6	7
8.	Encoraja a equipa a interpretar em conjunto o que acontece à equipa.	1	2	3	4	5	6	7
9.	Promove a discussão, em equipa, de diferentes perspetivas sobre eventos /situações com que a equipa se depara.	1	2	3	4	5	6	7
10.	Encoraja os membros da equipa a dar o seu ponto de vista sobre eventos/ situações.	1	2	3	4	5	6	7
11.	Promove o desenvolvimento de um entendimento partilhado entre os membros da equipa acerca de eventos e situações com que a equipa se depara.	1	2	3	4	5	6	7
12.	Encoraja a equipa a, coletivamente, dar sentido a situações ambíguas.	1	2	3	4	5	6	7
13.	O que o líder diz, muda a forma como a equipa interpreta eventos ou situações com que se depara.	1	2	3	4	5	6	7
14.	O que o líder diz, altera a forma como a equipa pensa sobre eventos ou situações com que se depara.	1	2	3	4	5	6	7
15.	O que o líder diz, modifica a forma como a equipa pensa sobre eventos ou situações com que se depara.	1	2	3	4	5	6	7

13. Continue a pensar na **atuação do líder da sua equipa**. Por favor, utilize a seguinte escala de resposta.

Discordo Totalmente	Discordo muito	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo muito	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5	6	7

1.	Encoraja a equipa a ser responsável por determinar os métodos, procedimentos, e horários para a realização do trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Solicita à equipa para decidir sobre quem faz o quê dentro da equipa	1	2	3	4	5	6	7
3.	Encoraja a equipa a tomar a maioria das decisões relacionadas com o seu próprio trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Encoraja a equipa a resolver os seus próprios problemas.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Encoraja a equipa a ser responsável pelos seus próprios assuntos.	1	2	3	4	5	6	7
6.	Encoraja a equipa a avaliar o seu desempenho	1	2	3	4	5	6	7

14. Pense agora no **projeto em que a sua equipa está envolvida e no suporte tecnológico (e.g., sistema de intranet, de email, de armazenamento de conhecimento e/ou de comunicação) que têm à disposição** para realizar o trabalho. Continue a utilizar a mesma escala

O suporte tecnológico que temos à disposição:

O efeito da inteligência emocional coletiva no conflito intragrupal e desempenho da equipa e o papel moderador do líder

1.	Permite-nos realizar um trabalho conjunto independentemente da altura e do local.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Permite-nos comunicar eficazmente entre membros da equipa	1	2	3	4	5	6	7
3.	Permite-nos pesquisar e aceder à informação sempre que necessário	1	2	3	4	5	6	7
4.	Permite-nos armazenar o trabalho de forma contínua	1	2	3	4	5	6	7
5.	É adequado às tarefas diárias da minha equipa	1	2	3	4	5	6	7
6.	É bastante útil.	1	2	3	4	5	6	7

15. Pense nos **elementos que constituem a sua equipa de trabalho**. Por favor, continue a utilizar a mesma escala de resposta.

1.	Na minha equipa sabemos exatamente qual é o membro especialista numa determinada área	1	2	3	4	5	6	7
2.	Não tenho muita fé na experiência de outros membros da minha equipa	1	2	3	4	5	6	7
3.	Sentimo-nos confortáveis em aceitar sugestões de outros membros da equipa sobre os procedimentos a seguir	1	2	3	4	5	6	7
4.	Confio no conhecimento dos outros membros da minha equipa	1	2	3	4	5	6	7
5.	A minha equipa tem poucos mal-entendidos sobre o que fazer							

16. Pense agora na forma como a **sua equipa trabalha** e indique em que medida concorda com cada uma das seguintes afirmações. Utilize, por favor, a escala seguinte:

Discordo Totalmente	Discordo muito	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo muito	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5	6	7

1.	Partilhamos entre nós os relatórios e documentos oficiais relacionados com o trabalho desenvolvido	1	2	3	4	5	6	7
2.	Aplicamos o conhecimento que temos que deriva da nossa experiência	1	2	3	4	5	6	7
3.	Fornecemos os manuais e metodologias de trabalho aos restantes membros da equipa.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Utilizamos o nosso conhecimento para resolver novos problemas	1	2	3	4	5	6	7
5.	Partilhamos a nossa experiência ou conhecimento do trabalho com os restantes membros da equipa	1	2	3	4	5	6	7
6.	Aplicamos o conhecimento que desenvolvemos para resolver novos problemas.	1	2	3	4	5	6	7

17. Pense agora no seu **posto de trabalho**. Por favor, continue a utilizar a mesma escala de resposta.

O meu local/ posto de trabalho permite-me:

1.	Elevados níveis de concentração	1	2	3	4	5	6	7
2.	Controlar as distrações	1	2	3	4	5	6	7
3.	Total transparência sobre o que faço	1	2	3	4	5	6	7

Para terminar, gostaríamos de lhe solicitar alguns dados sociodemográficos, indispensáveis ao tratamento estatístico dos questionários:

1. **Sexo:** Masculino Feminino

2. **Idade:** _____ anos

3. **Função que exerce na empresa:** _____

4. **Há quanto tempo trabalha nesta Empresa?**

Menos de 1 anos 1 a 3 anos 3 a 5 anos 5 a 7 anos Mais de 7 anos

5. **Número de pessoas que trabalham na sua equipa:** _____

MUITO OBRIGADO PELA SUA PARTICIPAÇÃO!

O efeito da inteligência emocional coletiva no conflito intragrupal e desempenho da equipa e o papel moderador do líder

Anexo B – Questionário ao Líder

QUESTIONÁRIO AO LÍDER

7. Este questionário insere-se num projeto de investigação levado a cabo por um grupo de investigadores do ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa, focado na eficácia do trabalho em equipa em contexto de empresas de consultoria/ auditoria. O principal objetivo deste projeto é identificar os fatores relacionados com o trabalho em equipa que contribuem para a eficácia dos projetos realizados e para a satisfação, quer dos clientes, quer dos próprios consultores/auditores.
8. Os dados recolhidos serão exclusivamente analisados pela equipa de investigação, estando garantido o anonimato.
9. As perguntas estão construídas de modo a que apenas tenha de assinalar a resposta que lhe parecer mais adequada. Procure responder sem se deter demasiadamente em cada questão.
10. Não há respostas certas ou erradas. O que nos interessa é exclusivamente a sua opinião pessoal.
11. Para cada pergunta existe uma escala. Pode utilizar qualquer ponto da escala desde que o considere adequado.
12. Responda a todo o questionário de seguida, sem interrupções.

Para qualquer esclarecimento, ou para receber informação adicional sobre o estudo por favor contacte: Prof.^a Doutora Ana Margarida Passos (ana.passos@iscte-iul.pt).

Obrigado pela sua colaboração!

Para responder a este questionário pense na EQUIPA e no projeto específico que está a liderar

1. As questões que a seguir se apresentam procuram descrever **os comportamentos da equipa**. Indique em que medida concorda com cada uma delas utilizando a escala de resposta seguinte:

Discordo Totalmente	Discordo muito	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo muito	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5	6	7

1.	A equipa tem um bom desempenho.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Os membros estão satisfeitos por trabalhar na equipa.	1	2	3	4	5	6	7
3.	A equipa é eficaz.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Não hesitaria em trabalhar com esta equipa em outros projetos.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Esta equipa poderia trabalhar bem em futuros projetos.	1	2	3	4	5	6	7
6.	A equipa é boa a gerar novas ideias.	1	2	3	4	5	6	7
7.	A equipa é boa a encontrar formas criativas de resolver os problemas.	1	2	3	4	5	6	7
8.	A equipa tem confiança que é capazes de produzir novas ideias/ soluções.	1	2	3	4	5	6	7
9.	A equipa tem o conhecimento e as competências para desenvolver um bom trabalho.	1	2	3	4	5	6	7

2. Pense agora **no seu comportamento enquanto líder da equipa**. Por favor, utilize a mesma escala.

1.	Encorajo a equipa a ser responsável por determinar os métodos, procedimentos, e horários para a realização do trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Solicito à equipa para decidir sobre quem faz o quê dentro da equipa.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Encorajo a equipa a tomar a maioria das decisões relacionadas com o seu próprio trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Encorajo a equipa a resolver os seus próprios problemas.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Encorajo a equipa a ser responsável pelos seus próprios assuntos.	1	2	3	4	5	6	7
6.	Encorajo a equipa a avaliar o seu desempenho.	1	2	3	4	5	6	7

Para terminar, gostaríamos de lhe solicitar alguns dados sociodemográficos, indispensáveis ao tratamento estatístico dos questionários:

1. Sexo: Masculino Feminino

2. Idade: _____ anos

O efeito da inteligência emocional coletiva no conflito intragrupal e desempenho da equipa e o papel moderador do líder

3. Função que exerce na empresa:

4. Há quanto tempo trabalha nesta Empresa?

- Menos de 1 anos 1 a 3 anos 3 a 5 anos 5 a 7 anos Mais de 7 anos

MUITO OBRIGADO PELA SUA PARTICIPAÇÃO!

Anexo C – Carta com explicação do estudo



À direção

Enquanto Coordenadora científica do Projeto "ConsulTeam", gostaria de solicitar a vossa autorização para aplicar um questionário às equipas de consultores/ auditores da vossa empresa e assim como aos responsáveis diretos dessas equipas. Trata-se de um projecto de investigação levado a cabo por um grupo de investigadores do ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa, focado na eficácia do trabalho em equipa em contexto de empresas de consultoria e auditoria. O principal objetivo deste projeto é identificar os fatores relacionados com trabalho em equipa que contribuem para a eficácia dos projetos realizados e para a satisfação quer dos clientes quer dos próprios consultores/ auditores.

Os questionários são distribuídos em papel por um dos membros da equipa de investigação e demora sensivelmente 15 minutos a preencher. O questionário do líder, de muito menor dimensão, demora cerca de 5 minutos a preencher. Aproveito para salientar que o nome da vossa empresa não será mencionado em qualquer documento.

Comprometemo-nos a disponibilizar no final do ano letivo, após a conclusão do estudo, um documento com as principais conclusões a todas as empresas participantes.

Estou inteiramente ao dispor para responder a qualquer questão relacionada com este projecto e a aplicação dos questionários (ana.passos@iscte-iul.pt).

Com os melhores cumprimentos,

Lisboa, 5 de fevereiro de 2020

O efeito da inteligência emocional coletiva no conflito intragrupal e desempenho da equipa e o papel moderador do líder

Anexo D – Escala da Inteligência Emocional de Jordan e Lawrence (2009) traduzida

Consciência das Próprias Emoções:

- “Consigo explicar as minhas emoções aos membros da equipa”;
- “Consigo discutir as minha emoções com os membros da equipa”;
- “Se me sentir em baixo, consigo dizer aos colegas de equipa o que me fará sentir melhor”;
- “Consigo falar com os membros da equipa sobre as emoções que sinto”.

Gestão das Próprias Emoções:

- “Respeito a opinião dos membros da equipa, mesmo que considere que estão errados”;
- “Quando me sinto frustrado com os outros membros da equipa, consigo ultrapassar a minha frustração”;
- “Perante um conflito, tento ver todos os lados antes de chegar a uma conclusão”;
- “Escuto ativamente os membros da equipa, dando a mesma oportunidade a todos”.

Consciência das Emoções dos Outros:

- “Consigo identificar os verdadeiros sentimentos dos colegas de equipa, mesmo que eles tentem escondê-los”;
- “Sou capaz de descrever com precisão a forma como os membros da equipa se sentem”;
- “Quando falo com um colega de equipa, consigo avaliar os seus verdadeiros sentimentos através da sua linguagem corporal”;
- “Consigo identificar quando os membros não estão a falar a sério”.

Gestão das Emoções dos Outros:

- “O meu entusiasmo consegue contagiar os restantes membros da equipa”;
- “Consigo animar os colegas de equipa quando eles se sentem em baixo”
- “Consigo fazer com que os colegas de equipa partilhem o meu entusiasmo por um projeto”;
- “Consigo manter a ‘chama acesa’ para entusiasmar os colegas da equipa”.

O efeito da inteligência emocional coletiva no conflito intragrupal e desempenho da equipa e o papel moderador do líder

Anexo E – Escala do Conflito Intragrupal de Jehn (1995) traduzida

Conflito de Tarefa:

- “Existe conflito de ideias entre os membros da equipa”;
- “Existe confronto de opiniões sobre o trabalho”;
- “Existe desacordo na equipa em relação às ideias expressas por alguns membros”.

Conflito Relacional:

- “Existem conflitos pessoais entre os membros da equipa”;
- “Existe atrito entre os membros da equipa”;
- “Os conflitos pessoais são evidentes”.

Anexo G – Análise do efeito da mediação (hipóteses 1a e 1b)

	IEConsPE				IEGestPE				IEConsEO				IEGestEO			
	B	SE	t	p	B	SE	t	p	B	SE	t	p	B	SE	t	p
Efeitos totais e diretos																
Efeito direto do desempenho da equipa na IEC (caminho c)																
• Conflito Relacional	.11	0.18	0.60	0,55	.02	0.22	0.07	0.95	.18	0.18	0.96	0.35	.32	0.18	1.84	0.07
• Conflito de Tarefa	.07	0.15	0.45	0,65	-.02	0.19	-0.09	0.93	.08	0.18	0.47	0.64	.25	0.17	1.53	0.13
Efeito do mediador (CR/CT) na IEC (caminho a)																
• Conflito Relacional	-.55	0.15	-3.62	0,00	-.67	0.19	-3.61	0.00	-.26	0.19	-1.32	0.19	-.32	0.19	-1.72	0.09
• Conflito de Tarefa	-.26	0.18	-1.42	0,16	-.34	0.22	-1.54	0.13	-.40	0.20	-1.94	0.06	-.33	0.20	-1.62	0.11
Efeitos do desempenho da equipa na IEC e no mediador (CT/CR) (caminho b)																
• Conflito Relacional	-.07	0.16	-0.43	0,67	-.11	0.16	-0.68	0.50	-.09	0.14	-0.62	0.54	-.05	0.14	-0.35	0.73
• Conflito de Tarefa	-.29	0.13	-2.34	0,02	-.31	0.13	-2.44	0.02	-.29	0.13	-2.26	0.03	-.26	0.12	-2.11	0.04
Efeito total do desempenho da equipa na IEC no mediador (CT/CR) (caminho c')																
• Conflito Relacional	0.14	0.16	0.93	0,36	0.09	0.19	0.45	0.65	0.20	0.18	1.11	0.27	.34	0.17	2.01	0.05
• Conflito de Tarefa	0.14	0.16	0.93	0,36	0.09	0.19	0.45	0.65	0.20	0.18	1.11	0.27	.34	0.17	2.01	0.05
	UV	SE	LL 95% CI	UL 95% CI	UV	SE	LL 95% CI	UL 95% CI	UV	SE	LL 95% CI	UL 95% CI	UV	SE	LL 95% CI	UL 95% CI
Resultados Bootstrap efeitos indiretos																
• Conflito Relacional	0.04	0.09	-0.13	0.25	0.07	0.12	-0.16	0.32	0.02	0.05	-0.08	0.14	0.02	0.05	-0.09	0.13
• Conflito de tarefa	0.08	0.15	-0.03	0.25	0.11	0.09	-0.03	0.33	0.11	0.09	-0.04	0.34	0.08	0.07	-0.03	0.26

O efeito da inteligência emocional coletiva no conflito intragrupal e desempenho da equipa e o papel moderador do líder

Anexo H – Teste de Hipóteses (informação complementar)

Hipótese 1a - Dimensão da Consciência das Próprias Emoções

Model : 4
Y : L_Perfor
X : IE_own_a
M : CT_mean

Sample

Size: 45

OUTCOME VARIABLE:

CT_mean

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,2121	,0450	,7527	2,0263	1,0000	43,0000	,1618

OUTCOME VARIABLE:

L_Perfor

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,3639	,1324	,5077	3,2053	2,0000	42,0000	,0506

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:

L_Perfor

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,1397	,0195	,5604	,8557	1,0000	43,0000	,3601

O efeito da inteligência emocional coletiva no conflito intragrupal e desempenho da equipa e o papel moderador do líder

Hipótese 1a - Dimensão da Gestão das Próprias Emoções

Y : L_Perfor
X : IE_own_m
M : CT_mean

Sample
Size: 45

OUTCOME VARIABLE:
CT_mean

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,2290	,0525	,7469	2,3806	1,0000	43,0000	,1302

OUTCOME VARIABLE:
L_Perfor

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,3582	,1283	,5101	3,0920	2,0000	42,0000	,0559

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:
L_Perfor

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,0691	,0048	,5688	,2063	1,0000	43,0000	,6520

O efeito da inteligência emocional coletiva no conflito intragrupal e desempenho da equipa e o papel moderador do líder

Hipótese 1a - Dimensão da Consciência das Emoções dos Outros

Model : 4
Y : L_Perfor
X : IE_other
M : CT_mean

Sample

Size: 45

OUTCOME VARIABLE:

CT_mean

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,2835	,0804	,7249	3,7581	1,0000	43,0000	,0591

OUTCOME VARIABLE:

L_Perfor

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,3643	,1327	,5075	3,2140	2,0000	42,0000	,0503

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:

L_Perfor

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,1663	,0277	,5558	1,2232	1,0000	43,0000	,2749

O efeito da inteligência emocional coletiva no conflito intragrupal e desempenho da equipa e o papel moderador do líder

Hipótese 1a - Dimensão da Gestão das Emoções dos Outros

Model : 4
Y : L_Perfor
X : IE_other
M : CT_mean

Sample
Size: 45

OUTCOME VARIABLE:
CT_mean

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,2401	,0576	,7428	2,6301	1,0000	43,0000	,1122

OUTCOME VARIABLE:
L_Perfor

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,4170	,1739	,4834	4,4209	2,0000	42,0000	,0181

***** TOTAL EFFECT MODEL *****
OUTCOME VARIABLE:
L_Perfor

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,2936	,0862	,5223	4,0554	1,0000	43,0000	,0503

O efeito da inteligência emocional coletiva no conflito intragrupal e desempenho da equipa e o papel moderador do líder

Hipótese 1b - Dimensão da Consciência das Próprias Emoções

Model : 4
Y : L_Perfor
X : IE_own_a
M : CR_mean

Sample
Size: 45

OUTCOME VARIABLE:
CR_mean

Model Summary							
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p	
,4836	,2339	,5217	13,1282	1,0000	43,0000	,0008	

OUTCOME VARIABLE:
L_Perfor

Model Summary							
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p	
,1540	,0237	,5713	,5104	2,0000	42,0000	,6040	

***** TOTAL EFFECT MODEL *****
OUTCOME VARIABLE:
L_Perfor

Model Summary							
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p	
,1397	,0195	,5604	,8557	1,0000	43,0000	,3601	

O efeito da inteligência emocional coletiva no conflito intragrupal e desempenho da equipa e o papel moderador do líder

Hipótese 1b - Dimensão da Gestão das Próprias Emoções

Model : 4
Y : L_Perfor
X : IE_own_m
M : CR_mean

Sample
Size: 45

OUTCOME VARIABLE:
CR_mean

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,4820	,2323	,5228	13,0138	1,0000	43,0000	,0008

OUTCOME VARIABLE:
L_Perfor

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,1248	,0156	,5761	,3323	2,0000	42,0000	,7191

***** TOTAL EFFECT MODEL *****
OUTCOME VARIABLE:
L_Perfor

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,0691	,0048	,5688	,2063	1,0000	43,0000	,6520

O efeito da inteligência emocional coletiva no conflito intragrupal e desempenho da equipa e o papel moderador do líder

Hipótese 1b - Dimensão da Consciência das Emoções dos Outros

Model : 4
Y : L_Perfor
X : IE_other
M : CR_mean

Sample
Size: 45

OUTCOME VARIABLE:
CR_mean

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,1970	,0388	,6546	1,7360	1,0000	43,0000	,1946

OUTCOME VARIABLE:
L_Perfor

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,1908	,0364	,5639	,7931	2,0000	42,0000	,4591

***** TOTAL EFFECT MODEL *****
OUTCOME VARIABLE:
L_Perfor

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,1663	,0277	,5558	1,2232	1,0000	43,0000	,2749

O efeito da inteligência emocional coletiva no conflito intragrupal e desempenho da equipa e o papel moderador do líder

Hipótese 1b - Dimensão da Gestão das Emoções dos Outros

Model : 4
Y : L_Perfor
X : IE_other
M : CR_mean

Sample

Size: 45

OUTCOME VARIABLE:

CR_mean

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,1970	,0388	,6546	1,7360	1,0000	43,0000	,1946

OUTCOME VARIABLE:

L_Perfor

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,1908	,0364	,5639	,7931	2,0000	42,0000	,4591

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:

L_Perfor

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,1663	,0277	,5558	1,2232	1,0000	43,0000	,2749

O efeito da inteligência emocional coletiva no conflito intragrupal e desempenho da equipa e o papel moderador do líder

Hipótese 3 - Dimensão da Consciência das Próprias Emoções

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 3.5 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2018). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 7
Y : L_Perfor
X : IE_own_a
M1 : CT_mean
M2 : CR_mean
W : lider_se

Sample
Size: 45

OUTCOME VARIABLE:
CT_mean

Model Summary	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,3924	,1539	,6994	2,4867	3,0000	41,0000	,0740

Model	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	-4,7794	4,7439	-1,0075	,3196	-14,3600	4,8013
IE_own_a	1,7940	,9794	1,8318	,0743	-,1839	3,7720
lider_se	1,6268	,9007	1,8062	,0782	-,1922	3,4458
Int_1	-,3706	,1813	-2,0444	,0474	-,7366	-,0045

Product terms key:
Int_1 : IE_own_a x lider_se

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	,0862	4,1797	1,0000	41,0000	,0474

Focal predict: IE_own_a (X)
Mod var: lider_se (W)

Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):

lider_se	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
4,6825	,0588	,2235	,2631	,7938	-,3925	,5101
5,4962	-,2427	,1971	-1,2313	,2252	-,6409	,1554
6,3099	-,5443	,2670	-2,0383	,0480	-1,0836	-,0050

Moderator value(s) defining Johnson-Neyman significance region(s):

Value	% below	% above
6,2687	84,4444	15,5556

Conditional effect of focal predictor at values of the moderator:

lider_se	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
2,5000	,8676	,5427	1,5987	,1176	-,2284	1,9635
2,7000	,7935	,5090	1,5590	,1267	-,2344	1,8214
2,9000	,7194	,4756	1,5124	,1381	-,2412	1,6799
3,1000	,6452	,4428	1,4572	,1527	-,2490	1,5395
3,3000	,5711	,4105	1,3913	,1716	-,2579	1,4001
3,5000	,4970	,3789	1,3116	,1969	-,2683	1,2623
3,7000	,4229	,3483	1,2143	,2316	-,2805	1,1262
3,9000	,3488	,3188	1,0941	,2803	-,2950	,9926
4,1000	,2747	,2908	,9444	,3505	-,3127	,8620
4,3000	,2005	,2649	,7570	,4534	-,3344	,7355

O efeito da inteligência emocional coletiva no conflito intragrupal e desempenho da equipa e o papel moderador do líder

4,5000	,1264	,2416	,5232	,6036	-,3616	,6145
4,7000	,0523	,2219	,2358	,8148	-,3958	,5005
4,9000	-,0218	,2067	-,1055	,9165	-,4392	,3956
5,1000	-,0959	,1970	-,4868	,6290	-,4938	,3020
5,3000	-,1700	,1938	-,8774	,3854	-,5614	,2213
5,5000	-,2441	,1973	-1,2376	,2229	-,6425	,1543
5,7000	-,3183	,2071	-1,5365	,1321	-,7366	,1001
5,9000	-,3924	,2225	-1,7632	,0853	-,8418	,0571
6,1000	-,4665	,2424	-1,9243	,0613	-,9561	,0231
6,2687	-,5290	,2619	-2,0196	,0500	-1,0580	,0000
6,3000	-,5406	,2658	-2,0340	,0485	-1,0774	-,0038
6,5000	-,6147	,2918	-2,1067	,0413	-1,2040	-,0254

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:
Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

```
DATA LIST FREE/
  IE_own_a  lider_se  CT_mean  .
BEGIN DATA.
  4,3070    4,6825    3,0913
  5,0302    4,6825    3,1338
  5,7534    4,6825    3,1764
  4,3070    5,4962    3,1163
  5,0302    5,4962    2,9408
  5,7534    5,4962    2,7652
  4,3070    6,3099    3,1413
  5,0302    6,3099    2,7477
  5,7534    6,3099    2,3541
END DATA.
GRAPH/SCATTERPLOT=
  IE_own_a WITH      CT_mean BY      lider_se .

*****
OUTCOME VARIABLE:
  CR_mean

Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
,4899  ,2400  ,5428  4,3150  3,0000  41,0000  ,0098

Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant  6,8428  4,1793  1,6373  ,1092  -1,5975  15,2832
IE_own_a  -1,0079  ,8628  -1,1681  ,2495  -2,7504  ,7347
lider_se  -,3766  ,7935  -,4746  ,6376  -1,9791  1,2259
Int_1     ,0842  ,1597  ,5270  ,6010  -,2383  ,4066

Product terms key:
  Int_1      :      IE_own_a x      lider_se

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):
      R2-chng      F      df1      df2      p
X*W      ,0051      ,2777      1,0000      41,0000      ,6010
-----
      Focal predict: IE_own_a (X)
      Mod var: lider_se (W)
```

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:
Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

```
DATA LIST FREE/
  IE_own_a  lider_se  CR_mean  .
BEGIN DATA.
  4,3070    4,6825    2,4356
  5,0302    4,6825    1,9917
  5,7534    4,6825    1,5477
  4,3070    5,4962    2,4241
  5,0302    5,4962    2,0297
```

O efeito da inteligência emocional coletiva no conflito intragrupal e desempenho da equipa e o papel moderador do líder

```

5,7534      5,4962      1,6353
4,3070      6,3099      2,4125
5,0302      6,3099      2,0677
5,7534      6,3099      1,7228
END DATA.
GRAPH/SCATTERPLOT=
  IE_own_a WITH      CR_mean BY      lider_se .

*****
OUTCOME VARIABLE:
  L_Perfor

Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
,3822      ,1461      ,5119      2,3375      3,0000      41,0000      ,0877

Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant      5,8747      1,0648      5,5172      ,0000      3,7243      8,0252
IE_own_a      ,1308      ,1707      ,7663      ,4479      -,2139      ,4755
CT_mean      -,3508      ,1447      -2,4235      ,0199      -,6431      -,0585
CR_mean      ,1407      ,1739      ,8091      ,4231      -,2105      ,4918

***** DIRECT AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Direct effect of X on Y
      Effect      se      t      p      LLCI      ULCI
,1308      ,1707      ,7663      ,4479      -,2139      ,4755

Conditional indirect effects of X on Y:

INDIRECT EFFECT:
  IE_own_a  ->  CT_mean  ->  L_Perfor

      lider_se      Effect      BootSE      BootLLCI      BootULCI
4,6825      -,0206      ,1592      -,4804      ,1304
5,4962      ,0852      ,0920      -,1404      ,2396
6,3099      ,1909      ,1281      -,0443      ,4758

      Index of moderated mediation:
      Index      BootSE      BootLLCI      BootULCI
lider_se      ,1300      ,1369      -,0264      ,5177

      Pairwise contrasts between conditional indirect effects (Effect1 minus Effect2)
      Effect1      Effect2      Contrast      BootSE      BootLLCI      BootULCI
,0852      -,0206      ,1058      ,1114      -,0215      ,4213
,1909      -,0206      ,2116      ,2228      -,0430      ,8425
,1909      ,0852      ,1058      ,1114      -,0215      ,4213
---
```

```

INDIRECT EFFECT:
  IE_own_a  ->  CR_mean  ->  L_Perfor

      lider_se      Effect      BootSE      BootLLCI      BootULCI
4,6825      -,0864      ,1262      -,2973      ,2420
5,4962      -,0767      ,0888      -,2606      ,0910
6,3099      -,0671      ,1028      -,3203      ,0926

      Index of moderated mediation:
      Index      BootSE      BootLLCI      BootULCI
lider_se      ,0118      ,0899      -,2851      ,0912

      Pairwise contrasts between conditional indirect effects (Effect1 minus Effect2)
      Effect1      Effect2      Contrast      BootSE      BootLLCI      BootULCI
-,0767      -,0864      ,0096      ,0732      -,2320      ,0742
-,0671      -,0864      ,0193      ,1464      -,4640      ,1484
-,0671      -,0767      ,0096      ,0732      -,2320      ,0742
---
```

O efeito da inteligência emocional coletiva no conflito intragrupal e desempenho da equipa e o papel moderador do líder

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:
95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:
5000

W values in conditional tables are the mean and +/- SD from the mean.

WARNING: Variables names longer than eight characters can produce incorrect output when some variables in the data file have the same first eight characters. Shorter variable names are recommended. By using this output, you are accepting all risk and consequences of interpreting or reporting results that may be incorrect.

----- END MATRIX -----

O efeito da inteligência emocional coletiva no conflito intragrupal e desempenho da equipa e o papel moderador do líder

Hipótese 3 - Dimensão da Gestão das Próprias Emoções

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 3.5 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2018). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 7
Y : L_Perfor
X : IE_own_m
M1 : CT_mean
M2 : CR_mean
W : lider_se

Sample
Size: 45

OUTCOME VARIABLE:
CT_mean

Model Summary	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,3628	,1316	,7179	2,0710	3,0000	41,0000	,1189

Model	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	-9,7978	9,8216	-,9976	,3243	-29,6332	10,0375
IE_own_m	2,4280	1,7378	1,3972	,1699	-1,0816	5,9375
lider_se	2,4621	1,7044	1,4445	,1562	-,9801	5,9043
Int_1	-,4676	,2993	-1,5621	,1260	-1,0721	,1370

Product terms key:
Int_1 : IE_own_m x lider_se

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	,0517	2,4400	1,0000	41,0000	,1260

Focal predict: IE_own_m (X)
Mod var: lider_se (W)

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:
Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

```
DATA LIST FREE/  
  IE_own_m lider_se CT_mean .  
BEGIN DATA.  
  5,1836 4,6825 2,9668  
  5,7694 4,6825 3,1065  
  6,3552 4,6825 3,2462  
  5,1836 5,4962 2,9980  
  5,7694 5,4962 2,9147  
  6,3552 5,4962 2,8315  
  5,1836 6,3099 3,0291  
  5,7694 6,3099 2,7230  
  6,3552 6,3099 2,4169  
END DATA.  
GRAPH/SCATTERPLOT=  
  IE_own_m WITH CT_mean BY lider_se .
```

OUTCOME VARIABLE:
CR_mean

O efeito da inteligência emocional coletiva no conflito intragrupal e desempenho da equipa e o papel moderador do líder

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,4961	,2461	,5384	4,4624	3,0000	41,0000	,0084

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	12,9658	8,5057	1,5244	,1351	-4,2121	30,1438
IE_own_m	-1,8805	1,5049	-1,2495	,2186	-4,9198	1,1589
lider_se	-1,2468	1,4761	-,8447	,4032	-4,2278	1,7342
Int_1	,2131	,2592	,8219	,4159	-,3105	,7366

Product terms key:

Int_1 : IE_own_m x lider_se

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	,0124	,6755	1,0000	41,0000	,4159

 Focal predict: IE_own_m (X)
 Mod var: lider_se (W)

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:
 Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

DATA LIST FREE/

```

  IE_own_m  lider_se  CR_mean  .
BEGIN DATA.
  5,1836    4,6825    2,5517
  5,7694    4,6825    2,0345
  6,3552    4,6825    1,5173
  5,1836    5,4962    2,4358
  5,7694    5,4962    2,0202
  6,3552    5,4962    1,6046
  5,1836    6,3099    2,3200
  5,7694    6,3099    2,0060
  6,3552    6,3099    1,6919

```

END DATA.

GRAPH/SCATTERPLOT=

IE_own_m WITH CR_mean BY lider_se .

OUTCOME VARIABLE:

L_Perfor

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,3665	,1343	,5190	2,1202	3,0000	41,0000	,1124

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	6,4325	1,4162	4,5422	,0000	3,5725	9,2926
IE_own_m	,0317	,2117	,1500	,8815	-,3958	,4593
CT_mean	-,3452	,1456	-2,3712	,0225	-,6392	-,0512
CR_mean	,0924	,1740	,5312	,5981	-,2590	,4439

***** DIRECT AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
,0317	,2117	,1500	,8815	-,3958	,4593

Conditional indirect effects of X on Y:

INDIRECT EFFECT:

IE_own_m -> CT_mean -> L_Perfor

lider_se	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
4,6825	-,0823	,1591	-,4483	,1993

O efeito da inteligência emocional coletiva no conflito intragrupal e desempenho da equipa e o papel moderador do líder

5,4962	,0490	,0986	-,1329	,2659
6,3099	,1804	,1382	,0093	,5536

Index of moderated mediation:

	Index	BootSE	BootLLCI	BootULCI
lider_se	,1614	,1373	-,0332	,4963

Pairwise contrasts between conditional indirect effects (Effect1 minus Effect2)

Effect1	Effect2	Contrast	BootSE	BootLLCI	BootULCI
,0490	-,0823	,1313	,1118	-,0270	,4038
,1804	-,0823	,2627	,2235	-,0540	,8077
,1804	,0490	,1313	,1118	-,0270	,4038

INDIRECT EFFECT:

IE_own_m	CR_mean	L_Perfor		
lider_se	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
4,6825	-,0816	,1588	-,4622	,1927
5,4962	-,0656	,1184	-,3316	,1465
6,3099	-,0495	,1042	-,3056	,1362

Index of moderated mediation:

	Index	BootSE	BootLLCI	BootULCI
lider_se	,0197	,0779	-,1276	,2030

Pairwise contrasts between conditional indirect effects (Effect1 minus Effect2)

Effect1	Effect2	Contrast	BootSE	BootLLCI	BootULCI
-,0656	-,0816	,0160	,0634	-,1038	,1652
-,0495	-,0816	,0321	,1267	-,2077	,3304
-,0495	-,0656	,0160	,0634	-,1038	,1652

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:
95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:
5000

W values in conditional tables are the mean and +/- SD from the mean.

WARNING: Variables names longer than eight characters can produce incorrect output when some variables in the data file have the same first eight characters. Shorter variable names are recommended. By using this output, you are accepting all risk and consequences of interpreting or reporting results that may be incorrect.

----- END MATRIX -----

O efeito da inteligência emocional coletiva no conflito intragrupal e desempenho da equipa e o papel moderador do líder

Hipótese 3 - Dimensão da Consciência das Emoções dos Outros

Run MATRIX procedure:

```
***** PROCESS Procedure for SPSS Version 3.5 *****
                Written by Andrew F. Hayes, Ph.D.      www.afhayes.com
                Documentation available in Hayes (2018). www.guilford.com/p/hayes3

*****
Model   : 7
  Y     : L_Perfor
  X     : IE_other
  M1    : CT_mean
  M2    : CR_mean
  W     : lider_se

Sample
Size:   45

*****
OUTCOME VARIABLE:
  CT_mean

Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
,3873  ,1500  ,7026  2,4121  3,0000  41,0000  ,0805

Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant  -3,9349  6,6646  -,5904  ,5581  -17,3945  9,5246
IE_other   1,5308  1,3141  1,1649  ,2508  -1,1231  4,1847
lider_se   1,5676  1,2254  1,2792  ,2080  -,9072  4,0424
Int_1     -,3447  ,2394  -1,4399  ,1575  -,8281  ,1388

Product terms key:
  Int_1      :      IE_other x      lider_se

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):
      R2-chng      F      df1      df2      p
X*W      ,0430      2,0733      1,0000      41,0000      ,1575
-----
      Focal predict: IE_other (X)
      Mod var: lider_se (W)

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:
Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

DATA LIST FREE/
  IE_other  lider_se  CT_mean  .
BEGIN DATA.
  4,2970    4,6825    3,0483
  4,9259    4,6825    2,9961
  5,5547    4,6825    2,9438
  4,2970    5,4962    3,1188
  4,9259    5,4962    2,8902
  5,5547    5,4962    2,6616
  4,2970    6,3099    3,1893
  4,9259    6,3099    2,7843
  5,5547    6,3099    2,3793
END DATA.
GRAPH/SCATTERPLOT=
  IE_other WITH      CT_mean BY      lider_se .

*****
OUTCOME VARIABLE:
  CR_mean
```

O efeito da inteligência emocional coletiva no conflito intragrupal e desempenho da equipa e o papel moderador do líder

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,2933	,0860	,6528	1,2862	3,0000	41,0000	,2919

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	-3,1725	6,4237	-,4939	,6240	-16,1456	9,8005
IE_other	1,1851	1,2666	,9356	,3550	-1,3729	3,7431
lider_se	1,1611	1,1811	,9831	,3313	-1,2242	3,5465
Int_1	-,2572	,2307	-1,1149	,2714	-,7232	,2087

Product terms key:

Int_1 : IE_other x lider_se

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	,0277	1,2431	1,0000	41,0000	,2714

Focal predict: IE_other (X)
Mod var: lider_se (W)

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:
Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

DATA LIST FREE/

```
IE_other lider_se CR_mean .
BEGIN DATA.
4,2970 4,6825 2,1810
4,9259 4,6825 2,1688
5,5547 4,6825 2,1565
4,2970 5,4962 2,2264
4,9259 5,4962 2,0825
5,5547 5,4962 1,9387
4,2970 6,3099 2,2718
4,9259 6,3099 1,9963
5,5547 6,3099 1,7208
END DATA.
```

GRAPH/SCATTERPLOT=

IE_other WITH CR_mean BY lider_se .

OUTCOME VARIABLE:

L_Perfor

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,3729	,1390	,5161	2,2069	3,0000	41,0000	,1018

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	6,1411	1,0668	5,7564	,0000	3,9866	8,2956
IE_other	,0896	,1799	,4978	,6213	-,2738	,4529
CT_mean	-,3285	,1486	-2,2108	,0327	-,6287	-,0284
CR_mean	,0856	,1564	,5474	,5871	-,2302	,4014

***** DIRECT AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
,0896	,1799	,4978	,6213	-,2738	,4529

Conditional indirect effects of X on Y:

INDIRECT EFFECT:

IE_other -> CT_mean -> L_Perfor

lider_se	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
4,6825	,0273	,1161	-,2194	,2658

O efeito da inteligência emocional coletiva no conflito intragrupal e desempenho da equipa e o papel moderador do líder

5,4962	,1194	,0971	-,0233	,3537
6,3099	,2116	,1398	,0197	,5704

Index of moderated mediation:

	Index	BootSE	BootLLCI	BootULCI
lider_se	,1132	,1034	-,0360	,3639

Pairwise contrasts between conditional indirect effects (Effect1 minus Effect2)

Effect1	Effect2	Contrast	BootSE	BootLLCI	BootULCI
,1194	,0273	,0921	,0841	-,0293	,2961
,2116	,0273	,1843	,1682	-,0586	,5921
,2116	,1194	,0921	,0841	-,0293	,2961

INDIRECT EFFECT:

IE_other	->	CR_mean	->	L_Perfor
lider_se	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
4,6825	-,0017	,0595	-,1300	,1233
5,4962	-,0196	,0453	-,1377	,0435
6,3099	-,0375	,0855	-,2722	,0759

Index of moderated mediation:

	Index	BootSE	BootLLCI	BootULCI
lider_se	-,0220	,0714	-,2075	,0858

Pairwise contrasts between conditional indirect effects (Effect1 minus Effect2)

Effect1	Effect2	Contrast	BootSE	BootLLCI	BootULCI
-,0196	-,0017	-,0179	,0581	-,1689	,0698
-,0375	-,0017	-,0358	,1161	-,3377	,1396
-,0375	-,0196	-,0179	,0581	-,1689	,0698

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:
95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:
5000

W values in conditional tables are the mean and +/- SD from the mean.

WARNING: Variables names longer than eight characters can produce incorrect output when some variables in the data file have the same first eight characters. Shorter variable names are recommended. By using this output, you are accepting all risk and consequences of interpreting or reporting results that may be incorrect.

----- END MATRIX -----

O efeito da inteligência emocional coletiva no conflito intragrupal e desempenho da equipa e o papel moderador do líder

Hipótese 3 - Dimensão da Gestão das Emoções dos Outros

Run MATRIX procedure:

```
***** PROCESS Procedure for SPSS Version 3.5 *****
                Written by Andrew F. Hayes, Ph.D.      www.afhayes.com
                Documentation available in Hayes (2018). www.guilford.com/p/hayes3
*****
Model   : 7
  Y     : L_Perfor
  X     : IE_other
  M1    : CT_mean
  M2    : CR_mean
  W     : lider_se

Sample
Size:   45

*****
OUTCOME VARIABLE:
  CT_mean

Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
,3541  ,1254  ,7230  1,9597  3,0000  41,0000  ,1351

Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant  -4,4770  6,3739  -,7024  ,4864  -17,3495  8,3956
IE_other   1,7084  1,3118  1,3023  ,2001  -,9409  4,3577
lider_se   1,5407  1,1482  1,3418  ,1870  -,7782  3,8596
Int_1     -,3492  ,2322  -1,5040  ,1403  -,8182  ,1197

Product terms key:
  Int_1      :      IE_other x      lider_se

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):
      R2-chng      F      df1      df2      p
X*W      ,0482      2,2619      1,0000      41,0000      ,1403
-----
      Focal predict: IE_other (X)
      Mod var: lider_se (W)

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:
Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

DATA LIST FREE/
  IE_other  lider_se  CT_mean  .
BEGIN DATA.
  4,4085    4,6825    3,0596
  5,0562    4,6825    3,1069
  5,7038    4,6825    3,1543
  4,4085    5,4962    3,0605
  5,0562    5,4962    2,9238
  5,7038    5,4962    2,7871
  4,4085    6,3099    3,0614
  5,0562    6,3099    2,7406
  5,7038    6,3099    2,4199
END DATA.
GRAPH/SCATTERPLOT=
  IE_other WITH      CT_mean  BY      lider_se .

*****
OUTCOME VARIABLE:
  CR_mean
```

O efeito da inteligência emocional coletiva no conflito intragrupal e desempenho da equipa e o papel moderador do líder

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,2817	,0794	,6575	1,1782	3,0000	41,0000	,3298

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	7,4360	6,0785	1,2233	,2282	-4,8399	19,7119
IE_other	-,9930	1,2510	-,7937	,4319	-3,5194	1,5335
lider_se	-,7273	1,0950	-,6642	,5103	-2,9387	1,4841
Int_1	,1297	,2214	,5857	,5613	-,3175	,5769

Product terms key:

Int_1 : IE_other x lider_se

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

X*W	R2-chng	F	df1	df2	p
	,0077	,3431	1,0000	41,0000	,5613

 Focal predict: IE_other (X)
 Mod var: lider_se (W)

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:
 Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

DATA LIST FREE/

```

  IE_other  lider_se  CR_mean  .
BEGIN DATA.
  4,4085    4,6825    2,3304
  5,0562    4,6825    2,0807
  5,7038    4,6825    1,8310
  4,4085    5,4962    2,2039
  5,0562    5,4962    2,0225
  5,7038    5,4962    1,8412
  4,4085    6,3099    2,0774
  5,0562    6,3099    1,9644
  5,7038    6,3099    1,8513
END DATA.
```

GRAPH/SCATTERPLOT=

IE_other WITH CR_mean BY lider_se .

OUTCOME VARIABLE:

L_Perfor

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,4312	,1859	,4880	3,1214	3,0000	41,0000	,0362

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	5,0843	1,0277	4,9471	,0000	3,0087	7,1599
IE_other	,2747	,1696	1,6200	,1129	-,0678	,6171
CT_mean	-,3147	,1423	-2,2114	,0326	-,6020	-,0273
CR_mean	,1196	,1537	,7781	,4410	-,1908	,4299

***** DIRECT AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
,2747	,1696	1,6200	,1129	-,0678	,6171

Conditional indirect effects of X on Y:

INDIRECT EFFECT:

IE_other -> CT_mean -> L_Perfor

lider_se	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
4,6825	-,0230	,0945	-,1971	,1533

O efeito da inteligência emocional coletiva no conflito intragrupal e desempenho da equipa e o papel moderador do líder

5,4962	,0664	,0788	-,0775	,2381
6,3099	,1558	,1263	-,0603	,4443

Index of moderated mediation:

	Index	BootSE	BootLLCI	BootULCI
lider_se	,1099	,0969	-,0634	,3108

Pairwise contrasts between conditional indirect effects (Effect1 minus Effect2)

Effect1	Effect2	Contrast	BootSE	BootLLCI	BootULCI
,0664	-,0230	,0894	,0789	-,0516	,2529
,1558	-,0230	,1788	,1577	-,1032	,5058
,1558	,0664	,0894	,0789	-,0516	,2529

INDIRECT EFFECT:

IE_other	->	CR_mean	->	L_Perfor
lider_se	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
4,6825	-,0461	,0838	-,2175	,1212
5,4962	-,0335	,0516	-,1592	,0421
6,3099	-,0209	,0602	-,1719	,0787

Index of moderated mediation:

	Index	BootSE	BootLLCI	BootULCI
lider_se	,0155	,0634	-,1490	,1216

Pairwise contrasts between conditional indirect effects (Effect1 minus Effect2)

Effect1	Effect2	Contrast	BootSE	BootLLCI	BootULCI
-,0335	-,0461	,0126	,0516	-,1212	,0990
-,0209	-,0461	,0252	,1032	-,2425	,1979
-,0209	-,0335	,0126	,0516	-,1212	,0990

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:
95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:
5000

W values in conditional tables are the mean and +/- SD from the mean.

WARNING: Variables names longer than eight characters can produce incorrect output when some variables in the data file have the same first eight characters. Shorter variable names are recommended. By using this output, you are accepting all risk and consequences of interpreting or reporting results that may be incorrect.

----- END MATRIX -----